



**HAL**  
open science

# Accompagner la méta-organisation en transformation : rôles et effets des dispositifs de gestion au service du Projet d'action collective

Amélie Renard

► **To cite this version:**

Amélie Renard. Accompagner la méta-organisation en transformation : rôles et effets des dispositifs de gestion au service du Projet d'action collective. Economies et finances. Nantes Université, 2023. Français. NNT : 2023NANU3011 . tel-04609067

**HAL Id: tel-04609067**

**<https://theses.hal.science/tel-04609067>**

Submitted on 12 Jun 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THESE DE DOCTORAT

NANTES UNIVERSITÉ

ÉCOLE DOCTORALE N° 640

*Sciences économiques et sciences de gestion - Pays de Loire*

Spécialité : Sciences de gestion

Par

**Amélie RENARD**

## **Accompagner la méta-organisation en transformation**

Rôles et effets des dispositifs de gestion au service du Projet d'action collective

Thèse présentée et soutenue à Nantes, le 4 octobre 2023

Unité de recherche : Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA)

### **Rapporteurs avant soutenance :**

Hervé DUMEZ                      Directeur de recherche, École Polytechnique  
Philippe EYNAUD                Professeur des Universités, IAE Paris – Université Panthéon Sorbonne

### **Composition du Jury :**

Président :            Chantale MAILHOT            Professeure, HEC Montréal  
Examineurs : Hervé DUMEZ            Directeur de recherche, École Polytechnique  
                         Philippe EYNAUD            Professeur des Universités, IAE Paris – Université Panthéon Sorbonne

Dir. de thèse : Nathalie SCHIEB-BIENFAIT            Maître de conférences HDR, IAE Nantes - Nantes Université  
Co-dir. de thèse : Caroline URBAIN                    Maître de conférences, IAE Nantes - Nantes Université

### **Invitée**

Peggy JEHANNO    Directrice régionale, URIOPSS Pays de la Loire







*Nantes Université n'entend donner aucune approbation  
ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions  
doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



## REMERCIEMENTS

*« Ô bizarre suite d'événements ! Comment cela m'est-il arrivé ? Pourquoi ces choses et non pas d'autres ? Qui les a fixées sur ma tête ? Forcé de parcourir la route où je suis entré sans le savoir, comme j'en sortirai sans le vouloir, je l'ai jonchée d'autant de fleurs que ma gaieté me l'a permis »<sup>1</sup>*

Dans son dernier ouvrage, Norbert Alter évoque les « fées » qui l'ont aidé<sup>2</sup> et cette image trouve un écho tout particulier dans mon parcours. Dès lors, après trois années intenses consacrées à cette thèse, je voudrais remercier « mes fées », ces personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à ce travail.

J'ai une pensée pour mes enseignants de Khâgne qui m'ont fait découvrir un monde inconnu, où il est possible de lire Beaumarchais avec émotion et de traduire des inscriptions latines au détour d'une rue romaine.

À Sabine Fourier, merci de m'avoir ouvert les portes de la recherche et à Jacques Cazeaux de m'avoir montré que l'on pouvait être passionné par son travail bien après l'âge légal de départ à la retraite.

Aux enseignants de l'IAE de Nantes, merci pour votre enthousiasme et votre passion à parler de comptabilité, de droit des affaires ou encore, de gestion de projet. Vous avez donné un nouvel élan à ma vie professionnelle.

Mes remerciements vont également à Nantes Université pour le financement du contrat doctoral et à l'école doctorale EDGE pour son suivi et l'organisation des formations. Mais aussi aux membres du Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA) et, plus particulièrement, aux différents gestionnaires qui, depuis 2020, m'ont aidée à parcourir la France et le Québec.

Aux membres de l'axe « transformations du travail », notamment Jean-Pierre Bréchet, Stéphanie Gentil et Laëtitia Pihel : un immense merci pour vos conseils et votre enthousiasme. Je remercie également tous les chercheurs rencontrés en colloque et le Centre de Recherche sur les Innovations Sociales de l'Université du Québec à Montréal pour son accueil. Un merci tout particulier à Rym Ibrahim pour nos riches échanges à l'AIMS.

---

<sup>1</sup> Beaumarchais, *Le Mariage de Figaro* (Acte V, scène 3).

<sup>2</sup> Alter N. (2022). *Sans classe ni place : l'improbable histoire d'un garçon venu de nulle part*, PUF, Paris.

Aux membres de mon Comité de Suivi de Thèse, Amaury Grimand et Henry Noguès, merci pour vos encouragements, vos remarques toujours constructives et pour m'avoir guidée dans la compréhension des dispositifs de gestion et des politiques médico-sociales.

Je remercie Hervé Dumez, Philippe Eynaud et Chantale Mailhot d'avoir accepté de faire partie de mon jury de thèse mais aussi pour leur lecture attentive de mes travaux et tous les conseils apportés pour les améliorer : je suis honorée et reconnaissante.

Cette thèse ne serait rien sans le soutien inégalable et inaltérable de mes directrices de thèse. Je souhaite donc remercier Nathalie Schieb-Bienfait et Caroline Urbain pour m'avoir encouragée à me lancer dans ce parcours doctoral, pour m'avoir guidée tout au long de ce chemin semé d'embûches, en alliant rigueur et bienveillance. Je ne pouvais pas avoir meilleur encadrement !

Un immense merci à l'équipe de l'URIOPSS Pays de la Loire pour m'avoir accueillie et m'avoir ouvert l'accès à un univers sanitaire, social et médico-social dont je ne soupçonnais pas l'étendue des enjeux.

À Peggy Jehanno, en particulier, pour m'avoir accordé sa confiance, dans une période où l'arrivée d'une chercheuse n'était pas forcément un cadeau. À Cathy Bellec pour m'avoir prêté un (grand) coin de son bureau et à Isabelle Ruisseau pour les tisseuses de liens. À Valérie Chamarre, pour la découverte du réseau des adhérents et le café du matin. À Charlotte Bordet, Sophie Buffard, Mathilde Capoulade, Anouk Grayon, Eugénie Malandain et Raphaëlle Merlet, pour leur enthousiasme et leurs encouragements au fil des mois. Aux adhérents et administrateurs mobilisés de près ou de loin dans cette thèse, à travers le groupe numérique, les URIOPSS'café... et qui ont accepté de me consacrer du temps.

Je remercie vivement les travailleurs de l'ombre de cette thèse : Brigitte Charles-Pauvers, pour son *coaching* régulier, toujours pertinent et Patrick Charles pour sa relecture pointilleuse.

À ma famille, pour son soutien incommensurable dans ce projet un peu fou : mille mercis ! À mes frères, Jean-Baptiste et Charles pour avoir régulièrement pris de mes nouvelles et vérifié que leur sœur survivait à sa énième folie.

À ma sœur, Agnès, pour être à l'origine de mon sujet de recherche et m'avoir rappelé au quotidien l'importance de prendre soin de ceux qui prennent soin des autres.

À mes parents, pour l'amour et le soutien... depuis toujours : promis, même avec une thèse, nous aurons encore des millions de choses à nous dire !

À Matthieu, pour tout mais surtout : pour les milliers de kilomètre parcourus, inlassablement, sur les bords de l'Erdre ; les pizzas de la victoire et celles des échecs ; le soutien quotidien et plus encore dans les dernières semaines de rédaction. À nous le Grand Tour, « *la Sublime Porte, la Perse, une partie de la presqu'île de l'Inde, toute l'Égypte, les royaumes de Barca, de Tripoli, de Tunis, d'Alger et de Maroc* »<sup>3</sup>.

À Schnapi, pour m'avoir rappelé chaque jour qu'aucune méta-organisation ne remplacera jamais un bol de croquettes et des caresses.

---

<sup>3</sup> Beaumarchais, *ibid.*



# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	7
SOMMAIRE .....	11
LISTE DES ACRONYMES .....	13
INTRODUCTION.....	15
<i>Les méta-organisations, une réponse aux enjeux socio-environnementaux actuels</i> .....	15
<i>Un cadre pour l'action collective entre organisations, porteur de nombreux défis : l'exemple de l'URIOPSS Pays de la Loire</i> .....	16
<i>Objectifs de la recherche</i> .....	19
<i>Formulation de notre problématique et questions de recherche</i> .....	20
<i>Structure de la thèse</i> .....	22
<b>1. CONTEXTE D'ÉMERGENCE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>25</b>
1.1. L'URIOPSS PAYS DE LA LOIRE, UN ACTEUR DU SECTEUR SANITAIRE, SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL .....	25
1.1.1. <i>Quelques éléments de cadrage</i> .....	25
1.1.2. <i>L'URIOPSS PDL, une union historique d'associations</i> .....	30
1.2. UN PROJET RENOUVELE DANS UN ENVIRONNEMENT MOUVANT.....	43
1.2.1. <i>L'URIOPSS PDL et son Projet Associatif et Stratégique</i> .....	43
1.2.2. <i>Un Projet Associatif bousculé</i> .....	48
<b>2. ACCOMPAGNER LE PROJET D'ACTION COLLECTIVE D'UNE META-ORGANISATION .....</b>	<b>63</b>
2.1. REGARDER LE COLLECTIF PAR LE PRISME DE LA META-ORGANISATION .....	67
2.1.1. <i>Fondements de la méta-organisation</i> .....	67
2.1.2. <i>Caractéristiques de la méta-organisation</i> .....	76
2.1.3. <i>La méta-organisation face aux changements</i> .....	92
2.1.4. <i>Conclusion intermédiaire</i> .....	105
2.2. COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DE L'ACTION COLLECTIVE PAR LE PROJET .....	109
2.2.1. <i>Ce que signifie agir collectivement</i> .....	109
2.2.2. <i>Au commencement, le Projet</i> .....	114
2.2.3. <i>Conclusion intermédiaire</i> .....	120
2.3. SAISIR L'ACTION COLLECTIVE EN MOUVEMENT GRACE AUX DISPOSITIFS DE GESTION .....	123
2.3.1. <i>Outils, instruments, dispositifs : éléments de définition</i> .....	123
2.3.2. <i>Rôle(s) des dispositifs de gestion dans l'action collective</i> .....	134
2.3.3. <i>Dispositifs de gestion et action collective entre organisations</i> .....	144
CONCLUSION GENERALE DE LA REVUE DE LITTERATURE .....	155
<b>3. STRATEGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>159</b>
3.1. S'INSCRIRE DANS UN PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE .....	160
3.1.1. <i>Naturel ou artificiel ? Choix d'un paradigme scientifique</i> .....	160
3.1.2. <i>Reflet ou construction de la réalité ? Choix d'un paradigme épistémologique</i> .....	163
3.1.3. <i>Impact du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique sur notre recherche</i> .....	169
3.2. CONSTITUER UN CADRE METHODOLOGIQUE .....	173
3.2.1. <i>Une étude de cas longitudinale</i> ... ..	173
3.2.2. <i>... Nourrie par une recherche-accompagnement</i> .....	180
3.2.3. <i>Méthode de collecte des données</i> .....	214
3.2.4. <i>Méthode d'analyse des données recueillies</i> .....	233
3.3. OUTILLER LA META-ORGANISATION POUR L'ETUDIER .....	245
3.3.1. <i>Premiers pas du chercheur dans un environnement mouvant</i> ... ..	245
3.3.2. <i>...Amenant à la création de dispositifs inédits</i> .....	247
<b>4. RESULTATS.....</b>	<b>253</b>
4.1. LA DYNAMIQUE D'UNE META-ORGANISATION .....	253
4.1.1. <i>Faire le portrait d'une méta-organisation</i> .....	253

4.1.2.	... pour en saisir la vie mouvementée .....	267
4.2.	ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT D'UNE META-ORGANISATION.....	281
4.2.1.	<i>Un Projet soutenu par de nombreux dispositifs de gestion...</i> .....	281
4.2.2.	<i>... Mais bousculé par une transformation numérique porteuse de tensions</i> .....	299
4.2.3.	<i>Renouveler les dispositifs pour déployer le Projet Associatif...</i> .....	309
4.3.	OUTILLER LA META-ORGANISATION POUR L'ACCOMPAGNER .....	323
4.3.1.	<i>Faire vivre les dispositifs de la méta-organisation : enjeux et tensions</i> .....	323
4.3.2.	<i>Agir avec des dispositifs évolutifs</i> .....	343
<b>5.</b>	<b>DISCUSSION .....</b>	<b>361</b>
5.1.	CARACTERISER LA META-ORGANISATION .....	363
5.1.1.	<i>Un cadre méta-organisationnel éclairant mais statique</i> .....	363
5.1.2.	<i>Le Projet pour saisir la dynamique d'une méta-organisation</i> .....	365
5.2.	DES TENSIONS MOTRICES DE LA DYNAMIQUE DE LA META-ORGANISATION .....	373
5.2.1.	<i>Avec le travail de régulation, la méta-organisation « en train de se faire »</i> .....	373
5.2.2.	<i>Face aux tensions de la méta-organisation, un travail continu de régulation</i> .....	380
5.3.	PENSER L'INSTRUMENTATION AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION DE LA META-ORGANISATION .....	387
5.3.1.	<i>Agir avec des dispositifs vecteurs d'engagement et de désengagement</i> .....	387
5.3.2.	<i>Piloter des dispositifs au service de la transformation</i> .....	394
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>403</b>
	SYNTHESE .....	404
	CONTRIBUTIONS.....	409
	<i>Apports théoriques</i> .....	409
	<i>Apports managériaux</i> .....	415
	<i>Apports méthodologiques</i> .....	419
	LIMITES ET PERSPECTIVES .....	422
	<i>Principales limites du travail de recherche</i> .....	422
	<i>Perspectives pour de futures recherches</i> .....	424
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>427</b>
	<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>453</b>
	<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>465</b>
	<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>467</b>
	<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>469</b>

## LISTE DES ACRONYMES

ACT : Appartements de Coordination Thérapeutique  
AG : Assemblée Générale  
ANAP : Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux  
ARS : Agence Régionale de Santé  
CA : Conseil d'Administration  
CAARUD : Centres d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des risques pour Usagers de Drogues  
CADA : Centres d'Accueil de Demandeurs d'Asile  
CAMSP : Centre d'Action Médico-Sociale Précoce  
CASF: Code de l'Action Sociale et des Familles  
CCPA : Conseil Consultatif des Personnes Accueillies  
CSST : Centres Spécialisés de Soins aux Toxicomanes  
CD : Conseil Départemental  
CDAPH : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées  
CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale  
CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la Recherche  
CMP : Centre Médico-Psychopédagogique  
CNSA : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie  
CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens  
CREAI : Centre Régional d'Études, d'Actions et d'Informations  
CRISES : Centre de Recherche sur les Innovations Sociales  
CCRPA : Conseil Consultatif Régional des Personnes Accompagnées  
CSAPA : Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie  
CSI : Comité de Suivi Individuel / Centres de Santé Infirmiers  
CV : Curriculum Vitae  
CVS : Conseil de la Vie Sociale  
DDCS : Direction Départementale de la Cohésion Sociale  
DG : Dispositifs de Gestion  
DIHAL : Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement  
DITEP : Dispositif Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique  
DLA : Dispositif Local d'Accompagnement  
DRAJES : Délégation Régionale Académique à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports  
DUI : Dossier Usager Informatisé  
EA : Entreprise Adaptée  
EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes  
ENS : Espace Numérique de Santé  
EREA : Établissements Régionaux d'Enseignement Adapté  
ESAT : Établissement et Service d'Aide par le Travail  
ESUS : Entreprises Sociales d'Utilité Sociale  
ESS : Économie Sociale et Solidaire  
ESMS : Établissements et Services médico-sociaux  
ESSMS : Établissements et Services Sociaux et Médico-sociaux  
FAS : Fédération des Acteurs de la Solidarité  
FINESS : Fichier National des Établissements Sanitaires et Sociaux  
FJT : Foyer de Jeunes Travailleurs  
GED : Système de Gestion de Document Électronique  
HPST : Loi Hôpital, Patients, Santé et Territoires  
IME : Institut Médico-Éducatif  
INS : Identité Nationale de Santé  
INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques  
ISO : International Organization for Standardization

JRS : Journée de Rentrée Sociale  
LEMNA : Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes Atlantique  
LHSS : Lits Halte Soins Santé  
MAS : Maisons d'Accueil Spécialisées  
MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social  
MO : Méta-Organisation  
MSA : Mutualité Sociale Agricole  
MSS : Messagerie Sécurisée de Santé  
OG : Organisme Gestionnaire  
OPCO : Opérateur de Compétences  
PA : Personnes Âgées (secteur)  
PACTE (loi) : Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises  
PAS : Projet Associatif et Stratégique  
PASS : Permanence d'Accès aux Soins de Santé  
PGI : Progiciels de Gestion Intégrée  
PH : Personnes Handicapées (secteur)  
PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse  
RAM : Relais Assistantes Maternelles  
REAAP : Réseau d'Écoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents  
RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données  
RH : Ressources Humaines  
RNA : Répertoire National des Associations  
ROR : Répertoire Opérationnel des Ressources  
SA : Société Anonyme  
SAAD : Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile  
SAMSAH : Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés  
SARL : Société À Responsabilité Limitée  
SESSAD : Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile  
SIAD : Système Informatique d'Aide à la Décision  
SIAO : Service Intégré d'Accueil et d'Orientation  
SOP : Syndicat des Œuvres Privées  
SSIAD : Services de Soins Infirmiers à Domicile  
SSSMS : Secteur Sanitaire, Social et Médico-Social  
TIC : Technologies de l'Information et de la Communication  
UDA : Urgence Demandeurs d'Asile  
ULIS : Unités Localisées pour l'Inclusion Scolaire  
UNIOPSS : Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux  
UQAM : Université du Québec à Montréal  
URIOPSS : Union Régionale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux  
URIOPSS PDL : Union Régionale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux des Pays de la Loire  
URSSAF : Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

# INTRODUCTION

## **Les méta-organisations, une réponse aux enjeux socio-environnementaux actuels**

Confrontées à des enjeux socio-économiques et environnementaux de plus en plus prégnants et étendus, à des « *méta-problèmes* » (Trist, 1983), les organisations seules se trouvent parfois démunies. Dans ce contexte, les méta-organisations, ces organisations d'organisations (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008), se multiplient et font l'objet d'une attention croissante, tant des chercheurs que des praticiens (Berkowitz et Dumez, 2016).

Initié il y a une vingtaine d'années, le concept de méta-organisation est, aujourd'hui encore, débattu. Deux écoles se distinguent, anglo-saxonne et européenne. Pour la première, la méta-organisation est un système réunissant des organisations et des individus autour d'un but commun, sans que la mise en place d'une organisation formelle et la prise de décision collective ne soient pour autant nécessaires (Gulati, Puranam et Tushman, 2012). Cette acception englobe ainsi les réseaux et une diversité d'actions inter-organisationnelles.

Pour la seconde école, dans laquelle nous nous inscrivons, la méta-organisation relève, au contraire, d'un ordre formel, fruit d'une décision collective d'organisations indépendantes de s'unir. Elle est, dès lors, une organisation incomplète, reposant partiellement sur les critères des organisations (appartenance, hiérarchie, règles, surveillance, sanction), les membres conservant leur entière autonomie et pouvant la quitter quand ils le souhaitent (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Ahrne, Brunsson et Seidl, 2016).

Constituant un espace de réflexions, de débats et d'actions (de lobbying, de formation, d'information...), la méta-organisation tend à faciliter l'action collective et contribue ainsi à l'émergence de réponses plus globales. Face à un environnement en crise (sanitaire, sociale, économique, environnementale), elle participe, dès lors, à la réduction des incertitudes, notamment, grâce à la capitalisation d'informations et le partage de ressources diverses (ex : production d'une veille et d'études) (Berkowitz *et al.*, 2022).

Bien que ces formes d'action collective ne soient pas nouvelles (corporations, associations professionnelles, syndicats...) (Dumez et Renou, 2020b), le contexte

actuel, fait de transformations multiples (écologique, numérique...), leur donne une importance inédite et renforce le besoin de connaissances à leur sujet (Spillman, 2018). Ces besoins portent, en particulier, sur la façon dont la méta-organisation fonctionne, mobilise et utilise des ressources diverses à différentes échelles (méta-organisationnelle, organisationnelle et individuelle) et les conséquences sur son action collective et son environnement.

Il s'agit, en outre, de favoriser une meilleure identification des spécificités des méta-organisations vis-à-vis des organisations mais également de caractériser les différences entre des méta-organisations qui peuvent être variées (en fonction de leur histoire, de leur périmètre géographique ou sectoriel, de leurs membres, *etc.*) (Berkowitz et Bor, 2018).

**Mieux comprendre les méta-organisations constitue alors un enjeu essentiel pour les aider à relever les défis majeurs de notre société.**

En effet, favoriser l'action collective entre des organisations qui demeurent indépendantes et autonomes n'est pas simple et les risques de conflits (latents, visibles) sont nombreux. Or la méta-organisation n'a aucun contrôle hiérarchique sur ses membres et s'appuie sur une équipe salariée et des ressources (financières, matérielles) restreintes. Favorisant la recherche de consensus entre ses membres, elle peut alors rapidement se trouver contrainte à l'inertie (König, Schulte et Enders, 2012).

### **Un cadre pour l'action collective entre organisations, porteur de nombreux défis : l'exemple de l'URIOPSS Pays de la Loire**

L'inertie est un risque auquel l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux des Pays de la Loire (URIOPSS PDL) s'est trouvée confrontée lorsqu'elle a entrepris, à partir de 2019, le renouvellement de son Projet Associatif et Stratégique.

Unissant, depuis 1948, des organisations à but non lucratif du secteur sanitaire, social et médico-social, sur l'ensemble du territoire régional, cette méta-organisation vise à défendre les droits fondamentaux des personnes fragiles (car en situation de handicap, de dépendance, d'exclusion, *etc.*) et leur pouvoir d'agir. Réunis autour de cet enjeu social et portés par des valeurs fortes (démocratie,

primauté de la personne, solidarité, altérité), ses adhérents<sup>4</sup> sont des associations œuvrant au soin et à l'accompagnement des personnes, depuis leur naissance jusqu'à leur mort (crèches, foyers d'accueil médicalisés, centres de formation, maisons de retraite...).

Leur précédent Projet Associatif arrivant à échéance, les adhérents ont entrepris de le renouveler pour l'adapter aux nouveaux enjeux sociaux et sectoriels. De façon inédite, ce travail a été mené en impliquant l'ensemble des acteurs (adhérents, salariés, administrateurs) de l'URIOPSS, ainsi que des experts extérieurs, sur plusieurs mois, au sein de différents espaces (assemblée générale, journée de rentrée, groupe de travail...).

Ce Projet Associatif est essentiel à la méta-organisation pour faire vivre son action collective, à différentes échelles (entre l'équipe salariée, les administrateurs et les adhérents ; avec des partenaires publics et privés). Pour le mener à bien, l'URIOPSS PDL s'appuie sur une équipe de huit salariées (une directrice, des fonctions support (relation aux adhérents, gestion administrative...) et des fonctions expertes d'un secteur ou d'une thématique transverse) ainsi que sur une gouvernance multi-échelle (Présidente et vice-Présidents, bureau, conseil d'administration, assemblée générale et conférence des adhérents nationaux et des groupes fédératifs).

L'URIOPSS s'organise autour de plusieurs domaines d'activité stratégiques (l'animation territoriale, le conseil, la formation, l'information, le plaidoyer, la prospective) et accompagne ainsi ses 199 adhérents sur de nombreuses thématiques (vie associative, ressources humaines, protection sociale, gestion financière...). Également adhérente de l'UNIOPSS (Union Nationale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux) et membre d'un réseau de quinze URIOPSS, elle bénéficie de ressources multiscalaires et contribue à des travaux communs à l'échelle nationale (formation, plaidoyer...).

Mais le renouvellement du Projet Associatif de l'URIOPSS PDL s'est effectué concomitamment à un contexte interne (vacance de direction, *turn-over* important parmi les salariées) et sectoriel délicat (accroissement de la marchandisation et

---

<sup>4</sup> La littérature parle essentiellement des « membres » d'une méta-organisation mais à l'URIOPSS PDL, il est plutôt question d' « adhérents ». Nous emploierons donc ces deux termes indistinctement pour évoquer les organisations présentes au sein de la méta-organisation.

augmentation des concurrences entre associations, baisses des subventions et rapports tendus aux acteurs publics, *etc.*), perturbant les relations au sein de l'URIOPSS (affaiblissement des possibilités de collaboration, distension des liens, risque d'individualisme, *etc.*).

La crise sanitaire et l'accélération de la transformation numérique de l'URIOPSS et de ses adhérents sont venues accentuer les risques de fragilisation du collectif.

Sous la pression de cet environnement bousculé et des injonctions des acteurs publics, la méta-organisation se trouve alors tiraillée entre l'impératif de se transformer rapidement (enjeu de modernisation, d'ajustement aux nouveaux enjeux sociétaux) et, dans le même temps, de fédérer un important collectif d'organisations indépendantes. Elle doit ainsi accompagner, collectivement et individuellement, des adhérents aux attentes singulières et aux relations parfois concurrentielles (par exemple, dans l'obtention de financements publics). Elle doit également assurer une mission d'anticipation des changements sur le long terme et être réactive face aux transformations de ses adhérents.

Dans ce contexte, la mise en œuvre du nouveau Projet Associatif et Stratégique, voté par les adhérents en 2021, a été perturbée (dans ses dimensions politiques, économiques, organisationnelles) et l'URIOPSS PDL a été amenée à repenser certains de ses dispositifs de gestion (d'échanges, de travail, de coordination) et à en inventer de nouveaux.

Pour l'accompagner dans sa transformation, sa Directrice et sa Présidente ont décidé d'accueillir, en septembre 2020, une chercheure, l'auteure de cette thèse, dans le cadre d'une recherche-accompagnement (Beauvais et Haudiquet, 2012 ; Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait, 2014).

**Ces enjeux théoriques et pratiques nous ont conduite à nous intéresser aux dispositifs de gestion de la méta-organisation, essentiels à son fonctionnement et, cependant, peu abordés dans la littérature.**

## Objectifs de la recherche

Nous souhaitons comprendre en quoi les dispositifs de gestion participent à la transformation de la méta-organisation, à partir de l'exemple de l'URIOPSS PDL.

Il est défendu dans cette thèse que la méta-organisation est fondée par un Projet, entendu comme « *une anticipation opératoire de type flou, individuelle ou collective, d'un avenir désiré* » (Bréchet et Desreumaux, 2018, p. 88), qu'elle doit, pour exister, faire passer de l'idée aux actes (Bréchet, 2019). Cette actualisation suppose la conception et l'animation de nombreux dispositifs de gestion qui structurent et organisent son action collective à plusieurs échelles (adhérents, salariés, administrateurs) (Chiapello et Gilbert, 2013).

Ces dispositifs constituent « *des arrangements, provisoires et évolutifs, entre des éléments matériels et idéels, organisés en vue de réguler les activités collectives* » (Gilbert et Raulet-Croset, 2021, p. 86). Les acteurs de la méta-organisation (membres, salariés, administrateurs) y négocient et y conçoivent les règles nécessaires à leur action commune (Reynaud, 1997).

Ce travail de régulation est complexifié par les tensions inhérentes à la méta-organisation. En effet, la méta-organisation est dépendante d'organisations indépendantes pouvant entrer en concurrence avec elles et entre elles (Ahrne et Brunsson, 2008). Celle-ci reposant sur une relative hétérarchie et un fonctionnement hiérarchique restreint à ses salariés (Dumez et Renou, 2020b), les risques de conflits sont alors nombreux et les possibilités de résolution essentiellement limitées à la recherche d'un consensus (König, Schulte et Enders, 2012).

De ce fait, la capacité d'action de la méta-organisation, cruciale pour les adhérents qui ne peuvent prétendre, seuls, à une telle puissance, peut être limitée (Berkowitz et Grothe-Hammer, 2022).

Dès lors, les dispositifs de gestion sont des espaces essentiels au service de son action collective, qu'ils contribuent à transformer. Cependant, leur renouvellement et leur adaptation constituent des étapes sensibles.

Notre recherche poursuit alors plusieurs objectifs :

- contribuer à la caractérisation des méta-organisations, en documentant le fonctionnement d'une méta-organisation du secteur non lucratif sanitaire, social et médico-social ;
- identifier et caractériser les dispositifs de gestion au service de l'action collective de la méta-organisation ;
- comprendre en quoi les dispositifs de gestion participent à la transformation de la méta-organisation ;
- préciser les caractéristiques du pilotage des dispositifs de gestion de la méta-organisation.

### **Formulation de notre problématique et questions de recherche**

Ces objectifs nous amènent à formuler la problématique suivante :

**En quoi les dispositifs de gestion participent-ils à la transformation de la méta-organisation ?**

Pour y répondre, nous progresserons à partir de trois sous-questions de recherche :

1. *Dans quelle mesure l'approche par le Projet peut-elle permettre d'instruire les dynamiques de changement de la méta-organisation ?*

Capter la dynamique d'une méta-organisation suppose la mise en place d'une démarche processuelle, permettant la saisie d'éléments multidimensionnels et multi-échelles. L'approche par le Projet, qui définit toute action collective comme étant fondée par un Projet, doit nous y aider.

En effet, le Projet s'inscrit dans une double perspective : à la fois effort d'intelligibilité, d'anticipation mais aussi de construction de l'action, il suppose le passage du virtuel au réel, c'est-à-dire du Projet en idée au Projet en acte (Bréchet, 2019).

Pour cela, les acteurs sont amenés à négocier les règles nécessaires à leur action commune (celles de travail, d'échanges, etc.), à travers la mise en place d'un travail de régulation (Reynaud, 1997). La saisie de ce travail, dont le Projet constitue

le guide, doit alors nous permettre d'instruire les dynamiques de changement de la méta-organisation.

Mais ce travail de régulation est bousculé par les caractéristiques de la méta-organisation (hétérarchie, autonomie des membres...), ce qui nous amène à formuler la sous-question suivante :

*2. Dans quelle mesure les tensions inhérentes à la méta-organisation sont-elles motrices de sa dynamique ?*

La méta-organisation, en réunissant en son sein des organisations indépendantes, à la fois proches et hétérogènes, constitue un cadre singulier d'action collective, intrinsèquement porteur de tensions (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008). La diversité des enjeux et des stratégies des acteurs est, en effet, une source de conflits latents ou visibles.

Le règlement de ces conflits suppose la mise en place d'un processus de négociation (explicite ou implicite), ouvert, à l'issue incertaine et aux résultats toujours précaires, les acteurs étant libres et imprévisibles (Friedberg, 2009). Ces négociations prennent place au sein de dispositifs de gestion, pensés et conçus pour répondre à des objectifs précis et permettre aux acteurs de discuter des règles communes.

Mais les acteurs s'approprient les dispositifs qu'ils font alors évoluer, générant des effets imprévisibles pour le collectif (Grimand, 2006, 2012). Ceci nous conduit alors à la sous-question suivante :

*3. Quelle instrumentation déployer au service de la transformation de la méta-organisation ?*

La mise en place et le déploiement des dispositifs de gestion constituent des étapes délicates pour la méta-organisation car susceptibles d'activer ou de renforcer les tensions avec et entre les membres. Leur conception et leur animation supposent un vaste travail de la part des acteurs (salariés, membres) afin de prendre en compte une multiplicité d'enjeux propres à la méta-organisation (ex : impliquer les membres sans les contraindre, agir avec des moyens limités, etc.)

## Structure de la thèse

Pour répondre à notre problématique et à nos sous-questions de recherche, la thèse s'organise en plusieurs étapes (cf. Figure 1).

Nous faisons le choix de débiter par une contextualisation de l'URIOPSS et de son Projet Associatif, l'émergence de notre réflexion étant intrinsèquement liée à notre immersion au sein de l'équipe salariée de l'URIOPSS PDL (**partie 1**).

Dans cette partie, nous reviendrons, en premier lieu, sur des éléments de cadrage relatifs à l'inscription de l'URIOPSS dans le secteur sanitaire, social et médico-social non lucratif et à l'histoire de cette union régionale, depuis sa création, en 1948 (1.1). Nous aborderons ensuite le contexte singulier dans lequel s'est déroulé le processus de renouvellement du Projet Associatif et Stratégique, marqué par d'importants bouleversements sectoriels et une accélération de la transformation numérique, résultant, pour partie, de la crise sanitaire (1.2).

Ces éléments contextuels posés, nous aborderons, dans un second temps, la grille de lecture construite pour permettre l'analyse de ce terrain (**partie 2**). Nous évoquerons, tout d'abord, la littérature relative à la méta-organisation, considérée comme la théorie orientante destinée à guider notre recherche (Dumez, 2013a) (2.1).

Nous compléterons ce cadre par l'approche par le Projet afin de rendre finement compte du jeu d'acteurs de la méta-organisation et de sa dynamique collective (2.2). Dans cette perspective, considérant l'action collective méta-organisationnelle comme régulation, nous aborderons les dispositifs de gestion en tant qu'ils constituent « *d'incontournables médiateurs des rapports sociaux* », nous permettant ainsi de saisir la dynamique de la méta-organisation (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 242) (2.3).

Dans une troisième étape, nous détaillerons notre stratégie de recherche (**partie 3**). Nous évoquerons, tout d'abord, les conséquences de notre choix de s'inscrire dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (3.1).

La thèse reposant sur une étude de cas menée dans le cadre d'une recherche-accompagnement auprès de l'équipe salariée de l'URIOPSS de 2020 à 2023, nous évoquerons, ensuite, notre méthodologie de collecte et d'analyse de données (3.2). Cette recherche ancrée sur le terrain ayant contribué à l'instrumentation de la méta-organisation, nous reviendrons, plus spécifiquement, sur

la mise en place de trois dispositifs de gestion, au cœur de notre travail de recherche (3.3).

Nous détaillerons les résultats de la recherche dans une quatrième étape (**partie 4**). Nous aborderons la dynamique de la méta-organisation, à travers un premier portrait (autour de sa raison d'être, de sa forme et de ses acteurs, adhérents et salariés) et la saisie de son équilibre incertain (du fait de relations concurrentielles, d'interdépendance) (4.1).

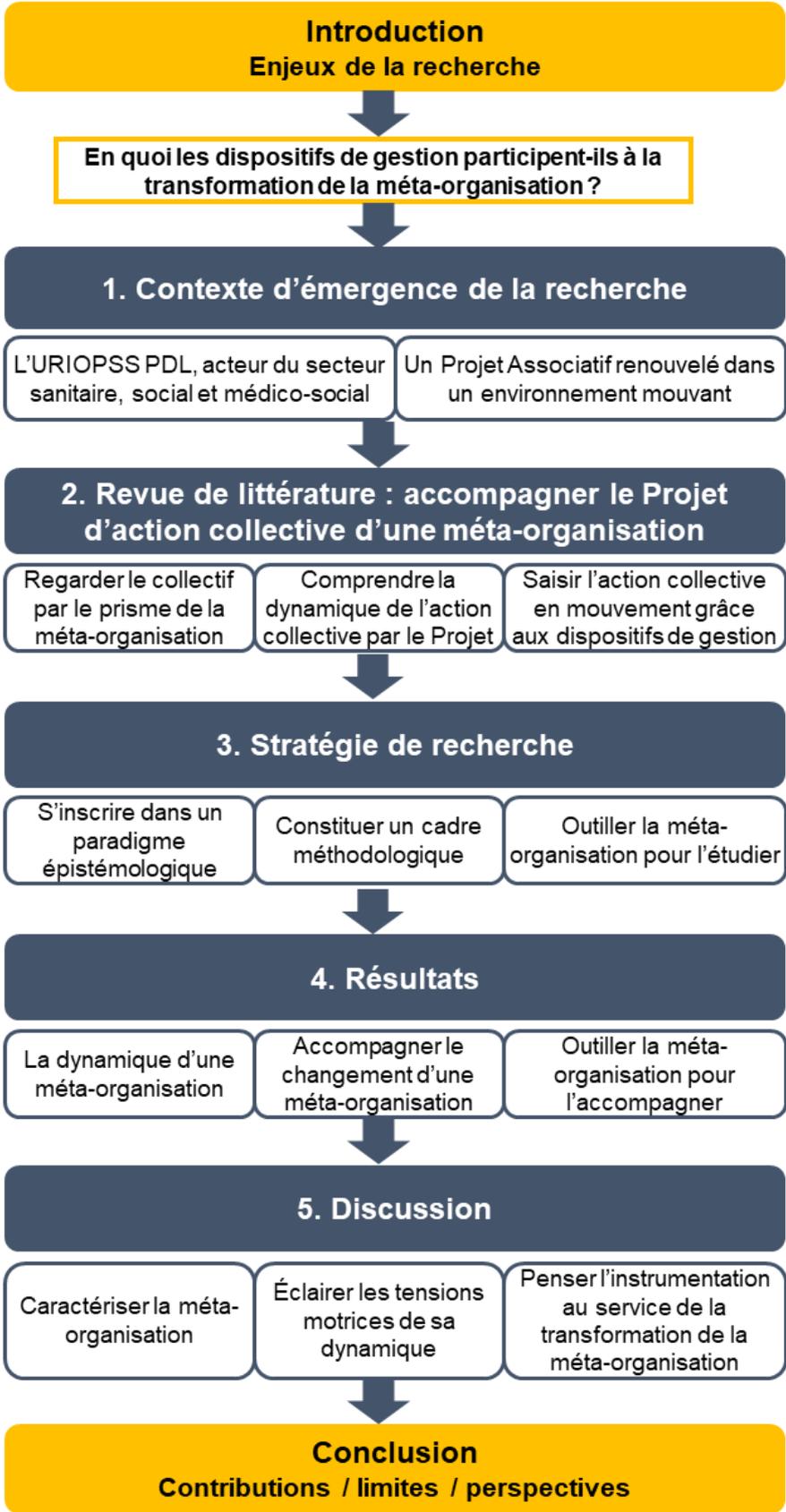
Nous évoquerons, ensuite, l'accompagnement du changement de la méta-organisation, en caractérisant les dispositifs servant son action collective et la façon dont ils se trouvent perturbés par la transformation numérique, supposant un travail de renouvellement (4.2).

Nous détaillerons le fonctionnement et les effets des dispositifs nouvellement initiés, avant d'éclairer leur évolution au fil du temps et les enjeux de pilotage qu'ils supposent pour la méta-organisation (4.3).

La cinquième étape de cette thèse sera l'occasion de discuter les résultats obtenus au regard de la littérature mobilisée (**partie 5**). Nous reviendrons ainsi sur les enjeux relatifs à la caractérisation de la méta-organisation et l'intérêt d'une approche par le Projet (5.1). Nous interrogerons ensuite le rôle des tensions inhérentes à la méta-organisation dans sa dynamique (5.2) avant de discuter les enjeux du pilotage de dispositifs au service de sa transformation (5.3).

Nous concluons ce travail en abordant ses contributions théoriques, managériales et méthodologiques mais aussi ses limites, ouvrant des perspectives pour de futures recherches.

Figure 1 : structure de la thèse



# 1. CONTEXTE D'ÉMERGENCE DE LA RECHERCHE

Notre travail de recherche est intrinsèquement lié au terrain qui nous a accueillie, l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaire et Sociaux des Pays de la Loire (URIOPSS PDL). Il a été le lieu d'émergence de notre processus de réflexion et des savoirs, tant théoriques que pratiques, qui font l'objet de cette thèse.

Pour cela, nous avons fait le choix de débiter la présentation de notre travail par une description du contexte dans lequel il a été initié. En effet, ce n'est qu'à partir de cette première expérience de terrain qu'il s'est avéré nécessaire pour nous d'interroger la littérature scientifique. Objet de la deuxième partie de la thèse, celle-ci a alors constitué la lampe torche nous permettant d'explorer plus finement cet environnement dans lequel nous étions immergée.

Cette partie vise donc à faire découvrir au lecteur un acteur singulier du secteur sanitaire, social et médico-social (1.1) et le contexte perturbé dans lequel celui-ci évoluait à notre arrivée (1.2). Par ce choix de structuration, dont nous savons qu'il est inhabituel, nous souhaitons également conférer une place centrale aux acteurs de terrain, au cœur de cette recherche à laquelle ils ont largement contribué.

## 1.1. L'URIOPSS PAYS DE LA LOIRE, UN ACTEUR DU SECTEUR SANITAIRE, SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL

Dans un secteur sanitaire, social et médico-social vaste et hétérogène (1.1.1), l'URIOPSS PDL, et son réseau national UNIOPSS-URIOPSS, constituent un acteur ancien et reconnu du paysage associatif français (1.1.2).

### 1.1.1. Quelques éléments de cadrage

Depuis la création par Louis XIV de l'hôpital général accueillant « *malades, fous, mendiants et autres défavorisés dans une structure fermée qui restaure "l'ordre public" et rassure les "honnêtes gens"* », le système français de soin reposait sur une aide générale à autrui, dans une logique de charité chrétienne (Arnal-Capdevielle, 2020, p. 7).

À partir des années 1970, une distinction s'est, cependant, progressivement opérée entre « *les personnes qui ont besoin d'une aide pour leur insertion sociale et/ou professionnelle [...] et celles qui ont besoin de soins* ». Cette opposition a été

renforcée par de forts impératifs de rationalisation budgétaire et de réduction des coûts, notamment au sein de l'hôpital (Jaeger, 2012, p. 9)<sup>5</sup>.

Ainsi, le secteur sanitaire vise à répondre « à des besoins de *“réparation médicale” en vue de résorber ou réduire les difficultés biologiques* » quand le secteur social tend, pour sa part, à « *réparer, ou créer les liens entre les individus d'une même société dans la recherche d'une égalité de chacun* ». Combinant les deux, le secteur médico-social « *met en mouvement et synchronise les approches thérapeutique, pédagogique, éducative* » (Terral, 2013, p. 36).

Cette séparation ne fait pas l'unanimité et semble parfois artificielle tant « *les besoins des personnes et les actions engagées “sont profondément intriqués”* » (Jaeger, 2012, p. 10).

Dès lors, en réaffirmant la place centrale de l'utilisateur, la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 vise à mieux organiser et coordonner les acteurs gravitant autour de lui. Dans une logique de parcours de vie, ce texte fondamental définit l'action sociale et médico-sociale comme tendant « à *promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets* » (article L116-1).

Sa mise en œuvre est assurée conjointement, à différentes échelles du territoire, par des acteurs publics ou exerçant une mission de service public (l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements, les organismes de sécurité sociale) et privés (au premier rang desquels des associations ainsi que, dans une moindre mesure, des sociétés commerciales).

Ces acteurs sont en charge de l'« *évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté, et sur la mise à leur disposition de prestations en espèces ou en nature* » (ibid.).

Dès lors, quatre enjeux sont assignés à ce secteur. Il s'agit de participer à :

- l'autonomie et la protection des personnes ;

---

<sup>5</sup> En ce sens, la loi hospitalière n° 70-1318 du 31 décembre 1970 a recentré l'hôpital sur une fonction de soin, le séparant dès lors des activités sociales. Poursuivant ce raisonnement, le secteur médico-social est créé par la loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

- la cohésion sociale ;
- l'exercice de la citoyenneté ;
- la prévention des exclusions et la correction de ses effets.

Ces enjeux sont assurés par des métiers aux activités très larges qu'il est possible de catégoriser :

- *soigner*. À travers des soins infirmiers à domicile, de la rééducation, *etc.* ;
- *informer et accompagner* (sur les droits, la citoyenneté...). En assurant, par exemple, une protection juridique dans le cadre d'un service de tutelle, une aide aux démarches administratives ;
- *éduquer et former* tout au long de la vie. Il s'agit d'accompagner l'acquisition de compétences parentales, d'assurer le suivi de l'éducation des enfants placés en maison d'accueil, *etc.* ;
- *loger* sur un temps long (maison de retraite...) ou temporaire (centre d'hébergement d'urgence...), en établissement ou en habitat inclusif ;
- *accompagner la vie quotidienne* (hygiène, transport, alimentation, sommeil, gestion financière ...), la vie professionnelle et l'accès aux loisirs. Les praticiens seront ainsi en charge d'animer un atelier professionnel en ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail), un séjour de vacances ou encore d'accompagner la personne à un rendez-vous, d'aider à l'adaptation d'un logement, *etc.*

Les personnes accompagnées<sup>6</sup> par les structures d'action sociale et médico-sociale peuvent être des personnes âgées, des personnes en situation de handicap, d'exclusion (pour des raisons culturelles, financières, médicales...), ou encore des familles. De manière générale, toute personne en difficulté ou ayant besoin d'un soutien, temporaire ou de longue durée, peut être concernée à un moment donné, de sa naissance à sa mort.

Comme le montre Jaeger (2020), ce secteur se caractérise donc par une forte hétérogénéité (de personnes accompagnées, de structures, de métiers, de tutelles et de financeurs...) (*cf.* Tableau 1).

---

<sup>6</sup> La terminologie est mouvante et débattue : de l'usager au bénéficiaire (termes jugés stigmatisants), les acteurs du secteur ont aujourd'hui plutôt tendance à parler de personne accompagnée, accueillie ou aidée (s'inscrivant ainsi dans une logique de participation et d'autonomie) (Jaeger *et al.*, 2015).

**Tableau 1 : un secteur sanitaire, social et médico-social complexe et hétérogène (d'après Jaeger, 2020)**

	<b>MALADIE</b>	<b>HANDICAP</b>	<b>DIFFICULTES SOCIALES ET FAMILIALES</b>
<b>PRINCIPAUX TEXTES JURIDIQUES</b>	Code de la santé publique Loi hospitalière 1970 Loi santé 2016 pour la modernisation du système de santé Loi santé 2019 pour l'organisation et la transformation du système de santé	Code de l'action sociale et des familles Loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées  Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale	Code civil, Code pénal
<b>STRUCTURES (EXEMPLES)</b>	Centre Médico-Psychopédagogique (CMP), hôpital de jour/nuit, Permanence d'Accès aux Soins de Santé (PASS), <i>etc.</i>	Centre d'Action Médico-Sociale Précoce (CAMSP), Institut Médico-Educatif (IME), Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD), Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés (SAMSAH), <i>etc.</i>	Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO), Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS), Samu social, maison de retraite, Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile (SAAD), Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS), <i>etc.</i>
<b>MODALITES D'ORIENTATION</b>	Prescription médicale	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH)	Conseil Départemental (CD) et juge (pour les enfants), personne elle-même
<b>INSTITUTION D'AUTORISATION ET DE CONTROLE</b>	Agence Régionale de Santé (ARS)	ARS, CD dans certains cas	CD, Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ), Délégations Régionales Académiques à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports (DRAJES, ex DRDJSCS), ARS si soin
<b>FINANCEURS</b>	Sécurité sociale	Sécurité sociale, CD, Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA)	CD, aides sociales de l'État, sécurité sociale, CNSA, personnes
<b>HORS MINISTERE SOCIAL</b>	<u>Éducation nationale</u> : Unités Localisées pour l'Inclusion Scolaire (ULIS), Établissements Régionaux d'Enseignement Adapté (EREA) <u>Travail</u> : Entreprises Adaptées (EA), entreprises d'insertion, missions locales... Justice : PJJ <u>Jeunesse et sports</u> : Foyer de Jeunes Travailleurs (FJT)		

En France, l'action sociale et médico-sociale connaît un développement important depuis plusieurs décennies. À compter des années 1980, ce sont plus d'un million d'emplois qui y ont été créés et la majorité de l'activité a lieu au sein de structures associatives, à l'exception du secteur personnes âgées (Zanda et Funès, 2012). Ainsi, 87,6 % des 38 000 établissements et services sociaux et médico-sociaux sont des associations, la plupart d'entre elles étant mono-structure (un seul établissement ou service) (Jaeger, 2020).

En 2021, les associations et fondations du sanitaire, social et médico-social représentent, avec 1 133 570 salariés, 59 % de l'emploi privé non lucratif en France<sup>7</sup>. Ces structures constituent, dès lors, une part non négligeable de l'activité économique du pays et un rouage essentiel des politiques sanitaires et sociales.

Une large part des acteurs se réunissent au sein de fédérations, de syndicats d'employeurs ou d'unions, en fonction de leur statut ou secteur d'activité (ex : la Fédération Hospitalière de France pour les acteurs publics, le SYNERPA pour le secteur lucratif). Avec environ 25 000 établissements et services, 750 000 salariés et plus d'un million de bénévoles, le réseau UNIOPSS-URIOPSS occupe ainsi une place essentielle dans le secteur associatif (Priou et Demoustier, 2019).

---

<sup>7</sup> D'après les chiffres du Centre de Ressources Dispositif Local d'Accompagnement Solidarités-santé et Recherches & Solidarités (2022)

### **1.1.2. L'URIOPSS PDL, une union historique d'associations**

L'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux des Pays de la Loire apparaît comme un acteur essentiel de ce secteur. Nous évoquerons, dans un premier temps, son histoire (1.1.2.1) avant d'explicitier son rôle, à travers son Projet Associatif et Stratégique (1.1.2.2)

#### **1.1.2.1. UN BREF HISTORIQUE**

Pour Noguès (2013, p. 195), « *comprendre la situation actuelle des associations de solidarité et réfléchir à leur évolution dans les prochaines décennies sont des démarches irréalisables en faisant l'économie d'une remise en perspective historique des processus sociaux et politiques qui ont amené à ce qu'elles sont aujourd'hui* ». En ce sens, nous reviendrons ici sur le contexte d'émergence et de développement du réseau UNIOPSS-URIOPSS, puis nous regarderons plus spécifiquement la situation de l'URIOPSS PDL.

#### ***Naissance et développement d'un réseau national***

Depuis plus d'un siècle déjà, les associations entretiennent des relations étroites avec le système de protection sociale français : elles en ont constitué l'amorce (avec, par exemple, les premières sociétés de secours mutuels), ont accompagné sa construction (insufflation de nouvelles politiques dans les secteurs du handicap, de l'exclusion...) et sa transformation (à travers la promotion de nouveaux modes de prises en charge). À partir de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, elles sont finalement devenues des « *opérateurs privilégiés collaborant à la conception et à la mise en œuvre des politiques publiques, comme dans le domaine de la petite enfance ou de l'insertion* » (Noguès, 2013, p. 195).

Ces relations particulières prennent racine dans les débats tenus la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, entre, d'un côté, les partisans de politiques publiques fortes œuvrant à la justice sociale et, de l'autre, ceux d'un État plus libéral se tenant à distance de ces problématiques au profit de l'initiative individuelle ou privée (Église, philanthropie, paternalisme patronal...).

Lorsque prend fin la seconde guerre mondiale, la France se trouve confrontée à une situation économique difficile, marquée, notamment, par une baisse importante du pouvoir d'achat des classes populaires (-30% entre 1944 et 1948) et un besoin urgent de reconstruction, tant des bâtiments que des institutions. La situation sociale

n'est guère plus encourageante, la population ayant particulièrement souffert des restrictions alimentaires et des privations de liberté (Iolian, Constant et Rousseau, 2019). Ce constat national vaut également pour le territoire ligérien, les bombardements ayant, en outre, particulièrement impacté les établissements sanitaires et sociaux, en particulier en Loire-Inférieure.

Jusqu'alors, l'aide aux démunis était essentiellement assurée par des œuvres de charité, pour une large part à dominante religieuse (ex : Sœurs du Bon Pasteur d'Angers, Société de Saint Vincent de Paul...), et portée par des principes moraux (charité, justice, lutte contre les vices...). L'objectif était alors d'apporter un secours immédiat sans nécessairement chercher à aider les personnes à tendre vers plus d'autonomie (Boursier, 1999 ; Chognot, 2018).

En 1945, dans la lignée des travaux menés par le Comité directeur du Mouvement de libération nationale, le gouvernement crée, par les ordonnances des 4 et 19 octobre, la Sécurité sociale. Celle-ci, en fusionnant les protections antérieures (accidents du travail et maladies professionnelles, allocations familiales, retraites...), assure au travailleur et à sa famille des moyens pour subvenir à leurs besoins, en tenant compte des aléas de la vie (chômage, grossesse...).

Par la suite, le préambule de la Constitution de la IV<sup>e</sup> République (1946) réaffirme ce nouveau rôle de l'État en garantissant « *à tous, notamment à l'enfant, à la mère et aux vieux travailleurs, la protection de la santé, la sécurité matérielle, le repos et les loisirs* » (art.11). C'est le début de ce qui est fréquemment appelé État providence avec deux conséquences majeures : (1) une extension de la responsabilité collective face à une diminution de la responsabilité individuelle ; (2) un processus de démarchandisation de la solidarité (protection obligatoire pour tous au détriment, notamment, des initiatives patronales ou privées) (Noguès, 2013).

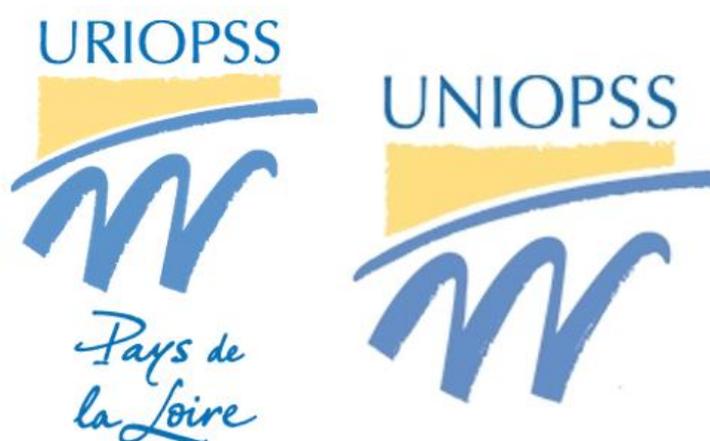
En réponse à cet acteur étatique au rôle grandissant et face au « *détonateur* » que constitue la création de la Sécurité sociale, les œuvres de l'action sanitaire et sociale vont s'unir (Boursier, 2016). Ce climat singulier fait d'inquiétudes sur leur avenir va, paradoxalement, contribuer au dynamisme des associations et au développement de logiques fédératives. Ainsi, en 1947, l'Union Nationale Interfédérale des Œuvres et organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux (UNIOPSS) est créée réunissant des structures diverses, qu'elles soient religieuses ou non (Secours catholique, Association des Paralysés de France...), les statuts

précisant bien que cette association de loi 1901 ne présente aucun caractère politique ou confessionnel. Elle sera par la suite reconnue d'utilité publique en 1972.

Comme le souligne André Lavagne, administrateur, lors du VIII<sup>e</sup> congrès de l'UNIOPSS organisé à Nantes en 1961, l'Union naît « *de la brutale nécessité d'une alliance défensive* ». D'un objectif de préservation des organismes existants, l'Union évolue progressivement vers un rôle d'interface entre les structures privées non lucratives et les pouvoirs publics. En arguant de la nécessité pour la Sécurité sociale de s'appuyer sur un vaste réseau, existant de longue date, doté d'infrastructures curatives et préventives variées (dispensaires, sanatoriums, hospices, orphelinats, asiles de vieillards, colonies de vacances, etc.), et d'acteurs à la fois compétents et désintéressés, elle montre tout l'intérêt d'une troisième voie installée entre des œuvres conservatrices et des pouvoirs publics vus comme amenuisant l'esprit d'initiative.

Son objectif sera, dès lors, de former un pont<sup>8</sup> entre secteur public et secteur privé, pont visible dans le logo de l'UNIOPSS et des URIOPSS (cf. Figure 2) (Boursier, 2000, 2007 ; Chognot, 2018). À cette époque, les acteurs mobilisés passent alors progressivement d'une culture de la charité à une culture de la solidarité (Oberlin, 1948).

**Figure 2 : logos de l'UNIOPSS et de l'URIOPSS PDL**



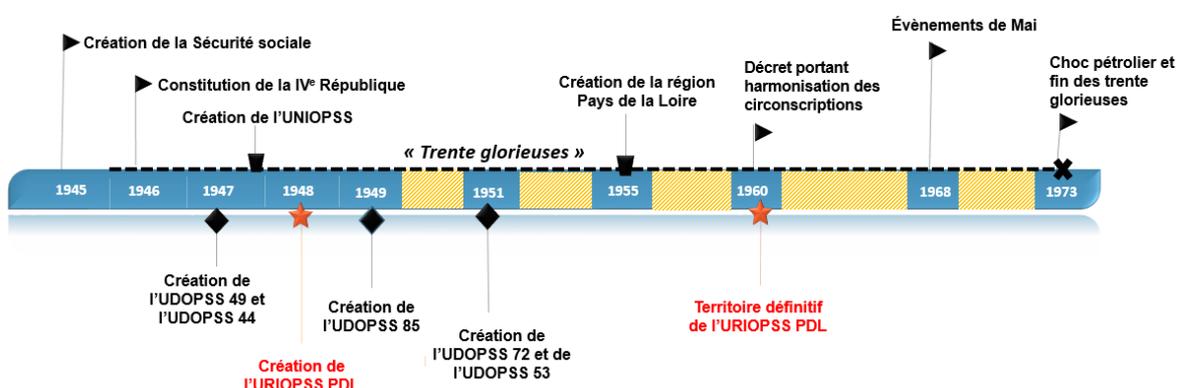
---

<sup>8</sup> L'image du pont constitue un motif récurrent dans les écrits fondateurs du réseau UNIOPSS-URIOPSS. Ainsi, Jean Renaudin, directeur général de l'UNIOPSS, évoque, dans la revue du réseau *Union sociale*, l'enjeu de l'union comme étant celui de « *jeter un pont entre des rives qui se disaient opposées, ne se rendant même plus compte qu'elles courent cependant le long d'un même fleuve, traversent les mêmes horizons, creusent les mêmes sols, aboutissent aux mêmes océans* » (n° 7, mars-avril 1949, p.2 cité par Boursier, 2000).

Pour faciliter la collaboration, l'ancrage territorial devient une nécessité. Très rapidement, des structures départementales (UDOPSS) et régionales (URIOPSS) sont mises en place. Sur le territoire des Pays de la Loire, le 22 août 1947 est créée l'UDOPSS 49 et, le 30 décembre, l'UDOPSS 44. Suivront, le 8 décembre 1949, l'UDOPSS 85 puis en 1951, l'UDOPSS 72 (29 mars) et l'UDOPSS 53 (28 juin). Entre temps, le 19 novembre 1948, les statuts de l'URIOPSS qui ne s'appelle pas encore Pays de la Loire puisque la région ne verra le jour qu'en 1955, sont déposés. L'association dispose alors d'un périmètre plus large qu'à l'heure actuelle, le Morbihan et l'Indre-et-Loire y étant inclus. Finalement, suite au décret du 2 juin 1960 portant sur l'harmonisation des circonscriptions, l'URIOPSS se resserre sur les secteurs géographiques de la Loire-Atlantique (44), du Maine-et-Loire (49), de la Mayenne (53), de la Sarthe (72) et de la Vendée (85), ses locaux se situant jusqu'à aujourd'hui à Nantes (cf. Figure 3).

**Figure 3 : dates clés de l'URIOPSS PDL et de son réseau (1/2) (source : auteure)**

#### Fondation et expansion



L'un des premiers chantiers du réseau UNIOPISS-URIOPSS concerne la professionnalisation et la structuration du secteur, dont les acteurs, longtemps issus du monde religieux, étaient, malgré leur dévouement, généralement peu formés. Il y travaille en accompagnant les principales réformes (convention collective nationale du travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées en 1966, loi hospitalière de 1970, loi relative aux institutions sociales et médico-sociales en 1975...). Il est alors reconnu pour sa capacité à faire remonter les besoins du terrain et son expertise, notamment sur les enjeux prospectifs. Il contribue également à la naissance du syndicat employeur SOP (Syndicat des Œuvres Privées, 1962) et d'un fonds d'assurance formation (Uniformation).

Après les changements portés par le mouvement de mai 1968, les citoyens souhaitent une société plus démocratique et solidaire, dans laquelle ils puissent pleinement s'impliquer. Dans la lignée de ces enjeux, l'UNIOPSS porte le fait associatif comme une voie possible vers cet idéal et promeut l'agir ensemble, en particulier en accompagnant la transformation des associations afin qu'elles tendent vers une action véritablement collective (gouvernance renouvelée, intégration plus forte des salariés, des administrateurs et des personnes accompagnées dans le Projet Associatif...). Ce mouvement se double d'un changement progressif de posture vis-à-vis des publics de l'action sociale et médico-sociale : il s'agit désormais de « faire avec » au lieu de « faire pour », de viser l'accompagnement plutôt que l'assistantat (UNIOPSS, 2018).

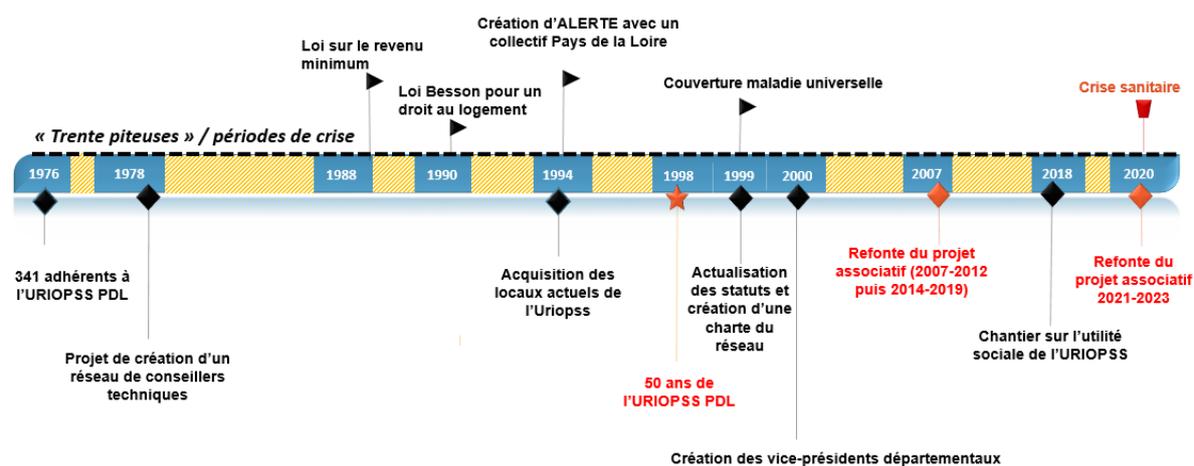
La crise économique qui s'installe à partir des années 1970 met à mal l'État providence qui, confronté à un ralentissement de la croissance et une hausse des besoins, peine à financer pleinement son système de protection sociale universelle. Les nouveaux enjeux sociaux (chômage, précarité, exclusion, vieillissement de la population) semblent alors montrer que la seule action des pouvoirs publics ne peut suffire à proposer une politique sociale satisfaisante. Ces insuffisances contribuent au développement d'une action sociale multiforme, alliant, par exemple, offre collective et individuelle (*cf.* Figure 4).

L'UNIOPSS et le réseau des URIOPSS participent dès lors aux combats pour lutter contre la précarité et rétablir une cohésion sociale à travers des travaux législatifs (loi sur le revenu minimum en 1988, loi Besson instaurant un droit au logement en 1990, couverture maladie universelle en 1999...) et de nouveaux modes d'action. Ainsi, le collectif ALERTE est lancé en 1994, à l'initiative de l'Union nationale, pour unir les associations de la solidarité afin d'interpeller et de mobiliser la société et les décideurs publics contre les phénomènes d'exclusion. Il réunit aujourd'hui 35 fédérations et associations nationales (parmi lesquelles ATD Quart Monde, Emmaüs, Familles rurales, l'Armée du Salut ou encore la Cimade) et fédère 14 collectifs locaux dont l'un est géré par l'URIOPSS des Pays de la Loire. La crise sanitaire de 2020 a eu pour effet de relancer l'activité de ce réseau, moins actif ces dernières années.

L'enjeu du réseau UNIOPSS-URIOPSS est alors de « permettre la réalisation d'un projet associatif propre, avec le soutien des pouvoirs publics mais autonome par rapport à eux » (Alix et Archambault, 2019, p. 65).

**Figure 4 : dates clés de l'URIOPSS PDL et de son réseau (2/2) (source : auteure)**

### Mobilisation et transformation



### Structuration et évolution d'un réseau à l'échelle des Pays de la Loire

Parallèlement à ces transformations, au niveau local, l'URIOPSS des Pays de la Loire se structure et organise progressivement son activité. En mai 1976, sa première lettre d'information est diffusée. Avec pour objectif d'informer, de signaler les textes, actualités et réunions importantes, elle permet d'entretenir le lien avec les 341 adhérents de l'époque. L'équipe se restreint alors à un directeur, une secrétaire de direction et une secrétaire mais s'étoffe progressivement, notamment avec l'arrivée d'une sténodactylographe.

Cette même année, l'union régionale, actant son processus de modernisation, fait l'acquisition d'un premier équipement de reprographie complété les années suivantes par diverses technologies destinées à faciliter l'information et la communication (duplicopieur-photographeur en 1978, machines à écrire électroniques en 1986, copy-printer en 1990...).

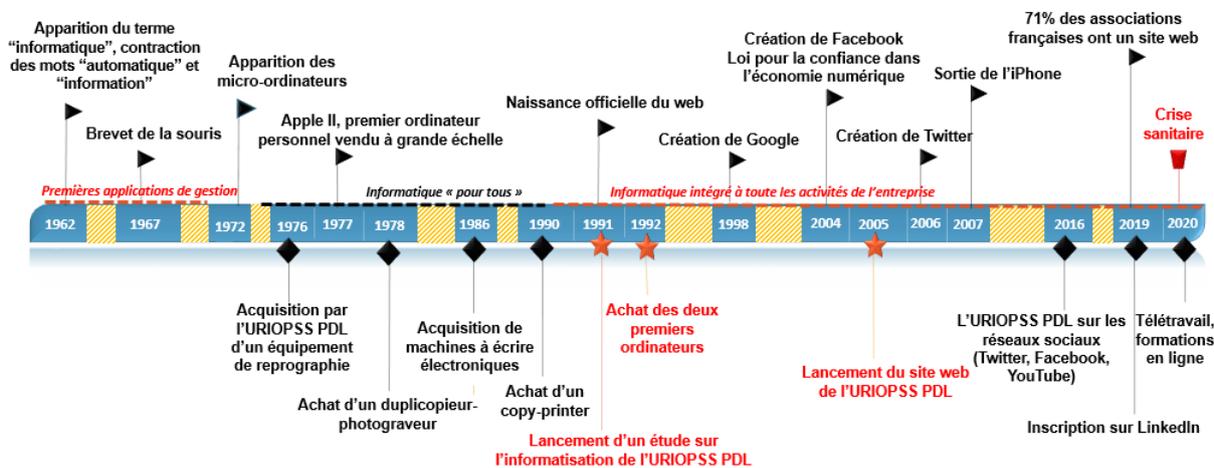
En parallèle, le projet de création d'un réseau de conseillers techniques émerge à partir de 1978. Il s'agit alors de recruter des salariés experts sur des sujets divers : gestion/comptabilité, personnes âgées, enfance inadaptée (1978-1980), formation, droit (1998), insertion, exclusion, jeunesse, enfance (2001).

En 1994, l'URIOPSS acquiert ses locaux actuels, 4 rue Arsène Leloup à Nantes.

L'informatisation de l'URIOPSS se fait de manière assez précoce : dès 1991, une étude sur le sujet est réalisée, deux ordinateurs sont acquis l'année suivante et le site internet est lancé en 2005 (cf. Figure 5). L'organisation investit les réseaux sociaux plus tardivement : Twitter, Youtube et Facebook en 2016, puis LinkedIn en 2019.

**Figure 5 : l'URIOPSS et la transformation numérique (à partir de Coron et Gilbert, 2019 ; Delmas-Rigoutsos, 2014 ; Lazard et Mounier-Kuhn, 2016) (source : auteure)**

### L'URIOPSS face au changement technologique



À partir de la fin des années 1990, l'URIOPSS, qui a fêté ses 50 ans en 1998, entame une nouvelle phase de modernisation. Les statuts sont actualisés et une charte du réseau est définie en 1999. En 2000, des vice-présidents départementaux sont désignés. La définition d'un projet associatif actualisé débute à partir de 2004 et abouti au vote, en 2007, d'un document pour la période 2007-2012, suivi d'un nouveau projet pour les années 2014-2019. En mars 2018, un chantier est lancé pour évaluer l'utilité sociale de l'URIOPSS.

### 1.1.2.2. UNE PHOTOGRAPHIE DE L'URIOPSS PDL EN 2020

À travers le portrait de ses acteurs, nous proposons ici une photographie de l'URIOPSS PDL lors de notre arrivée en septembre 2020.

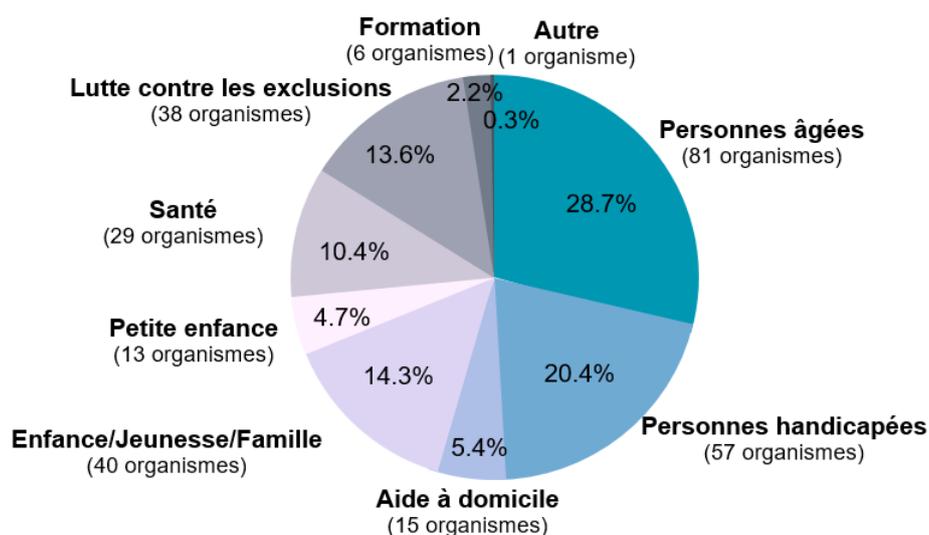
#### Des adhérents

En 2020, l'URIOPSS Pays de la Loire compte 199 adhérents représentant 750 à 800 établissements et services<sup>9</sup>. Ces adhérents, tous issus du secteur privé à but non lucratif, présentent des formes juridiques variées : associations et fédérations pour l'essentiel, et, dans une moindre mesure, fondations et mutuelles.

À l'instar du secteur sanitaire, social et médico-social, les publics qu'ils accompagnent, de la naissance à la mort, sont des personnes âgées, en situation de handicap ou d'exclusion, des familles ou des personnes en difficulté.

À une très large majorité les adhérents exercent une activité mono-sectorielle (154 organismes soit 77,4 %). Qu'il s'agisse d'adhérents mono ou multisectoriels, la répartition des domaines d'intervention est la même : les structures s'occupant des personnes âgées sont les plus représentées, viennent ensuite celles concernant les personnes handicapées, puis les champs petite enfance / enfance / jeunesse / famille ; lutte contre les exclusions ; santé ; aide à domicile, et enfin les organismes dédiés à la formation (cf. Figure 6).

**Figure 6 : répartition de l'ensemble des adhérents selon leur domaine d'activité (2020)**



<sup>9</sup> Les chiffres cités ici sont issus des rapports d'activité de l'URIOPSS PDL. Les effectifs sont en baisse pour des raisons diverses que nous aborderons par la suite : les adhérents étaient ainsi 341 en 1976.

En fonction de leurs domaines d'intervention, les adhérents représentent un ou plusieurs types d'établissement et services<sup>10</sup>. L'accompagnement qu'ils proposent peut avoir lieu en établissement ou à domicile, en présentiel ou en distanciel et être déployé sur des territoires divers (régional, départemental, local) avec des dynamiques de coopérations variées (institutionnelles, sectorielles, intersectorielles, territoriales...). Cet accompagnement est assuré par des acteurs professionnels (administratifs, travailleurs sociaux, soignants...) et bénévoles (de terrain, administrateurs).

Les adhérents de l'URIOPSS PDL sont plus fortement présents sur les départements de Loire-Atlantique (43%) et du Maine-et-Loire (26 %) (cf. Figure 7). La présence d'adhérents hors région s'explique par le fait qu'il s'agit d'établissements ligériens représentés par un organisme gestionnaire dont le siège est situé en dehors des Pays de la Loire (OVE, Apprentis d'Auteuil, Voir ensemble...).

En résumé, il n'est pas vraiment possible de faire un portrait-robot de l'adhérent type. Celui-ci pourra être, par exemple :

- un mono-établissement mono-sectoriel accompagnant une dizaine de personnes, situé sur un territoire bien circonscrit mais couvrant des activités de soin et d'hébergement (ex : un EHPAD dans une communauté de communes en Mayenne) ;
- un organisme gestionnaire<sup>11</sup> relevant des champs de la protection de l'enfance et du handicap, regroupant une dizaine d'établissements et services sur un département ;

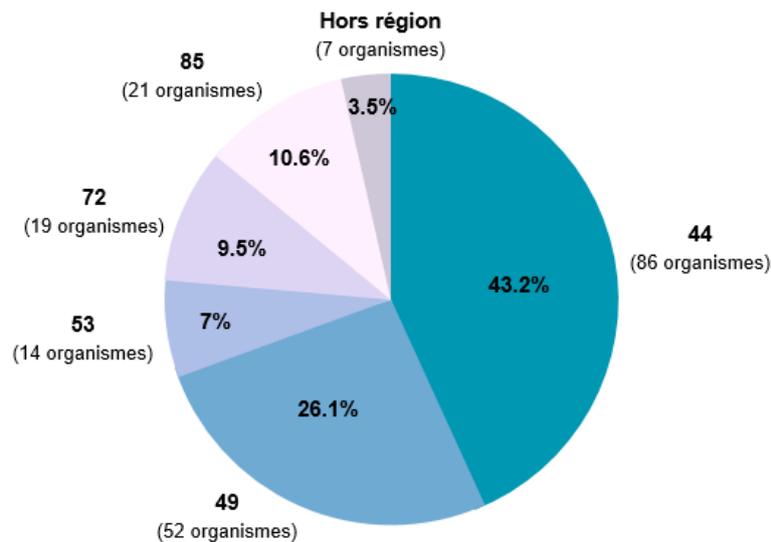
---

<sup>10</sup> Parmi lesquels (liste non exhaustive) : Appartements de Coordination Thérapeutique (ACT), Centres Spécialisés de Soins aux Toxicomanes (CSST), CAARUD (Centres d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des risques pour Usagers de Drogues), Association caritative (aide alimentaire, aide humanitaire...), Centre de formation, Crèche, Relais Assistantes Maternelles (RAM), Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie (CSAPA), Centres de Santé Infirmiers (CSI), Dispositif Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique (DITEP), Entreprise d'insertion, atelier d'insertion, association d'insertion, Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD), résidence autonomie, foyer logement, accueil de jour, ESAT, EA, Fédération, Hébergement spécialisé (Centres d'Accueil de Demandeurs d'Asile (CADA), Urgence Demandeurs d'Asile (UDA), Lits Halte Soins Santé (LHSS),...), IME, IEM, Logement foyer résidence sociale, Logement ordinaire (gestion locative,...), Maisons d'Accueil Spécialisées (MAS), FAM, foyer de vie, village d'enfants, Pouponnière, SAAD, Services de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD), Réseau d'Écoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents (REAAP), SAMSAH, Service de tutelle,...

<sup>11</sup> L'Agence Nationale de la Performance sanitaire et médico-sociale (ANAP) indique que les « organismes gestionnaires (OG) peuvent avoir des statuts très diversifiés : association, fondation, groupement de coopération, centre communal d'action sociale (CCAS), SA/SARL, etc. Leur point commun est de gérer au moins une structure relevant de l'article L. 312-1 du CASF. Un organisme

- une fédération de mutuelles sur le territoire régional avec des missions de prévention et la gestion d'établissements de soin ;
- ou encore, un organisme de formation des travailleurs sociaux doté de plusieurs établissements dans les principales métropoles ligériennes et accompagnant plusieurs centaines d'étudiants.

**Figure 7 : répartition des organismes adhérents par département (2020)**



### **Une équipe salariée**

Au 31 décembre 2020, l'équipe technique de l'URIOPSS PDL se compose de huit salariées dont une assistante chargée de formation et d'accompagnement, une assistante chargée des relations aux adhérents et une chargée de communication. S'y ajoutent quatre conseillères techniques aux périmètres d'intervention précis : (1) stratégie associative, lutte contre les exclusions ; (2) politiques médico-sociales, santé, droit des institutions ; (3) droit social, droit des associations, lutte contre les exclusions ; (4) ressources humaines, service civique, enfance, jeunesse, famille. L'une d'entre elle est également chargée de l'animation du Conseil Consultatif Régional des Personnes Accompagnées (CCRPA)<sup>12</sup>.

---

*gestionnaire qui ne gère qu'un seul établissement ou service [...] est dit "mono établissement". A contrario un organisme qui gère au moins deux ESMS est dit "pluri établissements" » (source : [fiche repère](#) « négocier et mettre en œuvre les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) dans le secteur médico-social »).*

<sup>12</sup> Créé en 2012, le CCRPA Pays de la Loire est une instance participative contribuant à l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques. Déclinaison régionale du Conseil Consultatif des Personnes Accueillies (CCPA), il vise à recueillir la parole des personnes accueillies ou accompagnées par les établissements et services sociaux et médico-sociaux. Il est piloté par l'URIOPSS PDL, et co-animé avec la Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS).

Depuis 2019, cette équipe connaît un fort *turn-over* (départs volontaires, décès...). Ainsi, l'ancienne directrice, présente depuis dix-sept ans, quitte ses fonctions à l'été 2019 pour rejoindre les services de l'État. Après une période de vacance de plusieurs mois, pendant laquelle des administrateurs sont particulièrement mobilisés pour soutenir les salariées, une nouvelle directrice arrive en avril 2020, en plein confinement. L'URIOPSS se structure alors en cinq pôles :

- accueil et administratif ;
- information, communication interne et externe ;
- animation, représentation, conseil technique, politiques sanitaires, sociales et médico-sociales qui traite les questions liées aux différents secteurs (personnes âgées (PA), personnes handicapées (PH), *etc.*) ;
- accompagnement, conseil technique et politique de l'espace associatif (autour, notamment, des enjeux juridiques des Établissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS), des démarches participatives, de qualité ou de tarification, *etc.*) ;
- formation des bénévoles et salariés des associations du territoire.

À notre arrivée, les salariées avaient l'habitude de travailler essentiellement en silo, leurs missions étant alors assez cloisonnées techniquement (*cf. supra*).

Cette structuration est propre à l'URIOPSS PDL et varie d'une URIOPSS à l'autre (les effectifs pouvant être également très variés, par exemple une vingtaine de salariés pour l'URIOPSS Haut-de-France, moins de cinq en Nouvelle Aquitaine).

### ***Une gouvernance multi-échelles***

Enfin, l'URIOPSS PDL dispose de plusieurs instances statutaires (*cf.* Figure 8). Sa gouvernance est composée d'un bureau (onze administrateurs) et d'un Conseil d'Administration (trente membres) (CA). Celui-ci est divisé en trois collèges :

- collège 1 : associations ou organismes à but non lucratif locaux, représentés par dix-huit membres au maximum ;
- collège 2 : conférence des adhérents nationaux et des groupements fédératifs. Constitué de dix administrateurs, ce collège représente à la fois des groupements fédératifs locaux (sept en 2020) et adhérents nationaux de l'URIOPSS présents au niveau régional, que ce soit par l'intermédiaire d'une délégation politique ou d'une personne morale ;

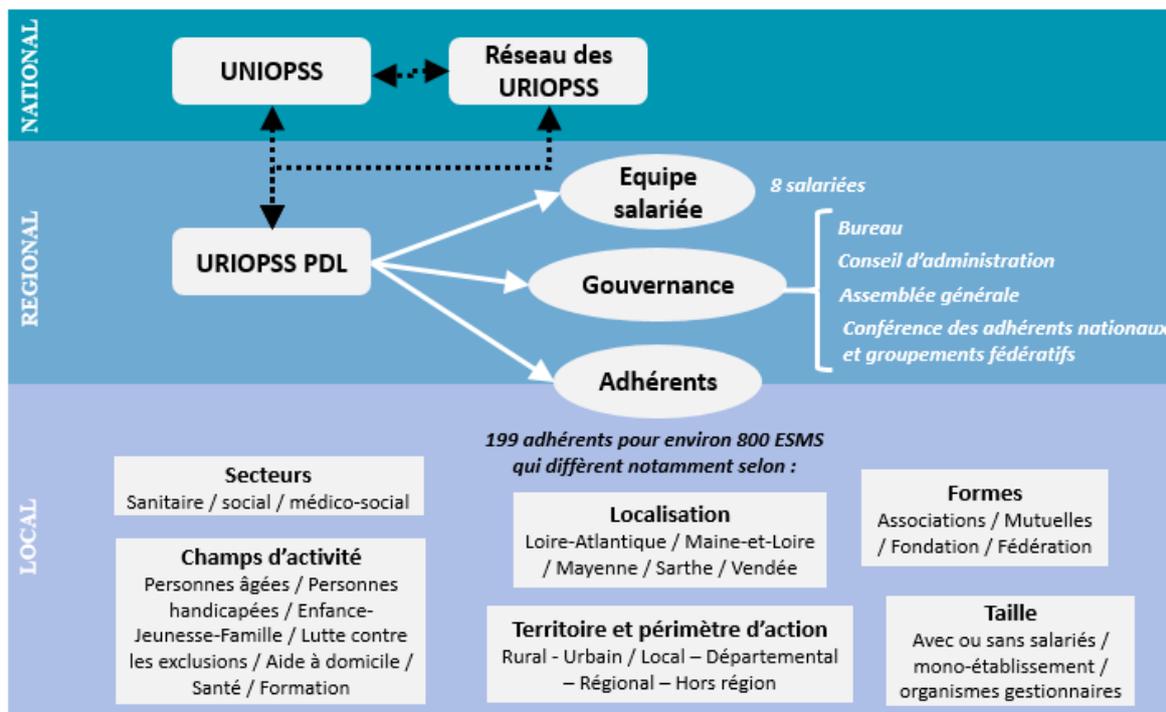
- collège 3 : personnes qualifiées (au nombre de cinq : journaliste, enseignant-chercheur, etc.).

Fin 2020, une nouvelle Présidente est élue, accompagnée, de façon inédite, par deux Vice-Présidents. À ces instances s'ajoutent un groupe de travail dédié au Projet Associatif ainsi qu'une commission consacrée à la réforme du système d'adhésions/cotisations.

Par ailleurs, pour faire le lien entre l'ensemble des acteurs précédemment évoqués (adhérents, équipe technique et gouvernance), l'URIOPSS PDL a développé une mission complémentaire de délégué territorial. Ainsi, sur chacun des cinq départements ligériens, un administrateur est chargé d'assurer un lien de proximité pour permettre un maillage territorial plus fort.

Enfin, l'URIOPSS est intégrée dans un réseau national comprenant l'UNIOPSS et quinze URIOPSS, réparties sur l'ensemble du territoire métropolitain, ainsi qu'en Guadeloupe, Martinique et à Mayotte.

**Figure 8 : une photographie de l'URIOPSS PDL à notre arrivée, en 2020 (source : auteure)**



Lorsque nous arrivons à l'URIOPSS PDL, ses différents acteurs sont en pleine révision de leur Projet Associatif et Stratégique.



## **1.2. UN PROJET RENOUVELE DANS UN ENVIRONNEMENT MOUVANT**

En février 2019, le Projet Associatif et Stratégique 2014-2019 arrivant à échéance, les acteurs de l'URIOPSS PDL profitent du travail de renouvellement pour le réviser et l'adapter aux nouveaux enjeux sociétaux (1.2.1). Cependant, ce travail a eu lieu dans un contexte bousculé venant l'impacter (1.2.2).

### **1.2.1. L'URIOPSS PDL et son Projet Associatif et Stratégique**

Lors de son renouvellement, les acteurs de l'URIOPSS ont réaffirmé les valeurs fortes de son Projet<sup>13</sup> d'union (1.2.1.1). Pour le faire vivre, ils s'appuient sur des dispositifs plus ou moins anciens, actifs à différentes échelles du collectif (1.2.1.2).

#### **1.2.1.1. UN PROJET EN RENOUVELLEMENT, REAFFIRMANT DES VALEURS CONSTITUTIVES**

Dès le début du processus de révision du Projet Associatif, il est décidé de mener ce chantier de façon collective, fait inédit, en intégrant l'ensemble des parties prenantes<sup>14</sup> de l'URIOPSS PDL (adhérents, gouvernance, salariées). En ce sens, un comité de pilotage composé du conseil d'administration, de membres de l'équipe salariée, d'adhérents volontaires et d'experts extérieurs se réunit lors d'un premier séminaire.

Le travail collectif se poursuit ensuite à travers différents espaces de travail. Ainsi, le chantier du renouvellement du Projet est présenté lors de l'assemblée générale du 20 juin 2019 et les réflexions alimentées par l'intervention de P. Eynaud, Professeur en sciences de gestion, sur les évolutions des modèles socio-économiques associatifs. Puis la journée de rentrée sociale du 18 octobre 2019 est consacrée à des travaux prospectifs pour définir les principaux enjeux politiques et sociétaux auxquels l'URIOPSS PDL et ses acteurs vont devoir faire face dans les années à venir.

---

<sup>13</sup> Le terme projet recouvrant de nombreuses acceptions (projets scientifiques, individuels, de société, méthodologie de projet...), nous distinguerons ici le Projet d'action collective en lui attribuant une majuscule (Boutinet, 1992 ; Bréchet, 2019)

<sup>14</sup> Dans cette thèse, nous entendons l'expression « parties prenantes » au sens large, c'est-à-dire comme la « traduction imparfaite de l'anglais stakeholder qui signifie littéralement un détenteur (holder) possédant un enjeu (stake). Moins littéralement, stakeholder renvoie à celui qui a un intérêt à, qui possède un enjeu à. Plus largement, c'est celui qui prend part à quelque chose » (Bonnafous-Boucher et Rendtorff, 2014, p. 9). Nous ne ferons donc pas référence à la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Phillips et Freeman, 2010).

Ce travail s'appuie également sur un ensemble de travaux préliminaires à la fois au niveau local (réforme des cotisations, rapport d'évaluation de l'utilité sociale et nouvelle offre de services...) et national (renouvellement du projet stratégique de l'UNIOPSS, réflexions prospectives, travaux des autres URIOPSS...)

La conception du nouveau Projet Associatif de l'URIOPSS PDL se concentre alors sur quatre valeurs fondamentales qui vont guider le travail de révision :

- *primauté de la personne*<sup>15</sup>. Il s'agit d'abord ici de la personne accompagnée, mais aussi, plus largement, de l'ensemble des individus parties prenantes ;
- *solidarité*, selon plusieurs niveaux : (1) moteur de l'engagement, bénévole, citoyen, militant, essentiel au fonctionnement du secteur non-lucratif ; (2) sujet central des Projets Associatifs des acteurs de l'URIOPSS visant à développer le lien social ; (3) principe fondamental qui sous-tend toute l'action de l'URIOPSS, relie les acteurs et marque sa différence avec le secteur marchand traditionnel ;
- *démocratie*. Principe au cœur, à la fois, (1) des Projets des différents acteurs de l'URIOPSS qui visent à favoriser l'exercice des droits des personnes mais aussi (2) du fonctionnement même de l'URIOPSS ;
- *altérité*. Parce qu'elle réunit des acteurs différents tant sur leurs champs d'intervention que sur leurs territoires ou leur histoire, l'URIOPSS est fondamentalement plurielle et tend à tirer parti de ces différences.

Reposant sur ces valeurs fortes, le Projet de l'URIOPSS vise 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...).

---

<sup>15</sup> La personne, au cœur du projet de l'URIOPSS, de ses adhérents et, plus globalement, de l'action sociale et médico-sociale se définit par :

- sa singularité. Son parcours de vie étant unique, elle ne peut être accompagnée de manière identique aux autres personnes. L'offre, à tous les niveaux, doit être souple, adaptable.
- sa dignité. Même fragilisée, elle doit être considérée comme un être humain, responsable et respecté. Cela nécessite de lui laisser une place dans la définition et le suivi de son parcours et de favoriser son autonomie. Par extension, son pouvoir d'agir doit être développé, assuré.
- son unité. La personne est pensée dans son intégrité afin d'accompagner son parcours de manière globale et non comme un agglomérat de besoins (d'un côté le soin, de l'autre la vie sociale puis l'éducation, etc.).

Pour cela, elle tend à fédérer, renforcer, valoriser et veiller aux intérêts des organismes à but non lucratif des secteurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux ligériens. Ce rôle d'union, présent à la fois dans son nom, son logo et son slogan (« *unir les Associations pour développer les solidarités en Pays de la Loire* ») constitue sa raison d'être. Il est également répété dans le sous-titre de son Projet Associatif : « *vosre union, porte-voix et tisseuse de liens* ».

### **1.2.1.2. ET S'APPUYANT SUR DE NOMBREUX DISPOSITIFS**

Pour mener à bien ce Projet, l'URIOPSS PDL revendique des connaissances sur de nombreuses thématiques (vie associative, emploi et ressources humaines, protection sociale, gestion financière et tarification...) et s'organise autour de plusieurs domaines d'activité stratégiques (l'animation territoriale, le conseil, la formation, l'information et le plaidoyer) traversés par une dimension prospective et innovation (cf. Tableau 2).

Son offre s'adresse principalement à ses adhérents mais également, dans une moindre mesure, à des acteurs extérieurs (ex : l'offre de formation est ouverte, moyennant un tarif non adhérent).

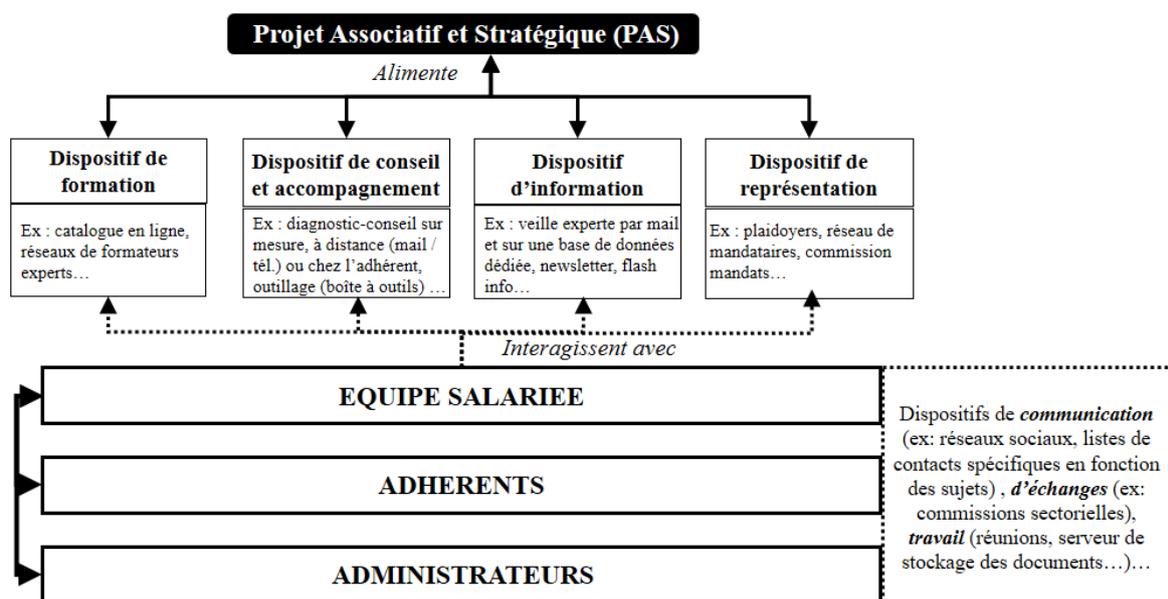
**Tableau 2 : domaines d'activité stratégiques de l'URIOPSS Pays de la Loire (source : auteure)**

<b>ENJEUX</b>		<b>OFFRE (EXEMPLES)</b>
<b>ANIMATION TERRITORIALE</b>	Fédérer un réseau d'acteurs sur l'ensemble du territoire régional Favoriser l'interconnaissance et les coopérations	Rencontres annuelles (journée de rentrée sociale), journées d'étude, mise en relation d'adhérents, <i>etc.</i>
<b>CONSEIL</b>	Conseiller les adhérents dans leurs différentes missions Les soutenir face aux transformations, présentes ou futures	Conseils à distance ou en présentiel par les conseillères expertes ; accompagnement sur mesure dans les locaux de l'adhérent et/ou à distance (sur devis), <i>etc.</i>
<b>FORMATION</b>	Renforcer et développer les compétences des acteurs du secteur social et médico-social	Organisation de formations certifiées ; partenariats avec des organismes de formation (Universités, Instituts de formation en travail social...), <i>etc.</i>
<b>INFORMATION</b>	Sensibiliser et renseigner les acteurs	Production et diffusion de ressources (synthèses, études...) ; diffusion des informations des adhérents ; organisation d'événements (journées d'étude...), <i>etc.</i>
<b>PLAIDOYER</b>	Représenter et défendre les adhérents et les personnes qu'ils	Animation de mandats dans une centaine d'instances publiques et privées ;

	accompagnent Alerter, interpellier l'opinion et les pouvoirs publics sur les problématiques du secteur	contributions aux politiques publiques ; production de plaidoyers (tribunes, communiqués...) ; valorisation des actions des adhérents dans les médias, etc.
--	---	---

Pour se déployer, le Projet Associatif et Stratégique s'appuie sur de nombreux dispositifs de gestion, plus ou moins anciens, interagissant à différentes échelles de l'URIOPSS PDL (ex : entre les salariées et les adhérents ; entre les administrateurs ; entre les adhérents...) (cf. Figure 9).

**Figure 9 : un Projet Associatif s'appuyant sur de nombreux dispositifs (source : auteure)**



À titre d'exemple, les salariées produisent une newsletter mensuelle qui permet de diffuser les informations propres au réseau (ex : une offre de formation à venir, l'arrivée d'une nouvelle salariée...) mais aussi des informations relatives à une actualité (ex : le lancement d'une consultation citoyenne par l'Agence Régionale de Santé) ou à un partenaire (ex : le nouvel appel à projets d'une fondation). Pour collecter ces données, elles réalisent une veille au niveau local, renforcée par le réseau national, s'appuient sur des abonnements à des journaux généralistes et professionnels ou encore sur des bases de données (juridique, technique...). Mais, elles se basent également sur leurs échanges mails, téléphoniques ou lors de réunions avec les adhérents, des partenaires, etc. Les informations réunies peuvent être retravaillées et synthétisées : elles viennent alors alimenter une base d'expertise

partagée au niveau du réseau UNIOPSS-URIOPSS et accessible uniquement aux adhérents, *etc.*

Parallèlement, deux événements associatifs annuels constituent la colonne vertébrale de l'URIOPSS : l'assemblée générale (juin) et la journée de rentrée sociale (septembre). Réunissant l'ensemble de ses acteurs (adhérents, salariées, administrateurs), ces temps sont l'occasion d'échanges formels et informels, de débats et de mises en relation.

Autour d'une thématique d'actualité pour le réseau (ex : en 2018 sur le parcours et la participation des personnes accompagnées), la journée de rentrée sociale fait également intervenir des experts extérieurs pour nourrir les réflexions portées par le Projet Associatif. Elle renforce aussi le lien avec le réseau national UNIOPSS-URIOPSS en contribuant à la promotion du document de rentrée sociale, publication annuelle collective de référence qui fournit une analyse des enjeux politiques et budgétaires dans les champs de la santé et de la solidarité.

Initialement prévu pour entrer en application en juin 2020, le nouveau Projet Associatif et Stratégique est finalement retardé notamment du fait d'une situation d'instabilité au sein de l'équipe (départ de la directrice en septembre 2019, arrivée de sa successeuse en avril 2020, mouvement important du personnel...) et de la crise sanitaire. Parallèlement, en octobre 2020, le conseil d'administration élit une nouvelle Présidence qui propose un modèle inédit de gouvernance partagée, composée d'une Présidente et de deux vice-Présidents.

Ce Projet doit également prendre en compte les profondes transformations qui bousculent, depuis plusieurs années, le secteur associatif sanitaire, social et médico-social. Afin d'être au plus près des réalités du terrain et de ses évolutions, il est pensé, pour la première fois, sur une période brève, 2021-2023.

## 1.2.2. Un Projet Associatif bousculé

Le renouvellement du Projet Associatif et Stratégique de l'URIOPSS s'est opéré dans un contexte perturbé, marqué par des évolutions structurelles relativement anciennes dans le secteur sanitaire, social et médico-social (1.2.2.1) et une accélération soudaine, en lien avec la crise sanitaire, de la transformation numérique de ses acteurs (1.2.2.2).

### 1.2.2.1. DES EVOLUTIONS STRUCTURELLES QUI SUSCITENT DES TENSIONS TRANSFORMATRICES

Grâce à leur proximité du terrain et des citoyens, les associations jouent un rôle essentiel dans la société, contribuant notamment à l'essor d'une démocratie plus participative (Roman, 2016). Elles poussent également les acteurs publics à se saisir de certains sujets et à les mettre à leur agenda politique. Ainsi, « *dans les zones d'urgence, où l'incertitude quant à l'ampleur du problème [rend] difficile la mise en place de programmes d'aide, les associations [les forcent] à reconnaître l'urgence des problèmes [... en créant] une clameur et démonstr[ant] la visibilité politique de la question* » (Lipsky et Smith, 1989, p. 646-647).

Mais les associations de l'action sociale et médico-sociale doivent aujourd'hui faire face à des évolutions profondes qui les perturbent

Elles sont, en premier lieu, confrontées à un vaste mouvement de marchandisation. En effet, parallèlement à la baisse des prises en charge par la Sécurité sociale et à l'ouverture de nouveaux marchés (ex : privatisation d'une partie de l'accueil petite enfance à partir de 2004), des initiatives privées lucratives se développent (assurances, structures médico-sociales privées...), impactant la culture professionnelle et bénévole (Palmato-Guillemain et Dujarier, 2010). La loi Borloo (2005), en particulier a, en ouvrant « *le secteur aux entreprises privées, [...] fortement renforcé la concurrence, le besoin de professionnalisation et la recherche d'une taille critique* » (Gimet et Grenier, 2018, p. 13).

Ce phénomène s'est accompagné, dès les années 1970, d'un durcissement des relations avec les acteurs publics qui délèguent de plus en plus les activités de soins et d'accompagnement et mettent parfois « *sous tutelle ces collectifs [...] en restreignant leurs capacités juridiques à celles de simples opérateurs économiques* » (Noguès, 2020). Les politiques de décentralisation ont ainsi mené à la création de

nombreux emplois dans le secteur associatif (ex : autour de la politique de la ville, du développement local, de l'insertion professionnelle), particulièrement dépendants des choix politiques (Hély, 2009).

Partenaires ou factotums, les associations sont, dès lors, souvent amenées à agir dans le prolongement des institutions ou à en pallier les carences. Par conséquent, leurs marges de manœuvre se restreignent et leur dépendance se renforce. Ainsi, en organisant « *la concurrence des entreprises associatives pour la prise en charge des personnes sans domicile, les pouvoirs publics conservent un contrôle et une influence importante sur les organisations associatives auxquelles ils prescrivent les règles du jeu* » (Hély, 2009, p. 194).

Cette délégation de service s'adjoint de multiples appels à projets<sup>16</sup> et outils de gestion pour contrôler les budgets, évaluer l'action, quantifier l'impact des associations, etc. Parallèlement, les institutions élaborent des règles de gestion de plus en plus complexes et développent la collecte d'informations auprès des ESSMS (multiplication des indicateurs de suivi, des dispositifs d'évaluation...), renforçant ainsi leur pouvoir de négociation lors de la mise en place ou du renouvellement des conventions partenariales (Lipsky et Smith, 1989).

Cette situation entraîne également une augmentation des mises en concurrence entre associations, dans un contexte de baisse des subventions (du fait, notamment d'un fort endettement public et d'une croissance faible) (Eynaud et Schmidt, 2012 ; Eynaud et Carvalho de França Filho, 2019 ; Garaudel *et al.*, 2022). Or, aujourd'hui, les associations sanitaires et sociales (qui reçoivent 45% des subventions et 78% des commandes publiques à destination des associations) présentent des budgets abondés à plus de 60% par des financements publics qui sont donc essentiels à leur survie (Noguès, 2013).

Cela n'est pas sans conséquence : diminution de l'autonomie et de l'indépendance face aux acteurs publics, manque de temps et de moyens à consacrer au repérage des besoins naissants ou à la constitution de réponses adaptées, enjeu de développement de compétences dans la réponse aux appels à projets (Jézéquel, 2009 ; Eynaud et Mourey, 2012)...

---

<sup>16</sup> La loi du 21 juillet 2009 portant réforme de l'Hôpital et relative aux Patients, à la Santé et aux Territoires (HPST) a, en particulier, instauré l'appel à projets comme procédure préalable à toute autorisation de création et de fonctionnement des ESMS.

Dans ce contexte, la menace sous-jacente est celle d'une remise en question du modèle socio-économique associatif puisque la « *meilleure réponse apportée aux questions sociales (et environnementales) passe[rait] par la création d'une "entreprise moderne" dans les mains d'un entrepreneur social, et que le meilleur mode de fonctionnement s'inspire[rait] de celui de l'entreprise capitaliste* » (Noguès, 2013, 2019, p. 120).

Des évolutions législatives accentuent, par ailleurs, ce risque d'invisibilisation des spécificités associatives (Archambault et Bloch-Lainé, 2016 ; Bidet, Filippi et Richez-Battesti, 2019) :

- la loi n°2914-586 du 31 juillet 2014 relative à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) inclut dans sa définition d'entreprise de l'ESS, les acteurs historiques (associations, fondations, mutuelles et coopératives) et y ajoute les sociétés commerciales poursuivant un objectif d'utilité sociale. Elle crée aussi l'agrément ESUS (Entreprises Sociales d'Utilité Sociale) qui représente un avantage fiscal attractif pour les entreprises ;
- la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) permet la création d'entreprises à mission et donne la possibilité à l'ensemble des entreprises d'inscrire une raison d'être dans leurs statuts.

Ces évolutions du paysage de l'ESS inquiètent les acteurs associatifs (marchandisation accrue des services sociaux et médico-sociaux, augmentation de la concurrence entre associations et entreprises). En effet, dans un contexte politique et idéologique brouillant les frontières, à travers une « *privatisation du public* » (impératif de performance) et une « *publicisation du privé* » (développement de la responsabilité sociale des organisations), la place du secteur associatif paraît menacée et la légitimité des associations questionnée (Hély, 2009, p. 26 ; Laurent *et al.*, 2019).

Les associations sont alors confrontées à des tensions susceptibles de les mettre en difficulté : elles évoluent dans un climat paradoxal, entre autonomie et injonction, spécificité et rationalisation. D'un côté, elles sont « *encouragé[e]s à développer des prises en charge individualisées et localisées au plus près des besoins et des lieux de vie des bénéficiaires* » et pour cela sont amenées à innover.

D'un autre, elles doivent « *incarner et mettre en œuvre des logiques de rationalisation, de performance et de reproduction* » et donc respecter un cadre gestionnaire contraignant leurs expérimentations (Grenier et Guitton-Philippe, 2011, p. 102).

Ces dynamiques génèrent d'importantes « *restructurations via la mise en œuvre de regroupements, coopérations ou fusions* » poussées par les acteurs publics qui y voient une manière de faire des économies d'échelle, de professionnaliser et standardiser le secteur (Eynaud et Schmidt, 2012, p. 30 ; Eynaud et Gêrôme, 2014). Les acteurs les plus petits sont alors absorbés et l'augmentation de la taille des associations suppose une évolution de leurs modes de fonctionnement, vers plus de professionnalisation (celle-ci « *autrefois synonyme de compétence sur le terrain d'action, [ayant] évolué dans sa signification pour désigner de plus en plus l'acquisition d'une compétence gestionnaire* ») (Eynaud et Carvalho de França Filho, 2019, p. 101).

Bien que les acteurs publics préfèrent souvent échanger avec des unions représentatives des associations (réduction du nombre d'acteurs impliqués dans les négociations) (Bonfils, 2011), ce mouvement s'accompagne également d'une fragilisation des fédérations associatives qui font face à la dispersion et à l'individualisation des structures (Jahshan, 2021). Parallèlement, de nouvelles concurrences apparaissent avec la montée en puissance de syndicats employeurs « *voulue par des syndicats de salariés préférant de "vrais interlocuteurs patronaux" pouvant signer des conventions collectives [...et qui] a tendance à cantonner les fédérations d'associations dans un rôle politique mal financé* » (Alix et Archambault, 2019, p. 68).

Cette situation bousculée a des effets sur l'URIOPSS PDL. Ainsi, le nombre des adhérents est en baisse constante depuis une dizaine d'années. De 263 membres en 1963, un pic est atteint en 2002 (391) avant une diminution progressive pour arriver à 197 adhérents en 2020. Les raisons sont multiples mais notamment liées au fait que de nombreuses structures se sont associées ou ont fusionné au fil du temps. Dans certains cas, seul l'organisme gestionnaire adhère désormais. En outre, les associations ont été amenées à rationaliser leurs dépenses liées aux cotisations, certaines adhérant, en parallèle, à d'autres unions, fédérations, syndicats, etc.

Dans cet environnement perturbé, l'un des enjeux majeurs du système de santé consiste actuellement à assurer la continuité et la qualité des soins et de l'accompagnement. En effet, les usagers et leurs aidants font face à une forte fragmentation de l'offre (hôpital, services médico-sociaux, médecine libérale...) pouvant les mener à des ruptures dans leur parcours de soin.

De leur côté, les professionnels, par manque d'outils mais également d'une culture commune, ont parfois des difficultés à travailler ensemble. À l'échelon supérieur, les organisations du Secteur Sanitaire, Social et Médico-Social (SSSMS) mises en concurrence, laissent circuler une information limitée. Leur offre peut alors se trouver inadaptée aux besoins d'un territoire, tant en termes de qualité que de quantité. Enfin, les acteurs publics ont parfois une lisibilité réduite de leurs situations (Bloch *et al.*, 2011). Dès lors, une coordination à tous les échelons devient aujourd'hui une nécessité.

Dans ce contexte, *« les alliances et les regroupements entre les acteurs et les organisations solidaires peuvent apparaître comme de bons moyens de répondre aux enjeux multidimensionnels de la solidarité, et ouvrir la voie à un développement territorial solidaire vecteur d'une autre économie »* (Eynaud et Carvalho de França Filho, 2019, p. 101).

Le Projet d'union de l'URIOPSS PDL trouve alors ici toute sa place. Mais, alors qu'il est voté par les adhérents lors de l'assemblée générale de juin 2021, son déploiement se trouve largement bousculé du fait des multiples tensions internes et externes évoquées (*cf.* Tableau 3). Elles provoquent un risque de fragilisation des relations entre les acteurs de l'URIOPSS PDL, élément central de son Projet Associatif.

**Tableau 3 : en 2020, l'URIOPSS PDL au cœur de multiples tensions (source : auteure)**

<b>SOURCES DE PERTURBATIONS (EXEMPLES)</b>	<b>TENSIONS SUR L'URIOPSS PDL</b>
<b>EXTERNES</b>	
<p>Délégation de plus en plus importante de la part des acteurs publics</p> <p>Financements sur projets</p>	<p>Augmentation de la concurrence, risque d'individualisme, fragilisation des possibilités de collaboration</p> <p>Enjeu d'un renforcement de l'expertise dans l'accompagnement des adhérents</p>
<p>Baisse des financements publics et incitation à la fusion des organisations</p>	<p>Diminution du nombre d'adhérents</p> <p>Nécessité de faire évoluer le modèle de ressources</p>
<p>Crise sanitaire et mesures de distanciation</p>	<p>Recentrement sur les enjeux propres à chaque organisation (matériel, financier, humains...)</p> <p>Fragilisation de la relation entre les acteurs du collectif (éloignement)</p>
<b>INTERNES</b>	
<p><i>Turn-over</i> au sein de l'équipe salariée</p> <p>Nouvelle direction après une période de vacance de plusieurs mois suite au départ de l'ancienne directrice présente depuis 17 ans</p>	<p>Nécessité de renouveler les règles de travail, la culture commune de l'équipe</p> <p>Enjeu de recréer du lien avec les adhérents</p>
<p>Instauration d'une présidence <i>triumvirat</i>, renouvellement de la gouvernance</p>	<p>Nécessité de fixer de nouvelles habitudes de travail (avec les salariés, les adhérents)</p>
<p>Travail de refonte du système de cotisations</p>	<p>Risque d'insatisfaction et de départ de certains adhérents</p> <p>Questionnement des raisons de l'adhésion</p>

### **1.2.2.2. UNE ACCELERATION DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE**

Face à cet environnement perturbé et à la nécessité de renforcer les relations entre les acteurs, la Transformation Numérique (TN), poussée par les acteurs publics, apparaît parfois comme facilitatrice (modernisation, fluidité et rapidité des échanges).

#### **Le numérique, une solution à tout ?**

La transformation numérique est souvent présentée comme un moyen de tendre vers plus d'efficacité organisationnelle, en particulier par les acteurs publics qui, « *dans une logique d'efficacité – de rapidité – et de réduction des coûts* », poussent les structures non-lucratives du secteur à s'y engager, voire à « *accélérer le virage numérique* » (Pon et Coury, 2018 ; Sisavath, Grenier et Bourque, 2023, p. 38).

Largement usitée, la transformation numérique, objet de nombreuses définitions, se résume généralement à l'utilisation de nouvelles technologies digitales (mobile, réseaux sociaux, outils d'analyse...)<sup>17</sup> pour favoriser des améliorations majeures des activités d'une organisation (Fitzgerald *et al.*, 2014 ; Dudézert, 2018 ; Vial, 2019 ; Benedetto-Meyer et Boboc, 2019 ; Coron et Richet, 2021).

Pour l'URIOPSS et ses adhérents, le numérique ouvre des perspectives : il contribuerait, notamment, à moderniser leurs organisations (meilleure circulation de l'information, augmentation de la visibilité et de la réactivité, e-philanthropie...), à développer les relations à la fois en interne mais également avec d'autres structures (nouvelles modalités de travail, d'échanges, renouvellement des formes de gouvernance...) (Eynaud et Silva, 2012 ; Medzo-M'engone, Bobillier-Chaumon et Préau, 2019).

De fait, les technologies numériques sont désormais omniprésentes au sein des associations : transmission d'informations (ex : intranet, extranet...), collaboration (plateforme collaborative, documents partagés...), gestion

---

<sup>17</sup> Là aussi, le vocabulaire est multiple et débattu, tout comme les définitions (Mastafi, 2016). Nous retiendrons que les (Nouvelles) Technologies de l'Information et de la Communication ((N)TIC) regroupent « *l'ensemble des outils et des ressources qui permet de recevoir, d'émettre, de stocker, d'échanger et de traiter différentes informations et connaissances entre les individus* » (Bobillier-Chaumon, 2019, p. 420-421). Le numérique est, quant à lui, plus large : combinaison des technologies de l'information, de la communication, de l'informatique et de la connectivité, il s'agit d'un « *vaste tout qui englobe indistinctement les outils, les contenus et les usages* ». (Bharadwaj *et al.*, 2013 ; Dubasque, 2019, p. 17).

administrative (Progiciels de Gestion Intégrée (PGI), système de gestion de document électronique (GED)...), aide à la prise de décision ou encore formation (*e-learning, serious game...*) (Bobillier-Chaumon, 2013, 2019).

Néanmoins, de l'incitation à l'injonction, il n'y a parfois qu'un pas et, aujourd'hui, la transformation numérique est souvent subie par les acteurs du SSSMS. Ces injonctions qui accélèrent et orientent, depuis une vingtaine d'années, la transformation numérique ont plusieurs origines, parmi lesquelles, principalement : la crise sanitaire, les politiques publiques et le cadre législatif.

### ***Des injonctions multiples... à l'émergence d'une nouvelle réalité***

La crise sanitaire, tout d'abord, a été un catalyseur de la transformation numérique. À l'instar de la plupart des autres secteurs d'activité, les mesures de distanciation ont poussé les associations à renforcer ou créer des dispositifs d'accompagnement et de travail à distance pour poursuivre leurs missions auprès des différents publics (formations en ligne, téléconsultation, etc.) (Marcellis-Warin de, Dostie et Dufour, 2020 ; Maltais *et al.*, 2022 ; Guenec, 2023).

Dès lors, pour une majorité d'acteurs, les activités numériques ont été profondément modifiées par la crise, le changement principal résultant dans l'arrivée soudaine du télétravail, dans des secteurs où il était jusqu'ici peu pratiqué (Bourque et Avenel, 2020 ; Dubasque, 2022). Par conséquent, l'usage de certains outils s'est largement déployé (visioconférence, chat, messagerie...) questionnant, notamment, la relation d'accompagnement à distance et les moyens disponibles (Cols, 2021). En ce sens, la crise a également permis de pointer un manque d'équipement et de préparation d'une partie des associations du secteur dans la dématérialisation de leurs activités : l'identification, la planification et le déploiement des ressources nécessaires à ce processus étaient ainsi de niveaux très divers selon les structures (Maguire *et al.*, 2018).

Cette accélération liée à la crise s'inscrit dans un mouvement plus ancien de transformation numérique portée, pour une large part, par les politiques publiques, en raison d'un double mouvement de dématérialisation de leurs propres services et de financement sur projet des acteurs associatifs.

Initiée à la fin des années 1990, la dématérialisation des services publics (paiement des impôts, accès à une aide sociale, obtention de papiers d'identité...)

s'est souvent accompagnée d'une fermeture des guichets d'accueil physiques ou de leur transformation au sein de plateformes (ex : espace France Services). Or, bien que facilitant pour une partie des citoyens (gain de temps, diminution des déplacements), ce mouvement a également accentué la fracture numérique<sup>18</sup> (Vall, 2020 ; Mazet *et al.*, 2021 ; Melou, Pinsault et Gontrand, 2023). En effet, cette dématérialisation contribue parfois à un éloignement des services publics, voire à une rupture des droits alors que, paradoxalement, les personnes en difficulté face au numérique sont souvent celles qui sont le plus concernées par leurs dispositifs dématérialisés<sup>19</sup> (Sorin *et al.*, 2019 ; Hoibian *et al.*, 2021).

Dès lors, cette dématérialisation, renforcée depuis la crise sanitaire (ex : plan France Relance en 2020), oblige les acteurs du secteur social et médico-social à affirmer et renforcer leur rôle de défense des usagers. Dans le même temps, elle les pousse à déployer une offre d'accompagnement pour lutter contre l'illectronisme<sup>20</sup> et une augmentation de la fracture sociale (Faron, 2016 ; Gelot, 2019 ; Sorin *et al.*, 2019).

Parallèlement, les politiques publiques contribuent aussi à accentuer la transformation numérique des associations du secteur du fait de l'augmentation des financements sur projet. En effet, comme nous l'avons dit, elles sont très dépendantes financièrement des acteurs publics. Or, à l'heure actuelle, une partie des subventions s'octroie via des appels à projet qui poussent au déploiement du numérique<sup>21</sup>. Du fait des thématiques qu'ils portent, (par exemple, la e-santé), ils orientent les choix de développement des structures (*cf.* Focus 1).

---

<sup>18</sup> La fracture numérique désigne « le fossé entre ceux qui utilisent les potentialités des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour leur accomplissement personnel ou professionnel et ceux qui ne sont pas en état de les exploiter faute de pouvoir accéder aux équipements ou de compétences » (Fulssack, Kiyindou et Mathien, 2005, p. 75).

<sup>19</sup> Ainsi, à titre d'exemple, l'inscription en tant que demandeur d'emploi s'effectue, à l'heure actuelle, obligatoirement sur le site de Pôle emploi et la prime d'activité suppose de remplir un formulaire accessible uniquement en ligne.

<sup>20</sup> Entré dans le dictionnaire Larousse en 2020, l'illectronisme (contraction d'illettrisme et d'électronique) recouvre « l'état d'une personne qui ne maîtrise pas les compétences nécessaires à l'utilisation et à la création des ressources numériques ».

<sup>21</sup> Par exemple : l'appel « structures 3.0 » de l'Agence du Numérique en Santé vise à réduire les tâches à faible valeur ajoutée ; l'appel à manifestation d'intérêt « Conseillers numériques France Services » à financer des postes de médiateurs ; le programme HOP'EN (hôpital numérique) à « récompens[er] l'utilisation effective du système d'information par les professionnels de santé » (source : [sante.gouv.fr](http://sante.gouv.fr)).

## Focus 1 : un exemple d'incitation à la transformation numérique et ses effets à travers le programme ESMS numérique

Au sein de la feuille de route gouvernementale du numérique en santé, le secteur médico-social dispose d'un dispositif de financement propre, le programme ESMS numérique, visant à « *combler le retard des structures médico-sociales en matière de systèmes d'information et pallier les difficultés à dégager des budgets suffisants pour conduire à la fois la sécurisation, l'équipement matériel, l'acquisition de logiciels métier et leur déploiement* » (Buzyn, 2019, p. 23).

Pour des raisons budgétaires et administratives, ce programme s'est limité, dans un premier temps, au secteur des personnes âgées et du handicap financé par l'Assurance maladie, laissant, de fait, de côté une partie des acteurs du médico-social et du social.

L'un des angles prioritaires pour l'octroi des financements est le déploiement au sein de ces établissements et services de solutions DUI (Dossier Usager Informatisé). Non que les acteurs n'aient pas déjà, pour partie, informatisé ces dossiers mais il faut désormais que ceux-ci soient interopérables, notamment avec les nouveaux outils déployés par l'État (ex : Messagerie Sécurisée de Santé (MSS), Espace Numérique de Santé (ENS)...).

L'interopérabilité suppose, en particulier, d'utiliser un vocabulaire commun pour standardiser les informations. Dans ce cas, il s'agit de répertoires nationaux, comme, par exemple, le Fichier National des Etablissements Sanitaires et Sociaux (FINESS) qui inventorie l'ensemble des structures sanitaires, médico-sociales et sociales, l'Identité Nationale de Santé qui identifie les usagers ou encore le Répertoire Opérationnel des Ressources (ROR) qui décrit l'offre de soin pour fluidifier la prise en charge (ex : le nombre de lits disponibles en réanimation).

Pour être financés, les acteurs sont, en outre, fortement incités à se regrouper au sein de « *grappes* » d'*a minima* quinze structures.

Le programme vise donc une transformation profonde du secteur en faisant « *entrer peu à peu le numérique dans les gènes [sic] de tous les acteurs* » (Ministère des solidarités et de la santé, 2021, p. 32).

Enfin, le cadre législatif contribue également à inciter les associations du secteur à accentuer leur transformation numérique. Depuis la loi 2002-2 insufflant une dynamique de parcours (scolaire, professionnel, personnel...), il est devenu essentiel de décloisonner les activités pour permettre une approche longitudinale et systémique des besoins et aspirations de la personne accompagnée.

Par conséquent, les différents acteurs qui gravitent autour de la personne accompagnée (bénévoles comme professionnels) sont de plus en plus amenés à échanger et se coordonner : les outils numériques (*smartphone*, visioconférence...)

sont alors vus comme d'importants soutiens (Blua *et al.*, 2019 ; Deydier, 2019). Transformant en profondeur l'organisation du travail, ces outils doivent contribuer à une meilleure prise en compte des besoins des personnes, tout en permettant la co-construction de solutions adaptées, dans une logique d'autonomisation et de pouvoir d'agir (Carrion-Martinaud et Bobillier-Chaumon, 2017 ; Mathieu-Fritz et Gaglio, 2018 ; Renaud et Cherruault-Anouge, 2018).

Les structures associatives du secteur sanitaire, social et médico-social sont néanmoins diversement impactées par la transformation numérique (*cf.* Focus 2).

## **Focus 2 : une transformation numérique hétérogène**

Les disparités dans l'avancée et les orientations prises par les acteurs associatifs du secteur sanitaire, social et médico-social dans leur transformation numérique sont multiples et peuvent s'expliquer de diverses manières.

Au niveau des secteurs, tout d'abord, le constat est posé d'une certaine avance du sanitaire, du fait en particulier d'innovations technologiques (télésanté, robotique, objets connectés...), d'incitations anciennes des pouvoirs publics à une plus grande rationalisation budgétaire et de la nécessité de déployer des parcours de soin plus intégrés (Dumez, Minvielle et Marraud, 2015 ; Burnel, 2016 ; Garrot et Angelé-Halgand, 2017 ; Jacquet, 2019 ; Sebai, 2020...).

*A contrario*, le secteur social est souvent présenté comme en retard (Le Gall *et al.*, 2017 ; Taylor, 2017). Ce retard peut s'expliquer par la diversité des pratiques nécessitant une forte individualisation, synonyme d'un besoin de formation des professionnels et d'outils adaptés aux différents publics (Meyer, 2014 ; Bonjour et Daragon, 2017 ; Renaud et Cherruault-Anouge, 2018 ; Plantard, 2021 ; Jacob et Souissi, 2022).

Ce retard a, en outre, pu être renforcé par des réserves importantes (éthiques, juridiques) vis-à-vis d'un numérique vu comme déshumanisant et accentuant les inégalités sociales que les acteurs visent à combattre (Reamer, 2013 ; Revil et Warin, 2019 ; Chibaudel, Lespinet-Najib et Durand, 2019 ; Dubasque, 2019 ; Du Chazaud et Delisle, 2019 ; Yatim, 2020).

Au-delà des secteurs, l'hétérogénéité des situations s'explique aussi par des enjeux financiers, humains (compétences nécessaires, appétences des acteurs) ou organisationnels. Ainsi, certaines associations fonctionnent avec de nombreux professionnels qu'elles pourront éventuellement former quand d'autres disposent uniquement de bénévoles dont l'engagement est souvent lié à une recherche de lien social, pas toujours en adéquation avec le numérique (Viallon, 2017 ; Richez-Battesti et Boned, 2021). De même, l'intégration du numérique pourra être plus évidente dans certains champs d'intervention (ex : l'insertion professionnelle) ou en fonction de la nature de l'accompagnement (ex : suivi long plutôt que ponctuel) (Davenel, 2016).

Avant la crise sanitaire, la transformation numérique était essentiellement le fait des grandes associations qui avaient numérisé certaines pratiques

professionnelles (par exemple, l'évaluation des besoins de l'utilisateur) ou proposaient des offres au format numérique (ex : un réseau social pour contribuer au lien entre les usagers et les bénévoles ; un espace de formation au numérique, etc.) (Dreyer et Pandolfo, 2012 ; Deydier, 2019 ; Andrien, 2019). Parallèlement, nombre d'acteurs demeuraient peu avancés (du fait, notamment, d'un manque de moyens humains et financiers).

### ***La transformation numérique : une solution perturbatrice pour l'URIOPSS PDL***

Dans ce contexte d'injonction à la transformation numérique, les associations doivent trouver les moyens de s'équiper et de développer les compétences nécessaires à son déploiement, tout en menant à bien leur Projet collectif (Nahrkhalaji *et al.*, 2018).

La transformation numérique de l'URIOPSS PDL est d'autant plus complexe car elle est :

- *multiple et multiforme*. Il s'agit, en premier lieu, de la mener en interne tout en accompagnant celles de ses adhérents, chacun ayant son propre niveau de progression (en fonction de son secteur, public, missions, fonctionnement interne ou encore historique). Par exemple : un adhérent doté, depuis plusieurs années, d'un service informatique d'une dizaine de salariés développe des applications sur mesure mais a besoin de visibilité sur celles qui existent déjà ; un autre a dû se doter dans l'urgence, avec la crise, de matériel informatique pour mener des accompagnements à distance, et a désormais besoin d'un soutien pour sa mise en conformité avec le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) etc. ;
- *récente et rapide*. Jusqu'à la crise sanitaire, l'URIOPSS avait des usages numériques relativement limités. Elle ne présentait, par exemple, quasiment aucune offre sur le numérique ou en format numérique (des actions de conseil pouvant néanmoins s'opérer à distance par téléphone) et le télétravail avait été instauré de façon inédite dans l'équipe (salariée, bénévole) en 2020 ;
- *dynamique*. La transformation numérique concerne tous les niveaux d'action de l'URIOPSS (salariées, adhérents, administrateurs) et génère de multiples effets (sur les façons d'échanger, de travailler, collaborer...)

difficilement prévisibles, d'autant plus qu'elle évolue au fil du temps. Or l'URIOPSS doit pouvoir accompagner ses adhérents rapidement et dans le temps (dimension prospective).

Présentée comme une possible solution pour réduire les tensions pesant sur son Projet Associatif, la transformation numérique se révèle, dès lors, un élément potentiellement perturbateur pour l'URIOPSS PDL. Dans ce contexte, elle a besoin de liens forts entre ses acteurs (salariées, adhérents, administrateurs), notamment avec ses adhérents, pour mener à bien le déploiement de ce Projet et répondre à leurs attentes.

Or, les mesures de distanciation répétées ont entraîné l'annulation ou la dématérialisation d'événements essentiels pour maintenir sa vie associative et recueillir les besoins des adhérents (ex : l'assemblée générale, la journée de rentrée sociale, les temps de formation). Par conséquent, l'accompagnement des adhérents se trouve complexifié et des liens distendus menacent la mise en œuvre du Projet Associatif et Stratégique.

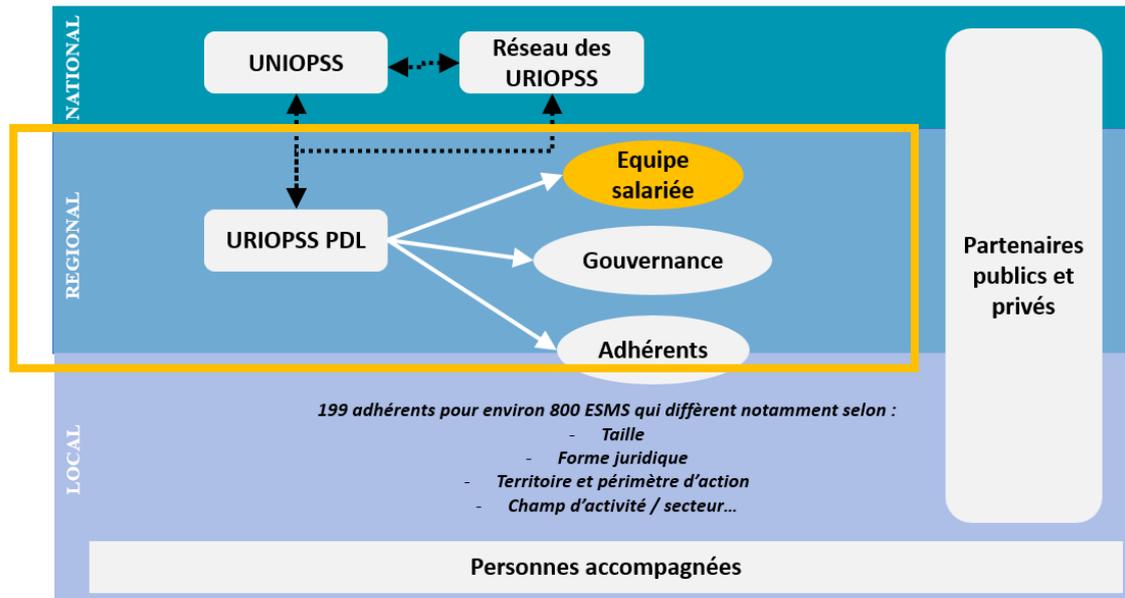
Face aux nombreuses mutations de son environnement (internes, externes), l'URIOPSS doit alors renouveler certaines des règles de coopération, d'organisation, d'efficacité jusqu'alors en vigueur (par exemple, celles de travail entre les acteurs, de partage des informations) (Reynaud, 1997).

C'est dans ce contexte chamboulé que nous arrivons, en septembre 2020, à l'URIOPSS PDL dans l'optique de l'accompagner dans sa transformation numérique et participer au déploiement de son nouveau Projet associatif et Stratégique. Volonté de la nouvelle directrice et de la gouvernance, la présence d'une chercheuse était un événement tout à fait inédit pour cette organisation.

En collaboration avec les membres de l'équipe salariée, au sein de laquelle nous étions affectée, nous avons alors contribué à la mise en place de plusieurs dispositifs visant à accompagner l'URIOPSS dans la mise en place de son Projet Associatif et Stratégique dans un contexte de transformation numérique.

À ce stade, nous souhaitons donc comprendre **en quoi ces dispositifs participent à la transformation de l'URIOPSS PDL** (cf. Figure 10). Pour ce faire, nous avons constitué un cadre théorique *ad hoc*.

**Figure 10 : l'URIOPSS Pays de la Loire comme terrain de notre étude (source : auteure)**



## En résumé

Cette recherche est le fruit d'une immersion de trois ans au sein de l'URIOPSS Pays de la Loire, acteur ancien et reconnu du secteur sanitaire, social et médico-social associatif ligérien.

Membre de l'union nationale UNIOPSS-URIOPSS et forte d'un réseau de près de deux cents adhérents, situés sur l'ensemble du territoire régional, l'URIOPSS PDL a pour raison d'être la défense des droits fondamentaux et du pouvoir d'agir des personnes fragiles (dépendantes, handicapées, précaires, exclues...). Elle revendique, pour cela, des valeurs fortes (solidarité, démocratie, primauté de la personne, altérité) et dispose d'une équipe salariée et bénévole qui s'appuie sur de nombreux dispositifs de gestion plus ou moins anciens, interagissant à de multiples échelles (adhérents, salariées, administrateurs).

En 2020, en pleine crise sanitaire, elle a entrepris de renouveler son Projet Associatif et Stratégique pour être au plus près des nouveaux enjeux du secteur. Mais son déploiement s'est trouvé bousculé par une série de tensions, tant internes (*turn-over* dans l'équipe, changement de direction, nouvelle gouvernance...) qu'externes (hausse de la concurrence, multiplication des appels à projets, influence grandissante des financeurs publics, restrictions budgétaires...).

Parallèlement, les mesures de distanciation et des injonctions fortes (cadre législatif, politiques publiques) l'ont obligée à accélérer sa transformation numérique, jusqu'ici timide, comme celle de nombreux acteurs non lucratifs du secteur.

Dès lors, devant assurer le déploiement de leur nouveau Projet Associatif et Stratégique dans un contexte perturbé, les acteurs de l'URIOPSS se sont attelés à repenser et adapter les dispositifs existants tout en inventant de nouveaux. Pour l'accompagner dans cette période de transformation, sa direction et sa Présidente ont alors décidé d'accueillir une doctorante, l'auteure, au sein de l'équipe salariée.

Cette collaboration inédite pour l'organisation a mené à la création de plusieurs dispositifs de gestion visant à accompagner le déploiement du Projet dans un contexte de transformation numérique. **Nous souhaitons désormais comprendre en quoi ces dispositifs ont participé à la transformation de l'URIOPSS PDL.**

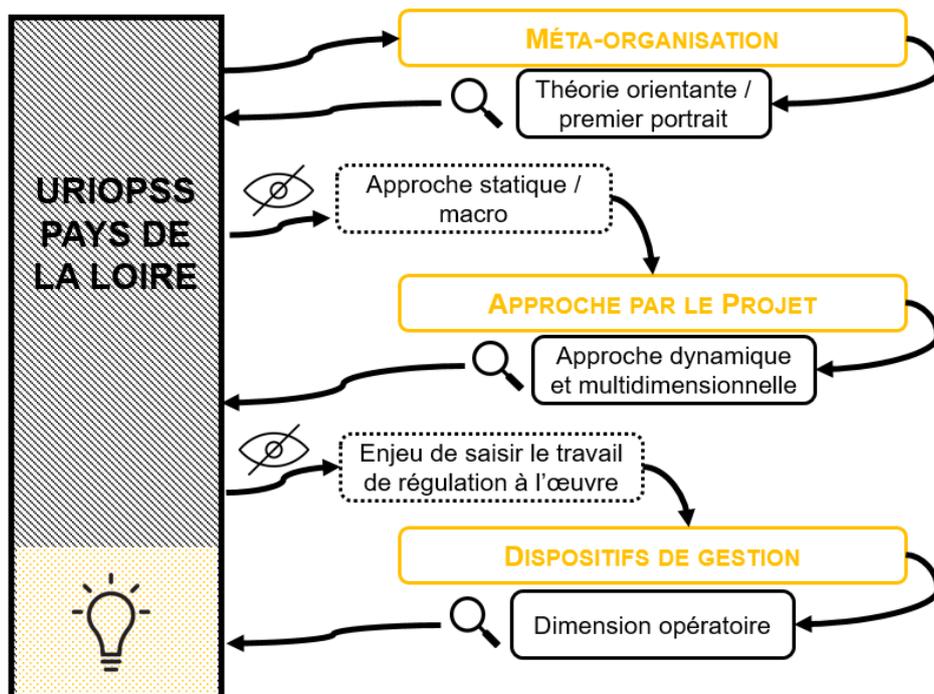
## 2. ACCOMPAGNER LE PROJET D'ACTION COLLECTIVE D'UNE META-ORGANISATION

Immergée dans l'action dès notre arrivée sur le terrain, nous avons cherché à saisir la situation vécue à l'URIOPSS PDL, capter ce que vivaient ses acteurs, pour pouvoir, *in fine*, les accompagner dans les transformations en cours.

Nous souhaitons, plus particulièrement, comprendre en quoi des dispositifs de gestion nouvellement initiés venaient transformer cette organisation composée d'autres organisations (Moisdon, 1997 ; David, 1998 ; Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Chiapello et Gilbert, 2013). Parallèlement, cette question nous apparaissait comme peu traitée du côté scientifique et nous voulions contribuer à combler ce manque.

Pour cela, nous avons été amenée à constituer un cadre théorique *ad hoc*, fruit d'un processus d'interrogation croisée du terrain et de la littérature (cf. Figure 11).

Figure 11 : processus d'élaboration de notre grille de lecture (source : auteure)



Mais par où commencer ? Ainsi, nous nous sommes interrogée, au fur et à mesure de nos premières observations : que devons-nous regarder ? Quel est ce

cas ou plutôt, « *de quoi mon cas est-il le cas ?* » (Dumez, 2013b, p. 16) ? Pour apporter un premier éclairage, nous nous sommes donc mise en quête d'une théorie orientante, celle-ci devant constituer un premier guide et non structurer de manière ferme notre recherche (Dumez, 2013a).

À partir de premiers allers-retours entre notre terrain et la littérature scientifique, nous avons considéré que le collectif, du fait de certaines caractéristiques (organisation composée d'organisations indépendantes), pouvait être analysé grâce à une entrée par la méta-organisation (2.1). Nous pouvions, à partir de là, en dresser un premier portrait.

Mais, inévitablement, la théorie mobilisée a eu une incidence sur la manière d'observer l'objet et a conditionné notre approche. Or, nous voulions éviter, autant que possible, que celle-ci présente un « *caractère auto réalisateur dans la mesure où elle contribue[rait] autant à construire l'objet qu'à le décrire et [pourrait] être prise en défaut par le caractère protéiforme de l'objet* » (Bréchet et Desreumaux, 2018, p. 18).

Dans pareil cas, l'observateur doit alors « *être capable d'adapter le cadre théorique qu'il utilise à son objet d'observation et, à l'inverse, d'adopter plusieurs cadres théoriques portant sur le même objet* ». Dès lors, pour limiter le risque de circularité<sup>22</sup>, nous avons voulu « *maintenir une capacité à conserver une pluralité d'approches, indépendamment des frontières disciplinaires, et [...] choisir parmi elles en fonction des besoins* » (Rojot, 2003, p. 14).

Ainsi, la confrontation continue de ce cadre théorique initial avec le terrain a, progressivement, nécessité que nous le complétions par une approche dynamique de l'action collective. En effet, tant nos observations sur le terrain que nos lectures nous poussaient à considérer la nature de cette organisation comme « *ce que les hommes y mettent lorsqu'il la construit [..Or ] ce qui justifie cette construction, cet élément fondamental, sorte de point fixe endogène, c'est selon nous, le Projet* » (Bréchet et Desreumaux, 2018, p. 20). Sortant d'une vision relativement statique de la méta-organisation, nous avons alors regardé l'URIOPSS, comme étant fondée sur un Projet, prenant vie grâce à un vaste travail de régulation (2.2)

---

<sup>22</sup> Et ne pas « *tomber dans une sorte de myopie consistant à ne pas admettre que les choses pourraient être autrement qu'elles ne le sont* » (Bréchet et Desreumaux, 2018, p. 20)

Enfin, poursuivant notre objectif de capter au plus près l'action en train de se vivre, nous-même actrice de différents dispositifs de l'URIOPSS, nous avons, dans un dernier temps, fait le choix de combiner les deux approches précédentes par le biais du dispositif de gestion, indispensable médiateur des relations au sein du collectif (2.3).

En définitive, utiliser et combiner plusieurs cadres (ou, pour le dire autrement, changer de lunettes), à différentes étapes de notre cheminement réflexif, nous a permis de développer une vision fine de la situation vécue. Chacun d'entre eux a donc eu un rôle à jouer dans l'analyse. Ce chapitre a vocation à retracer ce parcours et expliciter le cadre théorique élaboré pour éclairer le cas étudié.

Sans doute cet assemblage est-il ambitieux de notre part, apprentie chercheuse que nous sommes. Néanmoins, n'est-ce pas aussi le rôle d'un travail de thèse que de nous permettre de tester, bricoler, se tromper, recommencer, préciser, se tromper à nouveau et chemin faisant, avancer un peu dans la compréhension d'une situation ? C'est en tout cas, le pari que nous avons fait et, malgré les embûches et, parfois, le découragement face à un environnement toujours aussi complexe, nous y avons pris un grand plaisir intellectuel.



## **2.1. REGARDER LE COLLECTIF PAR LE PRISME DE LA META-ORGANISATION**

Lorsque des organisations rencontrent des problématiques ou des intérêts communs, il arrive qu'elles souhaitent unir leurs forces en créant une nouvelle organisation dont elles vont devenir membres, constituant ainsi ce que la littérature nomme Méta-Organisation (MO) (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Ahrne, Brunsson et Seidl, 2016). Dès lors, la méta-organisation, en étant constituée d'organisations, se distingue de l'organisation qui rassemble, pour sa part, des individus.

Nous reviendrons dans un premier temps sur les fondements de la méta-organisation (2.1.1), avant d'en détailler les caractéristiques principales et le fonctionnement (2.1.2), en particulier dans des situations perturbées la poussant à évoluer (2.1.3).

### **2.1.1. Fondements de la méta-organisation**

Longtemps invisibilisée, la méta-organisation est souvent définie, de façon restrictive, en comparaison à une organisation (2.1.1.1.). Elle présente pourtant une multitude de formes qui la rendent particulièrement attractive pour répondre aux grands enjeux contemporains (2.1.1.2).

#### **2.1.1.1. CE QU'ELLE EST, CE QU'ELLE N'EST PAS**

##### ***Une relative invisibilité des méta-organisations***

Depuis des décennies, les chercheurs s'intéressent abondamment aux organisations, étudiant notamment leur diversité (forme juridique, taille, marchés...) et leurs différentes stratégies d'action (Berkowitz et Dumez, 2015). A l'inverse, la méta-organisation est un concept relativement récent en sciences de gestion, même si les stratégies collectives dont elle participe ne sont pas nouvelles. On relève ainsi, dès l'Antiquité, la trace de corporations, associations unissant les artisans d'une même profession. De même, les syndicats de métiers et chambres de commerce, défendant les intérêts communs de catégories professionnelles ou d'entreprises, existaient bien avant que l'on ne parle de méta-organisation, et ont fait l'objet de multiples recherches comme celles de Galambos (1966) ou Naylor (1921) (Dumez et Renou, 2020b).

Cependant, malgré des travaux réguliers sur ces actions collectives, les méta-organisations demeurent peu connues, en raison notamment d'un cloisonnement

disciplinaire des connaissances (en histoire, gestion, économie...) et de l'étude priorisée sur un type d'organisation (un syndicat, une chambre de commerce...) au détriment d'une catégorisation plus générale (Dumez et Renou, 2020a). Par ailleurs, leur complexité les rend difficiles à saisir et elles sont souvent perçues comme ennuyeuses, car lentes voire inertes, ce qui ne les rend guère attractives (Dumez, 2005 ; Berkowitz et Dumez, 2016).

Ce manque de visibilité des méta-organisations est, paradoxalement, symbolisé par la variété de dénominations utilisées pour en parler. En effet, « *leurs dirigeants et leurs membres utilisent une multitude de termes pour se décrire - association, union, ligue, club, consortium, fédération, confédération, commission, réseau, table ronde et protocole étant quelques-uns des plus courants* » (Ahrne et Brunsson, 2005, p. 9). On pourra également parler de *cluster*, de coopérative ou encore d'alliance (Berkowitz et Bor, 2022). Cette diversité donne l'impression qu'il est difficile de cerner avec précision ce qu'est une méta-organisation (*cf.* Focus 3), d'autant plus qu'elle ne présente aucun statut juridique propre.

### **Focus 3 : Méta-organisation ou fédération ?**

La méta-organisation est souvent assimilée à une fédération. Nous-mêmes, lors de nos discussions avec les acteurs du terrain, avons pu, par souci de simplification ou d'intelligibilité, dire que nous nous intéressions à une fédération d'associations. Cependant, pour Ahrne et Brunsson (2008), il est nécessaire de distinguer la méta-organisation de la fédération. En effet, cette dernière répond à des usages à la fois trop étroits et trop vagues.

Premièrement, la fédération est souvent restreinte à la vision des sciences politiques, dans laquelle elle correspond, peu ou prou, à une fédération d'États (ex : l'Union européenne) où le lien peut être direct, à la fois, entre les citoyens et la fédération et entre les citoyens et les États fédérés.

Deuxièmement, le terme fédération est proche de celui de fédéralisme (que nous résumerons, avec ces auteurs, à une société de sociétés), soit une idéologie politique au sein de laquelle le pouvoir est distribué de manière horizontale.

Troisièmement, lorsqu'il est question de fédérations d'associations, l'amalgame est fréquent avec la confédération (qui en serait, cependant, une forme affaiblie puisque ne pouvant, à l'inverse de la fédération, fixer des règles contraignantes pour ses membres). La méta-organisation pourrait se rapprocher de la confédération mais la confusion avec la fédération est alors trop forte.

Enfin, la prédominance de l'approche politique fait que le terme fédération est souvent utilisé pour évoquer une forme de gouvernance, quand la méta-organisation se réfère à une forme d'organisation.

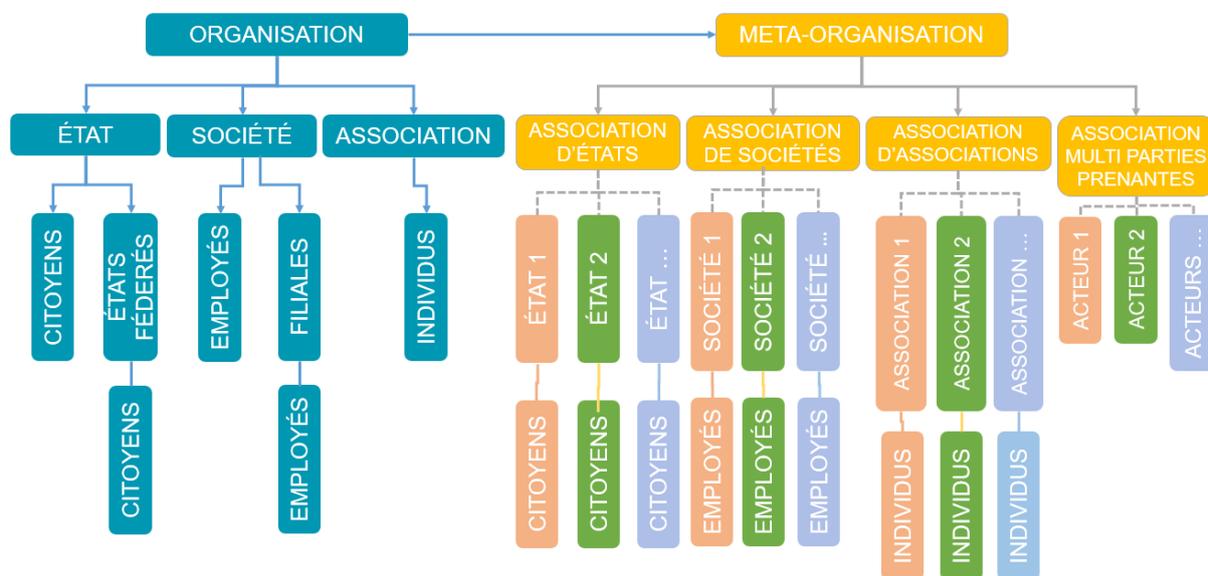
En somme, le terme méta-organisation a ici tout son intérêt puisque ses

caractéristiques (détaillées par la suite) la distinguent clairement de la fédération.

### **Premières distinctions avec une organisation**

Comme les organisations classiques peuvent relever de différentes formes (société, association ou État), le concept de méta-organisation recouvre lui-aussi une large variété de phénomènes empiriques (cf. Figure 12) (Berkowitz, 2016). Brièvement, nous dirons qu'une organisation peut être une entreprise, un groupe d'entreprises (ArcelorMittal, Leclerc...), un État fédéral (les États-Unis, la République allemande avec ses *Länder*...) ou encore une association (l'Association des maires de France...).

**Figure 12 : Composition des organisations vs méta-organisations (d'après Ahrne et Brunsson, 2005, 2008) (source : auteure)**



De son côté, la méta-organisation, en tant qu'ordre social décidé (Ahrne et Brunsson, 2011), est une sorte d'organisation relevant de l'association (Berkowitz et Bor, 2018). Elle pourra ainsi associer des États (l'Union Européenne, l'Organisation des Nations Unies...), des sociétés (la Fédération des Entreprises et des Entrepreneurs de France), des syndicats (la Fédération des Industries Mécaniques...), des associations (l'URIOPSS...) ou encore des parties prenantes de différents types (l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives réunit ainsi des entreprises, États et acteurs de la société civile).

Dès lors, quelle différence entre un groupe d'entreprises (une société mère et ses filiales) et une méta-organisation, les deux étant, de fait, composés d'autres

organisations ? L'écart principal relève ici de la nature de leur relation avec leurs parties prenantes.

Les organisations se présentant sous la forme d'une combinaison d'entreprises ou d'États se distinguent clairement des méta-organisations : elles sous-tendent, en effet, un fonctionnement hiérarchique dans laquelle la structure parente prendra les décisions finales et aura un droit de regard sur le fonctionnement de ses membres. Ainsi, la chambre des *Länder* allemands, le *Bundesrat* possède un pouvoir inférieur à celui du *Bundestag*, élu par le peuple. Dans ce cadre, les individus membres d'une partie de l'organisation sont également pleinement intégrés à l'entité globale. Les habitants de la Bavière sont des citoyens allemands au même titre que ceux de Brême. Enfin, un membre de ce type d'organisation ne peut pas décider unilatéralement de la quitter. Il n'est pas possible pour le *Land* de Berlin de sortir aisément de la République fédérale.

Du fait de ces caractéristiques (hiérarchie des composants, intégration des individus comme des organisations, sortie contrainte de la méta-structure), ces organisations complexes peuvent se rapprocher d'un cadre d'analyse des organisations composées d'individus. Par exemple, le *Länder* pourrait être comparé à un salarié d'entreprise qui doit référer à celle-ci pour pouvoir mener sa mission, malgré une liberté d'action plus ou moins forte.

Cela n'est pas le cas des méta-organisations. Elles se caractérisent, en effet, par une absence de lien hiérarchique entre leurs composantes : les membres entrent et sortent de la méta-organisation s'ils le souhaitent et quand ils le veulent. Les individus membres d'une organisation adhérente en dépendent mais pas de la méta-organisation, dont ils ignorent parfois même l'existence.

Après avoir explicité les raisons de l'existence d'une méta-organisation, nous reviendrons plus précisément sur ses caractéristiques singulières.

### 2.1.1.2. CE POUR QUOI ELLE EXISTE

#### **Diversité des formes et missions**

La création d'une méta-organisation résulte d'une décision collective : « *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). Plusieurs raisons peuvent alors expliquer cette décision, en particulier la nécessité de changer les relations entre membres (pour créer un savoir commun ; les aider dans leurs missions, encourager la collaboration...) ; mener des actions concertées (en alliant les différentes forces...) ; renforcer ou défendre l'identité et le statut des membres (Ahrne et Brunsson, 2008).

À partir de là, les méta-organisations prennent des formes différentes en fonction des époques, des secteurs ou des besoins. Leurs objectifs sont d'une telle variété qu'ils sont difficiles à réduire en quelques catégories générales (Garaudel, 2020). Dès lors, quatre typologies sont mises en avant dans la littérature.

La première pourrait être qualifiée d'historique. Ainsi, dans leur étude relative au secteur pétrolier, Berkowitz et Dumez (2015) identifient trois types de MO :

- traditionnelle, apparue au début du XX<sup>e</sup> siècle, qui vise à représenter les intérêts de ses membres auprès d'autres acteurs (instances étatiques...). L'action collective relève alors du plaidoyer et du lobbying ;
- corporative thématique, au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, qui permet la résolution collective de problèmes, notamment par la définition de bonnes pratiques et la montée en compétences. Cette méta-organisation oriente parfois son action vers la prestation de services tout en tenant un rôle de régulation ;
- multi-parties prenantes, au début du XXI<sup>e</sup> siècle, proche de la précédente car elle vise également la réponse à des problématiques spécifiques mais s'en distingue en gérant une typologie plus vaste d'acteurs (société civile, entreprises...) (Carmagnac et Carbone, 2019 ; Saniossian, 2020).

La deuxième catégorisation est d'ordre sectoriel. Bien que de nombreux travaux portent sur le secteur commercial et industriel (à travers, notamment, l'étude de syndicats) (Berkowitz, Bucheli et Dumez, 2017 ; Bourguignon, Garaudel et Porcher, 2019 ; Dumez et Renou, 2020a ; Garaudel, 2020 ; Laviolette *et al.*, 2022),

les méta-organisations ne sont pas restreintes à un secteur particulier. Ainsi, de récentes recherches ont mis en avant celles du secteur académique (alors composées de centres de recherche, d'universités, d'écoles...) (Bor, 2014 ; Brankovic, 2018), associatif (Laurent *et al.*, 2019 ; Čada, Numerato et Hoření, 2021 ; Garaudel *et al.*, 2022) ou encore public (Blankart, 2007 ; Zyzak et Jacobsen, 2020).

En ce sens, Berkowitz, Bucheli et Dumez (2017) identifient quatre types de MO : intersectorielles (composées d'acteurs issus de secteurs non liés), supra-sectorielles (des acteurs de secteurs différents mais connexes), sectorielles (des acteurs d'un seul secteur) et infra-sectorielles (des acteurs d'un segment particulier d'un secteur).

Dans la troisième catégorisation, géographique, les méta-organisations présentent des périmètres différents :

- la méta-organisation internationale qui, comme son nom l'indique, couvre un territoire transnational plus ou moins large. À titre d'exemple, Ahrne et Brunsson (2008) évoquent ainsi l'*International Bee Research Association* ou encore *Education international* comptant des membres respectivement issus de 132 et 154 pays ;
- la Méta-Méta-Organisation (MMO), englobante, qui rassemble des méta-organisations, en nombre limité et situées à des échelles géographiques inférieures, elles-mêmes réunissant des organisations (là encore en nombre limité) (Ahrne et Brunsson, 2008). L'URIOPSS sur la région Pays de la Loire fait ainsi partie de l'UNIOPSS, agissant au niveau national ;
- la méta-organisation territorialisée, comprenant, notamment, les *clusters* ou les pôles de compétitivité. Celle-ci est située sur un territoire délimité (une région, un département...) et constitue un « *ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production* » (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007, p. 2 ; Gadille, Tremblay et Vion, 2013 ; Kauffmann, 2018 ; Duprat, 2020).

Enfin, une quatrième et dernière catégorie utilise des critères d'ordre organisationnel. Rajwani *et al.* (2015) distinguent, ainsi, quatre types de MO en fonction de leur taille (grande ou petite) et de leurs caractéristiques fonctionnelles

(plutôt tournées vers l'intérieur et leurs membres ou vers l'extérieur et les acteurs sociopolitiques).

La littérature met généralement en avant trois critères principaux, souvent interdépendants, permettent de différencier les méta-organisations entre elles (Garaudel, 2020) :

- le degré d'organisationnalité, c'est-à-dire la présence des caractéristiques d'une organisation (par exemple, la nature hiérarchique, le système de sanction...). Il est généralement plus faible que pour une organisation mais plus fort que pour un réseau ;
- le degré de similarité/hétérogénéité des membres à travers (a) leur différences/convergences au niveau de leur identité, nature, attributs ; (b) l'ouverture possible ou non des frontières de la méta-organisation ; (c) la présence d'acteurs influents du champ concerné ; (d) le niveau de couverture du champ ;
- le degré de spécificité de l'objectif à atteindre (vise-t-elle à représenter un vaste ensemble de membres ou à répondre à un besoin plus précis ?).

Ce panorama des typologies de méta-organisations montre leur variété, leur ancienneté et leur actualité mais aussi leur complexité (cf. Tableau 4).

**Tableau 4 : catégoriser la méta-organisation (d'après Ahrne et Brunsson, 2008 ; Berkowitz et Dumez, 2015 ; Garaudel, 2020 ; Rajwani et al. 2015)**

TYPOLOGIE		CARACTERISTIQUES		
<b>HISTORIQUE</b>	Traditionnelle	Corporative thématique	Multi-partie-prenantes	
<b>SECTORIELLE</b>	Intersectorielle	Supra-sectorielle	Sectorielle	Infra-sectorielle
<b>GEOGRAPHIQUE</b>	Internationale	Méta-méta-organisation	Territorialisée	
<b>ORGANISATIONNELLE</b>	Taille (grande / petite)		Fonction (tournée vers l'intérieur ou l'extérieur)	
	Degré d'organisationnalité	Degré de similarité		Degré de spécificité

Les fonctions des méta-organisations sont multiples et évoluent au cours de leur histoire. Mais la plupart d'entre elles tendent principalement à produire et échanger des informations, en interne (les membres) ou en externe (les pouvoirs

publics...) ainsi qu'à influencer sur leur environnement (politique, culturel, institutionnel). L'action d'influence prend alors deux formes : relationnelle (continue) et transactionnelle (ponctuelle, en situation de négociation) (Dumez et Renou, 2020b).

Les formes et missions diverses des méta-organisations nourrissent aujourd'hui des débats.

### ***Un regain d'intérêt récent mais qui divise : écoles européenne et anglo-saxonne de la méta-organisation***

La grande hétérogénéité des méta-organisations montre l'attrait de plus en plus marqué pour l'action collective entre organisations (Berkowitz, 2016). En effet, si les méta-organisations ne sont pas nécessairement nouvelles, elles voient assurément leur importance et leur nombre augmenter, eu égard au contexte global et dynamique dans lequel elles évoluent. Ainsi, à titre d'exemple, en 2003, sur les 10 200 méta-organisations internationales répertoriées par Ahrne et Brunsson (2005), les deux tiers avaient moins de trente ans.

Face à des problématiques économiques, sociales, environnementales de plus en plus complexes, sortes de « *méta-problèmes* » (Trist, 1983), les organisations d'organisations semblent, en effet, favoriser la constitution de réponses globales. Ainsi, les méta-organisations permettent de résoudre collectivement de vastes problématiques auxquelles les organisations prises individuellement ne peuvent que difficilement apporter des réponses (Berkowitz et Dumez, 2016 ; Valente et Oliver, 2018 ; Berkowitz *et al.*, 2022).

Pour les membres, les méta-organisations participent alors à la réduction des incertitudes et du caractère incontrôlable de leur environnement. Grâce aux guides (normes, directives...), aux recherches et sensibilisations qu'elles produisent, les méta-organisations clarifient ainsi le paysage et facilitent les interactions à la fois entre les acteurs mais aussi entre les acteurs et leur environnement (Ahrne et Brunsson, 2008 ; König, Schulte et Enders, 2012). En somme, « *elles sont des espaces dans lesquels les organisations interagissent [...]. Elles permettent aux organisations d'une même communauté d'interagir, et c'est de ces interactions que naissent les accords sur la conduite acceptable et les obligations comportementales des membres* » (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002, p. 61).

Pour faire face à des problématiques sociétales toujours plus complexes, l'action de la méta-organisation se révèle donc paradoxalement puissante bien qu'elle s'appuie sur une structure assez légère (équipe restreinte, moyens limités) et souple tout en mobilisant des outils de gestion des organisations traditionnelles (Berkowitz et Dumez, 2015).

Néanmoins, à l'heure actuelle, le concept de méta-organisation ne fait pas pleinement consensus dans la communauté scientifique et deux écoles se distinguent, anglo-saxonne et européenne. Pour la première, méta-organisations et réseaux informels relèvent d'une seule et même catégorie d'action collective. La méta-organisation est alors utilisée pour parler de la formation d'un objectif commun au sein d'un système réunissant des individus et des organisations (Gulati, Puranam et Tushman, 2012). Cette approche n'implique pas de capacité de décision commune ou de mise en place d'une organisation formelle (Berkowitz *et al.*, 2022).

Pour la seconde école, portée par les travaux d'Ahrne et Brunsson (2005, 2008), la méta-organisation relève d'un ordre formel, organisationnel quand le réseau, plus informel, constitue un ordre émergent (Renou, 2020). La méta-organisation est alors un ordre social décidé, fruit d'une décision collective qui va permettre de créer une organisation formelle.

Pour cela, elle repose, partiellement, sur les cinq éléments constitutifs d'une organisation : l'appartenance (à travers ceux qui en font partie et y contribuent), la hiérarchie (le degré et la manière dont l'autorité lui est conférée), les règles qui cadrent son action collective, la surveillance (des membres, de l'environnement dans une optique de prise de décisions), les sanctions (visant à influencer le comportement d'un membre) (Ahrne, Brunsson et Seidl, 2016). Cependant, en tant qu'organisation incomplète ou partielle, elle répond rarement à ces cinq critères simultanément : l'appartenance est la plus systématique, tandis que la hiérarchie et les sanctions sont plus rares (Ahrne et Brunsson, 2011 ; Garaudel, 2020).

Par souci de clarté, nous privilégierons l'approche européenne de la méta-organisation, aujourd'hui largement partagée et dont les caractéristiques essentielles (concurrences, dépendances), détaillées par la suite, sont particulièrement éclairantes pour notre analyse.

**En somme**, nous entendons donc les méta-organisations selon trois critères : «(1) des ordres sociaux décidés ; (2) qui organisent des organisations plutôt que des individus ; et (3) associatifs, en ce sens qu'ils constituent une association volontaire de membres » (Berkowitz et al., 2022, p. 2).

## **2.1.2. Caractéristiques de la méta-organisation**

En tant qu'organisation composée d'organisations, la méta-organisation repose sur l'adhésion libre de ses membres (2.1.2.1) et entretient avec eux des relations singulières faites de dépendance et de concurrence (2.1.2.2).

### **2.1.2.1. APPARTENANCE A LA META-ORGANISATION**

À l'intérieur de la méta-organisation se trouvent d'autres organisations, chacune ayant son identité, ses règles et ses ressources propres. En cherchant à les unir, elle doit alors composer avec une première tension : construire et consolider son identité tout en assurant une autonomie à ses différents membres. Dès lors, l'adhésion et la participation constituent, pour elle, des enjeux clés (*cf.* Figure 13).

### **Entrée dans la méta-organisation**

L'adhésion à la méta-organisation est volontaire, repose sur l'initiative des organisations, en fonction des valeurs qu'elles partagent avec celle-ci. Mais la méta-organisation peut également choisir ses membres. Par conséquent, leur nombre va dépendre des conditions d'adhésion (plus ou moins limitatives, par exemple un critère géographique) et du vivier d'organisations potentiellement intéressées. Ainsi, la plupart d'entre elles comptent moins de cent membres, rares sont celles qui en ont plusieurs centaines. En ce sens, elles peuvent être qualifiées de petites organisations (Ahrne et Brunsson, 2008).

Si l'adhésion volontaire la rapproche d'une organisation classique, la méta-organisation s'en distingue rapidement par plusieurs critères d'entrée, en particulier la motivation à l'intégrer (l'organisation membre ayant tout intérêt à ce qu'elle atteigne ses objectifs et prenant peu de risques au vu des coûts d'adhésion moindres qu'elle lui demande) (*cf.* Tableau 5). Ses règles sont généralement souples et laissent « *libres les membres de poursuivre leurs propres buts et de s'approprier à*

leur convenance ce que la MO aura collectivement élaboré » (Gimet et Grenier, 2018, p. 13).

Dès qu'elle a défini son identité (objet, périmètre), la méta-organisation se trouve souvent en situation de monopole. En effet, visant à rassembler un groupe d'acteurs précis, elle peut rapidement mobiliser tous ceux concernés et, par conséquent, renforcer cette identité commune. Ainsi, « *la Fédération des Entreprises de la Beauté annonce qu'elle regroupe près de 300 entreprises qui couvrent 97% du chiffre d'affaires du secteur* » (Dumez, 2008, p. 3) : une entreprise se considérant dans ce champ sera potentiellement intéressée à participer à la méta-organisation et s'y inscrire, c'est aussi se reconnaître dans cette identité d'acteur de la beauté.

**Tableau 5 : différences, à l'entrée, entre une organisation et une méta-organisation (d'après Ahrne et Brunsson, 2005) (source : auteure)**

MOMENT-CLÉS	ORGANISATION	MÉTA-ORGANISATION
<b>ENTREE</b>	Les acteurs (individus/organisations) sont libres d'entrer ou non dans la structure	
<b>Motivation</b>	Relative indifférence L'individu est potentiellement moins intéressé par les missions, les produits de l'organisation et l'atteinte des objectifs de celle-ci que par les avantages qu'il va en retirer (salaire, dividendes...).	Intérêt certain L'adhésion d'une organisation est étroitement liée aux missions de la MO et elle a un vrai intérêt à ce que celle-ci atteigne ses objectifs. Les avantages directs perçus viennent dans un second temps (conseils...).
<b>Intérêt</b>	Rapport coût / bénéfice stable Les avantages à retirer pour l'individu équivalent, en principe, à l'effort demandé (le salaire étant généralement lié à une mission).	Bénéfice fort, coût moindre L'intégration rapporte beaucoup (visibilité, services mutualisés, utilité sociale...) pour un investissement moindre par rapport aux ressources du membre.
<b>Risques</b>	Resquilleur Comme la balance coût / bénéfice est stable, il peut y avoir des tentatives de resquillage (ex : travailler moins en conservant le même salaire).	Cheval de Troie Le coût d'adhésion étant moindre, il y a plus d'avantages à être dans la MO qu'en dehors. Néanmoins, il peut y avoir des intrus, entrant facilement pour faire échouer le projet commun.
<b>Alternatives</b>	Limitées Pour l'individu, il est difficile d'atteindre seul les mêmes objectifs qu'une entreprise, ses ressources étant nécessairement restreintes.	Cavalier seul Une organisation ayant les mêmes objectifs qu'une MO peut envisager de les atteindre, dans une certaine mesure, en restant seule. Elle dispose pour cela de ressources propres à son statut d'organisation et il lui est parfois plus facile d'agir seule que d'attendre que la

<b>Critères de sélection</b>		MO se mette en mouvement.
	<p>Adéquation</p> <p>L'individu doit répondre aux exigences de l'organisation et détenir certaines compétences (fiche de poste...).</p> <p>L'idéal est d'avoir un individu répondant au maximum de fonctions</p> <p>Indépendance de l'organisation vis-à-vis de l'individu</p> <p>Un individu est « interchangeable », son identité propre n'est pas réellement importante.</p>	<p>Complémentarité</p> <p>La MO fixe des critères à l'entrée reposant généralement sur la similarité (ex : structures non-lucrative).</p> <p>L'idéal est d'avoir le maximum de structures répondant aux critères pour plus de représentativité de la MO.</p> <p>Dépendance de la MO à l'adhérent</p> <p>L'identité de l'organisation est importante, les adhérents ne sont pas interchangeables / départ irremplaçable.</p>

Une fois les organisations intégrées à la méta-organisation, il s'agit de pouvoir les mettre en mouvement pour mener à bien son projet d'action collective.

### **Enjeux de la participation**

La méta-organisation est dépendante de ses adhérents pour une large partie de ses décisions. En effet, au-delà de leur consentement passif, elle doit pouvoir s'appuyer sur leur participation active car ses moyens propres sont généralement restreints.

Contrairement à un individu au sein d'une organisation, la plupart des membres ont choisi d'intégrer la méta-organisation parce qu'ils en partagent les valeurs<sup>23</sup> et les objectifs (éventuellement aussi parce qu'ils souhaitent influencer sur ces derniers). Ces organisations sont donc, a priori, intéressées à collaborer avec les autres membres et modifier leurs interactions. Mais la décision de participer dépend également de la contribution demandée par la méta-organisation, celle-ci ne devant pas, pour les membres, excéder les bénéfices (*cf.* Tableau 6). Cela est, néanmoins, rarement le cas puisque la contribution est généralement réduite (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Dumez et Renou, 2020b).

En effet, la méta-organisation présente l'avantage de contribuer à la coopération entre ses membres (rôle de facilitation en interne) et de permettre une action à plus vaste échelle, plus visible et plus forte (rôle de support en externe) sans

<sup>23</sup> Ce à quoi nous attribuons de la valeur, avec Dewey, c'est « ce à quoi nous tenons, c'est-à-dire à quoi ou à qui nous manifestons concrètement notre attachement, à travers nos attitudes actives, nos comportements, nos façons d'agir. Nous y tenons : nous le désirons, nous nous efforçons d'y parvenir, de l'obtenir et, lorsque nous l'avons, nous faisons tout pour le conserver et en prolonger l'existence » (Bidet, Quéré et Truc, 2011, p. 33). Ce désir est alors un moyen « en réponse à un contexte où un manque demande à être comblé ou bien où une tendance active se trouve menacée » pour imaginer une fin-en vue, une possibilité d'action commune (Dewey, 1967; *ibid.* p.35).

demander un investissement trop important de la part des structures intégrées. Ses membres contribuent ainsi au financement des dépenses (« *souvent modestes, étant donné la légèreté de la structure des méta-organisations* » (Kauffmann, 2018, p. 61)), essentiellement par le biais des cotisations, et à son fonctionnement en lui mettant, par exemple, du personnel à disposition.

La méta-organisation repose alors sur des « *formes de contrepartie non pécuniaires, notamment [...] l'échange d'expériences, la mise à disposition gratuite de personnel, et la mobilisation de ressources humaines au-delà des frontières de l'organisation* » (Gadille, Tremblay et Vion, 2013, p. 4). La faiblesse des contributions pécuniaires demandées vis-à-vis des ressources des organisations est néanmoins à nuancer dans le cas de membres issus de la société civile ou d'organismes publics (Berkowitz et Dumez, 2016).

**Tableau 6 : coûts et bénéfices de la participation à une méta-organisation (d'après Dumez et Renou, 2020)**

BENEFICES		COUTS
<b>DIRECTS</b>	<b>Individuels</b> (accès à des services, des informations, possibilité de gagner en visibilité et de faire porter sa voix...)	<b>Faibles</b> (cotisation, achats complémentaires de prestations à un tarif négocié...)
<b>INDIRECTS</b>	<b>Collectifs</b> (amélioration du secteur / de la visibilité grâce aux travaux de la MO...)	<b>Possiblement élevés</b> (participation aux instances de gouvernance, groupes de travail qui peuvent se révéler chronophages...)

En parallèle, la méta-organisation fait profiter ses membres de sa reconnaissance et de son statut : ils sont ainsi en mesure d'obtenir les mêmes acquis, ce qui n'aurait pas toujours été possible s'ils étaient restés seuls. Ces différents coûts et bénéfices sont amenés à évoluer au fil du temps et expliquent une large part des dynamiques tant en interne qu'avec l'environnement (cf. Focus 4) (Dumez et Renou, 2020a).

#### **Focus 4 : participer à la méta-organisation ou la supprimer ?**

Berkowitz (2016) a montré que des méta-organisations qui ont des objectifs ou des caractéristiques proches (en termes de secteurs, de typologie d'acteurs...) pouvaient, plutôt que de disparaître, coexister les unes à côté des autres. Les raisons en sont à la fois :

(1) *Stratégiques*. Il y a des enjeux liés à :

- la réputation pour les acteurs de la méta-organisation : la quitter peut contribuer à diminuer sa notoriété ou sa valeur à l'extérieur (ex : sortir d'une méta-organisation

visant à défendre les droits de l'homme peut donner lieu à des critiques) ;

- l'information : faire partie de plusieurs méta-organisations peut permettre de capter des informations différentes ou complémentaires ;
- au désamorçage des conflits : la participation à la méta-organisation permet à l'organisation de porter les conflits qu'elle pourrait avoir avec d'autres acteurs au sein de celle-ci et, dès lors, de pouvoir plus facilement les résoudre. Par exemple : une méta-organisation multi-partie-prenantes pourra favoriser le dialogue entre ses membres, des ONG et des États, aux intérêts parfois très différents.

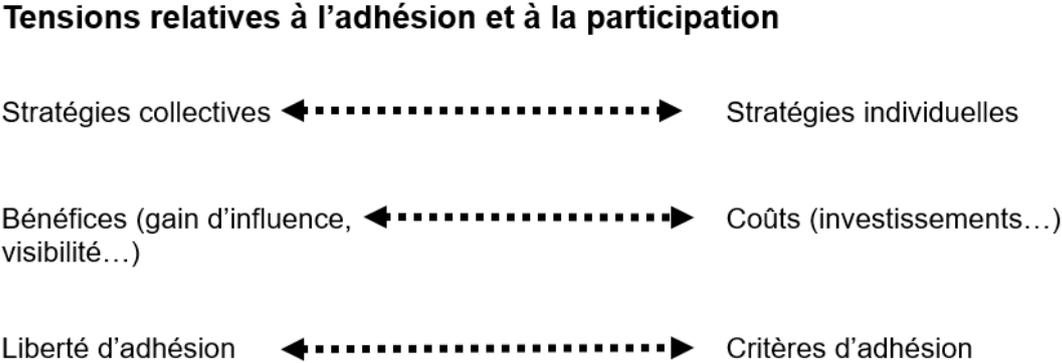
(2) *Institutionnelles*. Les organisations conçoivent les méta-organisations pour les aider à résoudre collectivement différentes problématiques. Leur enjeu est donc de couvrir au mieux l'ensemble de ces dernières.

Par conséquent, les méta-organisations récentes sont souvent pensées de manière complémentaires aux précédentes, plutôt qu'en concurrence.

Néanmoins, les membres doivent faire un sacrifice (relatif car souvent peu élevé) : accepter une certaine perte d'autonomie au profit de la méta-organisation. Celle-ci est compensée par le fait qu'ils pourront ainsi exercer une plus grande influence qu'ils n'auraient eue seuls et, qu'en parallèle, ils ont l'assurance qu'aucun membre n'est supérieur aux autres.

Sur ce point cependant, si les membres ont généralement les mêmes droits à la décision, ceux-ci peuvent aussi varier en fonction de leur rôle au sein de la méta-organisation et des modalités de leur participation. Ainsi, l'adhésion peut présenter plusieurs degrés : celui de gouvernance (le membre a payé une cotisation) ou de participation (le membre contribue aux travaux sans avoir pleinement adhéré) (Berkowitz et Bor, 2022).

**Figure 13 : la méta-organisation, un espace de tensions (source auteure – 1/5)**



Cela nous amène ici à préciser la nature singulière des relations tissées au sein de la méta-organisation.

### **2.1.2.2. RELATIONS SINGULIERES ENTRE LES ACTEURS**

Si la méta-organisation est basée sur une certaine proximité de ses membres (de forme, d'objet...), chacun d'entre eux n'en reste pas moins indépendant, conservant ainsi son identité propre et, notamment, son nom. Dès lors, s'installe entre eux, une relation singulière basée sur une certaine dépendance et de potentielles concurrences. Celle-ci porte alors d'importants enjeux pour le pilotage de la méta-organisation.

#### **Dépendance / indépendance**

La relation de dépendance au sein de la méta-organisation est porteuse de nombreuses tensions (*cf.* Figure 14).

En premier lieu, il est essentiel pour les membres que leur identité soit préservée. En effet, en aucun cas l'intégration dans la méta-organisation ne correspond à une fusion : il s'agit donc, pour eux, de ne pas y être assimilés ou dilués. L'adhérent a une identité propre qui est, si ce n'est plus, tout aussi importante et visible que celle de la méta-organisation dont il fait partie. Bien souvent, cette dernière met d'ailleurs en avant ses membres pour montrer son importance. Par exemple, l'URIOPSS valorise ses 197 adhérents, en précisant qu'elle regroupe des structures de tailles et missions diverses, certaines ayant parfois, du fait de leur histoire, pénétration du secteur ou reconnaissance médiatique, une visibilité plus forte que la sienne.

Un paradoxe s'opère alors entre la similarité qui rassemble les membres au sein de la méta-organisation et la nécessité de conserver / mettre en avant leurs dissemblances pour continuer d'exister en tant qu'organisation. Cette tension peut, au fil du temps, pencher d'un côté ou de l'autre, augmentant, dès lors, le risque de conflit entre les membres (par exemple, par une mise en danger de leur autonomie ou une apparition de divergences sur les actions à mener) (Ahrne et Brunsson, 2008). Dans une telle situation, un risque de ralentissement des décisions, voire d'éclatement du collectif, est possible. La méta-organisation peut, *in fine*, s'en trouver fragilisée.

En effet, elle est étroitement dépendante de ses membres : « *les organisations membres sont à la fois propriétaires, coproductrices et clientes ou utilisatrices finales du collectif* » (Berkowitz et Bor, 2018, p. 205). Dès lors, le retrait

d'un adhérent aura bien plus de conséquences, en termes financiers (les cotisations représentant a minima 60% de ses ressources financières) et de représentativité, que le départ d'un salarié au sein d'une organisation (Dumez et Renou, 2020b).

La dépendance de la méta-organisation envers ses membres est d'autant plus élevée que, si les adhérents existent en dehors d'elle, elle n'est rien sans eux. Sans cette capacité à unir, elle perd sa raison d'être. Or, nous l'avons vu, *« les membres disposent d'une grande autonomie. Ils ont choisi d'adhérer à l'association et sont libres de la quitter à tout moment. Ils ne peuvent pas être forcés à devenir membres ou être achetés. En tant que membres, ils conservent la majeure partie de leur autonomie et de leur identité en tant qu'organisations indépendantes »* (Ahrne et Brunsson, 2008, p. 3).

À cela s'ajoute le fait que la méta-organisation repose généralement sur un principe démocratique : l'égalité de l'ensemble de ses membres, peu importe leur taille ou leur prestige. Par conséquent, l'absence de hiérarchie laisse supposer que l'ensemble des décisions nécessite une recherche de consensus.

S'engage ainsi un vaste travail d'explication et de persuasion, à différentes échelles et selon des spécificités propres à chaque acteur (membre, salarié, bénévoles...) : pour s'accorder, les acteurs négocient, de façon explicite ou implicite, en fonction de leurs stratégies et intérêts. Or, ce travail de négociation constitue un 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 »*. Il prend donc nécessairement du temps et son résultat demeure précaire (un acteur pouvant, par exemple, changer de position) (Friedberg, 2009, p. 18).

Pour se consolider, la méta-organisation a alors tout intérêt à conserver ses adhérents et à en attirer d'autres, ces deux actions étant étroitement liées :

- pour les acteurs externes, une méta-organisation dynamique est attractive. Par exemple, de potentiels candidats étudient la liste de ses membres afin d'évaluer s'il est intéressant d'en être (pour des raisons d'image, de facilité de coopération...);

- pour les acteurs internes, si la méta-organisation est attractive, il sera peu pertinent de la quitter. Ici, de manière paradoxale, la différence entre les membres peut être une force pour la MO et un moyen de renforcer leur intégration (Ahrne et Brunsson, 2005). En effet, plus il y aura de membres attractifs, plus les autres auront envie d'en faire partie. À l'inverse, si tous les membres sont de même importance, il sera moins attirant de l'intégrer.

Néanmoins, les méta-organisations se trouvent souvent en position monopolistique : sur un même objet, il existe peu de concurrence et il n'est pas dans l'intérêt des adhérents de les voir se multiplier. En effet, en étant trop nombreuses, elles perdent leur importance et, par conséquent, de leur intérêt. Il existe donc un phénomène de dépendance des membres à la méta-organisation et le mouvement en son sein y est, en conséquence, assez faible.

Le principe d'égalité entre les membres évoqué précédemment est également à relativiser : si une organisation jugée importante selon les critères de la méta-organisation (ex : cotisation plus importante, visibilité forte...) décide de s'en aller, son départ a beaucoup plus d'impact que celui d'un petit adhérent (celui qui aura une cotisation faible, peu de moyens pour acheter ses services, etc.). Les difficultés pour la méta-organisation seront alors de plusieurs ordres : une baisse des ressources financières (une cotisation importante en moins), une baisse de sa représentativité vis-à-vis des partenaires (acteurs publics et privés, adhérents actuels ou futurs...) et une mise en doute de son intérêt (pourquoi l'intégrer si un acteur aussi important n'y trouve pas son compte ?).

Par ailleurs, ces organisations « importantes » le sont d'autant plus qu'elles ont potentiellement moins besoin de la méta-organisation. Celle-ci doit alors valoriser ses points forts pour chaque profil d'adhérent. Dans le cas de la méta-organisation étudiée ici, il s'agira, par exemple, de la vision intersectorielle que ne peut avoir, seule, telle ou telle organisation ; de sa couverture régionale, voire nationale, avec l'intégration à une méta-méta-organisation, etc.

**Figure 14 : la méta-organisation, un espace de tensions (source auteure - 2/5)**

**Tensions relatives aux dépendances**



Ce rapport singulier à certains membres appelle une autre particularité des relations au sein d'une méta-organisation : la possibilité d'une mise en concurrence.

***Mise en concurrence***

L'existence des méta-organisations montre bien que les relations entre organisations ne peuvent se résumer à une compétition (Spillman, 2018). Mais la proximité qui caractérise ses membres transforme parfois la méta-organisation en un espace de concurrences multi-échelles (*cf.* Figure 15). En effet, la méta-organisation présente trois niveaux de coopération et, potentiellement, de concurrence : méta-organisationnel (entre elle et ses membres, voire également entre MO), organisationnel (entre les membres) et individuel (entre les représentants des membres, avec l'équipe de la MO) (Berkowitz et Bor, 2018 ; Renou, 2020).

En premier lieu, les organisations membres et la méta-organisation peuvent présenter des similarités importantes et, notamment, mener des activités proches (ex : une offre de formation) (Ahrne et Brunsson, 2008). Dès lors, ils deviennent de potentiels concurrents, d'autant plus s'ils se situent souvent sur des territoires/secteurs proches. Cela risque alors de générer des conflits autour de ce que peut, ou non, faire la méta-organisation et de la fragiliser. Par conséquent, lorsqu'elle lance une action, il lui faut essayer de ne pas trop entrer en concurrence avec ses membres.

De même, certains membres peuvent ne pas apprécier que la méta-organisation se renforce trop, car cela a des conséquences sur leurs propres activités, voire fragilise leur organisation (par exemple en les invisibilisant). Ils auront, en conséquence, tendance à vouloir limiter son pouvoir. La concurrence peut donc à la fois porter sur ce que fait la méta-organisation et sur ce qu'elle est. En somme, la

méta-organisation et ses membres se concurrencent et peuvent donc mutuellement s'affaiblir (Ahrne et Brunsson, 2008).

Parallèlement, les membres eux-mêmes ont souvent des objectifs identiques ou évoluent dans des secteurs proches. Du fait de l'absence d'autorité de la méta-organisation sur eux, celle-ci est alors amenée à constituer un terrain de jeu visant à faciliter leur dialogue (Berkowitz et Bor, 2018). Ce terrain peut engendrer une « *coopétition* » entre les acteurs, les stimulant voire les renforçant (Nalebuff et Brandenburger, 1995). La méta-organisation présente alors l'avantage d'aligner les intérêts, parfois dissonants, des différents acteurs pour permettre une action commune et ainsi multiplier les chances de succès face à des problématiques trop vastes pour une organisation seule (Berkowitz et Souchaud, 2017 ; Berkowitz, Crowder et Brooks, 2020).

Mais parce qu'ils cherchent toujours à préserver leur identité, leur autonomie et leur légitimité, les membres peuvent aussi entrer en concurrence. Celle-ci, en affaiblissant la qualité de leurs interactions, n'est pas sans risque (Lapoutte, 2021). Elle peut, notamment, créer des conflits à différentes échelles qui, eux-mêmes, peuvent aboutir à une rupture : le départ d'un des membres, contribue alors à fragiliser la méta-organisation. À l'inverse d'un individu dans une organisation, un adhérent peut tout à fait envisager d'agir seul pour atteindre ses objectifs. Il disposera, pour cela, de moyens propres, parfois tout aussi conséquents que ceux de la méta-organisation, tout en évitant sa lourdeur organisationnelle (en particulier, sa recherche continuelle d'un consensus).

Dès lors, face à une situation potentiellement explosive, il apparaît nécessaire de comprendre pourquoi ces organisations décident malgré tout de coopérer dans la méta-organisation et comment cela est possible (ou pas) (Berkowitz et Bor, 2018). Ainsi, lors d'un changement (évolution de son modèle économique, renouvellement de sa gouvernance, transformation numérique...), la méta-organisation se trouve souvent dans une position instable qui nécessite une analyse fine des profils et des enjeux de ses membres.

Afin d'assurer sa stabilité, il faut qu'elle puisse continuer à répondre à leurs besoins sans les mettre en difficulté. Le risque ultime pour la méta-organisation réside dans sa dissolution, celle-ci pouvant aboutir à la création d'une nouvelle organisation fusionnant les acteurs, ou à leur éparpillement. Cette situation demeure

cependant rare, les membres y ayant peu d'intérêt, au vu des coûts faibles que la méta-organisation représente pour eux (cf. Focus 4) (Berkowitz, 2016).

En résumé, nous voyons que la méta-organisation constitue un espace de jeu où s'opposent constamment des stratégies collectives et individuelles. Cette tension peut alors, tant au sein de la méta-organisation que chez ses membres, réduire sa flexibilité stratégique et sa capacité d'adaptation organisationnelle face aux changements tout en augmentant les effets des perturbations externes. La méta-organisation et ses membres recherchent constamment un équilibre entre coopération et concurrence, contribuant alors à une certaine instabilité (Bresser et Harl, 1986 ; Renou, 2020).

**Figure 15 : la méta-organisation, un espace de tensions (source auteure - 3/5)**

### **Tensions relatives aux concurrences**



En raison de ces caractéristiques (concurrence, dépendance), le pilotage est alors un enjeu majeur pour la méta-organisation.

### ***Enjeux du pilotage de la méta-organisation***

La méta-organisation est, nous l'avons dit, composée d'autres organisations. Son but consiste à travailler dans l'intérêt de tous ses membres, ceux-ci ayant, théoriquement, la même valeur (Ahrne et Brunsson, 2008). Cela suppose alors une coopération et une coordination du collectif, or les membres, parce que pris par leurs activités principales, ont, en général, peu de temps à lui consacrer et se rencontrent rarement (tout au plus quelques fois par an, en particulier lors des assemblées générales). Dans ces conditions, le pilotage de la méta-organisation, pour atteindre les objectifs fixés, n'est pas aisé (cf. Figure 16).

Ce pilotage peut être réalisé par une organisation membre, un groupe de délégués issus des membres ou encore par une organisation dédiée (Roux et Lecocq, 2022). Cette-dernière prend la forme d'une équipe souvent restreinte, propre

à la méta-organisation, également appelée « *secrétariat* » (Ahrne et Brunsson, 2008). « *Il s'agit d'une structure permanente qui constitue la mémoire de la MO, palliant la discontinuité des réunions et sa faiblesse structurelle. [...] Sa légitimité et son autorité sont construites sur son expertise du secteur d'activité et son expertise méthodologique* » (Gimet et Grenier, 2018, p. 13).

Le secrétariat a pour enjeu de développer et faciliter les liens entre les membres (Garaudel, 2020). Bien que souvent vu comme faible, par confusion avec la structure souple de la méta-organisation, son rôle est pourtant essentiel pour favoriser l'action et a un impact sur l'efficacité de la méta-organisation. Il peut être composé de fonctions administratives (secrétaire...) ou expertes (techniciens, juristes...) (Dumez et Renou, 2020b).

La présence de grands secrétariats permettrait de préserver l'autonomie de la méta-organisation et celles des membres (Roux et Lecocq, 2022). Néanmoins, paradoxalement, la trop grande visibilité d'un management au sein de la méta-organisation accentue le risque de conflit en mettant en lumière la perte d'autonomie des membres (Ahrne, Brunsson et Kerwer, 2016). De plus, les rares cas où le secrétariat est de taille importante ne transforment pas la méta-organisation en une organisation classique où les membres seraient relégués au rang de simples partenaires (Ahrne, Brunsson et Seidl, 2016 ; Roux et Lecocq, 2022).

L'autorité de la méta-organisation repose sur un paradoxe. En effet, « *si une organisation membre n'a pas d'autonomie vis-à-vis d'une méta-organisation, elle n'est plus pertinente pour ses propres membres. Toutefois, une méta-organisation est également censée disposer d'un pouvoir de décision autonome et perd son objet si elle ne dispose pas d'un degré minimal d'autonomie* » (Ahrne, Brunsson et Kerwer, 2016, p. 9). Par conséquent, la méta-organisation doit pouvoir bénéficier d'un pouvoir de prise de décision, même s'il se révèle restreint, tout en laissant une place à l'autonomie de ses membres (Berkowitz et Bor, 2022).

Les règles de la méta-organisation peuvent alors être orales ou écrites, et, par exemple, inscrites dans une charte d'adhésion. Pour que celles-ci soient plus largement saisies et suivies par les membres, il est souvent nécessaire qu'elles aient été construites par eux : « *plus les règles utilisées pour réguler le comportement des membres sont auto-imposées ou volontairement acceptées, plus elles devraient avoir d'impact.* » (Berkowitz et Bor, 2022, p. 11). Les membres adhèrent ensuite plus ou

moins volontairement aux règles fixées, notamment, en fonction du pouvoir de sanction octroyé ou non à la méta-organisation (ex : risque d'exclusion). Afin de comprendre le fonctionnement de la méta-organisation, il est alors essentiel de s'intéresser à la genèse de ces règles et au travail de régulation à l'œuvre.

Dans une organisation classique, la sanction pourrait servir à influencer le comportement d'un membre ou du collectif. Mais au sein d'une méta-organisation, elle reste difficilement applicable notamment parce qu'elle dépend étroitement de ses membres : les punir ou les exclure n'est pas sans risque pour elle. La sanction suppose, ensuite, un accord des membres (processus coûteux en temps), accord qui aurait, qui plus est, des conséquences sur eux. Ils sont donc peu enclins à en promouvoir l'usage.

À défaut d'un pouvoir hiérarchique sur ses membres, la méta-organisation présentera donc plutôt une « *autorité informelle* » reposant sur sa capacité à décider qui peut être membre ou non, à partir des informations auxquelles elle a accès, sa réputation ou encore son expertise (le secrétariat constituant ainsi « *un concurrent puissant de l'autorité hiérarchique, voire un substitut à celle-ci* ») (Ahrne et Brunsson, 2008, p. 130 ; Garaudel, 2020).

En ce sens, le secrétariat est parfois doté de certaines prérogatives de contrôle, en particulier technique (en émettant des recommandations), bureaucratique (pour fixer des règles et les faire respecter) et politique (en influençant l'agenda et le calendrier de la méta-organisation), nécessitant une forte professionnalisation et organisation. Ce rôle fort du secrétariat contribue alors à renforcer la méta-organisation : son objet est conforté et la dépendance des membres accentuée, tout en préservant leurs intérêts (la méta-organisation répondant aux objectifs qu'ils lui ont fixés) (Roux et Lecocq, 2022).

Dès lors, les méta-organisations diffèrent foncièrement les unes des autres selon leurs modes de pilotage et le niveau d'autonomie confié par ses membres. Elles fonctionneront ainsi de manière plus ou moins descendante ou horizontale dans leurs prises de décision, ces choix étant notamment liés au contrôle opéré par les membres sur la méta-organisation, en particulier à travers la mise à disposition de ressources. Ainsi, si les membres contribuent à la méta-organisation par le versement d'une cotisation, celle-ci fonctionnera de façon plus autonome et descendante. Elle sera également potentiellement plus réactive qu'une méta-

organisation où l'ensemble des décisions passera par les adhérents, ceux-ci n'ayant pas souvent la possibilité de s'impliquer autant dans la méta-organisation que dans leur propre organisation.

À l'inverse, certaines méta-organisations disposent de ressources (humaines, matérielles...) directement fournies par les membres. Dans ce cas, un fonctionnement plus ascendant ou horizontal est souvent constaté (Bor, 2014 ; Berkowitz et Bor, 2018). Cette hiérarchie des décisions a des conséquences sur le message partagé par la méta-organisation. Si elle est en mesure de porter la voix unie de ces membres, elle peut être vue comme leur représentant. Dans le cas contraire, la méta-organisation s'égaré dans une cacophonie d'avis et son discours aura moins d'impact, tant chez les interlocuteurs externes que chez ses membres, plus facilement tentés de se désolidariser.

La méta-organisation se caractérise, nous l'avons dit, par une absence ou une présence diffuse de hiérarchie entre elles et ses membres ainsi qu'entre les membres eux-mêmes. Mais, plus précisément, elle fait cohabiter deux types de rapport entre ses acteurs :

- un fonctionnement hiérarchique au sein de l'équipe salariée qui anime la méta-organisation au quotidien. La décision finale revient à un responsable clairement identifié ;
- une logique hétérarchique<sup>24</sup> entre les adhérents : les « *relations [sont] horizontales sans qu'un acteur ait le pouvoir d'imposer quelque chose aux autres, le droit de véto étant souvent appliqué et les décisions étant prises à la suite d'après négociations, sur la base d'un consensus final* », d'un vote à la majorité (Dumez et Renou, 2020a, p. 22).

Cette articulation hiérarchie/hétérarchie est particulièrement visible dans le duo président (élu pour une durée connue) / directeur (recruté pour une période plus ou moins longue) dont la relation influe sur la capacité d'action de la méta-organisation (Dumez et Renou, 2020b). Elle suppose également, dans le pilotage de la méta-organisation, la prise en compte d'avantages et d'inconvénients liés à ces deux modes de pouvoir (cf. Tableau 7).

---

<sup>24</sup> C'est-à-dire « *un mode d'organisation qui n'est ni un marché ni une hiérarchie : alors que les hiérarchies impliquent des relations de dépendance et les marchés des relations d'indépendance, les hétérarchies impliquent des relations d'interdépendance* » (Girard et Stark, 2002, p. 1934)

En somme, les méta-organisations mobilisent un « *leadership au pluriel* »<sup>25</sup>, « à la fois vertical traditionnel, top-down, porté par le secrétariat de la méta-organisation, et horizontal, partagé entre membres et davantage fondé sur l'expertise de ceux-ci » (Gimet et Grenier, 2018 ; Renou, 2020, p. 111).

Par ailleurs, plutôt qu'une hétéarchie pure, une multiplicité de rapports hiérarchiques se joue entre les acteurs. Dès lors, au-delà d'une « *organisation partielle* », Renou (ibid., p. 125) propose « *d'envisager les méta-organisations comme des organisations hybrides, combinant différents objectifs et logiques* ».

**Tableau 7 : avantages et inconvénients dans la dualité des modes de pouvoir au sein de la méta-organisation (exemples) (d'après Dumez et Renou, 2020) (source : auteure)**

	HIERARCHIE	HETERARCHIE
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaîne de décision claire / Rôles et responsabilités de chacun clairement identifiés / Interactions politiques peu nombreuses et formalisées               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Sécurisation</i></li> </ul> </li> <li>- Capacité de réponse lors de situation de crise et élimination des dissidences internes               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Défense</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de décision équitable (consensus) et tenant compte de toutes les contributions               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Démocratie</i></li> </ul> </li> <li>- Multiplicité des réponses possibles et informations de bonne qualité               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Adaptabilité / innovation</i></li> </ul> </li> </ul>
INCONVENIENTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations ayant du mal à remonter (notamment sur des activités sensibles/subversives)               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Inadéquation</i></li> </ul> </li> <li>- Décisions parfois impopulaires et nécessité d'investir dans la coercition               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Désengagement</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lenteur inhérente au consensus et nécessité d'un suivi constant               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Inertie / lourdeur</i></li> </ul> </li> <li>- Cacophonie des voix et des réponses apportées               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Confusion</i></li> </ul> </li> </ul>

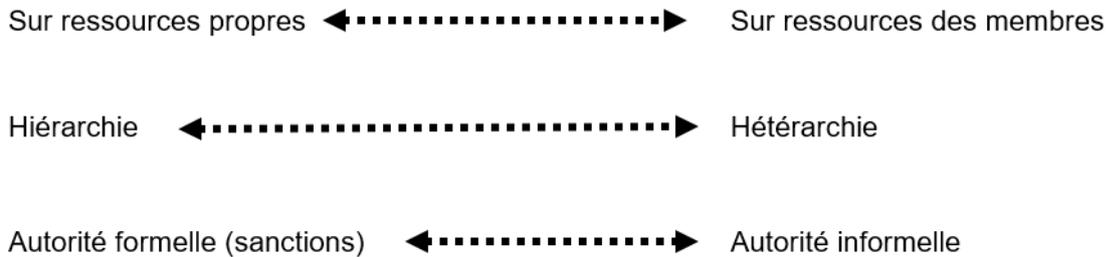
La coordination des acteurs et la capacité à prendre des décisions collectives relève alors d'un processus complexe, supposant de tenir compte des relations à trois niveaux interdépendants (« *la méta-organisation en tant que forme d'organisation collective formelle, le secrétariat en tant que bras armé du collectif, et les organisations membres* ») et du rôle essentiel de la négociation (Berkowitz et al.,

<sup>25</sup> Également qualifié de « *"partagé", "distribué", "collectif", "collaboratif", "intégratif", "relationnel" et "post-héroïque"* » (Denis, Langley et Sergi, 2012, p. 213).

2022 ; Renou, 2020 ; Roux et Lecocq, 2022, p. 62). En effet, le risque de conflit est important et peut fragiliser l'action de la méta-organisation.

**Figure 16 : la méta-organisation, un espace de tensions (source auteure - 4/5)**

**Tensions relatives au pilotage**



Dès lors, l'étude de la dynamique et des effets des interactions (notamment de la répartition du travail entre membres et secrétariat) constitue un enjeu important (Berkowitz et Dumez, 2016). Elle facilite ainsi une meilleure compréhension de son fonctionnement, d'autant plus essentielle qu'elle évolue aujourd'hui dans un environnement incertain l'obligeant à s'adapter.

### **2.1.3. La méta-organisation face aux changements**

Face aux mutations de son environnement, la méta-organisation se trouve, à nouveau, devant un paradoxe : maintenir son identité (afin que ses membres continuent d'y participer) et être en capacité d'évoluer. Or il lui est difficile de gérer les conflits (2.1.3.1), notamment du fait de moyens limités qui la poussent à favoriser la recherche de consensus. Cela contribue alors à la rendre inerte (2.1.3.2). Dès lors, pour s'adapter à de nouvelles situations (2.1.3.3), elle doit actionner un certain nombre de leviers qui montrent son intérêt en période de changement.

#### **2.1.3.1. UNE DIFFICULTE A GERER LES CONFLITS...**

##### ***Des moyens limités...***

Si les membres de la méta-organisation s'unissent pour une cause commune, ils n'en demeurent pas moins tous plus ou moins différents les uns des autres (de par leur taille, leur raison d'intégration de la méta-organisation, *etc.*). D'une force (notamment en termes de représentativité), ces différences peuvent rapidement devenir une source de conflits, en particulier entre les grandes et petites organisations. Ces conflits entraînent, par conséquent, des ralentissements importants dans les prises de décision et dans l'action de la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Berkowitz et Grothe-Hammer, 2022).

Les conflits tiennent aussi aux potentielles concurrences s'exerçant entre la méta-organisation et ses membres, ou entre les membres eux-mêmes ainsi qu'au fait que la méta-organisation dans son développement tend à limiter leur autonomie et affecter leur identité. En effet, en cherchant l'unité, par la réalisation d'un projet commun, elle contribue à effacer leurs différences et, par conséquent, leur identité propre (Dumez, 2008).

Le conflit, réel ou potentiel, est donc toujours présent au sein de la méta-organisation et celle-ci est faiblement outillée pour le régler. Ainsi, elle ne peut pas avoir recours aux outils traditionnels tels que « *le vote ou l'exclusion d'un membre notamment en raison de sa faible hiérarchie mais également en raison de la mise à mal de sa propre existence en cas de départ d'un de ses membres* » (Malcourant, Vas et Zintz, 2015, p. 6). Au vu de son principe démocratique (égalité des adhérents), il lui est, notamment, très difficile de se séparer d'un membre ou de l'ignorer (*cf.* Tableau 8).

**Tableau 8 : différences, lors de conflits, entre une organisation et une méta-organisation (d'après Ahrne et Brunsson, 2005) (source : auteure)**

<b>MOMENT-CLÉS</b>	<b>ORGANISATION</b>	<b>MÉTA-ORGANISATION</b>
<b>CONFLITS</b>	La vie d'une (méta)organisation est potentiellement régulièrement traversée par des conflits.	
<b>Origine</b>	Les individus sont porteurs de valeurs et d'intérêts qui sont autant de potentielles sources de conflit.	La diversité des profils peut engendrer des visions différentes. À l'inverse, la mission commune et la proximité dans les valeurs et buts peuvent générer une compétition conflictuelle entre les membres.
<b>Résolution</b>	Processus plus ou moins rapide, linéaire Discussion, éventuelle sanction voire éviction d'un individu problématique.	Processus long et complexe Il est difficile pour la MO de s'opposer ou de se séparer d'un membre. Son autorité étant faible (hétérarchie), elle tente de favoriser la discussion, la persuasion ou la négociation.  Pour faciliter les discussions, la MO tend à réduire les espaces où elles ont lieu (commissions, conseil d'administration...). Les différences entre les membres (taille, influence) font que les règles de vote ne sont pas aisées à définir.
<b>Fin du conflit</b>	Décision unilatérale Un acteur (direction, manager, CA...) prend la décision finale.	Un accord large mais pas total Il n'est pas possible d'aboutir à une solution fixée et partagée par tous, le consensus est privilégié.
<b>Implémentation des décisions</b>	Rigueur facilitante pour l'organisation Les décisions prises font émerger des règles ou des directives que tous les acteurs doivent appliquer (contrainte)	Liberté contraignante pour la MO La MO ne peut rien imposer à ses membres, elle prend alors soin de produire des recommandations, livres blancs, protocoles ou guides qui laissent une grande liberté d'application des orientations proposées.

L'usage du vote pour résoudre un conflit dans la méta-organisation est complexe. En effet, si son principe correspond à un membre, une voix, alors petites et grandes organisations ont le même poids. Or, nous l'avons vu, l'égalité entre les membres est un principe qui, confronté à la réalité, peut s'avérer dangereux pour la méta-organisation. Le départ d'un membre important la place en difficulté. Cette solution n'est donc pas pleinement satisfaisante et risque même parfois d'augmenter les tensions.

Dès lors, les mécanismes de résolution des conflits sont relativement restreints au sein de la méta-organisation. Ils peuvent être *a priori* / en prévention (grâce à un contrat, une communication renforcée ou encore une vision partagée) ou *a posteriori* / en réaction (via des réunions, une médiation...) (Bahri Korbi, Ben Jemaa-Boubaya et Cheriet, 2019). Dans cette optique, elle peut notamment désigner en interne une instance en charge de l'arbitrage (Heine et Kerk, 2017).

Ces solutions, nous le voyons bien, ne sont pas toujours pleinement satisfaisantes. Dès lors, l'idéal consiste à limiter ces situations conflictuelles difficiles à gérer.

### **... Favorisant la recherche du consensus**

La méta-organisation tendra donc le plus souvent à éviter les conflits, notamment par la recherche d'un consensus entre les acteurs afin de préserver leur autonomie et leur identité (König, Schulte et Enders, 2012). Elle y est d'ailleurs quasiment contrainte puisqu'elle ne peut guère mobiliser la persuasion pour arriver à une entente (Dumez, 2008). En effet, persuader une organisation est, à première vue, une entreprise plus complexe et incertaine que pour un individu. L'adhérent a, en effet, des convictions fortes, construites par son collectif selon un historique propre. La méta-organisation devra alors dialoguer et convaincre ses représentants. Ils en référeront ensuite aux membres de leur organisation en fonction d'un processus de décision interne plus ou moins long et sur lequel la méta-organisation n'a pas de prise (échanges, passage en conseil d'administration, vote...).

Par ailleurs, si pour aider un individu à partager son avis, l'organisation peut proposer des contreparties (récompenses, évolution de poste...), cela est beaucoup plus limité pour la méta-organisation. En effet, elle n'a souvent pas autant de ressources que ses membres et doit, de plus, respecter une certaine équité entre eux. La méta-organisation doit alors faire face à l'incertitude notamment parce que le représentant peut changer, l'obligeant à renouveler le travail de négociation, ce processus étant démultiplié en fonction du nombre d'adhérents.

Pour pouvoir malgré tout avancer et réaliser ses objectifs, la méta-organisation doit, en l'absence de consensus, conserver un « *pouvoir de décidabilité* », c'est-à-dire être en capacité, malgré tout, de faire émerger et mettre en œuvre des décisions collectives. En d'autres termes « *par "décidabilité", nous*

*n'entendons pas qu'une méta-organisation doit constamment parvenir à un consensus sur un sujet, mais seulement qu'une décision peut en principe être prise par le collectif sur certaines questions dans le cadre de son mandat »* (Berkowitz et Grothe-Hammer, 2022, p. 133).

La prise de décision au sein d'une méta-organisation peut alors prendre un certain temps et constituer un danger potentiel pour l'autonomie des membres. Pour cela, au lieu de formuler des règles ou des directives contraignantes, elle aura plutôt tendance à proposer des normes ou des standards. Moins autoritaire et menaçante, la norme prendra alors la forme de « *bonnes pratiques* », d'« *éléments de repères* » ou encore de « *lignes directrices* ». Il s'agit donc en quelque sorte d'une « *demi-décision* » (ou *soft law*) puisque le membre reste libre d'appliquer ou non la proposition de la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Ahrne, Brunsson et Kerwer, 2016).

Les normes, diffusées progressivement au sein des organisations membres, permettent ainsi à la méta-organisation d'atteindre ses objectifs (Malcourant, Vas et Zintz, 2015). Leur intérêt est alors multiple : procédural (les membres ayant participé à leur élaboration y présentent moins de réticence), instrumental (elles facilitent la collaboration et la coordination au sein de la méta-organisation) et statutaire (leur adoption volontaire contribue au sentiment d'appartenance) (Gadille, Tremblay et Vion, 2013).

Ces normes peuvent mettre du temps à être adoptées par les membres mais du temps, justement, la méta-organisation en a (Ahrne et Brunsson, 2005). Néanmoins, ces temporalités longues peuvent contribuer à bloquer son action, voire à lui donner un aspect inerte questionnant sa capacité à affronter les changements de son environnement (Dumez, 2005).

### 2.1.3.2. ... QUI PARALYSE SON ACTION

Au sein de la méta-organisation, toute tentative de changement est potentiellement porteuse de crise (Ahrne et Brunsson, 2008). En effet, si la souplesse de la méta-organisation est souvent perçue comme un vecteur d'innovation, elle constitue dans le même temps un frein. Sa faiblesse structurelle comprend ainsi plusieurs risques, notamment « *celui de dilution ou d'affaiblissement des orientations nouvelles qu'elle veut promouvoir ; [ainsi qu'à l'inverse] celui d'un excès de formalisation ou d'une dépendance politique en raison de la dominance de certains acteurs* » (Gimet et Grenier, 2018, p. 22).

Par conséquent, face aux changements, la méta-organisation se caractérise souvent par une forte inertie qui peut nuire à son projet d'action collective (Lapoutte, 2021) (cf. Figure 17). Cette inertie résulte à la fois de facteurs communs à l'ensemble des organisations (en particulier : une lenteur des réactions liée à la distribution du pouvoir ; une réticence à effectuer les investissements nécessaires ou à initier des réponses nouvelles combinée à une peur d'apprendre...) (Besson et Rowe, 2011). Mais aussi d'éléments propres aux méta-organisations, plus ou moins prononcés en fonction des situations (König, Schulte et Enders, 2012) (cf. Tableau 9).

**Tableau 9 : différences, lors d'une phase de changement, entre une organisation et une méta-organisation (d'après Ahrne et Brunsson, 2005) (source : auteure)**

MOMENT-CLÉS	ORGANISATION	MÉTA-ORGANISATION
<b>CHANGEMENT ORGANISATIONNEL</b>	Le changement est piloté par différents acteurs, les marges de manœuvre des individus sont plus ou moins faibles.  Les incertitudes du processus sont limitées à celle de la structure : le pilotage peut être assez maîtrisé.	L'absence de hiérarchie rend le pilotage du changement compliqué. Il n'est pas possible de contrôler les membres de la MO dans ce processus.  La grande incertitude sur les évolutions chez les membres nécessite un pilotage très souple.
<b>Effet du changement</b>	Le changement, en fonction de sa nature (objet, taille...), est plus ou moins perturbant pour l'organisation.	Tout changement, quel qu'il soit, est potentiellement fragilisant pour la MO et nécessite un consensus (processus de négociation).
<b>Impact des membres</b>	Les mouvements individuels ont peu d'impact sur l'organisation.	L'arrivée ou le départ d'une organisation et/ou de son représentant sont potentiellement perturbants (nouvelles idées, process...)

Parmi eux, nous retrouvons, tout d'abord, la « *culture du consensus* » précédemment évoquée. Ainsi, en favorisant la collaboration et la participation du plus grand nombre tout en évitant les situations menant à de potentiels désaccords, elle contribue à la lenteur dans les processus de décision. Parallèlement, l'inertie se nourrit aussi d'une possible « *identité élitiste* » de la méta-organisation (entendue ici comme un sentiment collectif de supériorité en son sein). Elle accentuerait notamment un biais de confirmation dans la prise de décision et des difficultés à accueillir des conseils externes. Les conséquences en seraient, alors, la production de réponses inadaptées (König, Schulte et Enders, 2012).

Du fait des deux facteurs précédents (consensus, élitisme), la présence de « *champions* » insufflant le changement fait fréquemment défaut au sein des méta-organisations. Or, ces individus, souvent des managers charismatiques, possèdent « *les connaissances, les compétences, la flexibilité mentale et le dynamisme nécessaires pour relever des défis stratégiques radicalement différents au sein des organisations* » (König, Schulte et Enders, 2012, p. 1334). Leur absence contribue à expliquer une certaine rigidité de la méta-organisation face aux changements.

La nature des relations entretenues par la méta-organisation avec son environnement y contribue aussi. Elle fonde, en effet, son expertise sur l'information et permet à ses membres, par une mise en commun de ressources et de connaissances, de renforcer et d'élargir leur capacité d'action et de défendre leurs intérêts (Berkowitz et Dumez, 2016). Savoir et pouvoir sont alors intimement liés : la méta-organisation influente possède et gère le savoir. En concentrant le savoir, elle peut alors influencer sur son environnement. L'enjeu pour la méta-organisation est donc d'avoir une relation dissymétrique, à son avantage, en termes de savoir vis-à-vis de ses interlocuteurs (internes ou externes, notamment publics) (Dumez et Renou, 2020a).

Dès lors, la quantité et la qualité d'informations qu'elle est en mesure de recueillir influent sur sa solidité et sa capacité à faire face aux changements. Une faible connaissance des menaces ou des opportunités l'amène, en particulier, à formuler des réponses plus lentes ou inadaptées et paralyse son activité.

Sa capacité de veille (en interne, en externe) repose sur la collecte, l'organisation et le partage d'un certain nombre d'informations (ex : sur les actions ou les résultats de ses membres, sur ses parties prenantes...). Partagées, selon des

canaux variés (rapports, indicateurs...), ces informations permettent des prises de décision à différentes échelles. Or, la culture du consensus joue un rôle ambivalent : les acteurs de la méta-organisation sont plus enclins à échanger des informations lorsqu'ils estiment pouvoir bénéficier en retour d'un avantage. De plus, certaines informations recueillies pouvant les affecter directement (ex : en mettant en lumière leurs insuffisances), les membres peuvent être tentés de limiter leur surveillance par la méta-organisation (manque de transparence) (Berkowitz et Bor, 2022). Le partage des connaissances en son sein s'en trouve restreint / ralenti, accentuant son manque de visibilité sur l'environnement et, par là-même, sa capacité de réaction.

Du fait de ces différents facteurs structurels engendrant lourdeur et inertie, la méta-organisation paraît fragile face aux changements, voire inefficace sur le court terme. Malgré cela, elle tend à gagner en importance sur le long terme, moyennant l'activation de certains leviers (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Dumez, 2008).

### **2.1.3.3. D'UNE TRANSFORMATION DE LA META-ORGANISATION A UNE META-ORGANISATION TRANSFORMATRICE**

Face aux pressions de son environnement, la méta-organisation peut être amenée à évoluer, voire réviser ses objectifs (Roux et Lecocq, 2022). Mais elle est, pour ce faire, en partie freinée par son inertie, qui peut néanmoins être réduite grâce à l'activation de plusieurs leviers agissant à de multiples niveaux (cf. Figure 17).

#### ***Quelques leviers pour restreindre l'inertie...***

En premier lieu, il s'agit pour la méta-organisation de développer une attention accrue à son environnement afin de mieux en percevoir les dynamiques. Ce regard porté vers l'extérieur suppose un soutien fort du secrétariat. Pour cela, il est primordial que celui-ci en voie la pertinence et ait les ressources nécessaires à la surveillance. Parallèlement, il faut aussi que la méta-organisation puisse faire ponctuellement appel à des compétences extérieures pour pallier ses éventuelles faiblesses et ainsi enrichir son expertise (König, Schulte et Enders, 2012).

Un second levier concerne la gouvernance de la méta-organisation. En effet, l'inertie est accentuée par un *turn-over* réduit au sein de la méta-organisation (les coûts d'adhésion étant, nous l'avons vu, peu élevés). Or, ce renouvellement restreint peut être accompagné d'une plus faible participation à ses activités. En effet, plutôt que de la quitter, un membre peut réduire sa participation et, ainsi, faire ralentir les

processus de décision tout en limitant les moyens d'action de la méta-organisation, qui a besoin de la force vive de ses membres pour pallier sa faiblesse structurelle (Ahrne et Brunsson, 2008).

Dès lors, le renouvellement organisé des représentants de la méta-organisation peut constituer un levier de réactivité. En effet, en demeurant longtemps à des fonctions de direction, ils développent, certes, des réseaux de nature à lui apporter des informations importantes, mais la faible rotation peut également les amener à limiter les actions risquant de menacer ces relations. Cela les conduit à des prises de risque faibles, freinant la capacité d'innovation de la méta-organisation.

En parallèle, il s'agit, aussi, de permettre une gestion plus efficace du temps que les membres allouent à la méta-organisation (souvent restreint du fait de leurs engagements principaux). Cela peut passer par un rôle de facilitateur joué par le secrétariat, combiné à des modes alternatifs de coordination (en particulier : fréquence modérée des réunions, développement du vote à distance ou des échanges par mails) et des processus de décisions simplifiés (König, Schulte et Enders, 2012).

Dans cette logique, pour permettre à la méta-organisation d'innover et de répondre aux transformations de son environnement, Gimet et Grenier (2018, p. 19) pointent l'intérêt d'une alliance entre (1) une « *gouvernance évolutive, duale (formelle et informelle) et ouverte* » et (2) un *leadership* mixte, c'est à dire à la fois horizontal (des experts apportant une contribution intellectuelle) et vertical (venant du secrétariat qui mobilise des réseaux d'expertise, met en relation, fait avancer ensemble les acteurs et influence l'environnement).

En somme, la méta-organisation n'est pas inéluctablement destinée à rester statique. Au contraire, son profil pourra varier en fonction de son degré de « *décisionnalité* » (c'est-à-dire le niveau selon laquelle chaque composante organisationnelle (adhésion, hiérarchie, surveillance, règles et sanctions) fait l'objet de décisions) et d'« *organisationnalité* » (leur combinaison) (Berkowitz et Bor, 2022). Par exemple, l'adhésion évoluera en fonction de la capacité d'auto-détermination de la méta-organisation ou encore du niveau d'implication de ses membres. Le caractère décisionnel de la hiérarchie fluctuera en fonction du niveau d'autorité conféré à la méta-organisation ou encore de ses modalités d'exercice (cf. Tableau 10).

**Tableau 10 : variations d'une méta-organisation en fonction de ses éléments constitutifs (d'après Berkowitz et Bor, 2022)**

<b>DEGRE D'ORGANISATIONNALITE DE LA META-ORGANISATION</b>	<b>ADHESION (EXEMPLE DE CRITERES DE DECISIONNALITE)</b>	
	La méta-organisation détermine-t-elle qui devient membre ?	1 / 0
	Les membres décident-ils qui entre ou sort de la méta-organisation ?	
	La participation à la MO est-elle restreinte aux membres (cotisants) ?	
	Y-a-t-il des catégories de membres ?	
	<b>HIERARCHIE (EXEMPLE DE CRITERES DE DECISIONNALITE)</b>	
	Les membres ont-ils décidé de confier l'autorité à la méta-organisation ?	1 / 0
	L'autorité de coopération relève-t-elle d'un collectif de membres / un petit groupe en interne ?	
	L'autorité de coordination relève-t-elle d'un groupe de travail, d'un bureau ?	
	<b>REGLES (EXEMPLE DE CRITERES DE DECISIONNALITE)</b>	
	Des règles sont-elles fixées pour cadrer l'action ou les comportements des membres ?	1 / 0
	Ces règles sont-elles écrites ? Sont-elles rassemblées dans une charte ?	
	Les membres de la MO suivent-ils volontairement ces règles ?	
	<b>SURVEILLANCE (EXEMPLE DE CRITERES DE DECISIONNALITE)</b>	
	La MO a-t-elle la volonté de surveiller ses membres ? Ses non-membres ?	1 / 0
	Ses <i>process</i> de collecte des informations sont-ils dignes de confiance pour les décideurs ?	
	Les résultats sont-ils accessibles ? Compréhensibles ?	
	Ces résultats sont-ils accessibles en dehors de la méta-organisation ?	
	<b>SANCTION (EXEMPLE DE CRITERES DE DECISIONNALITE)</b>	
	La MO prend-t-elle des sanctions ?	1 / 0
Y-a-t-il un <i>process</i> pour cela et, si oui, selon quels critères ?		
Les sanctions prises sont-elles réellement appliquées ? Cohérentes d'une situation à l'autre ?		
Ces sanctions peuvent-elles s'adresser à des non-membres ?		
<b>DEGRE DE DECISIONNALITE DE LA META-ORGANISATION</b>		

En fonction de ces éléments, la méta-organisation sera alors plus ou moins forte/légère, l'activation ou l'évolution de certains critères pouvant, au fil du temps, venir la renforcer ou la fragiliser. « *En d'autres termes, l'évolution d'un profil de méta-organisation résulte d'une modification du degré d'organisation structurelle, c'est-à-dire de la présence ou de l'absence de décisions relatives à l'appartenance, à la hiérarchie, aux règles, au contrôle et à la sanction, et d'une modification de la décisionnalité, c'est-à-dire de l'étendue selon laquelle ces éléments font l'objet de décisions* » (Berkowitz et Bor, 2022, p. 20).

Pour tenter de limiter son inertie, la méta-organisation doit alors porter attention à sa capacité de résilience<sup>26</sup>, celle-ci jouant « *un rôle significatif sur la performance et l'innovation organisationnelle* » (Lapoutte, 2021, p. 84).

Cette résilience est contrastée en contexte méta-organisationnel : elle peut ainsi être caractérisée de « *plutôt favorable en ce qui concerne la capacité d'absorption des chocs, correcte quant à la capacité de renouvellement et plus limitée sur la dimension des apprentissages* » (Lapoutte, 2021, p. 98).

En développant sa capacité de résilience, il s'agit donc pour la méta-organisation d'assurer sa continuité et la poursuite de son projet d'action collective « *non pas en préservant un équilibre immuable ou en revenant au même état qu'avant perturbation, mais au contraire en intégrant certaines transformations* » (Koninckx et Teneau, 2010, p. 75). Ce faisant, elle contribue elle-même à la résilience de ses membres et à leur adaptation aux changements, en favorisant le partage des savoirs, la réflexivité et la coopération, en particulier sur des situations rares (Berkowitz, 2018).

### **Figure 17 : la méta-organisation, un espace de tensions (source auteure - 5/5)**

#### **Tensions inhérentes aux changements**



<sup>26</sup> La résilience est entendue comme « *la propriété d'un système qui, adaptant sa structure au changement, conserve néanmoins la même trajectoire après une perturbation* » (Koninckx et Teneau, 2010, p. 22)

### **... Et faire de la méta-organisation un acteur essentiel du changement**

La méta-organisation, en mutualisant pour ses membres, ressources, coûts et risques, contribue à développer certaines compétences organisationnelles essentielles au développement de l'innovation (notamment : l'anticipation et la résilience face aux changements, l'adaptabilité, l'inclusion des parties prenantes) (Berkowitz, 2018). En cela, elle constitue un acteur crucial pour affronter les défis sociétaux actuels.

Or, jusqu'à présent les méta-organisations ont essentiellement été abordées selon une perspective statique et les connaissances relatives à leur dynamique, notamment interne, sont encore rares (Renou, 2020). Pourtant, la dynamique est bien présente et peut se caractériser, depuis sa création, par une série de tournants (ou « *temporal nodes* »), c'est-à-dire des évolutions qui constituent des choix de la part de ses acteurs ou qui en résultent. Il peut s'agir, par exemple, de périodes de stagnation ou de développement, de mise en dormance (ou profonde inertie) ou d'activité soutenue, de négociation interne ou de crise (sortie, création d'une autre méta-organisation). Ces tournants peuvent alors renverser la balance coûts/bénéfices de la participation des membres (Dumez et Renou, 2020b).

Dans cette optique de saisir finement la dynamique d'une méta-organisation, une meilleure connaissance de son comportement face aux changements permettrait d'améliorer la prévisibilité des réponses de ses membres pour s'y adapter ; d'identifier des facteurs de paralysie organisationnelle (éventuellement extensibles aux organisations classiques) afin de mieux les contrer ; et, par conséquent, de trouver des clés pour répondre aux grands enjeux socio-économiques actuels (König, Schulte et Enders, 2012).

Cependant, la méta-organisation demeure difficile à observer en mouvement parce qu'elle s'inscrit sur plusieurs niveaux d'action (méta-organisationnel, organisationnel et individuel), mais aussi parce que ses critères de performance sont rarement clairement définis. Or sans eux, il est difficile de mobiliser sur l'intérêt d'un changement et la direction qu'il peut prendre.

Cette difficulté à établir des critères (s'agit-il de sa taille via le nombre d'adhérents, de sa représentativité d'un secteur ou encore de sa capacité d'action ?) fige alors la méta-organisation. Elle ne vise généralement ni le profit, ni la croissance,

d'autant plus qu'elle se trouve souvent en position de monopole et que le nombre de membre potentiellement concerné par son action est relativement restreint (Ahrne et Brunsson, 2008 ; König, Schulte et Enders, 2012). Dès lors, « *les différentes perceptions de la nature du succès sont des raisons courantes de conflit dans les méta-organisations ainsi que des obstacles importants au changement* » (Ahrne et Brunsson, 2008, p. 135).

De même, comment définir une méta-organisation solide, capable de faire face aux crises ? Pour Roux et Lecocq (2022), sa force peut s'évaluer en fonction de sa capacité à se maintenir et à atteindre ses objectifs tout en préservant l'engagement de ses membres. Cette force serait alors doublement visible : en externe, puisque la méta-organisation serait ainsi capable d'avoir un impact sur son environnement et, en interne, en étant perçue comme puissante par ses membres. À l'inverse, une méta-organisation faible serait celle qui, à la suite de conflits internes ou d'un manque de moyens (compétences...), n'arrive plus à préserver l'engagement de ses membres (parce qu'ils ne veulent plus la financer, ne se sentent plus concernés ou ne souhaitent plus participer à sa gouvernance) ou à atteindre les objectifs qu'ils lui ont fixés.

En somme, nous voyons bien que la méta-organisation n'est pas tout à fait inerte, pas d'avantage que sa situation n'est fixée une fois pour toute : elle peut, au contraire, évoluer au fil du temps en fonction de l'engagement de ses membres, des actions du secrétariat ou d'un changement d'objectifs (Roux et Lecocq, 2022). Cette capacité de changement mérite alors d'être approfondie.

## En résumé

La méta-organisation, organisation composée d'organisations, vise à favoriser l'action collective entre ses membres, leur donner accès à de nombreuses ressources et à les défendre. Terrain propice à la coopération et à la coopération (grâce à la mutualisation et au partage des savoirs), elle constitue une réponse organisationnelle pour affronter des méta-problèmes de plus en plus nombreux (enjeux socio-économiques, environnementaux...). En contribuant, sur le long terme, à la diffusion de règles souples (standards, bonnes pratiques...), elle favorise ainsi l'apprentissage de ses membres et la transformation de son environnement.

Pour cela, elle évolue selon trois niveaux d'action interdépendants : la méta-organisation (une organisation formelle), ses membres (des organisations indépendantes représentées par des individus), un secrétariat (des individus, souvent en nombre restreint, agissant pour son compte). Dès lors, un certain nombre de tensions impacte son action, notamment celles opposant :

- similitudes et différences (Laviolette et al., 2022)
- dépendance et autonomie (Ahrne et Brunsson, 2008)
- concurrence et collaboration (Carmagnac et Carbone, 2019 ; Berkowitz et Grothe-Hammer, 2022)
- puissance et inertie (Dumez, 2005 ; König, Schulte et Enders, 2012)
- hiérarchie et hétéarchie (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Dumez et Renou, 2020b)
- souplesse et lourdeur (Berkowitz et Dumez, 2016 ; Lapoutte, 2021)

Ces tensions ont des effets sur son projet d'action collective et la placent en situation instable face aux mutations de son environnement (ex : transformation numérique). Confrontée à l'inertie et à la rigidité, la méta-organisation dispose de peu de ressources pour évoluer. Basée sur une relative égalité des membres et une absence de hiérarchie, il lui est ainsi difficile de fixer des règles d'action collective contraignantes.

Par conséquent, faiblement outillé pour faire face aux changements (culture du consensus), son Projet peut se trouver fragilisé et son utilité remise en question (par ses membres...). La méta-organisation doit alors trouver les moyens d'évoluer.

### 2.1.4. Conclusion intermédiaire

À ce stade, nous avons relevé un certain nombre de caractéristiques et de tensions relatives aux méta-organisations (cf. Tableau 11 et Tableau 12). Cette théorie orientante nous permet alors de commencer à saisir ce que nous vivons sur le terrain en nous renseignant, en particulier sur :

- la nature des relations au sein de l'URIOPSS, nous invitant à les regarder par le prisme de tensions entre dépendance et autonomie, similitudes et différences, hiérarchie et hétérarchie, concurrences et coopération ;
- les contraintes de son action, tiraillée entre une certaine souplesse dans sa structure organisationnelle et une lourdeur de ses processus (culture du consensus) (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Berkowitz et Dumez, 2016 ; Dumez et Renou, 2020b).

Ce faisant, la méta-organisation se caractérise par une puissance (force d'un collectif) limitée par l'inertie. En somme, c'est un colosse aux pieds d'argile difficile à animer, notamment face à un environnement changeant, ses actions étant contraintes par les coûts et bénéfices attendus par ses membres et la crainte du conflit.

**Tableau 11 : récapitulatif des principales caractéristiques d'une méta-organisation, à partir de la littérature (source auteure)**

PROFIL DE LA META-ORGANISATION				
<b>TROIS TYPES D'ACTEURS</b>	Secrétariat	Organisations membres	Groupe de délégués (ou administrateurs)	
<b>TROIS NIVEAUX D'ACTION</b>	Méta-organisationnel	Organisationnel	Individuel	
TYPOLOGIE		CARACTERISTIQUES		
<b>HISTORIQUE</b>	Traditionnelle	Corporative thématique	Multi-partie-prenantes	
<b>SECTORIELLE</b>	Intersectorielle	Supra-sectorielle	Sectorielle	Infra-sectorielle
<b>GEOGRAPHIQUE</b>	Internationale	Méta-méta-organisation	Territorialisée	
<b>ORGANISATIONNELLE</b>	Taille (grande / petite)		Fonction (tournée vers l'intérieur ou l'extérieur)	

	Degré d'organisationnalité	Degré de similarité	Degré de spécificité
--	----------------------------	---------------------	----------------------

**Tableau 12 : récapitulatif des principales tensions inhérentes à la méta-organisation et ses évolutions**

<b>TENSIONS RELATIVES A LA META-ORGANISATION</b>		<b>EXEMPLES</b>	
Adhésion et participation	Stratégies individuelles	Stratégies collectives	
	Bénéfices (gain d'influence, visibilité...)	Coûts (investissement...)	
	Liberté d'adhésion	Critères d'adhésion	
Dépendances	Autonomie de la méta-organisation	Autonomie des membres	
	Égalité de principe	Égalité de fait	
	Identité commune	Maintien des spécificités individuelles	
Concurrences	Intérêts communs	Intérêts individuels	
	Concurrence	Coopération	
Pilotage	Sur ressources propres	Sur ressources des membres	
	Hiérarchie	Hétérarchie	
	Autorité formelle (sanctions)	Autorité informelle	
<b>TENSIONS RELATIVES AUX CHANGEMENTS</b>		<b>EXEMPLES</b>	
	Maintenir son identité	Être en mesure d'évoluer	
	Souplesse vectrice d'innovation	Lourdeur vectrice d'inertie	

Les multiples bouleversements traversés par l'URIOPSS PDL, en particulier l'accélération de sa transformation numérique, place cette méta-organisation dans une situation d'incertitudes, perturbant le déploiement de son Projet Associatif et l'amenant à questionner, renouveler certaines de ses règles d'action.

Malgré la grille de lecture de la méta-organisation, nous ne sommes pas complètement en mesure de saisir les phénomènes vécus sur le terrain. Notamment car la littérature :

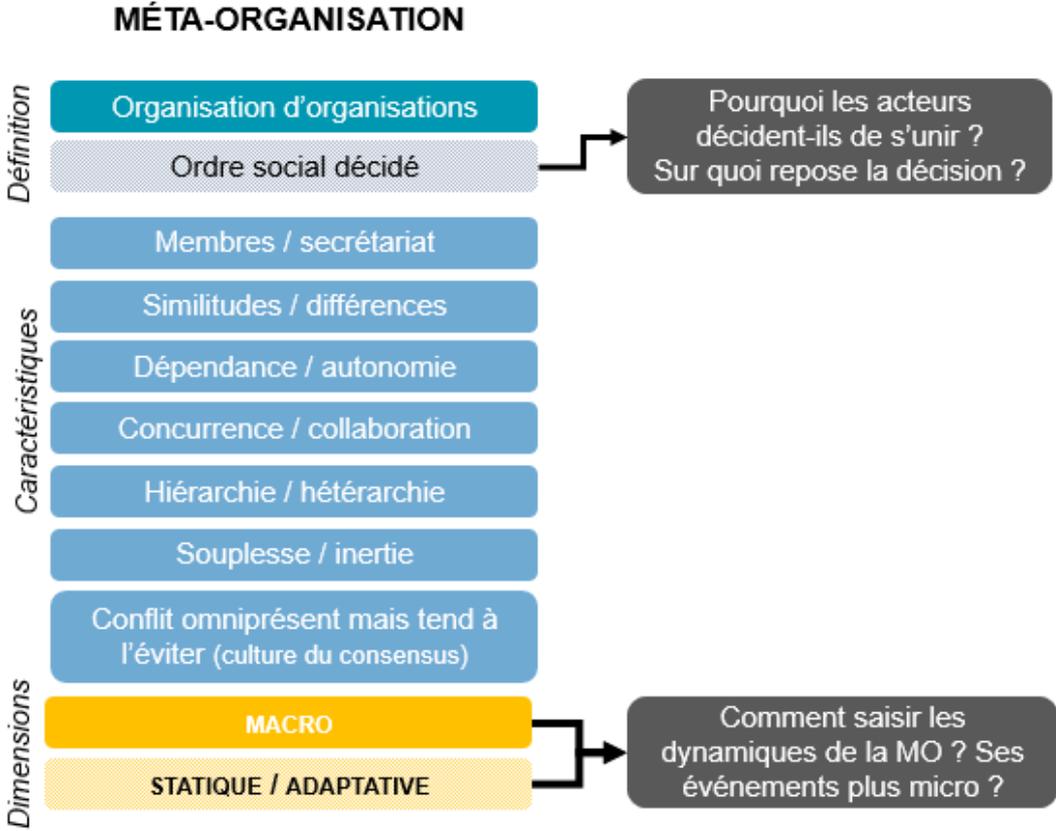
- porte un regard essentiellement macro sur la méta-organisation alors que nous sommes en prise avec le quotidien du secrétariat de l'URIOPSS et ses micro-événements. Dès lors, comment comprendre précisément les phénomènes observés ?
- indique que la méta-organisation est fondée par une décision collective (c'est, en ce sens, un ordre social décidé). Mais, dès lors, comment saisir ce qui rassemble les membres au point qu'ils décident de s'allier ? Dit autrement, sur quoi repose cette décision ? Comment comprendre ce qui les anime et les pousse à agir ensemble ? Cet aspect paraît d'autant plus essentiel lors d'une période de transformation (comme dans notre cas) où il peut être remis en question ;
- présente une image assez statique de la méta-organisation, alors que nous cherchons à en comprendre les dynamiques que nous vivons. Cette vision est, par ailleurs, combinée à une lecture adaptative (enjeu de résilience de la méta-organisation) alors que, face à un environnement perturbateur, nous voyons un collectif qui interroge, explore et cherche plutôt à réinventer son Projet d'action collective et à agir sur son environnement.

En somme, l'approche par la méta-organisation, bien que fructueuse sur de nombreux aspects, nous amènerait, si nous la considérons seule, à constituer un cadre de pensée restrictif, tandis que nous voyons du jeu et de l'incertitude dans l'action collective à laquelle nous participons (March, 1999) (*cf.* Figure 18).

Prendre appui sur le projet d'action qui anime la méta-organisation, et l'outillage qui le sert, offre ici la possibilité d'une étude plus dynamique et multidimensionnelle. À partir de cet ancrage, il devient, en effet, possible de saisir ses évolutions et, par conséquent, les transformations à l'œuvre.

C'est pourquoi, nous avons souhaité combiner l'approche par la méta-organisation à une lecture de l'action collective comprise comme fondée sur un Projet, lui-même servi par des dispositifs de gestion. Ce que nous allons désormais expliciter.

**Figure 18 : la méta-organisation, une théorie orientante mais des questions empiriques qui demeurent (source : auteure)**



## **2.2. COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DE L'ACTION COLLECTIVE PAR LE PROJET**

Pour éclairer l'expérience vécue sur le terrain URIOPSS PDL, nous souhaitons compléter le cadre offert par la méta-organisation par une approche théorique nous permettant de rendre compte de la richesse et du dynamisme des jeux d'acteurs. Pour cela, nous nous intéressons à l'action collective en tant qu'elle est constituée d'interrelations complexes entre acteurs et systèmes (2.2.1). Au-delà d'une décision des acteurs de s'unir, nous considérons que cette action émerge d'un Projet (2.2.2).

### **2.2.1. Ce que signifie agir collectivement**

Dans cette partie, nous verrons que l'action collective tend à mettre en cohérence des acteurs au sein d'un système (2.2.1.1). Leurs interrelations complexes, faites de conflits et de négociations, les amènent alors à créer des règles permettant l'action (2.2.1.2).

#### **2.2.1.1. L'ACTEUR ET LE SYSTEME...**

Toute action s'inscrit dans un contexte socialement organisé, fait d'« *un ensemble de dispositifs sociaux, juridiques, techniques, culturels, économiques, éthiques* » dans lequel elle pourra « *se déployer dans le temps et dans l'espace, pour atteindre des résultats* » (Lorino et Teulier, 2005, p. 55). L'action collective, entendue comme une action commune plus ou moins organisée, est alors « *présente partout où l'interdépendance oblige les hommes à s'organiser et à se coordonner pour réussir leur coopération* » (Bréchet, 2019, p. 15). Dans cette optique, il n'y a donc pas lieu de faire de distinction entre une organisation formelle (une entreprise, une association...) et une action collective plus diffuse (un mouvement social) (Friedberg, 1992 ; Reynaud, 1988).

Les structures d'action collective forment des systèmes complexes de relations entre des acteurs (collectif, individuel). Par conséquent, il s'agit de « *construits humains irréductiblement contingents, c'est-à-dire non déterminés* », l'analyse stratégique des organisations (ASO) ayant montré que la rationalité de leur fonctionnement était grandement surévaluée (Crozier et Friedberg, 1977, p. 33). Les comportements sont donc nécessairement situés et ne peuvent être compris en dehors d'une situation d'action (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011).

En effet, loin d'une horloge à la mécanique impeccable, l'action organisée met en relation des acteurs gardant « *toujours un minimum de liberté et [qui ne peuvent] s'empêcher de l'utiliser pour battre le système* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 42). Cette liberté est néanmoins « *contrainte par l'incertitude entourant l'action [des] partenaires et par [leur] méconnaissance des effets de système engendrés par la multitude des liens structurant [l'] espace social* » (Grima, 2017, p. 333).

Mais, même contraints, les acteurs ne sont jamais complètement passifs puisqu'autonomes et non déterminés. Dès lors, la quête « *d'un espace de liberté est synonyme de pouvoir* » pour des acteurs ne pouvant maîtriser l'intégralité du jeu dans lequel ils évoluent, et qui avancent par tâtonnement dans leur découverte du système (ibid. 2017, p. 334). Le système ne peut donc pas se définir par des contraintes normatives préexistantes qui seraient intériorisés par ses acteurs (Reynaud, 1997).

Les acteurs peuvent alors être qualifiés de stratèges dans le sens où chacun d'entre eux cherche à répondre au mieux à ses intérêts en fonction d'une rationalité limitée (celle-ci étant nécessairement ambiguë et instable) (March et Simon, 1958 ; Crozier, 1963). Car tous « *ont de bonnes raisons de se comporter comme ils le font et [...] sont donc "rationnels" [...] dans leurs "choix" pas nécessairement conscients d'ailleurs* » (Friedberg, 2014, p. 10-11).

Un comportement sera considéré comme substantivement rationnel « *lorsqu'il est approprié pour atteindre des objectifs donnés dans les limites imposées par des conditions et des contraintes données* » (Simon, 1976, p. 66) . Mais l'acteur peut également agir autrement que pour poursuivre ses intérêts, chaque individu constituant alors une combinaison originale de motifs d'action. Il présente, par ailleurs, des ressources propres (compétences, expériences passées) qui créent des inégalités avec les autres acteurs lorsqu'il s'agit d'analyser une situation et d'y chercher des espaces de liberté (Grima, 2017).

Par conséquent, bien que limité du fait de contraintes biologiques, anthropologiques et sociétales, l'acteur est amené à faire preuve de créativité. En effet, sa faculté d'agir n'est pas acquise une fois pour toutes : l'imprévisible lui demande en permanence de s'adapter. Ainsi, l'agir est créatif puisque « *l'identité ne consiste pas à rester immuablement pareil à soi-même, mais à s'ouvrir à d'autres*

*identités, à assimiler de manière active, créative, des événements extérieurs et des mouvements étrangers » (Joas, 2001, p. 42).*

Dans cette optique, l'acteur ne cherche donc pas la solution optimale mais plutôt la première qui le contente (Simon, 1983). Pour cela, il « *est toujours confronté, au cours du processus de décision, à un certain nombre d'alternatives, conscientes ou non, dont la réalisation entraînera des conséquences* » (Vandangeon-Derumez, 2017, p. 303).

Le processus décisionnel ne peut, dès lors, pas être rationnel puisque le temps dédié à l'analyse des alternatives est nécessairement restreint ; les conséquences non définissables à l'avance mais plutôt anticipées (à partir des expériences passées, de l'information disponible) et la connaissance des décisions des autres acteurs nécessairement incertaine. La prise de décision correspond alors « *plus à un processus de stimulus – réponse, qu'à un réel choix optimal entre plusieurs alternatives* », l'acteur raisonnant alors de façon séquentielle, à partir d'essais et d'erreurs permettant un apprentissage (ibid. 2017, p. 305).

En résumé, l'action collective est « *le fait d'auteurs et d'acteurs agissant en fonction de quelque intention ou dessein, en situation d'appartenance à un ou des systèmes socioéconomiques, et donc de dépendance vis-à-vis d'échanges, de ressources et de circonstances. Les acteurs agissent en situation d'interaction idéale et matérielle avec leur contexte d'action* » (Boutinet et Bréchet, 2018, p. 437).

Par conséquent, acteurs et système étant inséparables, il est judicieux que leur étude ne se focalise pas tant sur l'un au détriment de l'autre, mais bien plutôt sur l'action qui les relie.

### **2.2.1.2. ... DES INTERRELATIONS COMPLEXES**

Cette action collective repose sur la mise en place d'une norme, non déterminée en amont. Celle-ci est, au contraire, le fruit d'un échange social, d'une négociation entre des acteurs qui, dans le but d'atteindre leurs objectifs respectifs, entrent nécessairement en conflit.

Au cœur de la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) (Reynaud, 1997), le conflit permet alors de faire émerger les acteurs et constitue un fonctionnement normal et inévitable du collectif. En effet, chaque acteur, parce qu'il est autonome et non déterminé, cherche à faire valoir ses propres règles et à modifier les comportements des autres. Sans conflit, il n'y a pas lieu d'inventer des règles : il est donc le point de départ du système, grâce au phénomène de négociation qui en émerge.

La négociation constitue « *tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations* » (Reynaud, 1999, p. 15). Elle n'est pas toujours présente ou nécessaire : une situation de conflit la rend possible.

La négociation peut alors prendre des formes diverses (quasi-négociations, implicite, individuelle ou collective, une création ou une remise en cause d'une règle existante...) et n'est pas nécessairement formalisée. Elle s'organise, néanmoins, selon trois phases : (1) la définition du problème à traiter et des acteurs concernés ; (2) la fixation des enjeux en circonscrivant les problèmes ; (3) le marchandage rendu possible par les étapes précédentes (Reynaud, 2003).

La négociation ne consiste pas en un juste milieu entre les différentes positions des acteurs : c'est un ensemble de règles qu'ils vont se fixer, règles qui leur sont acceptables, un temps durant, pour atteindre leur but. L'acceptation de ces règles passe le plus souvent par le compromis. Il s'agit ainsi de s'entendre pour agir : « *entre les différentes possibilités qui s'offrent à une action, la règle ne serait pas de trancher par le vote majoritaire, mais de rechercher un compromis qui permette aux parties de s'y associer, même si leur poids peut varier* » (Bréchet, 2019, p. 23).

Cependant, ce n'est pas parce qu'il y a eu négociation que le conflit disparaît : elle n'efface et ne nivèle pas les différentes positions des acteurs. Dès lors, si les conflits sont plus forts que le travail de régulation effectué, la solution trouvée ne

pourra pas durer. La négociation ne constitue donc pas un résultat ou une étape dans les relations, mais un processus travaillé en continu par les acteurs. Elle permet non seulement un accord entre eux mais aussi l'atteinte d'un certain contrôle social, au sens où les acteurs réussissent à cadrer leurs rapports (de Terssac, 2003).

L'action est donc « *conception et action de règles qui fondent le collectif* », la régulation constituant un processus continu soumis à des pressions, des jeux de pouvoir (Bréchet, 2019, p. 30). Par conséquent, le groupe sera en capacité d'agir à partir du moment où il se sera doté de règles communes, le système consistant alors en un ensemble de mécanismes de régulation au sein duquel les comportements de chaque acteur seront intégrés et stabilisés.

En somme, il n'existe pas de conscience collective mais de nombreuses consciences (avec des intérêts, valeurs...) qui se rencontrent, se confrontent et fixent un ensemble de règles. Il n'y a pas non plus une régulation générale du système mais de multiples régulations en mouvement établies par les acteurs.

Les différentes règles sont alors définies en fonction d'un Projet collectif dont elles sont l'expression. L'action collective, en effet, suppose une capacité d'agir en commun (Bréchet et Desreumaux, 2010). Un groupe social ne peut se réduire au fait de décider d'être ensemble : il est au contraire « *une finalité, une intention, une orientation d'actes, ce que nous avons appelé un projet. Une communauté n'est pas faite de simples voisins mais d'associés dans une entreprise sociale* » (Reynaud, 1997, p. 96). L'action collective requiert donc, pour exister, un Projet.

## 2.2.2. Au commencement, le Projet

De nos jours, le projet rencontre un grand succès dans divers domaines comme le montrent ses nombreux usages empiriques (à travers les projets individuels, de société, d'entreprise, d'action...), scientifiques (pour donner du sens aux choses) ou opératoires (pour constituer une méthodologie) (Boutinet, 2016). Nous n'aborderons ici que le Projet d'action collective et, pour éviter la confusion avec les autres, lui attribuerons une majuscule (Bréchet, 2019). Entre effort d'anticipation et visée opératoire (2.2.2.1), celui-ci permet l'émergence d'une communauté et guide alors son action (2.2.2.2).

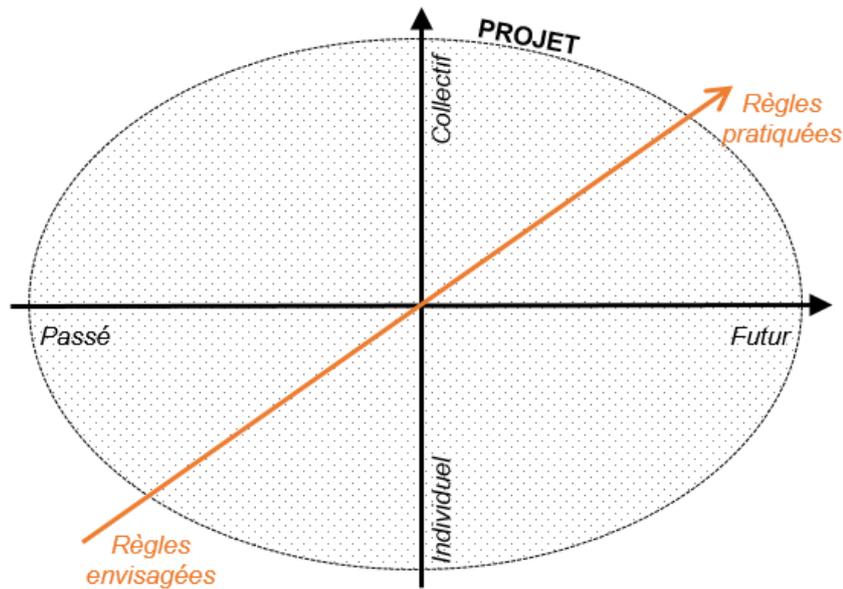
### 2.2.2.1. ENTRE PERSPECTIVE ET POSSIBILITE D'ACTION COMMUNE

L'action collective tient son existence d'« *un projet autour duquel se constitue un acteur collectif grâce à des règles communes* » (Bréchet, 2019, p. 31). Le processus d'émergence de ce Projet articule alors trois formes de singularité. Ainsi, de la rencontre (1) d'une situation inédite (dans ses coordonnées spatio-temporelles, sa configuration) et (2) d'un ou plusieurs acteurs uniques (du fait de leur histoire, compétences, attentes...) naît (3) une réponse projective singulière (Boutinet, 1992).

L'étymologie du terme projet est ici tout à fait signifiante. En effet, issu du latin *projicere*, c'est-à-dire l'action de jeter quelque chose en avant, le Projet repose sur une extériorisation : il combine ainsi anticipation et mouvement. Qu'il soit collectif ou individuel, le Projet présente alors plusieurs caractéristiques essentielles : doté d'un auteur et évoluant dans un environnement fait d'incertitudes, il est nécessairement complexe (car agglomérant de multiples luttes, projets et contre-projets) et recherche l'inédit, le singulier dans un objectif d'opérativité (sa mobilisation visant toujours une réalisation) (Boutinet, 1992, 2021 ; Bréchet et Desreumaux, 2018).

Le Projet peut, dès lors, être qualifié d'objet frontière, constituant une interface entre passé et futur (il permet une projection), entre individuel et collectif (il met en jeu des coopérations, participe à la création d'un collectif). Il assure alors le passage entre le cognitif et la pratique (*cf.* Figure 19). Ainsi, l'agir est projectif : les fins-en-vue « *ne sont pas des états futurs indistinctement perçus, mais des projets qui structurent l'acte présent. Ils nous guident dans le choix entre différentes possibilités d'action* » (Joas, 2001, p. 151 cité par Bréchet et Desreumaux, 2010)

**Figure 19 : le Projet, un objet frontière (d'après Bréchet et Desreumaux, 2018)  
(source : auteure)**



**Par conséquent,** nous définirons le Projet comme une « *anticipation opératoire de type flou, individuelle ou collective, d'un avenir désiré* » qui va guider l'action (Boutinet, 1992 ; Bréchet et Desreumaux, 2018, p. 88).

De ce fait, le Projet 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). Il suppose alors le passage de l'anticipation (donc du virtuel) à la réalisation (par conséquent, d'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 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.

À ce stade, il est nécessaire d'opérer une distinction entre le Projet contenu (en idée) et le Projet processus (en acte). Le premier doit se comprendre comme « *l'énoncé du projet, des règles, c'est-à-dire des principes et des critères qui l'expriment dans ses orientations et ses attendus* », le second comme « *la communauté de projet en tant que communauté de règles vécues* » (Bréchet, 2019, p. 31). Le Projet contenu est donc une « *rationalisation ex ante* » faite de diagnostics,

d'intentions et de tentatives de légitimation quand le Projet processus est un « *savoir en constitution inséparable d'une dynamique des relations entre acteurs* » (Bréchet et Desreumaux, 2006, p. 12-13).

Le Projet est donc à la fois opératoire et existentiel : il pose le pourquoi, le quoi et le comment de l'action collective (Bréchet et Desreumaux, 2010). Il se définit alors à travers trois dimensions interdépendantes (Bréchet et Desreumaux, 2018, p. 113 ; Schieb-Bienfait, Dufeu et Bréchet, 2020) :

- technico-économique (le quoi de l'action) : « *il s'agit des besoins ou missions que l'entreprise entend satisfaire à travers le métier qu'elle choisit d'exercer et les compétences qu'il recouvre* » ;
- organisationnelle (le comment) : il s'agit ici de mettre en œuvre la dimension technico-économique à travers l'accès aux ressources nécessaires et leur agencement, la répartition des tâches, la conception d'une instrumentation de gestion ;
- éthico-politique (le pourquoi) : les choix affichés par le Projet n'étant pas neutres, celui-ci permet de « *scénariser, d'explicitier les fins poursuivies, de les communiquer, de chercher l'articulation entre les objectifs partiels et les objectifs globaux au cours du temps* ». Ces choix peuvent être exprimés ou simplement vécus par les acteurs.

Le Projet se distingue donc « *du plan, du but ou de l'objectif qui sont de type déterministe et techniciste* » (Boutinet et Bréchet, 2018, p. 439). Au contraire, il peut être impacté par les aléas et les incertitudes de son environnement. Il est amené à évoluer, s'ajuster en fonction, tout comme ses acteurs (à travers leurs attentes, compétences, etc.).

Dès lors, vouloir saisir le Projet suppose de s'inscrire dans une démarche processuelle, dynamique et de prendre en compte ses différentes temporalités et acteurs qui y interagissent (Reynaud et Richebé, 2011).

### **2.2.2.2. LE PROJET EN TANT QUE COMMUNAUTE**

L'entrée dans l'action collective se fait souvent par l'intermédiaire d'un problème que des acteurs vont chercher à résoudre collectivement (du fait d'un manque de compétence, d'un besoin de soutien...). « *Ils se dotent alors d'un projet d'action et fondent une communauté d'intérêt* » (Préchoux, 2016, p. 159).

Le Projet a ainsi des auteurs qui vont imaginer un futur idéal mais également des acteurs qui vont y adhérer ou y participer, de manière plus ou moins contrainte. S'appuyant sur ces acteurs, il traverse donc de multiples projets individuels et collectifs (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2012). Inscrit sur un territoire dédié, il est parfois amené à rencontrer des conflits de frontières, plusieurs Projets pouvant avoir peu ou prou le même territoire.

Par ailleurs, pour qu'elle puisse s'actualiser, la perspective d'un monde commun suppose aussi une capacité d'action commune, prenant appui tant sur « *une certaine pérennité des relations entre les acteurs de l'action [...] [que sur] une certaine durabilité des compétences qu'ils construisent* » (Bréchet, 2019, p. 26). Ici, « *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).

L'action collective engage donc un travail de régulation<sup>27</sup>, « *un effort de contrôle des comportements par construction des savoirs et des relations* » (Bréchet, 2019, p. 26). Pour agir ensemble, les acteurs doivent instituer un ensemble de règles. La règle forme ainsi un principe organisateur avec des auteurs et des destinataires. Une communauté de Projet, en tant qu'elle est communauté de règles vécues, nécessite alors un accord de ses acteurs sur les règles d'action.

En effet, participer à l'action collective suppose non pas tant d'adopter les règles fixées mais bien plutôt d'« *accepter d'entrer dans le jeu qui maintient et transforme les règles* » (Reynaud et Cabin, 2016, p. 231). Par conséquent, le Projet se définit comme « *un ensemble de règles que se reconnaît le collectif et qu'il fait vivre* » (Bréchet, 2019, p. 31).

---

<sup>27</sup> Le terme de régulation est entendu, à la fois, comme « *action de constitution des règles par la confrontation des acteurs* » et comme « *le résultat de ces actions* » (Lichtenberger, 2003, p. 52).

Précisons ici que les règles « *obligatoires au nom du projet ne le sont que pour ceux qui s'y associent et, réciproquement, le projet n'a de sens que pour la communauté qui se constitue autour de lui par une régulation* » (Bréchet, 2019, p. 31). Dès lors, si la règle peut prendre la forme d'une injonction, elle constitue le plus souvent « *un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action* » (Reynaud, 1997, p. XVI) . Elle ne tire ainsi pas sa force de la crainte d'une sanction en cas de non-respect : c'est le fait qu'elle soit le fruit de la convergence des acteurs qui la rend difficile à briser (Reynaud, 1997). Cependant, l'accord des acteurs sur les règles ne vaut pas obligatoirement accord sur les valeurs, bien que cela puisse aider à l'action.

En somme, les règles, pour une large part, naissent avec le Projet qu'elles accompagnent et n'ont de sens que parce qu'elles se rapportent à lui. Elles constituent un instrument à son service mais ne sont pas figées. En effet, les règles sont créées au fur et à mesure, bricolées, évolutives : elles ne sont pas acquises de manière définitive à la naissance du Projet. « *Les règles ne sont pas données une fois pour toutes et elles ne sont pas immuables. Elles ne sont pas transcendantes à l'activité humaine, elles en sont au contraire le produit* » (Reynaud, 1997, p. 31).

## En résumé

L'action collective, entendue comme toute action commune plus ou moins organisée, met en prise des acteurs au sein d'un système. Parce qu'ils sont autonomes, non-déterminés et stratégiques, leurs relations sont nécessairement conflictuelles.

De ces conflits naît un processus de négociation amenant à un compromis (toujours temporaire) sur les règles que les acteurs se donnent pour agir. Ces règles, nombreuses et variées, sont l'objet de jeux de pouvoir et en cela, soumises à l'usure et au renouvellement continu, à partir d'un vaste travail de régulation (Crozier et Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1997, 1999).

L'action collective nécessitant inévitablement une capacité d'agir en commun, les règles sont définies en fonction d'un Projet et n'ont de sens que par rapport à lui. Le Projet, « *anticipation opératoire de type flou, individuelle ou collective, d'un avenir désiré* », va ainsi guider l'action en fonction d'un double mouvement (effort d'anticipation / de construction) (Boutinet, 1992 ; Bréchet et Desreumaux, 2018, p. 88 ; Bréchet, 2019).

Face aux tensions (intérêt collectif/individuel, autonomie/contrôle...) qui peuvent la fragiliser, le Projet interroge alors le pourquoi, le quoi et le comment de l'action collective. Pour cela, il évolue en fonction de trois dimensions (technico-économique, éthico-politique, organisationnelle) (Bréchet et Desreumaux, 2010).

Le Projet, parce que situé, complexe et soumis à divers aléas, suppose un travail continu de régulation. Celui-ci permet, grâce aux savoirs ainsi acquis, le passage du Projet en idée au Projet en acte (Bréchet, 2019).

### 2.2.3. Conclusion intermédiaire

Si l'entrée par la méta-organisation permettait un premier éclairage de notre expérience de terrain (grâce en particulier à une vision macro des enjeux, des relations et du fonctionnement du collectif), elle nécessitait, cependant, d'être enrichie par une approche plus fine de ce qui se joue entre les acteurs et leur environnement.

Dans cette optique, nous avons mobilisé la grille de lecture de l'action collective, cette dernière étant fondée sur un Projet engageant un travail de régulation (Crozier et Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1997 ; Bréchet et Desreumaux, 2018).

Cette approche, articulée à la méta-organisation, offre, dans notre cas, plusieurs apports. Elle permet, en effet, une lecture :

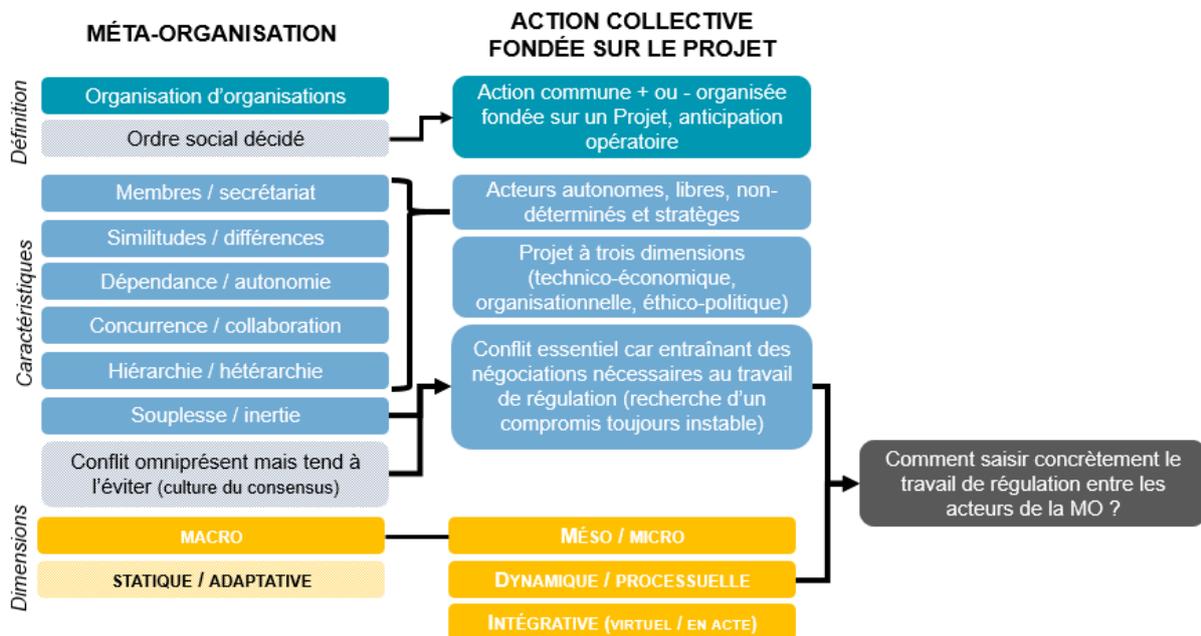
- *dynamique, adaptative et introspective* de la méta-organisation en offrant, notamment, la possibilité de jouer sur différents niveaux d'analyse interdépendants. Ainsi, la méta-organisation n'est plus vue uniquement par le prisme de catégories d'acteurs relativement hermétiques et figées (schématiquement : d'un côté des membres qui définissent son rôle, de l'autre un secrétariat qui l'exécute). Elle n'est pas non plus inexorablement inerte mais repose, au contraire, sur un vaste travail continu de régulation et son Projet est ainsi amené à évoluer en fonction de nombreux aléas (internes, externes) ;
- *multidimensionnelle* en nuanciant le caractère décidé de la méta-organisation (qui serait issue d'une décision) et en instaurant du jeu dans l'action dont vont se saisir les acteurs parce qu'autonomes et non-déterminés. Considérant qu'ils sont dotés d'une rationalité limitée, leurs décisions sont, en effet, nécessairement contraintes et non optimales, propres à chacun et évolutives. En ce sens, tous les adhérents ne seront pas amenés à réagir de la même façon et un même acteur pourra lui-même évoluer, au fil du temps, dans ses orientations (de façon plus ou moins radicale et attendue) ;
- *intégrative et ancrée* dans le sens où le concept de Projet permet (en posant le quoi, le pourquoi et le comment de l'action collective) de

comprendre à la fois les fondements et la structure de la méta-organisation. Les règles n'ont alors de sens que rapportées à un Projet qui constitue une réponse singulière d'acteurs qui le sont tout autant. Dans cette logique, l'action ne peut donc pas être anonyme. Cette grille nous oblige alors à une posture engagée : l'action réfléchie en situation, elle doit être vécue (Dewey, 1967).

En somme, nous considérons que pour étudier l'action collective méta-organisationnelle dans une perspective dynamique et complexe<sup>28</sup>, il nous faut porter attention au Projet qui la fonde et qui la fait vivre (cf. Figure 20). En effet, celui-ci prend forme à travers le processus de régulation qu'il initie et qui le recompose continuellement, fruit des négociations engagées par des acteurs libres nécessairement en conflit. Il offre ainsi une vision fine des dynamiques à l'œuvre.

Par ailleurs, cette approche est d'autant plus justifiée que, lors de notre arrivée sur le terrain, l'URIOPSS se trouvait en plein renouvellement de son Projet Associatif et Stratégique.

**Figure 20 : un cadre théorique permettant la lecture de la méta-organisation à l'aune de son Projet (source : auteure)**



Ici, nous opérons un changement de focale par rapport aux travaux sur la méta-organisation : le conflit est effectivement omniprésent mais il constitue un

<sup>28</sup> Au sens étymologique du terme, c'est-à-dire pour saisir ce qui est tissé ensemble, les entrelacements

élément normal des relations en son sein. Sa présence est même essentielle. Il ne s'agit donc plus de le fuir mais bien plutôt de regarder les négociations qu'il soutend et, *in fine*, le travail de régulation qu'il génère. Ce processus amène alors des apprentissages qui contribuent à la transformation de la méta-organisation. Par la combinaison de ces deux approches, il nous semble donc possible d'observer plus précisément la méta-organisation en mouvement.

Il s'agit là d'une démarche ambitieuse. En effet, le travail de régulation est continu et fait interagir des acteurs multiples selon des jeux d'échelles à géométrie variable. Par conséquent, saisir ce processus n'est pas immédiat et notre combinaison se révèle relativement limitée d'un point de vue opératoire.

Dès lors, comment observer concrètement les acteurs de la méta-organisation déployer leur Projet, entrer en conflit, négocier et définir des règles d'action ? À ce stade, il devient nécessaire de passer par un intermédiaire.

C'est pourquoi nous avons souhaité finaliser cette grille de lecture par une approche mobilisant les dispositifs de gestion. Ceux-ci constituent, en effet, « *d'incontournables médiateurs des rapports sociaux* ». Les dispositifs forment alors, comme nous allons le voir, des espaces où prend corps le travail de régulation servant le Projet de la méta-organisation (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 242).

## **2.3. SAISIR L'ACTION COLLECTIVE EN MOUVEMENT GRACE AUX DISPOSITIFS DE GESTION**

« *L'instrumentation de gestion*<sup>29</sup> *constitue un phénomène majeur de la vie des organisations* » comme nous le montre la multitude d'outils mobilisés en leur sein (de la machine à pointer au planning d'entreprise, en passant par le budget prévisionnel ou encore le rapport d'activité...) (Gilbert, 1998, p. 5).

Nous aborderons, en premier lieu, des éléments de définition afin de clarifier la variété des termes utilisés (parmi lesquels outil, instrument, machine, dispositif... de gestion) (2.3.1) puis nous reviendrons sur le rôle de ces outils dans l'action collective (2.3.2) avant de nous intéresser plus particulièrement aux dispositifs mobilisés dans le contexte méta-organisationnel (2.3.3).

### **2.3.1. Outils, instruments, dispositifs : éléments de définition**

Bien que la plus fréquente dans les recherches en sciences de gestion (pour n'en citer que quelques-unes : Moisdon, 1997 ; David, 1998 ; De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006 ; Chiapello et Gilbert, 2013), l'expression « outil de gestion » n'est pas la seule utilisée pour évoquer l'instrumentation de gestion. Il est, ainsi, souvent question d'instruments, de technologies ou encore d'objets de gestion (2.3.1.1). Combinés au sein de divers systèmes, ces outils participent alors des dispositifs de gestion, inscrits dans une perspective plus dynamique et englobante (2.3.1.2). La multiplicité des terminologies nous oblige, cependant, à effectuer des choix (2.3.1.3).

#### **2.3.1.1. OUTIL OU INSTRUMENT DE GESTION : DE QUOI PARLE-T-ON ?**

Selon le dictionnaire le Robert, l'outil est un « *objet fabriqué qui sert à agir sur la matière, à faire un travail* ». Il constitue donc un moyen d'agir contrôlé par un utilisateur. S'il en est son prolongement, il se trouve être, au moins pour partie, extérieur à lui. Dans cette logique, l'outil n'est pas entièrement lié à un contexte et peut donc être transposé ailleurs.

L'outil de gestion (prenant la forme d'un planning, d'un tableau de bord, etc.) est alors un auxiliaire du manager et doit lui être utile : en construisant ou en manipulant un outil, son utilisateur génère et exploite des connaissances. Il est de

---

<sup>29</sup> L'instrumentation peut être « *définie à la fois comme un contenu et comme un processus. En tant que contenu, désigne un ensemble d'instruments couvrant le même champ fonctionnel et permettant la conduite des pratiques de gestion sur ce champ. En tant que processus, c'est une succession d'activités qui aboutissent à l'application d'un ou plusieurs instruments à un champ de pratiques de gestion* » (Gilbert, 1998, p. 138-139).

même difficile de produire un savoir sans mobiliser d'outil : ainsi, pour connaître le niveau d'un groupe d'étudiants, un barème d'évaluation sera nécessaire, pour évaluer la situation financière d'un établissement, des indicateurs comptables, etc. (David, 1996). L'outil se révèle alors à double-face : d'un côté il vise la conformation (prescrire, inciter les acteurs à agir dans un sens) ; de l'autre, il tend vers la connaissance (celle d'une situation, à travers la représentation qu'il en donne).

En somme, l'outil peut s'apparenter à une carte géographique : grâce à lui « *l'infinie complexité du territoire organisationnel est réduite à quelques catégories et à quelques repères, qui permettent au manager de réfléchir, de décider et d'agir plus efficacement* » (Martineau, 2015, p. 47). Pour ce faire, il consiste en un agglomérat de trois éléments en interaction (Hatchuel et Weil, 1992, p. 123) :

1. un « *substrat technique* » qui comprend l'ensemble des supports concrets de l'outil (par exemple sur un logiciel de paie, un mode d'emploi, une base de données de salariés, un module de signature électronique...) ;
2. une « *philosophie gestionnaire* » correspondant au « *système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation* ». Celle-ci se rapporte donc au « *but général et premier qui fonde une technique managériale et lui confère sa singularité bien qu'il ne soit pas nécessairement poursuivi sur le terrain* » (ibid. p. 124). Il s'agit, en fin de compte, de « *l'esprit dans lequel le maniement de l'instrument est envisagé* », des comportements initialement visés (maîtriser, contrôler, sélectionner selon des degrés variables...) (Gilbert, 1998, p. 46). Par exemple, sur le logiciel précédemment évoqué, l'enjeu pourra être d'harmoniser les pratiques des gestionnaires pour une réalisation plus rapide et plus fiable. Cet objectif ne sera cependant pas forcément celui de tous les utilisateurs (ex : pour un manager, il s'agira de maîtriser la masse salariale) ;
3. une « *vision simplifiée des relations organisationnelles* » c'est-à-dire « *une scène dont les personnages viennent expliciter les rôles que doivent tenir un petit nombre d'acteurs sommairement, voire caricaturalement décrits* » (Hatchuel et Weil, 1992, p. 125). Il s'agira ici de définir quels sont les acteurs impliqués et leurs rôles dans l'usage de l'outil (ex : les experts en possession du savoir, ceux qui vont extraire ce savoir ou encore ceux qui vont l'utiliser pour prendre des décisions).

Ces trois éléments sont, par nature, inachevés : le processus de contextualisation de l'outil suppose leur réinvention. Dès lors, observer l'outil en action suppose à la fois de s'intéresser à lui en tant qu'objet mais aussi à la forme singulière qu'il a pu prendre sur tel ou tel terrain. La réussite de la contextualisation de l'outil prouvera alors « *bien plus la présence d'un "terrain" favorable capable de mener à bien cette contextualisation, que l'efficacité* » de l'outil en lui-même (*ibid.* p.126).

Cependant, pour Gilbert (1998, p. 22), l'expression outil de gestion se révèle parfois dangereuse. En effet, si elle a pour avantage « *de mettre l'accent sur les exigences de l'action et l'importance du concret [...] elle a sûrement pour inconvénient de réifier les moyens utilisés, en les regardant comme s'il s'agissait d'objets intervenant dans un milieu inerte* ». Parmi la diversité de notions connexes (*cf.* Focus 5), il lui préfère alors celle d'instrument de gestion.

### **Focus 5 : autour de l'outil, machines et autres technologies de gestion**

Plusieurs concepts s'ajoutent aux outils et instruments précédemment décrits. Sans les détailler avec précision, nous en abordons, néanmoins, quelques-uns ici car ils nous semblent montrer tout l'intérêt porté par les sciences de gestion à l'instrumentation, confortant ainsi notre projet de recherche.

Il y a, tout d'abord, l'objet de gestion qui correspond à « *tout signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et micro-sociale* » (De Vaujany, 2006, p. 113). L'objet se situe donc à un niveau micro et l'outil constituera alors un ensemble d'objets de gestion organisé selon une logique d'acteur.

Vient ensuite, à un niveau plus macro, la machine de gestion qui, à l'inverse de l'outil, dépasse l'utilisateur qu'elle peut manipuler voire asservir. La dimension conceptrice n'est ici plus présente, il s'agit plutôt d'un système d'instruments devenu autonome, échappant alors au contrôle de ses concepteurs. La machine présente ainsi une certaine cohérence d'ensemble, alimentée par des effets automatiques (Aggeri et Labatut, 2010).

Dans cette perspective, la machine de gestion possède son propre rythme auquel les acteurs doivent se soumettre. Les gestionnaires deviennent, dès lors, des auxiliaires au service de la machine qu'ils ont déployée (Girin, 1983). Par conséquent, c'est la logique de l'outillage gestionnaire qui prime, au détriment des finalités de l'action, rendues invisibles (Grimand, 2017).

Apparaît également dans la littérature, la notion d'automatisme de gestion. Si la mécanographie permettait un premier traitement de l'information (grâce, notamment, à des appareils à carte perforée ou à des calculateurs), l'automatisme de gestion y intègre les activités de gestion. L'information devient alors une source de compétitivité pour l'organisation, ouvrant la voie à l'informatique (Neumann, 2008).

Enfin, la technologie de gestion renvoie, dans un premier temps, à une catégorie plus large que l'instrument. Dans ce sens, le bilan comptable sera considéré comme un instrument, tandis que la comptabilité en tant que technologie de gestion désignera une somme de savoirs, de techniques et d'instruments (Aggeri et Labatut, 2010).

Mais la technologie peut aussi, dans un second temps, consister en « *l'étude des techniques, des instruments de gestion et de leur utilisation dans le cadre des activités gestionnaires* » (Gilbert, 1998, p. 139). Il s'agit alors d'une étude « *systématique des instruments et procédés propres à la gestion, fondée sur un ensemble cohérent de savoirs et de gestes opératoires* » (Gilbert, 2017, p. 63).

Cette étude repose sur quatre principes directeurs qui nous semblent devoir guider notre projet de recherche : (1) une lecture scientifique des outils (donc ni exagératrice des effets négatifs, ni glorificatrice de leur potentiel rôle structurant) ; (2) une approche généraliste (non restreinte à tel ou tel domaine de la gestion) ; (3) un cadre conceptuel organisateur (la philosophie gestionnaire constituant une ossature aux techniques mobilisées) ; (4) une quête gestionnaire (il s'agit d'être utile).

Bien que l'outil soit souvent perçu comme plus facilement utilisable que l'instrument, les deux termes ne sont pas toujours nettement distingués. Ainsi, à titre d'exemple, l'ouvrage fondateur de Moisdon (1997), « *Du mode d'existence des outils de gestion* » a pour sous-titre « *Les instruments de gestion à l'épreuve des organisations* ». L'instrument serait, cependant, le « *produit d'une opération de pensée d'ordre supérieur* » et suppose alors de l'utilisateur un mélange de compétences et de pratiques expertes (Aggeri et Labatut, 2010, p. 9). Ainsi, le biologiste utilisera un instrument scientifique pour réaliser des expériences et produire une connaissance.

Par conséquent, l'instrument est nécessairement contextualisé : il « *n'existe qu'à travers un ensemble de données, à la fois sociales et organisationnelles, se situant autour de lui et soutenant avec lui des rapports qui lui donnent sa fonction et son sens* » (Gilbert et Raulet-Croset, 2021, p. 157). Le caractère contingent de l'instrument induit que ses effets sont nécessairement conditionnels, relatifs. Celui-ci n'a d'ailleurs pas de fin en soi : il est un moyen (conceptuel, matériel) au service du gestionnaire (Gilbert, 1998). Dans cette perspective, l'acteur n'est pas « *un agent passif, un simple actionneur de l'instrument, mais un acteur social porteur d'enjeux* » (Gilbert, 2016, p. 250).

Dès lors, l'instrument n'est jamais neutre : au contraire, il est porteur d'une dimension politique. Ainsi, il véhicule une intention et vise des effets parmi lesquels un contrôle des comportements. Il agit sur un contexte qu'il transforme. En somme, au-delà de leur dimension matérielle, les instruments de gestion sont « *le produit d'une opération de pensée intellectuelle (doctrine d'usage, schéma abstrait) et ils comportent une dimension politique, implicite ou explicite, susceptible d'être révélée dans le cadre d'actions organisées et finalisée* » (Aggeri et Labatut,

2010, p. 9). La neutralité est ici impensable, l'instrument ayant une finalité et des usages. Par conséquent, si l'étude de l'instrument peut porter sur sa conception, elle ne peut s'y limiter : elle doit également prendre en compte les usages qui en sont faits et leurs effets.

L'instrument devient gestionnaire lorsqu'il porte sur des activités de gestion : déléguer (ex : une fiche de poste, un organigramme...), coordonner (ex : une méthode de gestion de projet...) ou évaluer (ex : des indicateurs de production, un rapport d'activité...) (Hatchuel et Moisdon, 1993 ; Aggeri et Labatut, 2010). L'instrument de gestion peut alors relever de trois catégories perméables : celui qui va être « *prescripteur de conduite* » (ex : script d'appel pour un opérateur de plateforme téléphonique), celui qui va l'« *aider à la prise de décision* » (ex : une enquête d'opinion) et celui, enfin, qui va « *aider à la réalisation* » (ex : un diagramme de Gantt) (Gilbert et Raulet-Croset, 2021, p. 158-160).

Il est dit communément que l'instrument « fonctionne » lorsqu'il a rempli sa fonction explicite / officielle. Néanmoins, il peut également présenter des fonctions implicites et produire ainsi des effets inattendus (ex : créer des partenariats entre acteurs). Ces effets peuvent être de trois sortes : épistémique (apporter de la connaissance, véhiculer une vision), pragmatique (générer des effets sur un processus décisionnel) ou politique (influencer, contrôler voire dominer les acteurs). Mais l'instrument ne produit pas directement l'action : il dépend pour cela de phénomènes humains (économiques, psychologiques...) et matériels (contexte social, organisationnel) (Gilbert et Raulet-Croset, 2021).

En somme, l'instrument de gestion se définit comme « *un moyen, conceptuel ou matériel, potentiellement doté de propriétés structurantes par lequel un individu (ou un groupe) engagé dans un processus de gestion poursuivant certains buts organisationnels, met en œuvre une technique de gestion par laquelle il produit certains effets* » (ibid. 2021, p. 166).

**Par souci de clarté**, nous utiliserons par la suite l'expression outil de gestion plutôt que celle d'instrument de gestion mais en lui octroyant les caractéristiques du second. Ce choix s'explique par le fait que l'expression outil de gestion est plus communément utilisée dans la littérature gestionnaire et qu'il ne nous semblait pas nécessaire d'ajouter plus de complexité à notre propos. Ce parti pris fait, par

ailleurs, écho à la perspective appropriative des outils de gestion (cf. 2.3.2.3) qui est assez proche de la définition de l'instrument, reprise ici (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006, 2012).

### **2.3.1.2. AU-DELA DE L'OUTIL, LE DISPOSITIF DE GESTION**

Les dispositifs de gestion représentent, quant à eux, des « *systèmes d'outils qui structurent l'organisation de l'action collective* » (David, 1996, p. 10), il s'agit alors d'« *un agencement d'instruments et d'acteurs* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 11), « *spécifiant quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné* » (Moisdon, 1997, p. 10-11).

Le mot est issu du latin *dispositio* qui signifie tout à la fois « *disposer des éléments en vue d'une finalité ; agencer les arguments de façon à les rendre intelligibles* » (Aggeri, 2014, p. 48). Le dispositif est donc, comme l'outil de gestion, le fruit d'une action gestionnaire délibérée : il est pensé, conçu, déployé, transformé en fonction de finalités. En ce sens, il est « *porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé* » (Vaujany, 2005 ; De Vaujany, 2006, p. 113).

Dans cette perspective, l'organisation elle-même peut être définie comme « *un système de dispositifs mis en place pour "réguler" une activité collective destinée à produire un certain type de biens* » (Hatchuel et Moisdon, 1993, p. 21).

En s'intéressant au dispositif de gestion plutôt qu'à l'outil, il s'agit d'interroger l'agencement de ses différentes parties et leurs interactions plutôt que leur efficacité respective. Car le dispositif présente plusieurs caractéristiques (Agamben, 2006 ; Gilbert et Raulet-Croset, 2021, p. 82-83) :

- il est hétérogène, faisant interagir « *sujets et objets, personnes et espaces, concret et abstrait* » selon une cohérence qui lui est propre et qui lui confère son identité ;
- il est dynamique, évolutif en fonction d'une histoire (phase de genèse puis d'existence) sur laquelle il agit également. Face à un objectif originel, il peut ainsi être amené à se recomposer pour l'atteindre mais aussi à répondre à de nouvelles fins au gré de son parcours. Parfois, « *le dispositif se trouve [également] remobilisé pour gérer les effets qu'il a lui-même produits* » ;

- il présente une fonction stratégique. Il est conçu pour répondre à une urgence, un besoin : « *deux phénomènes se produisent : un processus de surdétermination fonctionnelle (le dispositif empile une série de fonctions), et un processus de “remplissage stratégique”, puisque de nouveaux objectifs stratégiques apparaissent, que le dispositif est manié en fonction d’autres objectifs que les objectifs initiaux* ». En effet, le dispositif est le lieu de rencontre de nombreuses stratégies, par ailleurs elles-mêmes évolutives. Dès lors, si le dispositif est pensé en fonction d’objectifs initiaux, il produit ensuite des effets plus ou moins attendus selon le jeu des acteurs (ex : changement de comportement, de rapports de pouvoir). Le dispositif naît et évolue donc en fonction du croisement de relations de pouvoir et de relations de savoir (Dumez, 2009, p. iii).

Par conséquent, saisir la complexité du dispositif suppose de s’intéresser à quatre éléments centraux, interdépendants : (1) l’idéologie (ce qui l’anime), (2) le langage (celui qu’il porte : il peut être varié car tous les acteurs n’auront pas le même), (3) l’instrumentation (les outils qui le composent) et (4) l’espace (son architecture, son territoire) (Gilbert et Raulet-Croset, 2021).

Saisir l’inscription spatiale du dispositif peut ici constituer une difficulté. En effet, l’hétérogénéité des éléments qu’il contient (par ailleurs, évolutifs) suppose des effets d’échelles singuliers. Les imbrications dans et au dehors du dispositif viennent alors brouiller ses frontières. Ainsi, dans un cas, un dispositif pourra être qualifié de micro, dans un autre de macro. Pour dépasser cette opposition classique, le dispositif peut être qualifié de circulant ou d’inscrit (Chiapello et Gilbert, 2013) (cf. Tableau 13). Il s’agit ainsi, en ne limitant pas le dispositif à un espace donné, d’en saisir les origines, les ricochets, les implications ou les effets à d’autres niveaux.

**Tableau 13 : dépasser l'opposition macro / micro en parlant de dispositifs circulants / inscrits (d'après Chiapello et Gilbert, 2013) (source : auteure)**

ÉTAT	CIRCULANT	INSCRIT
PERIMETRE	Large (national, international...)	Situé, restreint (propre à un collectif)
FORME	A validité générale (lois, normes, méthode de management...)	Contextualisée (créé, importé, ajusté selon la situation)
OBJECTIFS	Régulation large des pratiques et génération de profits ++ (vaste marché)	Être « sur-mesure »

<b>ACTEURS</b>	Politiques, lobbies, syndicats, cabinets de conseil...	Salariés de l'organisation, managers, prestataires ...
<b>RAPPORT A L'ENVIRONNEMENT</b>	Indépendant (des usages, du contexte d'application)	L'environnement est ce que les utilisateurs en font
<b>ROLE</b>	Passeur (d'intentions, de conventions, de règles...)	Adaptateur (du dispositif à une situation, d'une situation à son environnement...)
<b>SAISI A PARTIR DE</b>	L'objet technique et son histoire Ce qui est déposé dans le dispositif (représentations...) Ses modalités de circulations	Le contexte organisationnel et l'histoire du dispositif Les acteurs et leurs rapports au dispositif Ses effets et évolutions générées

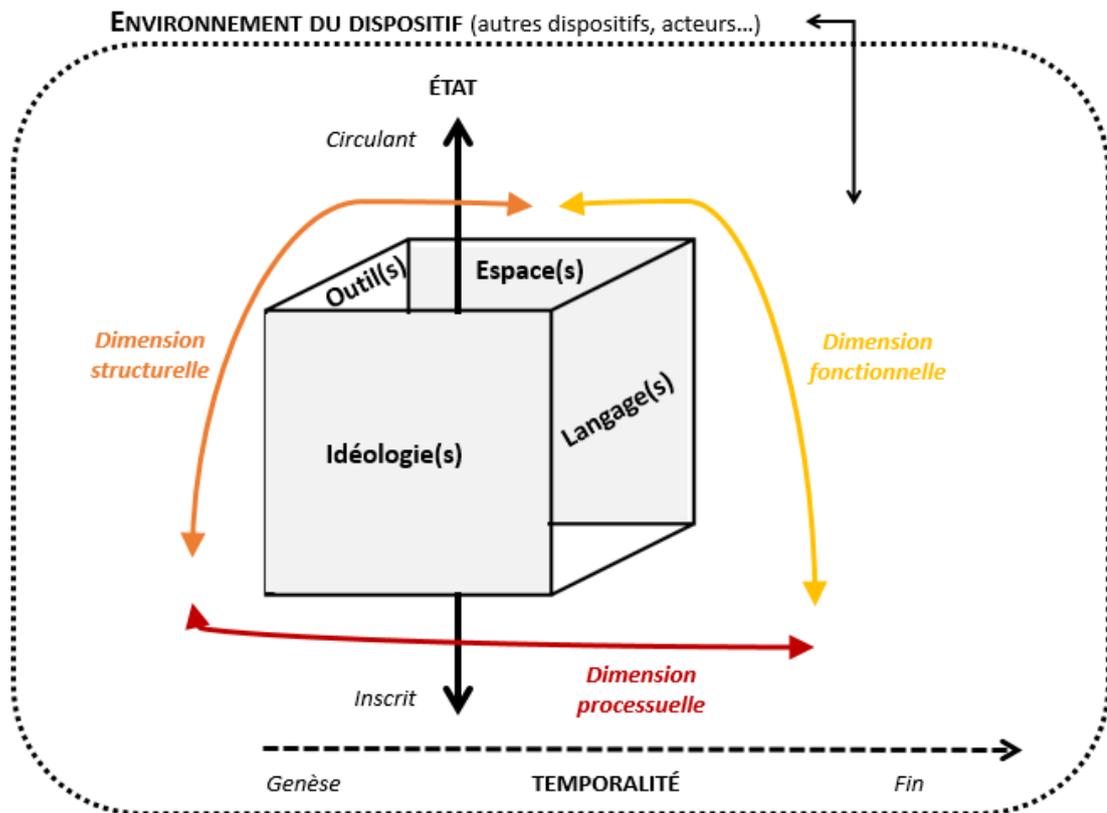
En somme, un dispositif de gestion peut se comprendre en fonction de trois dimensions (Chiapello et Gilbert, 2013) :

- *fonctionnelle* (à quoi sert-il ? Qu'est-ce que cela fait ?). Le dispositif répond à une fonction gestionnaire et est donc plus ou moins lié à la performance de l'organisation (par exemple en contribuant à évaluer son action). Il est alors possible de le catégoriser en fonction de son domaine d'intervention (ex : le plan de formation est un dispositif de gestion des ressources humaines ; le panel de consommateur, un dispositif marketing...) ou encore de ses objectifs attendus (prévoir pour un business plan, commander pour une délégation de pouvoir, coordonner pour une réunion...). Selon sa complexité, le dispositif pourra alors évoluer dans plusieurs de ces catégories ;
- *structurelle* (de quoi est-il fait ?). Le dispositif a une réalité objective, il est matérialisé et localisé (ex : un groupe de travail est composé de tant de personnes se réunissant à tel endroit). Au-delà de sa description matérielle, il traite lui-même une matière (des objets, des personnes, des actions...) et contient des éléments déposés par les acteurs (par exemple des valeurs, une narration...) ;
- *processuelle* (comment s'en servir ? Comment cela marche et évolue ?). Si un mode d'emploi peut donner des indications, il s'associe à un geste technique, en l'occurrence pour un dispositif de gestion, des opérations mentales (compter, hiérarchiser, évaluer...) supposant des méthodes, des règles... Il s'agit ici aussi de cerner ce qui fait tenir le dispositif (par

exemple, les enjeux et systèmes de relations entre acteurs) et ses évolutions (à travers ses crises, bifurcations...).

Nous voyons donc que les dispositifs de gestion constituent des objets multidimensionnels dynamiques (cf. Figure 21).

**Figure 21 : le dispositif de gestion, un objet multidimensionnel et dynamique (source : auteure)**



Nous retiendrons la définition proposée par Gilbert et Raulet-Croset (2021, p. 86) présentant les dispositifs de gestion 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* ».

### 2.3.1.3. DE LA NECESSITE DE FAIRE DES CHOIX

Il n'existe pas à ce jour de dénomination de portée générale : chacune des appellations précédemment décrites (outils, instruments, dispositifs...) est une prise de position qui s'inscrit dans un cadre théorique propre (cf. Tableau 14). Elles désignent néanmoins des objets de taille différentes (l'outil étant, par exemple, plus petit que le dispositif (Chiapello et Gilbert, 2013)) et des imbrications diverses et dynamiques.

**Tableau 14 : principaux éléments de distinction des outils, instruments et dispositifs de gestion (source auteure)**

	<b>OUTIL DE GESTION</b>	<b>INSTRUMENT DE GESTION</b>	<b>DISPOSITIF DE GESTION</b>
<b>CARACTERISTIQUES PRINCIPALES</b>	Fruits d'une action gestionnaire délibérée car pensés, conçus, déployés, transformés en fonction de finalités. Par conséquent, non neutres		
	Constitué d'une philosophie gestionnaire, d'un substrat technique, d'une vision simplifiée des relations organisationnelles		Hétérogène, dynamique, stratégique Présentant trois dimensions (structurelle, fonctionnelle, processuelle)
<b>FORMAT</b>	Moyen matériel	Moyen conceptuel ou matériel, produit d'une pensée supérieure et supposant des compétences dans son utilisation	Agencement d'outils et d'acteurs
	Plus petits que le dispositif Possibilité d'imbrication dans plusieurs dispositifs		
<b>RELATIONS A L'ENVIRONNEMENT</b>	Partiellement transposable car non complètement contextualisé	Nécessairement contextualisé	
<b>RISQUES</b>	Réification (objet fini, déterminé) ; confusion du fait d'une dénomination très souple	Confusion par manque de visibilité	Périmètre flou difficile à saisir
<b>AVANTAGES</b>	Mise en valeur de l'action et du concret	Dénomination singulière qui rend à l'acteur son importance (il en oriente l'usage)	Perspective englobante, interactionniste

<b>EXEMPLES</b>	Un tableau de bord, un progiciel, une charte de télétravail...	Une méthode de gestion de projet, une enquête d'évaluation...	Un groupe de travail, un système d'information, une organisation...
<b>PRINCIPALES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	Chiapello et Gilbert, 2013 ; David, 1996, 1998 ; Moisdon, 1997, 2005	Aggeri et Labatut, 2010 ; Gilbert, 1998	Agamben, 2006 ; Gilbert et Raulet-Croset, 2021

L'ensemble de ces concepts ne peut donc pas constituer « *un modèle de "poupées russes" définissable a priori* » (De Vaujany, 2006, p. 114). Ainsi, « *l'instrumentation n'est que l'une des espèces qui peuple les dispositifs (...) Un dispositif de gestion peut réunir plusieurs instruments ; il peut en changer ou s'en émanciper ; les instruments peuvent aussi vivre leur vie en dehors du dispositif où ils sont nés* » (Gilbert et Raulet-Croset, 2021, p. 82).

Nous ne pouvons que constater que la place et le rôle accordés aux outils et dispositifs de gestion par la recherche en sciences de gestion ont été amenés à évoluer au fil du temps. Ainsi, l'expression dispositif de gestion s'est développée assez récemment (Chiapello et Gilbert, 2013 ; Gilbert et Raulet-Croset, 2021), contrairement à celle d'outil de gestion qui est plus ancienne et largement installée dans la littérature (Moisdon, 1997 ; David, 1998). Par conséquent, nous avons pris le parti, lorsque l'extension était cohérente, d'employer la première, certains auteurs utilisant la seconde. Cela permet, par ailleurs, de faire le lien avec la définition large de David (1998, p. 44) qui considère l'outil de gestion comme « *tout dispositif formalisé permettant l'action organisée* ».

Dans notre volonté d'étudier à la fois les outils et les acteurs qui gravitent autour, dans une approche plus systémique, nous retiendrons donc l'expression englobante « dispositif de gestion » et pourrons être amenée à parler d'outils de gestion intégrés dans le dispositif. Par exemple, un groupe de travail correspondra à un dispositif de gestion mobilisant des outils (une charte d'animation, une enquête d'évaluation des besoins, etc.).

Nous reviendrons, par la suite, sur les différents rôles des dispositifs de gestion dans l'action collective (2.3.2), puis nous aborderons plus spécifiquement ceux évoluant dans un contexte inter-organisationnel (2.3.3).

### 2.3.2. Rôle(s) des dispositifs de gestion dans l'action collective

Pendant longtemps, les dispositifs de gestion ont été pensés de façon normative, contraignant ainsi les acteurs (2.3.2.1). Sortant progressivement de cette vision limitante, ils sont aujourd'hui vus comme de possibles vecteurs du changement dans les organisations (2.3.2.2) nécessitant, néanmoins une dynamique appropriative de la part des acteurs (2.3.2.3).

#### 2.3.2.1. NORMER LES PRATIQUES

Traditionnellement, les dispositifs de gestion sont vus comme des outils de stabilisation et de contrôle au sein de l'organisation, dans une visée normative (Crozier, 1963 ; Berry, 1983) (cf. Focus 6). « *L'organisation est [alors] un lieu d'affrontements et de rapports de forces, [...] ces affrontements sont canalisés par un ensemble de contraintes dans lesquelles les instruments de gestion jouent justement un rôle central* » (Berry, 1983, p. 19). Le regard porte alors essentiellement sur le rôle officiel ou explicite du dispositif de gestion : un référentiel de sécurité permettra d'assurer la sécurité, une nomenclature de mesurer l'activité d'une organisation.

Cette conception représentationniste considère l'efficacité du dispositif en fonction de sa capacité à mimer le réel : il est alors défini à partir de ses propriétés intrinsèques, de son design. Il est autonome, décontextualisé, extérieur aux acteurs : il s'impose d'ailleurs à eux et la question de son appropriation ne se pose pas (Lorino, 2002 ; Grimand, 2006).

#### Focus 6 : règles et outils de gestion

Il n'est pas évident, à ce stade, de faire la différence entre un outil de gestion et une règle. En effet, l'outil oblige parfois les acteurs, au point de se confondre avec la règle qu'il génère : un planning impose des contraintes et délais à tenir à ses destinataires, un mode d'emploi indique la marche à suivre (et sous-jacente celle à ne pas suivre), etc.

A l'inverse des règles ressembleront à s'y méprendre à des outils, par exemple des « *règles comptables, règles fiscales, règlements intérieurs, charte d'utilisation des outils informatiques, principes managériaux, conventions diverses portées par des parties-prenantes dominantes internes ou externes... [...] En pratique, l'outil est donc souvent difficile à dissocier des règles qu'il intègre* » (De Vaujany, 2006, p. 113).

Cependant, deux différences fondamentales peuvent être relevées (Moison, 1997, p. 10). Elles portent sur :

- la forme : « une règle peut être informelle, un outil de gestion, non, car il constitue toujours une représentation formalisée d'un fonctionnement organisationnel » ;
- la finalité : celle de la règle consiste à prescrire quand celle de l'outil de gestion vise plutôt à « aider un acteur ou un groupe d'acteurs à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit, et à anticiper leurs évolutions

possibles ».

Cela n'empêche pas les outils et les règles d'être intimement liés : les premiers alimentent très souvent les secondes, comme c'est le cas dans les exemples précédents. Dans cette logique, l'organisation consiste en « *une combinaison d'activités, liées entre elles par des dispositifs, des règles et des outils* » (ibid. 1997, p. 13).

Cette vision a progressivement évolué, en particulier grâce à une conjonction de facteurs issus :

- du terrain. Face à des environnements particulièrement changeants, supposant des perspectives de plus en plus courtes et difficiles à fixer sur des temps longs, il devient nécessaire que les dispositifs soient adaptables et souples ;
- de travaux de recherche explorant le rôle des outils et dispositifs de gestion dans les processus organisationnels ;
- de réflexions épistémologiques dans une perspective constructiviste de la réalité, en particulier sur le concept de complexité (Morin, 1986 ; Le Moigne, 1990), qui ont permis de renouveler les réflexions sur les processus de changements organisationnels.

Dans ce contexte nouveau, les dispositifs de gestion présentent alors plusieurs caractéristiques (Moisdon, 1997) (cf. Tableau 15).

**Tableau 15 : caractéristiques des dispositifs de gestion (d'après Moisdon, 1997) (source : auteure)**

CARACTERISTIQUES	DESCRIPTIF
<b>FLEXIBILITE</b>	Face aux transformations de plus en plus rapides qu'ils doivent réguler, leur rythme de construction / modification s'accélère
<b>FRAGILITE</b>	S'il est de plus en plus rapide de les créer, il est aussi plus facile de les supprimer. Leur cycle de vie est ainsi largement accéléré
<b>SIMPLICITE</b>	Lors de leur conception, leurs auteurs recherchent de plus en plus la facilité d'usage. Ils constituent alors plutôt un guide de la pensée qu'un cadre rigide et raffiné à l'extrême
<b>INTERACTIVITE</b>	Ils sont pensés pour s'insérer dans un dispositif dynamique
<b>DISCUTABILITE</b>	Ils permettent de structurer les négociations entre acteurs dans un système d'interactions complexe
<b>DECENTRALISATION</b>	Ils ne sont pas uniquement pensés et mobilisés au niveau de la direction d'une organisation. Chaque niveau hiérarchique peut ainsi s'en saisir ou en développer

Dès lors, en quittant la perspective représentationniste, il devient possible de s'intéresser à la fonction implicite ou politique du dispositif de gestion. En ce sens, il s'agit de prendre en compte la complexité du processus de définition des règles et de regarder ce qui se joue dans l'acceptation ou la transgression de celles-ci (rapports d'autorité, de contrôle, de responsabilité...).

Les dispositifs cristallisent ainsi les rapports de forces entre les acteurs et constituent des carrefours de différents univers (celui d'une profession, d'un service, d'un niveau hiérarchique...). Ils sont alors « *des points de jonction entre des ensembles structurés de normes, de représentations, ensembles pas toujours cohérents entre eux. Chacune des parties en présence est prise de manière différente dans des ensembles structurés* » (Berry, 1983, p. 23).

Lorsque le dispositif ne joue plus son rôle de régulateur, « *les situations deviennent conflictuelles et chacun a tendance à développer ses analyses, ses argumentations et ses forces selon un point de vue partiel et radicalisé qui dépend de sa position [...] "chacun vient avec sa casquette"* » (ibid. 1983, p. 23). Le dispositif ne parvenant plus à canaliser les conflits, il contribue, de ce fait, à une réforme au sein de l'organisation.

### **2.3.2.2. ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT**

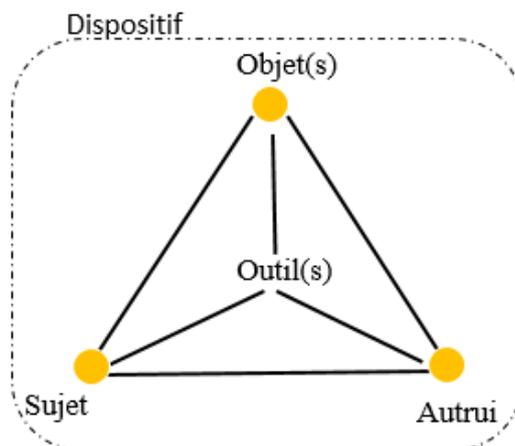
Le dispositif de gestion se révèle ainsi « *consubstantiel au changement organisationnel, soit qu'il le justifie, soit qu'il en constitue un moyen de réalisation* » (Gilbert, 1998, p. 26). Son usage peut ainsi viser trois objectifs : (1) investiguer des fonctionnements organisationnels, (2) piloter la mutation, (3) explorer le nouveau. Ce processus est, dès lors, inséparable de l'idée d'intervention sur l'organisation (Moisdon, 1997).

En effet, ce n'est pas l'outil « *seul qui a des effets, mais le couple formé par l'outil de gestion et ce que nous appellerons [...] son "usage" ou son "mode d'emploi" organisationnel (c'est-à-dire les modalités organisationnelles spécifiques de son utilisation, généralement collective)* » (Midler, 1990, p. 318 cité par Gilbert, 1998).

Dès lors, l'usage du dispositif mobilise plusieurs entités : un sujet (l'utilisateur, le gestionnaire...), autrui (directement ou non impliqué dans l'action), des outils et l'objet (celui vers lequel se dirige l'action aidée du dispositif). Ainsi, l'instrumentation

est vue, dans une approche interactionniste, comme « *un ensemble, un processus, constitué par la réunion d'un sujet, utilisateur de l'instrument, engagé dans une action de transformation d'un objet de gestion, le mettant aux prises avec d'autres sujets* » (Gilbert, 1998, p. 59) (cf. Figure 22).

**Figure 22 : processus de l'instrumentation (d'après Gilbert, 1998)**



Ces éléments (outil, sujet, autrui et objet) constituent un ensemble interdépendant : la modification de l'un entraîne des modifications pour les autres et, par conséquent, influe sur le dispositif. Celui-ci devient alors potentiellement un élément porteur, acteur, vecteur du changement pour l'action collective (Moisdon, 1997 ; David, 1998).

Le dispositif présente ainsi plusieurs fonctions interdépendantes (Gilbert, 1998, p. 138) (cf. Figure 23), notamment :

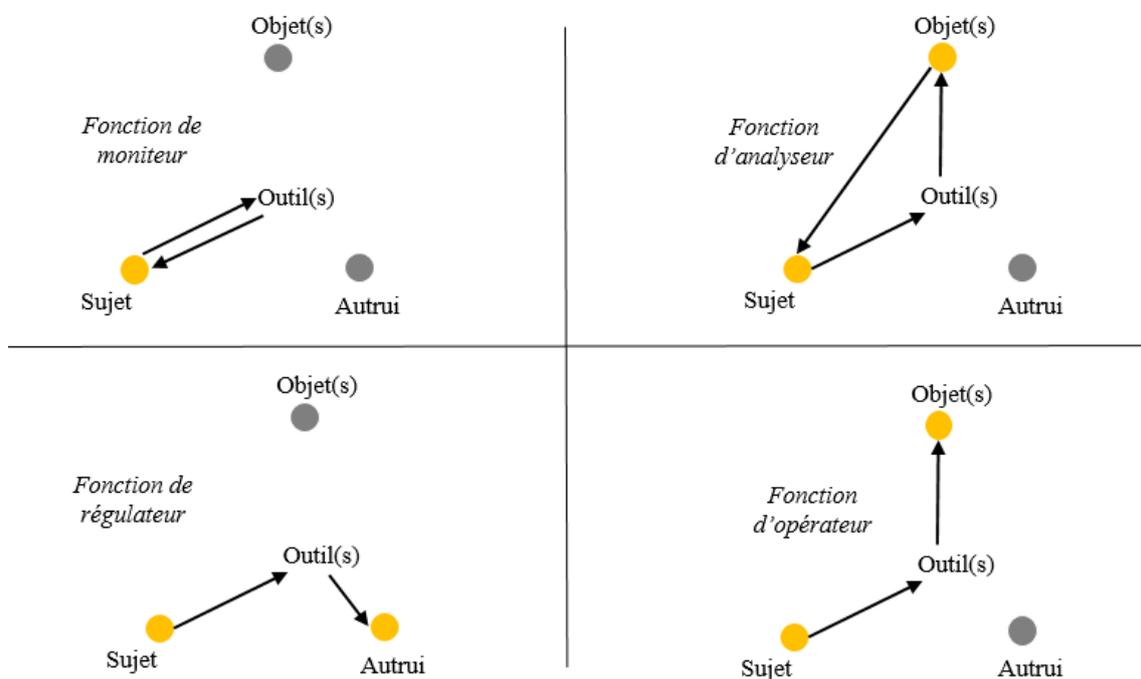
- celle d'opérateur, en exerçant « *une action directe sur le contexte en le transformant dans un sens prédéterminé par ses concepteurs* ». Il s'agit ici de transformer l'objet grâce à l'action médiatisé du sujet ;
- celle d'analyseur par laquelle le dispositif « *révèle le contexte organisationnel en s'y confrontant* ». L'effet de transformation n'est alors pas immédiat : il s'agit, en premier lieu, d'une mise en évidence de certains dysfonctionnements. Des réactions apparaissent alors du fait d'un écart entre les représentations contenues dans le dispositif et la réalité de l'organisation.

Le dispositif ne vise plus tant ici à normer les comportements qu'à générer et diffuser des connaissances puisqu'il « *constitue 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 » (Moisdon, 1997, p. 43).

Il a alors une fonction de moniteur d'apprentissages dans le sens où il constitue « un véhicule de connaissances, déposées par ses concepteurs-producteurs, qui va servir de guide à l'utilisateur et structurer sa conduite » (Gilbert, 1998, p. 138).

**Figure 23 : quatre fonctions mises en œuvre dans l'usage du dispositif de gestion (d'après Gilbert, 1998)**



De manière générale, le dispositif de gestion permet la génération d'apprentissages à trois niveaux (Moisdon, 2005) :

- *stratégique*, concernant le pilotage des transformations. Il permet ici de se repérer dans une perspective d'évolution de l'action collective. Par exemple : la mise en place d'un tableau de bord permet de suivre la réalisation des activités de la MO et d'identifier les objectifs atteints ou non ;
- *organisationnel* : en venant se confronter à l'organisation, il en révèle les déterminants essentiels, puisqu'il est « toujours initialement une intrusion porteuse d'une image implicite de l'organisation avant d'être soit absorbé par cette dernière, soit rejeté, soit reconstruit dans son usage » (Moisdon,

2005, p. 242). Par exemple : le tableau de bord rempli par une équipe suppose de partager ce qui est fait par chaque membre et de le rendre visible à tous. Cela peut contribuer à une meilleure interconnaissance, à identifier certaines difficultés (période de pics d'activités, charge de travail...) ou encore à définir des priorités en fonction d'une règle commune (ex : la priorité de l'action se définit par rapport à un Projet Associatif et Stratégique) ;

- *modes opératoires*. Il stimule les façons de faire, les renouvèle. Par exemple : le tableau de bord favorise des collaborations entre membres d'une équipe, en rendant visible des enjeux communs.

Le dispositif de gestion peut, enfin, présenter une fonction de régulateur social : il contribue à la régulation des rapports de pouvoirs en engendrant une distribution des rôles et en médiatisant les rapports sociaux. Il y a alors bien un usage stratégique des dispositifs de gestion « *tout autant dans les stratégies de changement des initiateurs [...] que dans les stratégies éventuelles de contournement* » (Gilbert, 1998, p. 66).

Dès lors, suivant le principe d'inséparabilité mis en avant par Hatchuel (2003a) qui stipule que savoirs et relations ne peuvent être pensés séparément, le dispositif n'est pas « *qu'un vecteur pour produire de la connaissance sur la réalité organisationnelle et instruire les différents actes de gestion (prévoir, décider, évaluer, contrôler), son usage structure et transforme les relations entre acteurs* » (Ragainé, Oiry et Grimand, 2014, p. 15).

En ce sens, le dispositif, parce que nécessairement incomplet, fait l'objet d'apprentissages croisés entre ses concepteurs et utilisateurs. Ainsi, ce ne sont pas uniquement les seconds « *qui s'adapte[nt] aux exigences de l'outil en réalisant un apprentissage plus ou moins complexe, [ce sont] aussi le[s] premier[s] qui [apprennent] les limites de sa conception et travaille à la perfectionner* » (Paraponaris et Simoni, 2006, p. 77). Par conséquent, le dispositif constitue un cadre pour organiser les négociations entre acteurs dans un système complexe (Grimand et Vandangeon-Derumez, 2000).

Le dispositif nous permet donc de saisir ce qui se joue au sein de l'action collective. Les acteurs, parce qu'autonomes, peuvent y adapter, refuser, transformer

les outils : leur usage résulte d'une stratégie. Le dispositif n'est alors plus un simple objet technique, il constitue aussi un « *objet social, rassemblant des règles qui visent à coordonner et guider l'action* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 174).

Il est donc un guide du changement plutôt qu'il ne le commande : sans son appropriation par les acteurs, qui le transforment par leurs interactions, le changement ne peut avoir lieu. Dès lors, le dispositif ne produit pas lui-même le changement, ce sont bien les acteurs qui s'en chargent en se saisissant de lui ainsi que des outils qu'il contient (Bernoux, 2002).

En somme, l'approche par le dispositif de gestion permet d'appréhender les dynamiques de changement au sein de la méta-organisation, en lien avec son Projet : « *parce qu'ils sont producteurs à la fois de connaissances et de relations, parce qu'ils sont le vecteur des représentations, des systèmes de pilotage et de contrôle et, in fine, des décisions concrètes, les outils de gestion sont le reflet formalisé et le point de passage obligé de la vie des organisations* » (David, 1998, p. 58). Ainsi, les dispositifs sont porteurs de sens et nous renseignent sur le rapport entretenu par les acteurs avec le collectif.

### **2.3.2.3. COMPRENDRE L'ACTION COLLECTIVE PAR L'APPROPRIATION DU DISPOSITIF**

Le dispositif, dont l'usage par les acteurs demeure toujours incertain, est malléable. Son acceptation est liée à la possibilité pour eux de l'adapter ou de le transgresser. Dans cette logique, les recherches en gestion se sont, depuis une dizaine d'années, plus particulièrement intéressées à la question de l'appropriation des dispositifs à travers l'étude des processus à l'œuvre et de leurs effets sur l'organisation (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006, 2012).

L'appropriation 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). Cette approche par l'appropriation définit l'outil comme une entité mixte : il combine la fois des artefacts qui peuvent être matériels (ex : une interface logicielle) ou symboliques (ex : un concept) et des registres d'usage qui lui confère un sens. Dès lors, « *tout outil de gestion intègre une part investie par le sujet qui lui imprime sa visée, son style, le rend propre à un usage. Aucun outil n'est porteur en soi de connaissance. Il*

*n'y a pas de rationalité en soi d'un outil de gestion. Aucun outil ne prédétermine l'usage qui peut en être fait »* (Grimand, 2006, p. 17).

Pour que l'appropriation puisse opérer, certaines conditions doivent être présentes. Parmi elles : la co-construction du dispositif, un travail, à la fois socio-politique (relations) et psycho-cognitif (savoirs), pour son acceptation et son utilisation, la possibilité de le transformer (un pouvoir d'agir des acteurs) (Rabardel, 2005 ; Vaujany, 2005 ; Szostak *et al.*, 2018).

Dès lors, le dispositif est potentiellement renouvelé, réinventé à chacun de ses usages sans que cela signifie pour autant que sa forme évolue nécessairement. Les changements peuvent reposer sur une transformation de la représentation ou de l'interprétation qu'en ont les acteurs. Cette appropriation repose dès lors sur un double mouvement : l'acteur se conforme dans une certaine mesure au dispositif, d'un autre côté, il le subvertit en changeant par exemple sa forme ou l'usage initialement défini par le concepteur.

Dans cette seconde logique, deux types de résistances au dispositif (entendues comme des « *effets présents [en lui] qui conduisent à des effets qui ne correspondent pas à l'intention initiale* ») peuvent expliquer ses « *trajectoires inattendues* ». Le blocage le dévie de son objectif initial. Il peut, en particulier, résulter d'impensés au sein du dispositif (ex : un logiciel de gestion des congés refusant l'accès à un doctorant salarié car il est uniquement considéré comme étudiant) ou d'erreurs (ex : une incompréhension d'un salarié engendrant une utilisation imprévue d'un logiciel). À l'inverse, l'apprentissage permet de remodeler, d'améliorer le dispositif (Gilbert et Raulet-Croset, 2021, p. 224).

Néanmoins, la capacité du dispositif à être modifiée n'est pas illimitée et ses effets pas constamment maîtrisés. Tout comme l'outil peut tomber en panne, il n'est pas infaillible, supposant un travail régulier de maintenance/renouvellement.

Si le dispositif guide l'action, il l'oriente parfois aussi dans un sens qui n'est pas celui recherché et peut même générer des difficultés : sa création « *succède au désordre ou propose un autre ordre que celui qui était en place. [...] Mais une fois institué, [il] peut devenir un frein, un blocage, une machine de gestion [...] devient alors vecteur de désordre entraînant des mésusages, des dissensions, des comportements qui vont amener la création de nouvelles dynamiques collectives, de*

*nouveaux ordres et de nouveaux outils* » (Andrien, 2019, p. 73-74). Le terme de gestionnisme est ainsi utilisé pour évoquer « *la propension, parfois pathologique, des organisations à recourir aux outils de gestion pour résoudre tous les problèmes de fonctionnement qu'elles affrontent et pour répondre à l'ensemble des objectifs qui leur sont assignés* » (Minzoni et Mounoud, 2016, p. 61).

Dès lors, qu'est-ce qu'un dispositif efficace ? L'efficacité dépend des usages qui en seront faits car le dispositif est nécessairement contingent. Ainsi, « *l'obtention d'apports fonctionnels est subordonnée à une adaptation du modèle de référence au contexte* » (Gilbert, 1998, p. 105). La qualité de la transformation dépendra ainsi du contexte (plus ou moins proche du modèle), du pilote de l'outil et du processus du changement (plus ou moins maîtrisé).

Dans cette optique, le chercheur a tout intérêt à s'intéresser, non à l'outil ou à l'acteur pris isolément, mais à leur relation. Cette relation de l'acteur à l'outil est à la fois un rapport de contrainte (l'outil est contraignant, oriente l'attention) et d'habilitation (il offre une distance réflexive aux acteurs sur leur pratique).

Il devient alors essentiel de dépasser l'opposition conception/usage pour étudier comment des dispositifs « *sont produits, jetés et saisis dans la dynamique continue de l'action collective* » et leur rôle dans les relations entre acteurs, la construction de sens ou encore l'apprentissage organisationnel (Lorino, 2005, p. 70). En ce sens, « *la question de recherche tient moins à la conception d'outils de gestion efficaces qu'elle ne renvoie à une interrogation sur les effets, attendus et inattendus, produits par ces outils sur les dynamiques organisationnelles et l'action collective* » (Grimand, 2012, p. 238).

En somme, face à une « *hyper-instrumentalisation* », il devient nécessaire de penser l'outil, depuis sa création jusqu'à ses effets, en l'inscrivant de manière plus globale dans « *le concert des outils* » auquel il participe (Detchessahar et Journé, 2007). Il s'agit notamment de sortir d'une conception outil par outil pour envisager une construction simultanée et un pilotage optimal tenant compte de leurs interactions. Ainsi, « *le dépassement des réponses instrumentales nécessite d'englober des ingrédients multiples, associant aux instruments de gestion, le langage, les espaces de travail, etc.* » (Gilbert et Raulet-Croset, 2021, p. 42) : adopter un prisme « *dispositif* » est alors essentiel.

Dans cette perspective, des travaux récents tendent à fonder une « nouvelle sociotechnique » reprenant les postulats initiaux, portés notamment par Trist et Emery (« *la technique ne fait pas l'organisation (...) mais chercher à ne satisfaire que les besoins humains et négliger la technologie, c'est risquer l'inefficacité* » (Gilbert et Raulet-Croset, 2021, p. 13)) et les dépassant sur deux points. (1) La technique, au-delà d'un univers purement matériel, est étendue aux techniques de gestion. (2) Il n'est pas possible de séparer système technique et système social car « *tout objet technique est social et tout fait social comporte des éléments techniques* » (ibid. 2021, p. 13). Ainsi, il s'agit de penser « *la gestion comme un ensemble d'éléments hétérogènes, discursifs, matériels, institutionnels et organisationnels, qui puise sa force dans ce qui lie ces différents éléments entre eux* » (ibid. 2021, p. 14).

Mobiliser le dispositif permet alors de saisir la méta-organisation, dans toute sa complexité, en se focalisant non pas sur un acteur, une pensée ou un outil pris isolément mais sur leur agencement. Inscrit dans un espace (physique, social) et incarné, transformé par les acteurs, le dispositif, fondamentalement dynamique, présente, dès lors, une riche puissance explicative de l'action collective, en particulier en contexte méta-organisationnel.

### 2.3.3. Dispositifs de gestion et action collective entre organisations

Dans cette partie, nous observerons la place et les fonctions des dispositifs de gestion dans la méta-organisation où ils sont omniprésents bien que peu visibles (2.3.3.1). Soutiens essentiels à son Projet, ils jouent ainsi un rôle ambivalent à son égard (2.3.3.2).

#### 2.3.3.1. LA META-ORGANISATION : UNE INSTRUMENTATION DE GESTION OMNIPRESENTE BIEN QU'INVISIBLE

Si les dispositifs de gestion sont aujourd'hui largement étudiés dans des contextes intra-organisationnels, l'attention s'est jusqu'ici peu portée sur ceux relevant de l'action interorganisationnelle (Schieb-Bienfait, Dufeu et Bréchet, 2020), à l'exception notable de travaux en système d'information et logistique (Fabbe-Costes et Lancini, 2009 ; Pigneur, 2011).

Pourtant la multiplication de réseaux d'organisations et, plus largement, des relations inter-organisationnelles<sup>30</sup> s'est accompagnée d'un développement accru de dispositifs. On citera, par exemple, de façon non exhaustive, des standards d'échanges de données, des référentiels ISO (*International Organization for Standardization*) ou encore des systèmes de contrôle de gestion partagés (Rouquet, 2012 ; Lemaire, 2021).

Mais en quoi ces dispositifs sont-ils différents de ceux développés au sein d'une organisation ? Les situations inter-organisationnelles présentent plusieurs caractéristiques susceptibles d'avoir des effets sur les dispositifs de gestion mis en place :

- elles mettent en relation des acteurs plus nombreux, allant d'*a minima* deux à plusieurs milliers d'organisations ;
- la relation hiérarchique entre ces acteurs est sinon absente, souvent faible ou difficilement identifiable (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Rouquet, 2012).

Dans ces contextes, il est alors primordial, pour faire vivre le Projet commun, de trouver un moyen d'articuler la diversité des acteurs, chacun d'entre eux ayant des Projets, des fonctionnements et des modes d'action propres. Les dispositifs de gestion jouent alors un rôle crucial. Ainsi, « *pour piloter leur collectif, légitimer leur*

---

<sup>30</sup> Entendues comme « *des liens, nourris à la fois socialement et économiquement, entre organisations ; peut-être devrait-on dire entre individus agissant pour le compte de leur organisation* » (Forgues, Fréchet et Josserand, 2006, p. 17)

*existence et pérenniser leur action, ces superstructures ont facilement recours à la production d'indicateurs, de tableaux de bord, de systèmes d'information* » (Bernet, Eynaud, Maurel et Vercher-Chaptal, 2016, p. 173-174). Les dispositifs de gestion sont alors omniprésents à différentes étapes de la vie des collectifs interorganisationnels. Mais, là encore, ils ont « *tendance à devenir une fatalité non discutée et à se faire oublier* » (ibid. 2016, p. 174).

C'est tout particulièrement vrai pour les dispositifs de gestion relatifs à la méta-organisation. En effet, bien que celle-ci ait été, elle-même, étudiée en tant que dispositif support à des stratégies collectives entre organisations (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Berkowitz et Dumez, 2015 ; Berkowitz, 2016), son fonctionnement à travers l'instrumentation concrète qui la sert a pu passer au second plan.

Cela résulte, en particulier, du fait qu'elle est souvent décrite comme faiblement outillée et mobilisant les dispositifs de gestion des organisations classiques (« *leur forme facilite la coopération inter-organisationnelle en combinant les instruments des organisations formelles avec une structure organisationnelle souple et légère* » (Berkowitz et Dumez, 2016, p. 151)). S'y ajoute sa réputation de lenteur et d'inertie donnant l'impression qu'au-delà des rencontres annuelles de l'assemblée générale et de celles un peu plus fréquentes du conseil d'administration, il ne s'y passe pas grand-chose (Dumez, 2005 ; König, Schulte et Enders, 2012 ; Lapoutte, 2021).

Néanmoins, le sujet de l'instrumentation de la méta-organisation suscite un intérêt grandissant, comme le montre un certain nombre de travaux récents. Par exemple, ceux traitant des dispositifs de lobbying (Nicolle, 2020 ; Čada, Numerato et Hoření, 2021), de pilotage et de gouvernance (König, Schulte et Enders, 2012 ; Bor, 2014 ; Leys et Joffre, 2014 ; Gimet et Grenier, 2018 ; Laviolette *et al.*, 2022 ; Sanioossian, Lecocq et Beaucourt, 2022 ; Berkowitz et Grothe-Hammer, 2022). Sur ces-derniers, il a notamment pu s'agir d'étudier la mise à disposition par les membres de personnels dédiés, le rôle du secrétariat (Lupova-Henry, Blili et Dal Zotto, 2021 ; Roux et Lecocq, 2022) mais également l'organisation de groupes de travail (Berkowitz, 2015 ; Carmagnac et Carbone, 2019), la mise en place de système de gestion des conflits (Heine et Kerk, 2017) ou de l'information (Seran, Gurău et Pellegrin-Boucher, 2022). Ces travaux révèlent alors la richesse des dispositifs mobilisés par la méta-organisation ainsi que leur rôle essentiel.

En effet, la méta-organisation en tant qu'association d'organisations est fondée, nous l'avons vu, sur un Projet. Celui-ci suppose, pour se déployer, de passer de l'idée aux actes et pour cela, va reposer sur de nombreux dispositifs de gestion. Nourrissant ses trois dimensions (éthico-politique, organisationnelle et technico-économique), les dispositifs vont ainsi structurer les modalités d'adhésion, de participation, de représentation (à travers des chartes, des statuts juridiques, etc.) mais aussi l'organisation du travail, les productions et leur évaluation (avec des systèmes d'information, des dispositifs de communication, de recherche de financements, etc.) (Bréchet, 2019 ; Schieb-Bienfait, Dufeu et Bréchet, 2020).

En premier lieu, les dispositifs contribuent à initier et favoriser les coopérations entre organisations. En ce sens, ils sont mobilisés pour effectuer des diagnostics sur des problématiques globales et partagées par les organisations, déclencher une prise de conscience et réfléchir à des solutions (Michaux, 2018). En fonction des objectifs du collectif et des attentes de ses membres, d'autres dispositifs peuvent ensuite émerger, par exemple pour accompagner des besoins en Ressources Humaines (RH) (formations inter-organisation, plateforme de gestion de Curriculum Vitae (CV), cartographie territoriale des emplois...) (Calamel *et al.*, 2011).

Les dispositifs servent à susciter et à faire vivre l'engagement commun des différentes structures au fil du temps, enjeu majeur pour toute méta-organisation. En effet, pour consolider son Projet, la méta-organisation doit réussir à articuler les différentes identités et représentations de ses membres (Laviolette *et al.*, 2022). Ce travail sur l'identité collective « *passe forcément par l'explicitation des points de vue, la recherche de dénominateurs communs ou de solutions qui transcendent les divergences, mais aussi de modes de régulation des désaccords* » (Bernet, Eynaud, Maurel et Vercher-Chaptal, 2016, p. 176).

Dès lors, les questions du pilotage et du contrôle du collectif sont essentielles. Par conséquent, de nombreux dispositifs sont mobilisés en ce sens (contrat, démarche de socialisation...) (Boulay et Isaac, 2007). Ils se combinent alors à des technologies de l'information, aux effets singuliers sur le contrôle du réseau. En effet, celles-ci contribuent à « *favoriser l'intégration électronique et organisationnelle du réseau ; [...] permettre à la tête du réseau de renforcer son pouvoir ; [...] permettre d'exercer un contrôle à caractère panoptique sur les comportements*

*interorganisationnels ; [...] être utilisées pour transmettre ou développer une culture réseau » (Boulay et Isaac, 2007, p. 104).*

Cependant, dans des contextes basés sur une certaine hétéarchie, le recours à des formes de contractualisation ne saurait être suffisant. Il est alors nécessaire de penser des dispositifs de gestion ouverts permettant de susciter l'intéressement des acteurs et de favoriser leurs échanges (réunions, charte...), durant toute la durée du projet (Raveyre, 2009). La recherche d'une certaine convivialité est alors essentielle pour limiter le risque d'une trop grande technicisation de l'action du collectif (Eynaud et Malaurent, 2015). En effet, un formalisme excessif des échanges peut pousser certains membres à refuser d'y participer voire à se détacher du collectif (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007).

Cet enjeu de participation est intrinsèquement lié à une autre problématique de la méta-organisation qu'accompagnent les dispositifs : traiter les conflits entre les acteurs. En effet, l'inter-organisationnel est « *marqué par des tensions fondamentales comme celles opposant la coopération et l'individualisme, le partage et l'épreuve de force, la confiance et l'opportunisme, ou encore le formel et l'informel* » (Forgues, Fréchet et Josserand, 2006, p. 18). Ces tensions sont alors autant d'occasion de conflits entre les acteurs. Dans cette logique, il est nécessaire de développer des outils de prévention (contrat, langage commun...) mais également de curation (médiation, arbitrage...) (Bahri Korbi, Ben Jemaa-Boubaya et Cheriet, 2019).

En somme, ce rapide panorama montre bien que les dispositifs de gestion sont omniprésents en contexte inter-organisationnel. Dans cette logique, la méta-organisation ne fait pas figure d'exception bien que ses dispositifs aient été jusqu'à présent peu visibles et abordés. Servant son Projet d'action collective, ils ne sont, pourtant, pas anodins et méritent une attention accrue.

### **2.3.3.2. SOUTIENS DU PROJET DE LA META-ORGANISATION, DES DISPOSITIFS POURTANT AMBIVALENTS**

Bien que nombreux et variés, les dispositifs génèrent un certain nombre d'enjeux et posent question pour la méta-organisation, association d'acteurs libres et autonomes (*cf.* Focus 7). Toute la difficulté consiste alors à leur octroyer une juste place et une souplesse afin de ne pas « *délaisser la fin pour les moyens et [...] occulter les logiques d'acteurs ainsi que leurs rapports de force* » (Bernet, Eynaud, Maurel et Vercher-Chaptal, 2016, p. 176).

En effet, les dispositifs de gestion ne peuvent prétendre, nous l'avons vu, à la neutralité : ils orientent donc l'action collective et impactent le Projet qu'elle porte. Leur rôle est essentiel dès lors qu'« *adopter tel ou tel outil, faire le choix de telles ou telles solutions, c'est aussi faire le choix d'un devenir particulier* » (Bucolo, Eynaud et Haeringer, 2014, p. 30).

#### **Focus 7 : les dispositifs de gestion sont-ils solubles dans l'association ?**

La relation entre la gestion, ses outils et le monde associatif n'est pas simple et cristallise de nombreuses tensions. Deux groupes sont, ainsi, souvent opposés : le premier « *voit l'association uniquement à travers son projet et refuse toute intrusion managériale qui pourrait le détourner, [le] second perçoit l'association exclusivement à travers sa rationalisation gestionnaire à qui la priorité est donnée pour sortir de l'amateurisme et accéder au professionnalisme* » (Laville, 2012, p. 4 ; Laville et Glémoin, 2009). Pour certains, l'association serait alors une organisation de seconde zone dont la gestion laisserait à désirer. Le volume d'emplois créés tout comme les activités réalisées viennent néanmoins relativiser cette vision (Tchernonog et Prouteau, 2019).

Cependant, poussées par la nécessité de prouver leur sérieux dans un contexte concurrentiel et, pour certaines, par des scandales, les associations ont largement investi dans des dispositifs de gestion, souvent importés du secteur lucratif (Busson-Villa et Gallopel-Morvan, 2012). Cela n'est pas conséquence : ainsi, la forte rationalisation à l'œuvre dans les champs sanitaire, social et médico-social génère parfois souffrance au travail, perte de sens ou encore maltraitance (Detchessahar et Grevin, 2009). Est alors évoquée une domination gestionnaire : des dispositifs, présentés comme neutres, seraient imposés aux associations par les acteurs publics/privés. Leur objectif serait de favoriser l'atteinte d'une efficacité universelle (un moyen = une fin).

Dans cette logique, le dispositif de gestion sera, peu ou prou, le même pour toutes les structures, ce qui présente l'intérêt, pour leurs financeurs, d'en faciliter le suivi et l'évaluation. Derrière cette harmonisation contrainte, le risque est celui d'une mise en concurrence accrue des associations. Celle-ci est accentuée par deux caractéristiques de ces dispositifs : une logique de projet instrumental (temps court, maîtrisé et délimité) et une capacité de prédictibilité (l'action est modélisable et ses effets connus à l'avance) (Mortier, 2021).

Dès lors, le « managérialisme », entendu comme l'extension des principes et outils gestionnaires à l'ensemble de la vie sociale, mènerait l'association à une fragilisation de sa spécificité voire à une banalisation due à son alignement avec les pratiques des entreprises (l'isomorphisme instrumental conduisant à l'isomorphisme managérial) (Avare

et Sponem, 2008 ; Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015).

L'association perdrait ainsi « *sa dimension de transformation sociale, de construction d'une société au sein de laquelle est visée l'émancipation de la personne, son autonomie, pour s'inscrire dans un univers où le social est abordé comme un marché* » (Jézéquel, 2021, p. 67). Ce risque est directement vécu par les acteurs de l'action sociale et médico-sociale : financements sur projet plutôt que sur le projet associatif, baisse des subventions laissant une certaine liberté aux associations au profit de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) plus contraignants, etc.

Néanmoins, il faut se garder d'une lecture trop binaire : certains acteurs voient ainsi dans la procédurisation un moyen de faciliter l'action collective (mise en place de processus pour organiser la gouvernance, introduction d'une culture de l'écrit, quand l'oral est souvent en vigueur) (Bucolo, Eynaud et Haeringer, 2014).

Par conséquent, depuis plusieurs années, un troisième courant envisage l'existence de dispositifs hybrides, plus adaptés à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et aux associations qui la composent. Situés entre ceux du secteur public et ceux du privé lucratif, ils permettent de répondre aux enjeux spécifiques de l'ESS (rôle central du Projet associatif, finalité sociale plutôt qu'économique) tout en assurant une gestion optimale.

Dans ce contexte, le dispositif par sa flexibilité et son adaptabilité peut devenir un vecteur d'innovation et de créativité. Il favorise, en particulier, la médiation entre les différents acteurs, la cohérence entre le Projet associatif et les actions menées et permet de concilier fonctionnement démocratique et atteintes des objectifs (Bollinger Raedersdorf, 2018 ; Bouchard et Michaud, 2015 ; Gand, 2015).

Les dispositifs de gestion deviennent ainsi des « *ouvertures vers des espaces de liberté et de création collective* » (Moison, 2005, p. 249) et peuvent aider les associations à « *apprendre des choses sur elles-mêmes et sur les autres afin d'améliorer leurs processus* ». En somme, c'est en interrogeant, en s'appropriant et en évaluant les dispositifs, plutôt qu'en les subissant, que l'association sera en mesure de se renforcer et mener à bien son Projet (Avare, Eynaud et Sponem, 2008, p. 212).

Par conséquent, le dispositif de gestion n'est pas qu'un accessoire : il contribue concrètement à transformer les relations inter-organisationnelles (Lemaire, 2021). Il produit alors différents effets sur le collectif, par exemple : augmenter, fluidifier les échanges entre les acteurs, faire évoluer leurs attentes vis-à-vis des autres parties prenantes ou modifier les modalités de fonctionnement du collectif (Lemaire et Nobre, 2013).

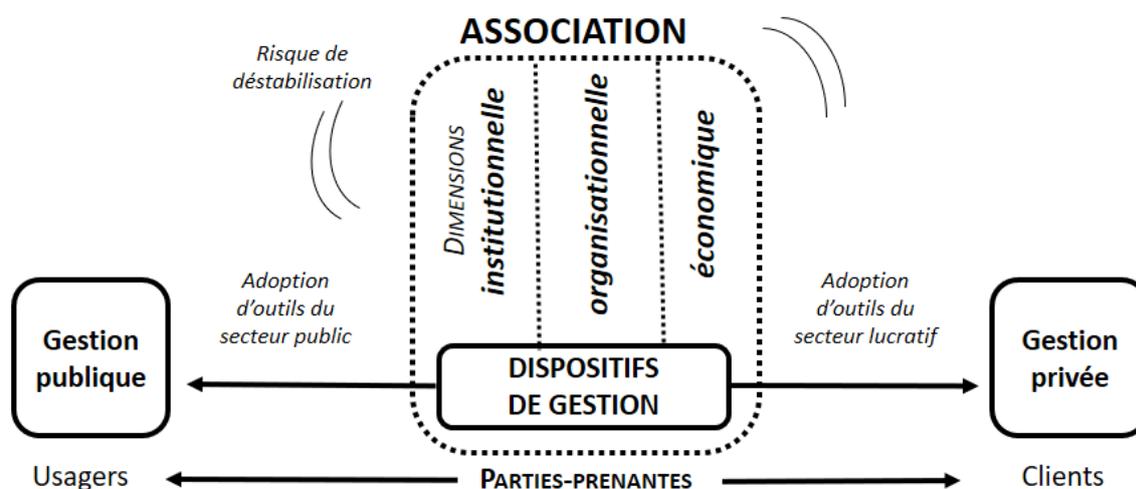
Parmi les dispositifs de gestion mobilisés, ceux qui sont digitalisés ont des effets importants sur la mise en relation d'acteurs parfois éloignés, les coopérations (en questionnant, notamment, les rôles et objectifs des membres, du collectif) ainsi que sur les modes de diffusion et de production des savoirs (Chédotel et Viviani, 2016 ; Defrenne-Leroy, 2016 ; Morgand, 2016). En ce sens, Méreaux et Feige (2020, 2022) ont montré, à partir du cas d'une union de coopératives que les outils numériques contribuaient à faire évoluer les habitudes de travail entre acteurs et,

plus spécifiquement, à renouveler la place de l'adhérent en lui donnant un rôle plus actif dans les différents projets.

Dans ce contexte, les dispositifs numériques (système d'information, plateforme collaborative...) répondent à des objectifs stratégiques à la fois internes (accroître la coopération, faciliter les échanges, réduire les coûts de fonctionnement) et externes (être plus visible, se mettre en conformité avec des partenaires) (Seran, Gurău et Pellegrin-Boucher, 2022).

Le rôle des dispositifs de gestion est d'autant plus important, qu'au-delà des dimensions organisationnelles et économiques, l'association des acteurs repose sur une dimension institutionnelle forte dont le Projet constitue le socle. Par conséquent, le dispositif qui ne prendrait pas suffisamment en compte cette dernière dimension, mettrait en difficulté l'association (cf. Figure 24).

**Figure 24 : quels dispositifs dans le secteur associatif ? Risque d'isomorphisme public/privé (d'après Bucolo et al., 2014) (source : auteure)**



La méta-organisation doit notamment faire face à deux risques majeurs lorsque la place donnée au dispositif est trop importante et que son pilotage se révèle trop centré sur l'instrumentation de gestion (Bernet, Eynaud, Maurel et Vercher-Chaptal, 2016) :

- figer le Projet et l'empêcher d'évoluer, avec *in fine*, une fragilisation du collectif. En effet, une vision centrée dispositif peut entraîner une sous-

estimation du travail à mener pour assurer la cohésion des acteurs autour des aspects stratégiques du Projet ;

- déstabiliser le Projet en se focalisant excessivement sur la dimension technique du dispositif sans en considérer suffisamment la dimension politique et ses effets. Le dispositif peut alors devenir dangereux pour le Projet qu'il est censé servir.

Par conséquent, les situations méta-organisationnelles « *se caractérisent ainsi par un plus haut niveau de complexité, ce qui rend logiquement plus long et difficile la conception et mise en œuvre des outils que dans un contexte intraorganisationnel* » (Rouquet, 2012, p. 34).

Parce qu'ils sont porteurs d'enjeux et produisent de multiples effets, les dispositifs forment alors un objet d'étude essentiel à la compréhension de la méta-organisation.

## En résumé

L'outil (*« moyen, conceptuel ou matériel, potentiellement doté de propriétés structurantes par lequel un individu (ou un groupe) engagé dans un processus de gestion poursuivant certains buts organisationnels, met en œuvre une technique de gestion par laquelle il produit certains effets »* (Gilbert et Raulet-Croset, 2021, p. 166)) et le dispositif de gestion (*« arrangement, provisoire et évolutif, entre des éléments matériels et idéels, organisés en vue de réguler les activités collectives et contribuer, par hypothèse, à une performance »* (ibid. p.86)) qui l'englobe sont des éléments essentiels à la compréhension de l'action collective.

En effet, les dispositifs, carrefours de différents univers, cristallisent les rapports de force entre acteurs. Contingents et nécessairement incomplets, ils forment ainsi une représentation provisoire autour de laquelle ceux-ci vont explorer leurs liens et générer des apprentissages (stratégiques, organisationnels, sur les modes opératoires) (Moisdon, 2005). Le dispositif contribue alors au changement organisationnel dont il constitue un guide (Moisdon, 1997 ; David, 1998).

Hétérogène (composé de sujets, objets, acteurs et espaces propres), dynamique (car en recomposition permanente) et stratégique (répondant à des besoins multiples et évolutifs en fonction des acteurs), le dispositif est alors un régulateur social, contribuant à médiatiser les rapports entre acteurs (Gilbert, 1998 ; Gilbert et Raulet-Croset, 2021).

Dès lors, le dispositif est malléable et son usage toujours incertain. Son appropriation par les acteurs, processus de construction et de négociation de sens, le transforme et le réinvente à chacun de ses usages (Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006, 2012). Dans cette logique, ses effets sont donc largement imprévisibles et peuvent générer des conflits entraînant alors de nouvelles dynamiques collectives, de nouveaux usages et dispositifs.

Par conséquent, l'étude du dispositif doit dépasser l'opposition conception/usage pour s'orienter plutôt vers le repérage des effets, attendus ou non, du dispositif sur l'action collective qu'il tend à servir.

Cette étude est complexifiée, dans le cadre de la méta-organisation, par la

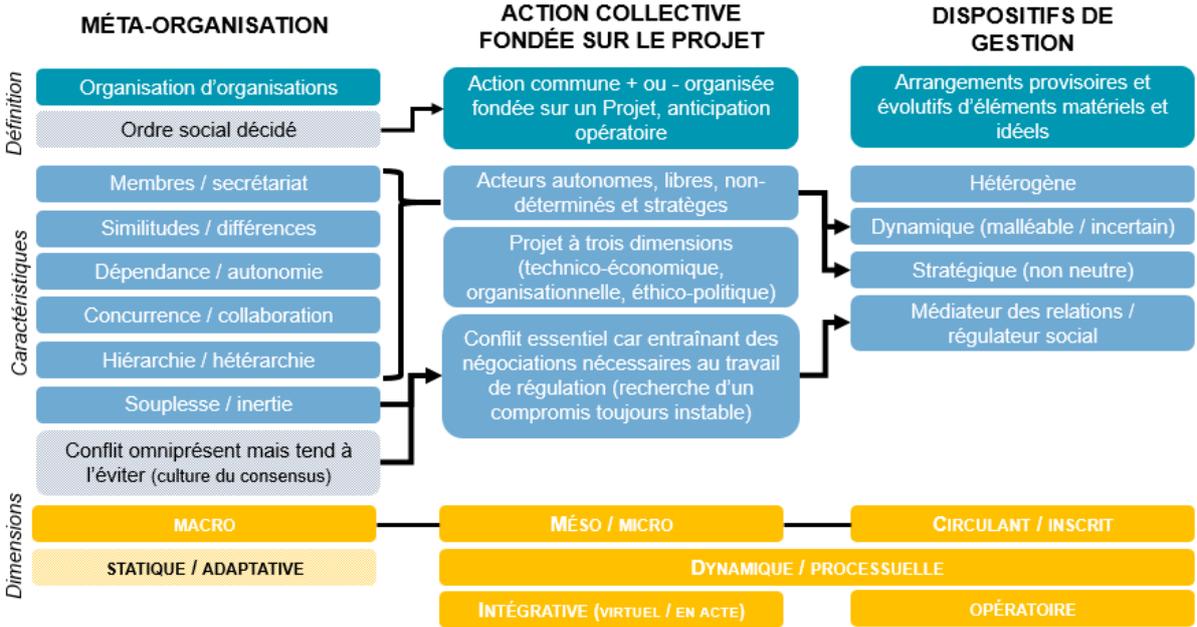
multiplicité d'acteurs potentiellement concernés et la dynamique de leurs relations basée sur une association volontaire. Au service de son Projet, le dispositif n'est pourtant jamais neutre : il a toujours des effets, parfois impensés voire délétères (Bucolo, Eynaud et Haeringer, 2014 ; Bernet, Eynaud, Maurel et Vercher-Chaptal, 2016). Il nécessite alors une exploration approfondie afin d'enrichir la compréhension des évolutions de la méta-organisation.



# CONCLUSION GENERALE DE LA REVUE DE LITTERATURE

À partir des cadres théoriques identifiés au fur et à mesure de notre présence sur le terrain (méta-organisation, approche par le Projet et dispositifs de gestion), la revue de littérature nous a permis de repérer les éléments constitutifs de notre grille de lecture (cf. Figure 25).

**Figure 25 : principaux éléments retenus pour la construction d'une grille de lecture *ad hoc* (source auteure)**



À ce stade, nous pouvons ainsi formuler plusieurs propositions permettant d'éclairer la situation vécue.

**Proposition n°1 :**

La méta-organisation, en tant qu'organisation d'organisations, constitue un mode singulier d'action collective (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; Berkowitz et Dumez, 2016 ; Dumez et Renou, 2020b).

Fondée sur un Projet, c'est-à-dire une « *anticipation opératoire de type flou, individuelle ou collective, d'un avenir désiré* », elle doit, pour exister, pouvoir l'actualiser (Boutinet, 1992 ; Bréchet et Desreumaux, 2018, p. 88 ; Bréchet, 2019). Ce passage du Projet en idée au Projet en acte suppose la mise en place et l'animation d'un certain nombre de dispositifs de gestion qui vont structurer et

organiser son action à différentes échelles (adhérents, salariés, administrateurs) (Moisdon, 1997 ; Chiapello et Gilbert, 2013 ; Gilbert et Raulet-Croset, 2021).

**Proposition n°2 :**

Au sein de ces dispositifs se déploie un travail de régulation entre des acteurs nécessairement en conflit puisqu'autonomes et poursuivant des buts propres (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1997 ; Reynaud, 1997). Leur appropriation est, en ce sens, toujours incertaine et leurs effets difficilement prévisibles pour la méta-organisation (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006, 2012).

Ce travail de régulation se trouve, par ailleurs, complexifié du fait des tensions structurelles constitutives de la méta-organisation (similitudes et différences, dépendance et autonomie, concurrence et collaboration, hiérarchie et hétérarchie, souplesse et lourdeur) (Carmagnac et Carbone, 2019 ; Laviolette *et al.*, 2022 ; Berkowitz et Grothe-Hammer, 2022).

**Proposition n°3 :**

Dès lors, l'adaptation et le renouvellement des dispositifs, en particulier face aux évolutions de l'environnement, constituent des étapes sensibles, susceptibles d'impacter l'action collective de la méta-organisation (Bucolo, Eynaud et Haeringer, 2014 ; Bernet, Eynaud, Maurel et Vercher, 2016).

D'apparence faiblement outillée, la méta-organisation entretient donc des relations fortes avec ses dispositifs, essentiels à son action collective et qui concourent à sa transformation. Or ces relations ont été, jusqu'à présent, peu investiguées. Dès lors, ce travail vise à répondre à la problématique suivante :

**En quoi les dispositifs de gestion participent-ils à la transformation de la  
méta-organisation ?**

Pour saisir cette transformation, nous nous intéresserons 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).

Nous progresserons à partir de trois sous-questions :

1. Dans quelle mesure l'approche par le Projet peut-elle permettre d'instruire les dynamiques de changement de la méta-organisation ?
2. Dans quelle mesure les tensions inhérentes à la méta-organisation sont-elles motrices de sa dynamique ?
3. Quelle instrumentation déployer au service de la transformation de la méta-organisation ?

Dans la continuité des travaux évoqués précédemment, ce travail doctoral vise alors à mieux connaître et comprendre les dispositifs au service de l'action collective de la méta-organisation. Cette étude doit nous permettre d'éclairer sa dynamique dans un objectif d'accompagnement des acteurs du terrain et d'enrichissement de la littérature.

La grille de lecture suivante doit nous y aider (cf. Figure 26).

**Figure 26 : grille de lecture mobilisée pour éclairer les effets des dispositifs sur la méta-organisation (source : auteure)**

PROJET DE LA MÉTA-ORGANISATION	DISPOSITIFS DE GESTION	TRAVAIL DE RÉGULATION
<p>Projet-contenu / Projet-processus sous ses trois dimensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Éthico-politique</li> <li>- Technico-économique</li> <li>- Organisationnelle</li> </ul> <p>Faisant interagir trois types d'acteurs (« secrétariat », membres et administrateurs) selon trois niveaux d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Méta-organisationnel</li> <li>- Organisationnel</li> <li>- Individuel</li> </ul>	<p>A travers ses trois dimensions dans une perspective appropriative :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonctionnelle (sa <i>philosophie gestionnaire</i>. A quoi sert-il? Qu'est-ce que cela fait?)</li> <li>- Structurelle (de quoi est-il fait? Outils, espaces, idéologies, langages)</li> <li>- Processuelle (comment cela marche ? Comment cela évolue?)</li> </ul>	<p>Ses formes / ses évolutions</p> <p>Ses effets sur l'action collective</p>

Afin de saisir les différents effets des dispositifs dans une dynamique nécessairement longitudinale et multidimensionnelle, il nous faut mobiliser un cadre épistémologique et méthodologique original. Celui-ci sera décrit dans la partie suivante.



### 3. STRATEGIE DE RECHERCHE

L'établissement de notre stratégie de recherche s'est effectué en fonction de plusieurs étapes. Nous avons, dans un premier temps, assis le paradigme épistémologique dans lequel nous souhaitons nous inscrire.

Par paradigme, nous entendons « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* » (Kuhn, 1972, p. 175 cité par Gavard-Perret et al., 2008, p. 7). Ce choix n'est pas de pure forme et c'est pourquoi nous allons y revenir en préalable (3.1).

En effet, ce travail réflexif nous amène à questionner la recherche à travers son positionnement (éthique, politique...), son but et la manière dont nous pouvons scientifiquement l'atteindre. Il s'agit alors d'explicitier ce qui est connaissable, la nature de cette connaissance et sa relation avec le chercheur, comment elle va être ou a été produite et selon quels critères de validité (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Par conséquent, l'inscription dans tel ou tel paradigme épistémologique n'est pas neutre et implique, notamment, d'effectuer des choix méthodologiques qui pourront, malgré un même objet de recherche, se révéler incompatibles dans d'autres systèmes de pensée (3.2).

Dès lors, la définition d'un cadre épistémologique clair vise, pour nous, à répondre à deux enjeux principaux :

- limiter des biais et éviter certaines erreurs dans la manière de conduire notre recherche ;
- favoriser le dialogue avec la communauté scientifique, lui donnant ainsi, en quelque sorte, les clés d'accès à notre recherche afin de la mettre en discussion, l'évaluer et lui permettre de progresser.

Cette posture singulière nous a amenée à contribuer à l'instrumentation de la méta-organisation URIOPSS, nous reviendrons donc brièvement sur ce travail (3.3).

### 3.1. S'INSCRIRE DANS UN PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE

Pour expliciter le choix de nous inscrire dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (désormais PECP), nous reviendrons sur les différents paradigmes scientifiques (3.1.1) et épistémologiques (3.1.2) s'offrant à nous avant d'aborder les conséquences de cette appartenance (3.1.3).

#### 3.1.1. Naturel ou artificiel ? Choix d'un paradigme scientifique

L'épistémologie consiste en « *l'étude de la constitution des connaissances valables, le terme de constitution recouvrant à la fois les conditions d'accession et les conditions proprement constitutives* » (Piaget, 1967, p. 6). Elle se comprend alors en fonction de quatre composantes (Allard-Poesi et Perret, 2014) :

- la première concerne l'ontologie, c'est-à-dire une théorie de l'être interrogeant la nature de la réalité à appréhender.
  - Qu'est-ce que la réalité ? Existe-t-elle en dehors de mon observation ?
- De là découle une dimension gnoséologique relative à la nature de la connaissance rendue accessible à partir de cette vision de la réalité.
  - Que puis-je espérer connaître et à l'inverse, quelles connaissances ne sont pas atteignables ?
- La composante méthodologique permet de poser un processus de génération de ces connaissances selon des critères précis qui permettront ensuite de les justifier.
  - Comment produire une connaissance valable ?
- Enfin, la composante axiologique vise à clarifier les valeurs portées par les connaissances.
  - La science est-elle indépendante de la société ? Quel est l'effet de ma recherche sur celle-ci ?

En somme, l'épistémologie constitue le socle de la recherche scientifique. En fonction de cette base, des méthodes variées seront mobilisées (quantitatives, qualitatives...) générant des connaissances aux finalités diverses (expliquer un objet,

modifier ou prédire un état, outiller une communauté...), validées selon des critères propres à ce cadre.

Le chercheur ne définit pas *ex-nihilo* ce socle : il prend appui sur des courants de pensée reconnus et partagés au sein de sa communauté scientifique. Pour définir leurs différents paradigmes épistémologiques, les sciences de gestion s'inspirent ainsi de référentiels dominants (ou paradigmes scientifiques au sens d'un « *système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie, et à la manière dont elle l'étudie* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 13)). Nous en retiendrons deux : celui des sciences de la nature et celui des sciences de l'artificiel (*cf.* Tableau 16) (Simon, 1996). Le second, encore peu fixé, est parfois scindé entre sciences humaines et sociales et sciences de l'ingénieur (Allard-Poesi et Perret, 2014).

**Tableau 16: éléments différenciant les deux principaux référentiels scientifiques (à partir de Gavard-Perret et al. 2008, Simon, 1996)**

PARADIGME SCIENTIFIQUE	SCIENCES DE LA NATURE	SCIENCES DE L'ARTIFICIEL
OBJET DE RECHERCHE	Phénomènes naturels	Projets conceptuels
POSTURE DU CHERCHEUR	Analyse	Conception
BUT DE LA RECHERCHE	Révéler des mécanismes et relations entre les phénomènes Établir des lois générales	Améliorer la compréhension de l'objet Favoriser le développement de connaissances permettant la conception d'artefacts adaptés aux objectifs recherchés

Les sciences dites naturelles ont longtemps été perçues comme LA science, sorte de modèle universel, idéal à atteindre pour quiconque souhaite se positionner en tant que chercheur. Dans ce système de pensée, l'objet de la recherche est naturel et la connaissance scientifique doit être vérifiée par expérimentation, de manière objective. La méthode expérimentale doit pouvoir mettre au jour des relations et des mécanismes explicitant le fonctionnement de cet objet. Cette observation empirique permet d'aboutir à des lois générales, expliquant les phénomènes de la Nature. Les sciences ne pouvant s'approcher de cet idéal où la vérité scientifique est déterminée par déduction, expérimentation et calculs statistiques, sont alors parfois perçues comme inférieures.

Les sciences de l'artificiel s'intéressent à des objets qui ne peuvent être pleinement qualifiés de naturel car façonnés par l'homme (du latin *artificialis*, « qui est fait avec art ») (Simon, 1996)<sup>31</sup>. Cette distinction permet de s'élever au-delà des oppositions classiques entre sciences dites dures et sciences qualifiées de molles, entre ce qui relève des sciences et ce qui concerne les humanités (Avenier, 2019).

Pour les sciences de l'artificiel, il est difficile de ne pas voir dans notre environnement, l'omniprésence de construits humains : en effet, les phénomènes artificiels « *sont comme ils sont parce qu'un système est façonné par ses buts ou par ses intentions, de manière à s'adapter à l'environnement dans lequel il vit* » (Simon, 1996, p. XI).

Les sciences de l'artificiel visent alors à « *développer des moyens pour comprendre l'enchevêtrement de multiples projets humains évolutifs, leurs interrelations et leurs rapports avec des régulations perçues comme naturelles, en vue de la conception d'artefacts (objets artificiels) évolutifs destinés à fonctionner dans des environnements eux-mêmes susceptibles d'évoluer* » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 16). Elles sont donc naturellement proches d'une science de l'ingénierie et adaptées à une recherche en sciences de gestion.

Le lien entre ingénierie et gestion est d'autant plus fort que l'on observe la place prépondérante occupée par les outils, dispositifs et activités de conception. Il s'agit ici d'expliquer la réalité et la complexité de sa construction mais aussi de concevoir une réalité adaptée à un but. Connaissance et action sont alors intrinsèquement liées : la recherche consiste à produire des savoirs favorisant l'action, dans un contexte particulier. L'objet de recherche est porteur d'une intention et d'une finalité, dont l'origine est le chercheur et son projet de connaissance.

---

<sup>31</sup> « Malheureusement, le terme "artificiel" a une connotation péjorative qu'il nous faut dissiper avant de poursuivre. [...] Mais vous devez comprendre que j'utilise le terme "artificiel" dans un sens aussi neutre que possible, c'est-à-dire dans le sens de fabriqué par l'homme, par opposition à naturel » (Simon, 1996, p. 3-4).

### **3.1.2. Reflet ou construction de la réalité ? Choix d'un paradigme épistémologique**

Chaque paradigme scientifique se décompose en différents paradigmes épistémologiques, au sens de « *système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudient l'épistémologie* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 20). Chacun d'entre eux aura donc une vision propre de ce qu'est la connaissance, de ce qui est connaissable et de la manière dont il est possible de produire cette connaissance.

Ces paradigmes sont nombreux. Nous en retiendrons deux, communément mobilisés en sciences de gestion : le positivisme et le constructivisme (ou constructionnisme) (*cf.* Tableau 17). Certains auteurs y ajoutent l'interprétativisme, parfois directement assimilé au courant constructiviste (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Girod-Seville et Perret, 1999).

#### **3.1.2.1. PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE POSITIVISTE**

Le paradigme épistémologique positiviste s'inscrit au sein du courant des sciences naturelles. Historiquement issu du positivisme d'Auguste Comte pour qui la science, nécessairement neutre et objective, doit se fixer sur les faits observables, ce cadre a néanmoins beaucoup évolué au fil du temps. Ainsi, le positivisme logique porté par le Cercle de Vienne (Carnap, Hahn...) fixe des règles à la constitution du savoir scientifique, qui ne peut être qu'empiriquement vérifiable, et s'oppose notamment aux savoirs relevant de la métaphysique ou de la théologie.

Le positivisme repose sur des hypothèses épistémologiques fortes. D'un point de vue ontologique tout d'abord, le réel existe en dehors de son observateur. La réalité étant indépendante, il est alors possible au chercheur de l'étudier de manière neutre, en étant extérieur au phénomène observé et sans influencer sur lui. Ce paradigme revendique dès lors la neutralité et l'objectivité tant du chercheur que de sa démarche. Le réel est déterminé par des règles, des liens causaux et des lois naturelles que le scientifique doit révéler. Dans ce cadre de pensée, la vérité correspond au reflet exact de la réalité et est atteignable par l'observation. A partir de là, la génération des connaissances, dont la visée est explicative, est rendue possible grâce à des expérimentations, des méthodes essentiellement quantitatives, selon un mode de raisonnement hypothético-déductif (*si...alors...*).

Face aux limites soulevées par une posture aussi radicale, le positivisme est ensuite réformé par les penseurs du post-positivisme (en particulier : Popper, Kuhn, Cartwright). Pour ces-derniers, si la réalité n'est pas toujours parfaitement atteignable, il faut néanmoins chercher le plus possible à s'en approcher. Pour cela, il est envisageable de multiplier les approches, et non plus de se limiter aux seules méthodes expérimentales et statistiques. Par ailleurs, si le chercheur post-positiviste reconnaît la difficulté que constitue une posture entièrement neutre, il doit cependant chercher à être le plus objectif possible, par exemple lors de la collecte de ses données.

### 3.1.2.2. PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE

Le modèle positiviste est critiqué par les disciplines issues des sciences de l'artificiel revendiquant le caractère non réifiable des objets qu'elles étudient. Leur référentiel s'inscrit dès lors dans le mouvement constructiviste, dont la diversité des courants le fait plutôt tendre vers une « *galaxie constructiviste* » (Corcuff, 1995).

**Tableau 17: caractéristiques principales des paradigmes épistémologiques positiviste et constructiviste (à partir de Allard-Poesi et Maréchal, 1999 ; Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Gavard-Perret et al, 2008)**

PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE	POSITIVISME	CONSTRUCTIVISME
<b>DIMENSION ONTOLOGIQUE</b>		
<i>Nature du réel</i>	Le réel existe en soi ( <i>hypothèse ontologique</i> )	Le réel n'est perceptible qu'à travers ses phénomènes ( <i>hypothèse phénoménologique</i> )
<i>Nature de la relation objet / sujet</i>	Indépendance de l'objet et du sujet	Dépendance entre le sujet et son objet
<i>Nature de l'objet</i>	L'objet dispose d'une essence propre ( <i>essentialisme</i> )	L'objet peut disposer d'une essence propre qui est inatteignable ( <i>interprétativisme</i> ) ou ne pas en disposer ( <i>constructivisme radical</i> ) ( <i>non-essentialisme</i> )
<i>Objectif de la recherche</i>	Mettre en lumière la structure de la réalité	Elaborer une représentation instrumentale de la réalité
<b>DIMENSION GNOSEOLOGIQUE</b>		
<i>Nature de la connaissance</i>	Connaissance = réalité ( <i>objectivisme</i> )	Connaissance = représentation ( <i>relativisme</i> )

<b>DIMENSION METHODOLOGIQUE</b>		
<i>Origine de la connaissance</i>	La connaissance est le résultat de l'observation	La connaissance est le résultat d'une construction
<i>Valeur de la connaissance</i>	Connaissance vraie si conforme à la réalité ( <i>vérité-correspondance</i> )	Connaissance vraie si conforme au projet de connaissance ( <i>vérité-adéquation</i> )
<i>Critères de validité</i>	Vérifiabilité / confirmabilité / réfutabilité	Adéquation à la situation / enseignabilité
<b>DIMENSION AXIOLOGIQUE</b>		
<i>Effet de la connaissance sur la société</i>	Autonomie de la connaissance scientifique	Performativité de la connaissance scientifique

Si le positivisme pose la connaissance comme le reflet des faits observés, dans une visée objective, celle-ci est, au sein du constructivisme, un construit qui ne peut se penser en dehors d'un contexte historique et social. Ce-dernier influe sur le projet de connaissance, tout comme celui-ci vient modifier la réalité. La production de connaissances résulte d'un processus porté par une intention et vise à proposer une représentation de la réalité. En conséquence, le chercheur ne peut adopter une posture de neutralité : son projet est nécessairement inscrit dans un contexte qu'il contribue à modifier. En cela, le constructivisme développe une vision relativiste de la connaissance scientifique. La science ne peut pas se penser en dehors de la société et ses conséquences sur celle-ci interrogent la dimension axiologique de la réflexion épistémologique.

Pour atteindre son objectif, le chercheur constructiviste peut mobiliser une large palette de méthodes de recherche (entretien, enquête, statistiques...). Il doit néanmoins ajuster sa méthode en fonction de son but, veiller à la rigueur et à la transparence de son travail : « *la légitimation des savoirs élaborés à l'aide de ces techniques sera conditionnée par la transparence du travail épistémique effectué concernant notamment les conditions épistémiques, éthiques et techniques dans lesquelles les informations ont été recueillies et traitées* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 38).

Pour légitimer sa recherche, le constructiviste devra alors produire un questionnement épistémique régulier à travers l'explicitation de son cadre épistémologique et de ses choix (hypothèses, méthodes, conclusions...).

### **3.1.2.3. EXPLICITATION DE DEUX COURANTS DOMINANTS AU SEIN DU CONSTRUCTIVISME**

Plusieurs courants de pensée traversent le constructivisme. Ainsi, l'interprétativisme reconnaît un caractère finalisé et intentionnel à l'activité humaine et met en avant la logique discursive, processuelle et interactionnelle des pratiques sociales. Dans ce cadre, la recherche vise, notamment, à expliciter le sens et sa construction à travers les interactions, discours, pratiques. Deux autres paradigmes constructivistes sont particulièrement représentés au sein des sciences de gestion :

- le paradigme épistémologique constructiviste de Guba et Lincoln (Guba et Lincoln, 1989) ;
- le paradigme épistémologique constructiviste radical (Von Glasersfeld, 1988).

Malgré des disparités (cf. Tableau 18), ils s'accordent sur plusieurs éléments fondamentaux (Avenier, 2011) :

- l'observateur et l'observé sont inséparables ;
- la connaissance ne peut s'acquérir qu'au cours d'un processus actif de construction du chercheur. Il s'agit pour lui de bâtir une représentation intelligible de la situation observée ;
- la vérité absolue, au sens où la connaissance est le reflet exact de la réalité, n'existe pas. Leur définition de cette vérité diffère néanmoins.

Le constructivisme radical repose sur une posture agnostique du chercheur vis-à-vis de la réalité : celle-ci existe peut-être indépendamment de l'observateur mais il n'est pas possible de l'affirmer. À l'inverse, pour le constructivisme de Guba et Lincoln, le réel est relatif : il en existe de multiples, tous construits et indépendants de lois naturelles.

Pour le constructivisme radical, il s'agit, par l'expérience, de rendre intelligible une situation, afin de la maîtriser, pour partie, et ainsi de rendre possible l'action. Ainsi, « *le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective", mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience* » (Von Glasersfeld, 1988, p. 27 cité par Avenier, 2011, p. 372).

Le terme radical présente néanmoins l'inconvénient de donner l'impression d'un jugement tranché quant au positionnement face à la réalité : l'aspect agnostique peut ainsi se trouver effacé au profit d'une vision plus catégorique où le réel n'existerait pas en tant que tel. Pour cela, le terme a pu être remplacé par l'adjectif téléologique (Le Moigne, 2001), ce qui permet d'en rappeler le lien étroit avec la notion de finalité, hypothèse forte de ce cadre où toute connaissance est marquée par une intention.

**Tableau 18 : hypothèses fondatrices de deux cadres épistémologiques constructivistes dominants (à partir de Gavard-Perret et al, 2008 ; Avenier, 2011 ; Avenier et Thomas, 2012 ; 2015)**

PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE	CONSTRUCTIVISTE PRAGMATIQUE (PECP)	CONSTRUCTIVISTE DE GUBA ET LINCOLN
<b>DIMENSION ONTOLOGIQUE</b>		
	<p>Posture agnostique : l'existence d'un réel en lui-même, indépendant de toute expérience humaine, n'est pas niée mais aucune hypothèse n'est faite à ce sujet</p> <p>Approche phénoménologique : le réel n'est connaissable que par ses phénomènes</p>	<p>Relativisme : coexistence de multiples réalités construites, indépendantes de lois naturelles</p> <p>La réalité est composée par les significations individuelles qu'en donnent les personnes (donner du sens à l'expérience vécue)</p>
<b>DIMENSION GNOSEOLOGIQUE</b>		
<b><i>Nature de la connaissance et des relations que l'on peut avoir avec</i></b>	<p>Est connaissable l'expérience humaine</p> <p>Le phénomène observé est inséparable de l'observateur. Chaque humain a sa propre expérience du réel</p> <p>Pas d'expérience supérieure à l'autre (discours du chercheur = praticien)</p> <p>Le processus de connaissance est une intentionnalité visant à rendre intelligible une situation en en construisant une représentation. Celle-ci est influencée par l'expérience de l'observateur du phénomène, ses connaissances passées et son intention (non-essentialisme)</p> <p>Il est impossible de connaître le degré de similarité de la représentation avec le réel. La confrontation de plusieurs représentations ne permet pas d'atteindre un savoir objectif du réel</p> <p>Le vrai est le fait (<i>verum/factum</i> (Vico, 1858)) et non un reflet exact du réel</p>	<p>Le phénomène observé est inséparable de son observateur</p> <p>Les résultats de la recherche relèvent d'une création</p> <p>La vérité est une construction faisant consensus et qui est à la fois la mieux informée (qualité et quantité de l'information recueillie) et la plus sophistiquée (puissance d'utilisation de l'information)</p>
<b><i>But de la connaissance</i></b>	Donner un caractère intelligible (une représentation fonctionnelle et viable)	Comprendre le sens donné par les individus face aux expériences

	au flux de l'expérience vécue dans un objectif d'action	vécues
<b>Forme de la connaissance</b>	Modèles génériques Propositions activables	Narrations constituées de différentes descriptions interprétatives du contexte
<b>DIMENSION METHODOLOGIQUE</b>		
	Toutes les méthodes sont possibles mais le chercheur doit respecter des principes d'éthique, de transparence (explicitation du processus de réflexion et de génération des connaissances) et de rigueur critique (réflexivité sur la conduite du processus)  Evolutivité des connaissances construites et préalables : la nouvelle connaissance peut venir modifier la connaissance antérieure. Elle peut aussi être modifiée en fonction de l'apparition d'un nouveau contexte et/ou d'une nouvelle finalité	Représentations co-construites grâce à un processus continu (itération > analyse > critique >).  Cette co-construction est le fruit d'échanges entre le chercheur et ses interlocuteurs
<b>PRINCIPALES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	(Von Glasersfeld, 1988 ; Le Moigne, 2007 ; Avenier, 2011)	(Guba et Lincoln, 1989)

Dans notre situation, nous retiendrons plutôt l'appellation Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP) qui montre la proximité avec la philosophie pragmatiste (Avenier, 2011). Ce lien est présent tant au niveau de l'élaboration (le processus de connaissance passe par l'expérience, selon une méthode rigoureuse d'enquête dans laquelle le chercheur s'inscrit pleinement dans l'action) que de la validation des connaissances générées. Dans ce dernier cas, il s'agira de les évaluer par une confrontation à l'action, alors que cette évaluation, dans le constructivisme de Guba et Lincoln, est le fruit de l'échange des différents points de vue des acteurs en présence.

### **3.1.3. Impact du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique sur notre recherche**

Notre travail s'inscrit, nous l'avons dit en préambule, dans le Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP) (Von Glasersfeld, 1988 ; Le Moigne, 2001 ; Avenier, 2011). Un tel choix a de multiples conséquences sur notre recherche : il nous oblige à clarifier notre objectif (que cherchons-nous à réaliser ?), notre méthodologie (comment allons-nous procéder pour atteindre ce but ?) ainsi que notre positionnement éthique et politique (quel sens donnons-nous à notre action ?). En somme, il s'agit de s'assurer que notre cheminement va être en adéquation avec la constellation choisie, afin de produire une connaissance scientifiquement valide.

Le choix du cadre épistémologique interroge les fondements de notre travail : que cherchons-nous à produire et dans quel but ? Dans le PECP, la connaissance résulte d'un travail d'éclaircissement et de compréhension d'une situation vécue, nécessairement complexe du fait de la multiplicité des objets qui la traversent. La représentation ainsi produite visera toujours un objectif d'action porté par une intention.

Dans notre cas, en souhaitant répondre à la problématique de l'impact de dispositifs de gestion sur la méta-organisation et son Projet, l'objectif de la recherche est double. Il s'agira, en effet, de produire des connaissances à la fois empiriques et théoriques. Empiriquement, notre objet consiste à proposer un outillage aux acteurs de la méta-organisation afin de les accompagner face aux transformations en cours. Pour aboutir à cela, il nous sera nécessaire de construire des connaissances théoriques. Elles nous permettront de rendre intelligible la situation dans laquelle évolue notre recherche (une méta-organisation en transformation). Il s'agira, *in fine*, de proposer une représentation instrumentée permettant d'accompagner la méta-organisation. Ce travail semble donc en adéquation avec les fondamentaux du PECP (construction d'une représentation fonctionnelle, finalité d'action).

De plus, notre recherche n'est pas, d'un point de vue éthique et politique, neutre. En effet, notre intention est de bâtir un cadre d'analyse permettant à l'URIOPSS (mais aussi à d'autres acteurs du secteur non-lucratif) d'agir, en lui donnant les clés de compréhension nécessaire au déploiement de son action collective, en dehors de toute posture normative. Il s'agit de rendre cet acteur

autonome et actif dans les transformations à l'œuvre, de lui donner la capacité de ne pas subir le changement. Nous souhaitons que ce travail soit utile à son action et qu'il contribue à donner du sens à celle-ci.

En outre, nous pensons que ce travail peut, dans une certaine mesure, contribuer à une meilleure interconnaissance des acteurs de la recherche et du secteur associatif. En effet, notre présence active auprès du terrain favorise le dialogue entre deux univers aux approches parfois très différentes malgré des objets communs. En témoigne le retour de certaines salariées de l'URIOPSS après une participation à un séminaire de recherche sur des thématiques qui les touchent de près (vision surplombante, discours infantilisant, échanges descendants...). Nous souhaitons ainsi participer à un éclairage de l'intérêt, d'un côté comme de l'autre, à travailler ensemble. La représentation que nous proposerons de l'expérience vécue sera donc nécessairement impactée par cet objectif.

Dès lors, l'inscription dans le Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique, au regard de l'objet de notre recherche et de son but, est porteuse de multiples conséquences (cf. Tableau 19).

**Tableau 19 : conséquences du choix du PECP sur la recherche (source : auteure)**

CONSEQUENCES DE L'INSCRIPTION DANS LE PECP	REponses APORTEES PAR LE TRAVAIL DE RECHERCHE
<i>La recherche porte sur des construits humains (sciences de l'artificiel)</i>	Étudier les effets des dispositifs de gestion sur une méta-organisation, l'URIOPSS
<i>La réalité n'est accessible que par l'expérience</i>	Mener une recherche-accompagnement supposant une proximité forte avec le terrain : l'objet étudié est ainsi vécu dans l'action
<i>La connaissance a une finalité d'action</i>	Outiller la méta-organisation pour l'accompagner dans le déploiement de son Projet d'action collective
<i>Cette connaissance suppose de rendre intelligible une situation complexe</i>	Mobiliser des cadres théoriques visant à : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer une complexité organisationnelle (méta-Organisation)</li> <li>- Étudier, dans une perspective dynamique centrée sur l'action collective, les acteurs et le système (Théorie de la Régulation Sociale (TRS) et approche par le Projet)</li> <li>- Appréhender le changement par l'activité</li> </ul>

	instrumentée (dispositifs de gestion)
<i>Nécessité de mobiliser des cadres théoriques entrant dans ce système de pensée</i>	S'assurer de la compatibilité des cadres théoriques mobilisés : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ils s'intéressent à des construits humains</li> <li>- Ils s'inscrivent dans une perspective d'action</li> </ul>
<i>La connaissance est amenée à évoluer en fonction du contexte, de la finalité</i>	Faire preuve d'opportunisme méthodique pour adapter sa recherche au mouvement du terrain et aux conditions de la recherche Mobiliser l'abduction pour renouveler et enrichir le raisonnement au fur et à mesure de l'avancée de la recherche
<i>Pour être valide, la connaissance doit être viable et fonctionnelle</i>	Soumettre les propositions au jugement de l'action Effectuer des allers-retours par boucle abductive entre théorie et pratique
<i>Toutes les méthodes sont possibles, dans le respect des principes d'éthique, de transparence et de rigueur critique</i>	Choisir des méthodes au fur et à mesure de l'immersion sur le terrain Produire une documentation fine des données, des conjectures et des analyses opérées Mettre en discussion régulièrement l'avancée de la recherche (séminaires, colloques...) Assurer la transparence sur la posture du chercheur (discussions, présentation du travail aux praticiens) Développer une réflexivité tout au long de la thèse sur le cadre épistémologique

En effet, il est nécessaire de porter une attention particulière aux aspects suivants :

- mobilisation de cadres théoriques en adéquation avec le PECP afin d'assurer la cohérence et la validité de notre raisonnement. Une théorie basée sur une certaine neutralité du chercheur ne nous permettrait pas, par exemple, d'atteindre nos objectifs puisque le caractère intentionnel et le vécu personnel font partie intégrante du processus de recherche ;
- attribution d'une place prépondérante aux acteurs du terrain, à leurs situations et à leurs enjeux. Notre méthodologie sous forme d'une recherche-accompagnement (*cf.* 3.2.2), alliée à une co-construction étroite et à une mise en discussion régulière des travaux avec les praticiens, nous semble pouvoir répondre à cet objectif. Il ne s'agit pas ici d'être dans l'optique d'aboutir à un consensus, comme cela serait le cas dans si nous nous inscrivions dans le constructivisme de Guba et Lincoln. En effet, cette notion est difficilement adaptée au PECP, où il n'est possible de toucher du doigt la représentation

d'autrui qu'à partir de sa propre expérience (Avenier, 2011). Au contraire, notre travail consistera à recueillir les savoirs de chacun de manière à proposer une connaissance qui nous semblera pertinente ;

- validation de notre travail par des critères conformes au PECP (connaissance fonctionnelle et viable). La représentation que nous proposerons devra alors être validée dans l'action. Dans le temps qui nous est imparti pour mener ce projet (3 ans), la construction d'une relation étroite avec le terrain constitue un atout important pour nous permettre de tester régulièrement les propositions et les réadapter en fonction de l'évolution de notre expérience.

En fonction des différents enjeux posés par l'inscription dans le Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique et des objectifs visés par la recherche, nous avons été amenée à construire un cadre méthodologique original.

## **3.2. CONSTITUER UN CADRE METHODOLOGIQUE**

Pour répondre à notre problématique, nous avons cherché à mettre en place une méthodologie à la fois rigoureuse et fructueuse dans son rapport au terrain. Notre enjeu consistait à générer des données riches (parce que longitudinales, contextuelles, multi-échelles, comparables), mobiliser largement les différents acteurs sur le temps long (et qu'ils y trouvent un intérêt), utiliser efficacement le temps alloué à la recherche (Balogun, Huff et Johnson, 2003).

Ce travail a donc été le fruit d'un long cheminement réflexif, en ce sens nous rejoignons les propos de Moriceau et Soparnot (2019, p. 10) : « *une méthode, ça s'élabore, ça se construit, ça s'invente en partie, ça se décide, surtout ça se pense – seul et avec d'autres – et ça se bricole. Il faut avant tout l'adapter à ce que l'on recherche et aussi à son propre projet, à sa sensibilité, à ses possibilités d'accès, à ce que l'on rencontre, à ce qui nous résiste et à ce qui nous surprend* ».

Dans cette partie, nous reviendrons donc sur notre démarche, à travers, en premier lieu, le choix de réaliser une étude de cas longitudinale (3.2.1). Celle-ci prenant appui sur une démarche de recherche-accompagnement à l'URIOPSS PDL, nous expliciterons par la suite les différentes étapes qui l'ont jalonnée (3.2.2) ainsi que le protocole de collecte des données déployé pour la nourrir (3.2.3). Enfin, nous détaillerons notre méthode d'analyse (3.2.4).

### **3.2.1. Une étude de cas longitudinale...**

Nous expliciterons les raisons du choix de l'étude de cas pour traiter notre problématique ainsi que les difficultés à dépasser.

#### **3.2.1.1. DEFINITION ET INTERET DE L'ETUDE DE CAS POUR NOTRE RECHERCHE**

L'objectif de notre recherche consiste, nous l'avons vu, à explorer le processus de transformation d'une méta-organisation du fait de la mise en place de nouveaux dispositifs. Il s'agit alors d'enrichir certaines connaissances scientifiques, notamment celles relatives aux méta-organisations, tout en permettant un outillage des acteurs du terrain.

Or, « *une recherche sur le changement, solide sur le plan théorique et utile sur le plan pratique, doit explorer les contextes, le contenu et le processus d'un changement ainsi que leurs interconnexions dans le temps* » (Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001, p. 698). L'enjeu est double : saisir le réel sur le vif et, dans le

même temps, rendre compte d'un processus sur le long terme. Cela suppose alors de prendre en compte plusieurs niveaux d'analyse interconnectés (Musca, 2006).

L'étude de cas, en tant qu'elle constitue une stratégie de recherche se concentrant sur la compréhension des dynamiques au sein d'un cadre unique (Eisenhardt, 1989), nous semble permettre d'éclairer des phénomènes nouveaux, complexes en situation réelle (Barlatier, 2018). Dans notre situation, la réalisation d'une étude de cas est d'autant plus justifiée que nous nous posons des questions sur le quoi, le pourquoi et le comment d'une situation et que les frontières entre le phénomène étudié et son contexte sont floues (Yin, 2009).

Par conséquent, nous avons choisi de mener une étude de cas que l'on pourrait qualifier de longitudinale enchâssée, c'est-à-dire « *une étude de cas longitudinale comportant plusieurs sous-unités d'analyse et dans laquelle des investigations sont menées à la fois au niveau du cas d'ensemble et des sous-unités* » (Musca, 2006, p. 153). Une étude longitudinale tend à analyser le déroulement d'un phénomène à partir d'un contexte, des actions des individus et de l'interconnexion temporelle entre ces-dernières (Pettigrew, 1997 ; Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999). Dès lors, l'étude de cas longitudinale se caractérise par plusieurs critères : « 1) *les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes, 2) les sujets sont identiques ou au moins comparables d'une période à l'autre, et 3) l'analyse consiste généralement à comparer les données entre (ou au cours de) deux périodes distinctes ou à retracer l'évolution observée* » (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999, p. 412).

Dans cette perspective, la question du temps est essentielle à notre travail. Ainsi, nous partons d'un événement (compris comme « *une vague, un flux d'énergie encadré par un avant et un après* » (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999, p. 414)), ici une situation de crise combinée à une accélération de la transformation numérique, et cherchons à comprendre comment la méta-organisation y a réagi et s'est transformée sur une période donnée. Pour en permettre l'analyse, nous avons découpé ce processus en étapes (c'est à dire des points de passage) et en phases (des états successifs qui, éventuellement, se chevauchent).

L'organisation temporelle de notre recherche se base sur la représentation proposée par Orlikowski et Yates (2002) liant le *Chronos* (le temps chronologique,

objectif et mesurable) et le *Kairos* (le temps, non-linéaire, de l'activité humaine, du ressenti). En ce sens, le temps, construction sociale, est vécu dans l'organisation à partir de structures temporelles permettant de guider l'action : « *les structures temporelles sont ici comprises comme façonnant et étant façonnées par l'action humaine en cours, et donc comme n'étant ni indépendantes de l'action humaine (parce que façonnées dans l'action), ni entièrement déterminées par l'action humaine (parce que façonnant cette action)* » (ibid. p.684).

Cependant, dès cette étape, nous avons été confrontée à un premier problème : quelles périodes allons-nous étudier ? Comment les fixer ? Ce travail a relevé d'une construction progressive (cf. Tableau 20).

**Tableau 20 : définir un cadre temporel à l'étude de cas, un processus sur le temps long (source auteure)**

<b>DECOUPAGE TEMPOREL</b> (en vue d'une comparaison ressemblances/différences)		<b>INTERETS</b>	<b>INCONVENIENTS</b>
<b>ÉTAPE</b>			
<b>1</b>	Avant // à partir de notre arrivée sur le terrain	Permet de saisir le fonctionnement du terrain à partir de ce qu'on nous en dit et de ce qu'on en voit	Découpage qui n'a de sens que pour la chercheure Risque d'une vision centrée sur lui plutôt que sur le collectif
<b>2</b>	Avant // à partir de la crise sanitaire	Étape reconnue par les acteurs et la littérature comme un pivot de la transformation numérique du secteur SSMS : permet de saisir les transformations portées par la TN	Risque de rapporter toutes les évolutions à la crise Découpage lâche car situation de crise indéfinie (un début mais pas de fin) Chercheure arrivée en cours de crise (vision parcellaire)
<b>3</b>	Avant // à partir de l'apparition du dispositif groupe de travail tisseuses de liens destiné à accompagner la méta-organisation dans sa transformation numérique	Permet de saisir les effets du dispositif sur la méta-organisation Chercheure présente en amont et en aval de la mise en place (accès aux données facilité)	Risque de conférer au dispositif une importance trop grande dans les transformations (vision biaisée)
<b>4</b>	Avant // à partir de la mise en place d'un nouveau Projet Associatif et Stratégique (PAS)	Permet de saisir les évolutions du PAS, la façon dont les acteurs s'en saisissent (point central de la méta-organisation, commun à tous ses	Chercheure n'ayant pas connu l'ancien PAS (accès essentiellement via des données secondaires)

		acteurs). Chercheure arrivée durant la phase de définition du PAS (vision quasi-globale du processus)	
5	...	...	...

À ce stade, la meilleure approche pour atteindre nos objectifs a consisté à se saisir de la mise en place d'un nouveau Projet Associatif et Stratégique comme étape pivot permettant de constituer deux périodes distinctes dans l'étude de cas.

Mais en parallèle, au fur et à mesure que nous avançons dans la recherche, nous avons fait face, sur le terrain, à une autre difficulté : quel est véritablement notre cas ? Au-delà de son aspect temporel, quel en est le périmètre ou plutôt, comment en établir les frontières ? Et, par conséquent, comment l'appréhender et comment l'analyser ?

### **3.2.1.2. DIFFICULTES INHERENTES A L'ETUDE DE CAS ET METHODE POUR Y PALLIER**

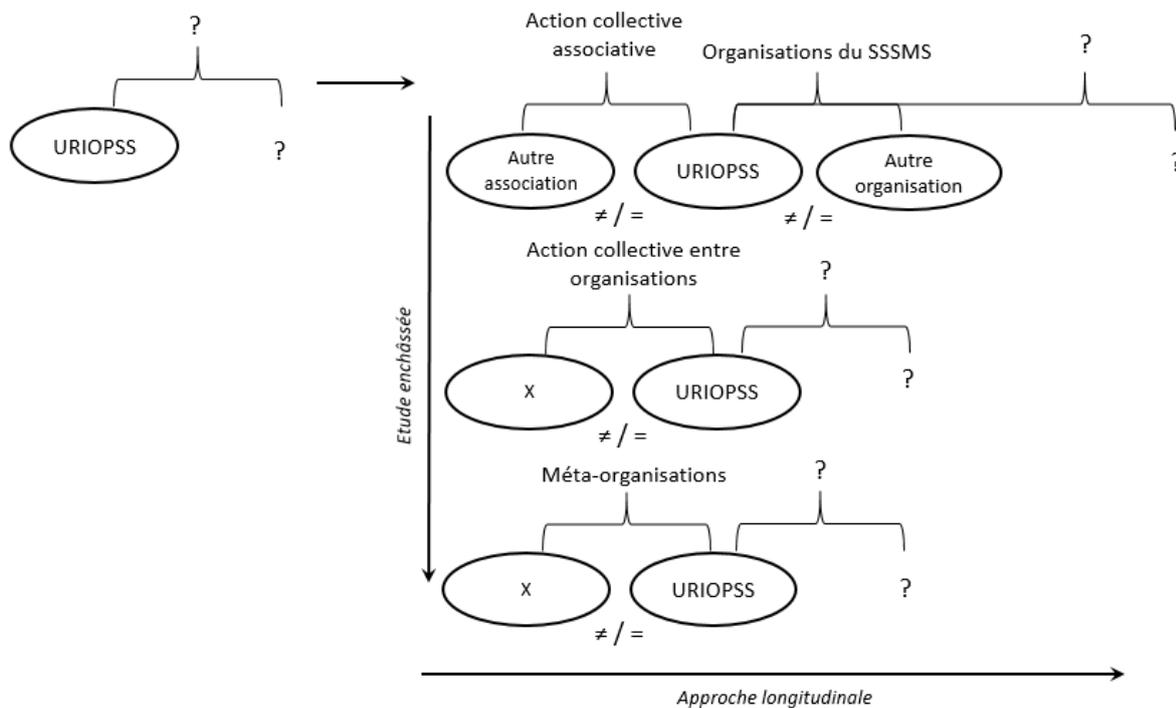
Nous avons conscience que la description exhaustive d'un cas est impossible et que l'enjeu consiste à délimiter ce qui a un intérêt pour notre recherche et à pouvoir ensuite l'analyser. Le choix d'une méthodologie sous forme d'étude de cas doit, par conséquent, nous amener à poser trois questions fondamentales et tenter d'y répondre tout au long de la recherche (Dumez, 2013b) : (1) de quoi mon cas est-il le cas ? (2) De quoi se compose-t-il ? (3) Que peut-il produire ?

La réponse à la première interrogation comprend deux volets (*cf.* Figure 27) :

- l'un empirique. « *Le cas est [...] défini comme l'instanciation d'une classe de phénomènes* » (Dumez, 2013b, p. 17) et il s'agit de le comparer à d'autres cas d'une catégorie proche selon une démarche d'analyse ressemblances/disssemblances. Par exemple, la transformation numérique de l'URIOPSS est celle d'une association du secteur sanitaire, social et médico-social (nous classons ici le cas dans une catégorie sectorielle) ce qui nous permet de repérer un certain nombre d'enjeux propres à cette catégorie (ex : un contexte extrêmement réglementé ; une diversité d'acteurs) tout en notant des problématiques propres à notre cas (ex : la personne accompagnée, au cœur des dispositifs mis en place pour accompagner la transformation

numérique n'est pas la cible directe des missions de l'URIOPSS). Bien évidemment, un cas ne relève pas seulement d'une catégorie unique et la recherche de perspectives multiples viendra largement enrichir sa compréhension. Ainsi, la transformation numérique de l'URIOPSS est celle d'une association (le cas est ici classé dans une catégorie action collective associative), mais à la différence d'autres cas de cette catégorie, nous traiterons des relations inter-organisationnelles plutôt qu'interpersonnelles (le cas ferait alors partie d'une catégorie association d'organisations). Cette spécificité nous permet de faire le lien avec l'autre volet de la réponse à la question « *de quoi mon cas est-il le cas ?* » ;

**Figure 27 : de quoi mon cas est-il le cas ? Un questionnement de longue haleine (d'après Dumez, 2013) (source : auteure)**



- le deuxième est théorique. Il s'agit, dans une perspective dynamique, de définir une théorie orientante pour commencer à saisir le cas. « *La caractérisation du cas, sa construction même en tant qu'unité, sont le résultat de l'étude de cas, au deux sens du mot résultat : elle résulte de la démarche et elle en constitue un des résultats fondamentaux* » (Dumez, 2013b, p. 19). L'objectif n'est donc pas, à terme, de montrer que le cas relève bien de la catégorie théorique utilisée mais d'enrichir

cette dernière en venant la questionner et la bousculer. Ex : nous classons l'URIOPSS dans une catégorie méta-organisation nous permettant, par jeu de comparaison ressemblances/dissonances avec d'autres cas de MO, de mieux caractériser notre cas, d'élargir les connaissances sur la catégorie méta-organisation.

La deuxième interrogation (de quoi mon cas est-il composé ?) nous ramène au constat précédent : il n'est pas possible de traiter exhaustivement un cas tant celui-ci est complexe et ses frontières floues. Dumez (2013b, p. 20) préfère ainsi parler d'un cas comme constitué « *d'une infinité de cas et non pas de cas emboîtés (ou alors, ce sont précisément des cas emboîtés à l'infini)* ».

Dès lors, notre travail consiste à définir ce qui peut constituer des éléments d'intérêt pour notre recherche. Il s'agit de cheminer dans la compréhension du cas tout en le construisant au fur et à mesure par nos choix. En effet, face à l'immensité de la situation étudiée (des routines de travail, des dispositifs anciens mais aussi des ruptures, des renouvellements de pratiques...), il nous faut délimiter des unités d'analyse qui vont elles-mêmes générer une masse de données à collecter qui vont, peut-être, nous mener à redéfinir d'autres unités d'analyse. Il s'agit pour nous de rendre compte d'une dynamique ; l'étude de cas se révèle alors très rapidement vertigineuse.

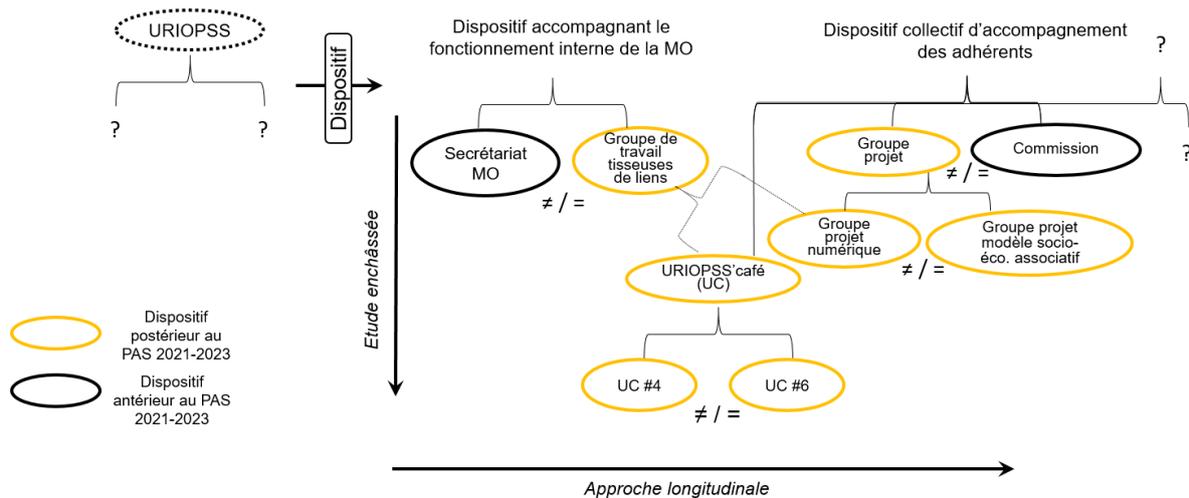
Par conséquent, pour circonscrire nos unités de sens, nous avons décidé de nous centrer sur les dispositifs de gestion. Ce choix est bien évidemment corrélé à notre problématique (en quoi les dispositifs participent-ils à la transformation de la méta-organisation) mais nous permet également :

- de repérer et délimiter (plus ou moins facilement) des objets d'étude. Ex : le dispositif « tisseuses de liens » est composé de x acteurs, prend forme dans x rencontres, produit x effets... ;
- de respecter l'aspect longitudinal. Ex : comparaison d'un dispositif dans le temps, comparaison d'un dispositif ancien (c'est-à-dire antérieur au nouveau Projet Associatif et Stratégique) à un dispositif récent...

Malgré ce choix limitatif, le travail de compréhension de ce qui constitue le cas demeure relativement ambitieux (*cf.* Figure 28). Dans ce contexte, afin d'en assurer et d'en faciliter l'étude, la méthode de la comparaison (rapprochement au sein d'une

catégorie et analyse des ressemblances/différences) se révèle ici encore utile. Les différentes unités de sens repérées vont ainsi être codées et comparées entre elles. Ce cheminement rigoureux doit nous permettre, à nouveau, de mieux caractériser le cas ; d'en relever les spécificités pour enrichir les connaissances sur la catégorie, par exemple ici celle sur le dispositif de gestion.

**Figure 28 : de quoi mon cas est-il composé ? (D'après Dumez, 2013) (source : auteure)**



Enfin, la troisième réponse à apporter sur l'étude de cas concerne ses résultats : que peut-elle produire ? Plusieurs possibilités s'ouvrent alors : une description (ex : une monographie), la génération d'hypothèses permettant d'enrichir une théorie (le cas pourra alors être qualifié d'heuristique), la clarification d'un concept (ex : définition d'un nouveau contexte d'application), l'identification de mécanismes sociaux, la construction de typologies (exploratoires, théoriques) ou éventuellement la réfutation d'une théorie (néanmoins, dans ce dernier cas, l'investissement à fournir, par exemple en termes de temps, est conséquent et la stratégie sans doute peu pertinente). En contrepartie, l'étude de cas ne permettra ni de confirmer une théorie, ni de générer des lois universelles (Dumez, 2013b). À ce stade, nous visons, par exemple, par ces travaux l'enrichissement et la clarification des concepts mobilisés (méta-organisation et dispositifs de gestion).

En résumé, cette stratégie de recherche par étude de cas nous semble répondre à notre objectif : permettre l'étude exploratoire de phénomènes multidimensionnels, encore peu connus (les effets des dispositifs de gestion sur une

méta-organisation) et favoriser l'émergence de nouvelles connaissances scientifiques.

Pour aboutir à ces résultats, notre étude de cas prend appui sur une Recherche-Accompagnement (RA) menée à l'URIOPSS PDL. Son déploiement a supposé un certain nombre d'étapes sur lesquelles nous allons désormais revenir.

### **3.2.2. ... Nourrie par une recherche-accompagnement**

Nous avons choisi de nous inscrire au sein du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. Dès lors, pour comprendre les situations observées, nous nous plaçons dans une logique d'enquête pragmatiste (Dewey, 1967), démarche contrôlée visant à faire passer une situation de l'obscurité à la clarté de manière à pouvoir ainsi générer, dans et par l'action, une connaissance.

Dans ce cadre, l'apprentissage ne peut se faire qu'en prenant part à l'action, en observant, expérimentant et questionnant les phénomènes à l'œuvre (Thievenaz, 2019). De même, la validité des connaissances doit être mise à l'épreuve dans l'action. Celles-ci doivent alors répondre à des critères d'adaptation fonctionnelle et de viabilité. Le choix d'une démarche de recherche-accompagnement nous semble dès lors pouvoir contribuer à l'atteinte de cet objectif et nourrir notre étude de cas.

Nous allons en premier lieu revenir sur la spécificité et l'intérêt de mobiliser la recherche-accompagnement, par rapport à d'autres démarches de recherche puis nous aborderons les modalités de sa réalisation.

#### **3.2.2.1. UNE DEMARCHE SINGULIERE...**

##### ***Un type de recherche ancrée, parmi d'autres***

Les recherches en sciences de gestion intègrent souvent un terrain qui, en fonction de la démarche adoptée (recherche-action, intervention...) génère des connaissances diverses. Nous entendons ici la démarche comme une « *utilisation critique des méthodes* » et la méthode « *comme un ensemble de règles qui, si elles sont correctement appliquées garantissent l'obtention d'un résultat* » (Liu, 1992, p. 294). En somme, il s'agit, pour mener à bien le projet de recherche, d'établir une démarche permettant de délimiter le problème et d'y répondre en examinant les méthodes les plus adaptées (entretiens, observation...).

En raison du contexte et de nos objectifs, nous nous sommes intéressée plus spécifiquement à l'une de ces démarches : la recherche-accompagnement (RA) (Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait, 2014) dont les atouts sont nombreux. Ce choix méthodologique a notamment été conforté par le fait que la recherche-accompagnement est utilisée depuis plusieurs années au sein du LEMNA<sup>32</sup> dans lequel nous nous inscrivons. Nous pouvons ainsi bénéficier d'une expertise sur laquelle nous appuyer. Cela nous semble d'autant plus essentiel qu'il s'agit d'une démarche exigeante portant des risques à ne pas négliger et pour lesquels une posture rigoureuse est nécessaire.

La recherche-accompagnement présente des similitudes fortes avec la recherche-action (Lewin, 1951), la recherche-intervention (Hatchuel et Molet, 1986 ; David, 2012) ou encore l'observation-participante (Platt, 1983 ; Soulé, 2007), par ses principes fondamentaux :

- il s'agit de générer à la fois des connaissances théoriques mais aussi pratiques utiles à l'action<sup>33</sup> ;
- le chercheur développe une interaction étroite avec le terrain, lieu d'émergence de la connaissance (permettant ainsi de générer une théorie ancrée, au sens d'enracinée dans les données du terrain (Glaser et Strauss, 1967, 2017)) ;
- le chercheur fait partie intégrante de la situation de recherche et interagit avec les autres acteurs mais conserve néanmoins un positionnement qui lui est propre (prise de distance, nécessaire capacité de réflexivité) ;
- par son intégration à l'action, il renonce à revendiquer une posture neutre.

Comme pour les autres démarches de recherche évoquées, la recherche-accompagnement n'est pas une recherche appliquée ou une activité de conseil : nous ne cherchons pas à « *développer des applications pratiques à partir de connaissances élaborées au cours d'autres recherches dites recherches fondamentales* » (Liu, 1992, p. 305). Au contraire, les savoirs ne sont pas

---

<sup>32</sup> Des recherche-accompagnements ont ainsi pu avoir lieu, depuis une dizaine d'années, entre le Laboratoire d'Économie et de Management de l'Université de Nantes (LEMNA) et des acteurs du territoire. Ces travaux ont donné lieu à plusieurs publications (parmi lesquelles : Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait, 2014 ; Schieb-Bienfait *et al.*, 2014 ; Schieb-Bienfait, Dufeu et Bréchet, 2020).

<sup>33</sup> En somme, des savoirs actionnables au sens de « *savoirs susceptibles d'amener des managers à prendre du recul et se questionner par rapport à leur manière d'agir, et de stimuler leur réflexion et leur créativité par l'éclairage que ces savoirs apportent sur la situation considérée* » (Avenier, 2009, p. 68)

hiérarchisés, le chercheur ayant tout bénéfice à mutualiser les siens avec ceux des acteurs du terrain. Dans cette posture, les acteurs de terrain sont donc considérés comme « *des savants ordinaires* » auxquels il faut prêter l'oreille, tout en gardant à l'esprit que leurs propos ne peuvent pas non plus être pris pour argent comptant (Girin, 1989, p. 3). Cette recherche collaborative met alors en relation des acteurs aux visions et aux expertises très variées selon des modalités de coordination plus ou moins fluides (Mailhot *et al.*, 2016).

La relation singulière tissée avec les acteurs du terrain est particulièrement riche pour aborder le phénomène multidimensionnel au cœur de notre recherche. En effet, il s'agit ici d'allier deux visions complémentaires : le chercheur, plutôt tourné vers l'abstraction, s'attardera sur la compréhension d'une situation et cherchera à en tirer une théorie explicative (avec le risque de s'éloigner du réel et des possibilités d'action) ; l'acteur de terrain tendra, quant à lui, à trouver une solution rapide et précise à un problème (avec le risque de ne pas capitaliser ni transmettre le savoir acquis).

Il s'agit, par un processus d'échange (une maïeutique) de permettre aux acteurs de clarifier leur pensée. L'analyse progressant dans le dialogue, le chercheur est amené à la construire, à partir de données froides (des rapports, des statistiques...) et chaudes (des observations, des entretiens...) qu'il soumet à l'appréciation des acteurs. Leurs remarques permettant d'engager, ensuite, de nouvelles analyses (Berry, 1991, 1995).

### ***Mais un lien singulier au terrain***

Malgré ces points de convergence fondamentaux, la recherche-accompagnement adopte une position distincte (*cf.* Tableau 21).

Cela s'observe, en premier lieu, sur le périmètre alloué à la recherche. Par exemple, si la recherche-intervention se concentre souvent sur une organisation précise, aisément délimitable, la recherche-accompagnement évolue, quant à elle, dans un environnement multi-acteurs (associatifs, publics, privés...) et multi-niveaux (local, régional, national...) aux frontières moins distinctes (Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait, 2014). Notre contexte méta-organisationnel illustre pleinement à cette diversité.

**Tableau 21 : principales caractéristiques de quatre approches de terrain en sciences de gestion (source : auteure)**

<b>TYPE</b>	<b>ACTION</b>	<b>INTERVENTION</b>	<b>ACCOMPAGNEMENT</b>	<b>INGENIERIQUE</b>
<b>MOTIF</b>	agir pour	se mêler de	se joindre à	aider à
<b>ORIGINE DE LA RECHERCHE</b>	L'existant (observation ou représentation d'une situation par le chercheur)	Un modèle (situation idéale) ou un projet concret de transformation (vers une situation meilleure)	Une demande réciproque de cheminer ensemble Pas de diagnostic préalable, de problème perçu ou ressenti D'où des modalités d'intervention souples à définir au fur et à mesure	Un problème complexe ressenti par les acteurs de terrain mais avec une difficulté à l'exprimer
<b>OBJECTIFS DE LA RECHERCHE</b>	Produire des connaissances à la fois scientifiques et utiles à l'action. Enjeu de transformation du système			
	Préparer le changement, la formalisation étant opérée ensuite par les acteurs en dehors de la recherche	Aider les acteurs à la conception et au déploiement de modèles et outils de gestion répondant à un projet de transformation	Aider les acteurs à faire émerger des enjeux Soutien à la prise de conscience d'une situation et des potentialités et proposition de co-construire une stratégie d'action	Aider les acteurs terrain à une meilleure compréhension d'un processus ou d'une situation complexe
<b>NATURE DES ACTIVITES</b>	Élaboration et diffusion de connaissances et de savoir-faire au sein d'un collectif			
	Construction par le chercheur du problème et de la méthode	Construction collective du problème à résoudre Modélisation d'un processus complexe et co-construction d'outils pour l'accompagner		
<b>POSTURE DU CHERCHEUR</b>	Absence de neutralité			
	Chercheur expérimentateur (mène une expérimentation de laboratoire en contexte social)	Chercheur-ingénieur idéaliste (se base sur une conception idéalisée pour proposer une instrumentation)	Chercheur-soutien (participe à l'éclairage d'une situation ; aide à la réflexivité des acteurs ; rôle d'intermédiaire)	Chercheur-ingénieur (conçoit outil, l'implémente sur terrain et en évalue les effets)

<b>NATURE DE LA RELATION</b>	Contractuelle Relativement cloisonnée ; le chercheur dirige la recherche	Contractuelle	Absence de relation financière ou commanditaire-prestataire Recherche collective entre chercheurs et praticiens	Intervention du chercheur médiatisée par un outil de gestion coproduit avec les acteurs du terrain
<b>NATURE DU TERRAIN</b>	Espace de vie : groupe et son environnement	Une ou plusieurs entreprises aux contours fixés	Complexe, multi-acteurs/niveaux (local, régional...)	Une ou plusieurs structures aux contours fixés
<b>APPORTS DES ACTEURS DU TERRAIN</b>	Participent à la définition du problème	Participent à la transformation du système et à la conception d'outils	Participent à tous les niveaux (transformation du système, conception d'outils, production savoirs)	Co-construction du problème mais outillage surtout pensé par chercheur
<b>PROCESS DE LA RECHERCHE</b>	Cyclique et itératif (diagnostic, planification, action et évaluation)	Cyclique en 5 phases (perception du problème, construction d'un mythe rationnel, intervention/interaction, modélisation des logiques d'action, transformation réciproque outil/organisation)	Longitudinal, non prévisible, avec une progression par boucles itératives (confrontation théorie/terrain)	
<b>INTERETS DE LA DEMARCHE</b>	Accès à une grande variété de données			
	Apporter un soutien aux acteurs sur des problématiques concrètes	Apprentissage croisé et collectif		
		Conception et intégration simultanées des dispositifs d'accompagnement au changement	Liberté du chercheur sur le choix des sujets, des orientations et des méthodes Collectif pluridisciplinaire, diversité des acteurs impliqués	Recherche <i>articulative</i> entre des savoirs théoriques disponibles mais peu mobilisés et réalité de terrain Aide à l'appropriation des résultats

LIMITES DE LA DEMARCHE	<p>Le chercheur ne participe pas à l'intégration du dispositif</p> <p>La coopération peut susciter de nombreuses négociations et argumentations : ralentissement /conflit</p>	<p>Affairisme (suprémie donnée à l'apport économique plutôt que scientifique / des besoins des acteurs)</p> <p>Pragmatisme (avantage donné à la bonne relation plutôt qu'à distance critique)</p> <p>Opportunisme (fin de recherche décidée par chercheur au détriment de l'accompagnement des acteurs)</p>	<p>Difficulté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtriser et stabiliser le terrain (multiplicité acteurs/ projets)</li> <li>- Fixer une distance (subjectivation vs éloignement)</li> <li>- Séparer savoirs actionnables et théoriques</li> </ul> <p>Absence de cadre contractuel : risque de rupture subite</p>	<p>Suppose :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte implication du chercheur sur le terrain : chronophage</li> <li>- Des cas peu nombreux</li> </ul> <p>Les interactions se font le plus souvent avec les dirigeants, assez peu avec les autres acteurs du terrain</p>
TEXTES DE REFERENCE	(Lewin, 1951)	(Hatchuel, 1994 ; Savall et Zardet, 2004 ; Pichault <i>et al.</i> , 2008 ; David, 2012 ; Detchessahar <i>et al.</i> , 2012 ; Krief et Zardet, 2013 ; Moisdon, 2015)	(Beauvais et Haudiquet, 2012 ; Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait, 2014 ; Allard et Bravo-Bouyssy, 2016)	(Chanal, Lesca et Martinet, 2015)

*A contrario*, si la mise au jour d'un certain nombre d'acteurs n'est possible que par l'analyse menée sur un large terrain, celui-ci, se révèle, dans la recherche-accompagnement, bien trop vaste et mouvant pour autoriser une immersion active et totale auprès des acteurs comme cela peut être le cas dans le cadre de l'observation-participante.

Enfin, deux caractéristiques nous semblent plus particulièrement distinguer la RA des autres démarches : (1) l'entrée et l'évolution du chercheur sur le terrain ; (2) l'absence de contractualisation et la liberté des acteurs. Nous allons revenir ici sur ces spécificités.

Pour Noguera et Plane (2020, p. 55), « *la recherche-intervention peut avoir comme origine une demande d'aide de la part d'une direction d'une entreprise ou d'une organisation. Dans tous les cas, celle-ci devra faire l'objet de la formalisation du dispositif d'intervention dans un cahier des charges précis* ». La recherche-accompagnement est plus souple sur l'origine et la structuration de la recherche. Ainsi, nous avons sollicité l'URIOPSS en indiquant des sujets d'intérêt très larges (le

numérique, la transformation de l'offre...), qui nous semblaient, du fait d'une première revue de littérature, pouvoir également correspondre aux siens. Il n'y avait alors pas de besoin réellement identifié par la direction et même une certaine réticence à accueillir un chercheur.

Tout l'enjeu de la recherche-accompagnement consiste donc, par une posture d'accompagnement (au sens de « se joindre à »), à faire émerger des enjeux, en fonction du chemin emprunté avec les acteurs, à aider à une prise de conscience d'une situation et des potentialités de l'avenir tout en proposant de co-construire avec eux une stratégie d'action. Ici, l'idée de se joindre à quelqu'un souligne que *« l'initiative du mouvement vers l'autre appartient à celui qui accompagne, mais l'action (le mouvement, la marche, le pas, le cheminement) se règle sur autrui »* (Paul, 2020, p. 50).

Dès lors, accompagner consiste autant à escorter (une aide), à guider (un conseil, une orientation) qu'à conduire (une initiation) les acteurs (Paul, 2004). Le *« souci permanent du chercheur-accompagnateur n'est [alors] pas tant la réussite d'une action de transformation de l'existant que l'autonomisation de l'Autre dans ses propres choix et ses propres actions »* (Beauvais et Haudiquet, 2012, p. 169). En somme, la recherche-accompagnement ne vise pas à transformer l'Autre mais bien à accompagner son projet (Beauvais, 2006).

La souplesse et la liberté inhérentes à la notion d'accompagnement font que la relation chercheur/terrain peut difficilement faire l'objet d'une contractualisation. Par conséquent, la recherche-accompagnement se caractérise par une absence de liens de type commanditaire/prestataire. Au contraire, il s'agit plutôt d'un enrichissement mutuel basé sur le partage et la co-construction de connaissances.

Puisqu'il n'y a pas de prestation, il n'existe pas non plus d'emblée de diagnostic et de problématisation effectués par les acteurs de l'organisation qui supposerait, par la suite, une méthode bien définie, établie en quelque sorte clé en main. L'enjeu consiste à avancer ensemble et à hybrider la gestion de la recherche, en mobilisant certains acteurs (dans notre cas, plus particulièrement : la directrice, la Présidente et une salariée de l'URIOPSS) à différentes étapes (discussion sur le sujet de recherche, les pistes envisagées, les possibilités de valorisation, etc.) (Mailhot et Mesny, 2005).

Mais le dialogue avec les praticiens est libre et évolutif et tout notre processus de recherche n'est pas collaboratif : *« comme dans n'importe quel dialogue, celui que nous avons avec les praticiens n'est pas uniforme, il comporte des périodes de recul et de distance, des ruptures, des désaccords, des ententes. Le tout est que chacun conserve sa voix et son droit de parole dans ce dialogue »* (Mesny et Mailhot, 2010, p. 44) Par exemple, par moment, nous avons fait le choix d'avancer sur certains sujets de façon plus individuelle (ex : pour des raisons de temps, d'adéquation aux enjeux présents du terrain, d'intuition), puis d'en échanger avec la directrice ou une salariée de l'URIOPSS pour recueillir un avis ou des pistes de réflexion. À d'autres moments, nous avons analysé la transcription d'une réunion avec la Présidente ou co-construit, pour notre thèse, une cartographie des partenaires avec des salariées et la directrice, etc. Parallèlement, les acteurs étaient libres de se saisir ou non de nos travaux : la cartographie a ainsi été présentée et discutée avec l'équipe mais elle ne l'a pas utilisée par la suite.

L'absence de liens hiérarchiques et la position à la fois dans et en dehors de l'organisation présentent plusieurs intérêts pour la collecte des données. Cela :

- facilite certaines rencontres. Nous avons, ainsi, bénéficié du large carnet de contacts de l'URIOPSS tout en conservant une certaine indépendance pour échanger librement avec des acteurs variés (financeurs, partenaires internes et externes, concurrents éventuels...);
- contribue au recueil d'informations diverses. Par exemple, le fait d'être identifiée en tant que salariée de la méta-organisation aurait pu, chez certains adhérents, attiser des tensions d'ordre politique (sentiment d'espionnage...) et restreindre leur partage d'informations. Notre statut singulier a alors permis, dans une certaine mesure, de favoriser les échanges ;
- rend possible la rencontre de parties prenantes pour enrichir les données sans nécessairement demander l'accord de l'organisation. Ainsi, nous avons réalisé un entretien avec une ancienne directrice de l'URIOPSS et en avons uniquement informé l'actuelle directrice par courtoisie ;
- facilite la publication des résultats de la recherche à court et moyen terme. Nous avons ainsi, pendant la thèse, présenté des communications et publié un papier, sans être bloquée par des clauses de confidentialité.

Ces documents ont été donnés en relecture à la Présidente et la directrice de l'URIOPSS afin d'alimenter des échanges, faire progresser la recherche, non pour leur demander un accord.

Mais cette souplesse dans le positionnement ne signifie cependant pas que le chercheur puisse agir uniquement en fonction de ses envies. Il s'agit d'adopter une démarche éthique, notre objectif et notre intérêt n'étant pas de mettre l'organisation en difficulté ou de froisser nos relations.

En somme, la recherche-accompagnement présente, pour nous, l'avantage de favoriser une grande liberté d'action. Elle permet de répondre à l'un des enjeux de la recherche en management consistant à préserver l'autonomie du chercheur en tant que celle-ci constitue une condition préalable pour construire l'identité et la créativité de la recherche, tout en offrant une forme d'engagement originale auprès de diverses parties prenantes (Pettigrew, 2001). La recherche-accompagnement constitue ainsi « *une démarche de recherche collective qui place le chercheur en facilitateur d'apprentissages, dans l'action, favorables à la réflexivité des acteurs et à la construction de projets dans des contextes évolutifs* » (Allard et Bravo-Bouyssy, 2016, p. 95).

### ***Risques et intérêts de la recherche-accompagnement***

Bien que constituant une démarche riche et singulière pour mener à bien notre projet de recherche, la recherche-accompagnement n'est, cependant, pas exempte de risques. Elle suppose, en particulier, un engagement fort auprès du terrain et, pour cela, nécessite de développer certaines compétences (flexibilité, adaptabilité, négociation et gestion des conflits). (cf. Tableau 22).

Le premier risque auquel nous confronte la recherche-accompagnement est celui de l'incertitude forte qui peut mener à un certain égarement. Ainsi, en début de thèse, nous nous sommes parfois sentie perdue, sans visibilité sur ce qui était attendu de nous. Parallèlement, puisque les acteurs du terrain n'ont pas non plus d'attentes précises vis-à-vis du doctorant, ils peuvent avoir des difficultés à évaluer l'intérêt, voire conserver une certaine réserve à son encontre. Cela est d'autant plus marqué quand il n'y a pas, comme dans notre cas, d'habitude de recherche au sein de l'organisation accueillante. En ce sens, la direction de l'URIOPSS avait d'emblée émis un point d'attention : le travail doctoral devait

rapidement produire des « *choses utiles* » pour la structure. Celui-ci exprimait la crainte d'ouvrir l'accès à des données sans retour sur investissement, sans visibilité sur ce qui allait être produit et de participer à la réalisation d'une recherche déconnectée des réalités du terrain.

**Tableau 22 : synthèse des risques et des richesses engendrés par une démarche de recherche-accompagnement (source : auteure)**

<b>RICHESES</b>	<b>RISQUES</b>	<b>REPONSES</b>
Posture d'accompagnement favorisant la génération de savoirs théoriques et utiles aux acteurs	Incertitudes liées à l'absence de contractualisation Subjectivité / distanciation	Instaurer des instances de dialogue à différentes échelles, dans et hors du terrain
Indépendance forte du chercheur Liberté dans le choix des méthodes, la conduite de la recherche	Risque d'égarement ou de conflit avec les acteurs	Respect d'une éthique et volonté de transparence
Accès à des données multiformes, souvent inaccessibles autrement Terrain d'investigation multidimensionnel et aux frontières vaste	Aspect chronophage Submersion	Opportunisme méthodique alliant souplesse et rigueur

En effet, même sans contribution financière conséquente (la structure ne participe pas au salaire de la doctorante), l'accueil suppose un apport non négligeable en termes de temps de travail, qui plus est dans un contexte interne difficile lors de notre arrivée.

Par exemple, l'équipe contribue à enrichir la recherche, en présentant ses missions, en répondant aux nombreuses questions, en partageant des ressources et en co-construisant de manière active des dispositifs en lien avec le travail doctoral (groupe de travail, diagnostic...). La méta-organisation met également à disposition un bureau, un ordinateur, des consommables ainsi qu'un accès à l'intégralité de ses informations et outils (serveur des archives internes, base d'expertise du réseau UNIOPSS-URIOPSS, abonnements documentaires, listes de diffusion...) tout en proposant un budget pour l'acquisition d'ouvrages en lien avec la recherche. Elle a également financé notre déplacement dans le cadre d'un colloque à Strasbourg. D'une souplesse apparente, la recherche-accompagnement ne doit donc pas masquer l'engagement conséquent qu'elle demande aux différentes parties prenantes.

Mais cette souplesse inhérente à la recherche-accompagnement s'accompagne d'une certaine flexibilité et comporte de nombreux avantages. En premier lieu, elle fut un aspect déterminant pour pouvoir intégrer le terrain. En effet, un dispositif de type CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) était jugé trop contraignant par l'URIOPSS (coût, temps de montage du projet) et le contexte (sanitaire, RH...) compliqué ne permettait pas de consacrer du temps à un pré-diagnostic sur d'éventuels enjeux communs. De notre côté, la recherche-accompagnement a permis de choisir, en lien avec les problématiques du terrain et la littérature scientifique, un sujet qui nous convienne pleinement, sans qu'il ne nous soit imposé d'emblée. Cela a également favorisé notre intégration et permis de développer une recherche ancrée dans les réalités du terrain.

En second lieu, la souplesse de la recherche-accompagnement et sa relation singulière au terrain offrent une grande liberté dans la conduite du travail de recherche, en particulier dans le choix des méthodes à mobiliser pour rassembler des données diverses et qualitatives. En fonction de ce qu'il perçoit du terrain, le chercheur peut ainsi ajuster sa collecte au plus près de l'action en effectuant des observations, des entretiens, des rencontres informelles ou formelles, en collectif ou en individuel...

Cela amène à développer des ficelles, « *un truc simple qui vous aide à résoudre un problème [...des] solutions spécifiques à [des] problèmes spécifiques, [des] manières de faire simplement des choses que les profanes trouvent très compliquées* » (Becker, 2002, p. 23). Par exemple, la manipulation du logiciel de gestion des adhérents de l'URIOPSS est compliquée et celui-ci est, par ailleurs, partiellement complété par les salariées : au prétexte d'un manque de temps et d'un accès compliqué à distance, nous avons, régulièrement, sollicité une salariée experte du sujet lorsque nous avons une question. Elle nous apportait alors, non seulement, une réponse rapide mais nous donnait également des informations complémentaires, souvent inaccessibles autrement (ex : un contact, un point historique, un enjeu relatif à la relation avec tel adhérent, etc.).

Cette souplesse nous a semblé particulièrement adapté à notre situation : nous avons ainsi pu, grâce à l'accès à une large variété d'acteurs, de projets et de données (pour l'essentiel inédites et inaccessibles autrement), mener une étude longitudinale et diachronique riche afin de documenter une situation émergente et

encore largement confidentielle. Les dispositifs mis en place par l'URIOPSS étant très récents, se déployant selon des rythmes et des formes variés en fonction des acteurs et des sujets, il nous a ainsi été possible de collecter des informations multiformes (officielles / officieuses, écrites / orales) et de suivre à la fois les activités de routine et celles imprévues. Cela a néanmoins supposé une attention permanente à la gestion du temps (*cf.* Focus 8) et une rigueur dans les méthodes de collecte.

Nous les décrirons plus en détail par la suite mais en présentons un bref exemple : nous avons recueilli des données issues d'une enquête réalisée par nous pour évaluer les attentes des adhérents, en étroite relation avec l'équipe et diffusée au nom de l'URIOPSS. Ces résultats ont ensuite été confrontés aux échanges, réalisés au fil du temps, entre les salariées et les adhérents (via des entretiens, échanges informels...). Ils ont été complétés par une veille sur les principales sources d'information du secteur (ex : le Média social, Juris Associations, Actualités sociales hebdomadaires...) ou encore par des observations-participantes menées dans le cadre de divers webinaires, réunions ou temps forts (AG...) organisés par l'URIOPSS ou des partenaires.

### **Focus 8 : un temps pour tout, sans perdre de temps**

En nous positionnant en tant qu'acteur du système étudié, notre ambition visait non pas à analyser *a posteriori* les transformations opérées par les dispositifs sur la méta-organisation (au risque d'une reconstruction et d'une décontextualisation) mais bien à y participer, les vivre et les accompagner, en lien avec les différentes parties prenantes.

Dès lors, la démarche de recherche-accompagnement a supposé d'assumer notre présence dans l'action et d'adopter une certaine souplesse face aux situations tout en faisant preuve de rigueur (Girin, 1989 ; Journé, 2005). Il s'agissait, en effet, d'être en mesure de saisir les opportunités au fil de l'eau, au risque, parfois, d'une sensation d'éparpillement mais au bénéfice surtout du dévoilement d'éléments essentiels à l'avancée de la recherche.

L'un de nos enjeux principaux a consisté à mener de front des activités de recherche et d'enseignement au sein de notre laboratoire tout en accompagnant l'URIOPSS dans son quotidien (Mailhot et Mesny, 2005). Cette problématique qui se retrouve largement chez les doctorants en CIFRE a trouvé sa réponse dans l'absence de hiérarchie avec l'organisation accueillante. Ainsi, par un dialogue constant (négociations régulières avec la Directrice et la Présidente ; échanges à visée plus informative avec les salariées), il nous a été possible d'alterner présence sur le terrain et activités scientifiques. Si cela a pu nous sembler compliqué à gérer dans les premiers mois, une fois la confiance installée entre les acteurs, cela s'est révélé relativement aisé.

Au fur et à mesure que l'horizon s'est éclairci (resserrement du sujet,

interconnaissance accrue des acteurs...), il nous est devenu plus facile de faire des choix sur les projets à privilégier et ceux qui, malgré leur intérêt, n'étaient pas saisissables. À titre d'exemple, nous nous sommes, notamment, intéressée, au cours de notre recherche, à l'histoire du réseau UNIOPSS-URIOPSS et aux relations entre ses acteurs, cela ne constituant, cependant, pas le cœur de notre travail de thèse. Dans cette optique, nous avons pu participer au 34<sup>e</sup> congrès de l'UNIOPSS (Rennes, 2022) mais avons décliné l'invitation à assister aux Journées du réseau des solidarités (Paris, 2023).

En somme, notre recherche-accompagnement a reposé sur une actualisation continue de la confiance (entre nous et les acteurs de terrain, de l'apprenti chercheur dans sa capacité à gérer son calendrier...) via des temps formels et informels (bilans d'étape, échanges conviviaux...). Pour cela, elle a constitué un travail résolument collectif.

En résumé, la recherche-accompagnement est une démarche engagée qui combine expérimentations et apprentissages avec les différents acteurs mobilisés. Elle relève alors d'un cheminement progressif, celui-ci pouvant cesser à tout instant du fait de l'une ou l'autre des parties prenantes (Allard-Poesi et Perret, 2004).

### **3.2.2.2. ...SUPPOSANT UNE CONSTRUCTION MINUTIEUSE DE LA POSTURE DU CHERCHEUR**

« *L'aptitude des chercheurs ne se résum[ant] pas à la capacité de manier les concepts, mais aussi à la gestion des relations humaines dans des situations complexes* » (Berry, 1991, p. 8), nous allons, dans cette partie, revenir sur la façon dont se sont construites les relations avec les acteurs de l'URIOPSS, depuis notre entrée sur le terrain et la consolidation des liens jusqu'à notre sortie progressive. Cela nous semble être un préalable nécessaire à la compréhension du protocole de collecte des données qui sera décrit par la suite.

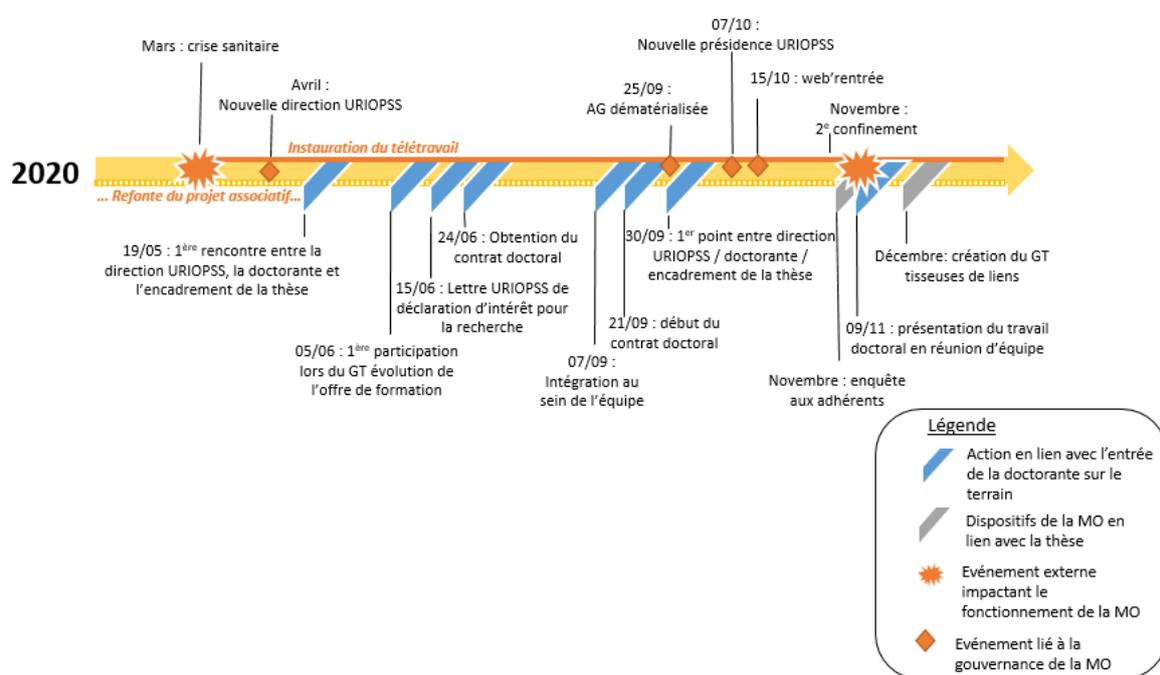
En effet, documenter le processus et, en particulier, les difficultés rencontrées nous permet de « *“faire sens” de la construction du sens, et par là, de générer des connaissances. Plutôt que d'amoindrir la portée des résultats obtenus, le compte-rendu de la démarche est susceptible, selon nous, d'en asseoir la légitimité* » (Allard-Poesi et Perret, 2004, p. 28).

#### **Première étape : entrer sur le terrain**

Notre engagement auprès de l'URIOPSS s'est construit de manière progressive après des échanges tenus durant plusieurs mois (cf. Figure 29). Dans le cadre du montage du projet de thèse, une première rencontre a eu lieu en mai 2020 entre la direction de l'URIOPSS, nous-même, future doctorante, et nos directrices de

thèse, sur sollicitation de ces-dernières. Ce premier échange, en présentiel, visait à favoriser l'interconnaissance entre les différentes parties, présenter le projet doctoral et l'intérêt d'une collaboration avec l'URIOPSS. Il fut facilité par le fait que l'une de nos encadrantes était alors membre de la gouvernance de l'URIOPSS et avait déjà abordé en amont avec la directrice la possibilité d'un partenariat de recherche (cf. Focus 9). À cette époque, l'idée d'un contrat CIFRE avait été évoquée mais n'avait pas abouti du fait de son coût pour l'organisation et de retours négatifs au sein du réseau des URIOPSS (notamment autour de la difficulté pour le doctorant à maîtriser le temps de travail au sein de la structure et celui consacré à la recherche).

**Figure 29 : chronologie de l'entrée sur le terrain (source : auteure)**



La directrice de l'URIOPSS émettait des réserves quant à la présence d'une doctorante, un tel partenariat étant tout à fait inédit pour la structure. De plus, il s'inscrivait dans un contexte difficile avec une équipe fragilisée (vacance de direction pendant plusieurs mois puis arrivée d'une nouvelle directrice durant le premier confinement ; nombreux mouvements de personnel ; télétravail inédit...). Malgré cette situation, nous avons été invitée à participer, début juin 2020, à une réunion de travail avec une partie de l'équipe autour de l'évolution de l'offre de formation, et, notamment, de sa digitalisation. Comme convenu avec la directrice, nous lui en avons transmis un compte-rendu quelques jours après.

À la suite de ces deux rencontres, un partenariat a été formalisé sous la forme d'une lettre d'intérêt pour la recherche signée par la Présidente et la directrice de l'URIOPSS (cf. Annexe 1). Il y est fait mention de la motivation à « *travailler ensemble sur des thématiques telles que les transformations numériques et les innovations liées au travail social, à la formation et à l'accompagnement des adhérents à ces transitions* ». L'obtention d'un contrat doctoral à l'Université de Nantes a ensuite permis de faciliter les aspects financiers de la thèse et l'entrée sur le terrain s'en est ainsi trouvée fluidifiée.

### **Focus 9 : "c'est la Présidente qui vous parle" : questionnements autour de la double casquette "directrice de thèse" / "Présidente de l'URIOPSS"**

Notre entrée sur le terrain a été facilitée par le rôle qu'y jouait déjà l'une de nos deux directrices de thèse. Celle-ci était mobilisée au sein de la gouvernance depuis plusieurs années en tant que personne qualifiée. Le 7 octobre 2020, un mois après notre arrivée au sein de l'équipe, elle est élue Présidente de l'URIOPSS par le conseil d'administration.

Ce double positionnement direction de thèse et Présidente URIOPSS nous a interrogé : ce mélange des genres n'allait-il pas nous être préjudiciable ? Nos craintes portaient sur deux aspects : l'intégrité scientifique de notre travail et le lien construit avec les acteurs du terrain.

Sur le premier sujet, il nous semblait que l'on pouvait nous reprocher une confusion entre des données venant de la gouvernance de l'URIOPSS et d'autres issues d'un chercheur discutant le travail doctoral, les frontières entre les deux étant perméables. Nous sommes consciente que ce risque de confusion ne pourra jamais être supprimé. Il a pu, cependant, être diminué par plusieurs moyens.

En premier lieu, nous avons abordé très rapidement ce point avec nos directrices de thèse. Dès lors, lorsqu'un doute pouvait intervenir sur l'origine du discours (la directrice ? La Présidente ?), il nous était précisé en amont « *là c'est la Présidente qui vous parle / ici c'est la chercheuse par rapport à votre thèse* ».

Deuxièmement, nous n'avons pas cherché à cacher cette information, nous la mentionnions par exemple lors d'échanges avec différents interlocuteurs du monde de la recherche et le lien était facilement identifiable sur Internet. Enfin, la présence d'une double direction de thèse nous a permis d'avoir des échanges en commun, à trois, mais également en tête à tête sur les différentes problématiques rencontrées de façon à multiplier les points de vue. De même, nous avons été amenée à présenter notre travail dans différentes instances de recherche avec et sans nos directrices de manière à avoir des regards différents sur notre travail.

Sur le second sujet, nous craignons que les acteurs avec lesquels nous interagissions (en premier lieu l'équipe nouvellement intégrée) nous tiennent à distance du fait de ce lien. Notre arrivée était déjà liée à la volonté de la récente directrice, y ajouter l'ombre de la Présidente pouvait impacter leur confiance.

Ici encore, nous avons fait le choix de la transparence : nous n'avons jamais caché ce lien. Sans le mettre en avant, nous le précisons, si cela nous semblait

pertinent (ex : lors d'une réunion avec des partenaires extérieurs où nous étions présentée en tant que doctorante de l'Université), et il a notamment été affiché d'emblée auprès de l'équipe. Nous rappelions ensuite, si besoin, que nous étions ici comme doctorante dans une posture de recherche sur un sujet délimité, dans une relation partenariale avec l'URIOPSS, et non en mission commandée par la Présidence et la direction pour évaluer l'équipe. En dehors de ces cas, nous n'en faisons pas mention au quotidien, de façon à ne pas brouiller notre positionnement et à nous intégrer aussi simplement que faire se peut.

Ces précautions nous semblent permettre de limiter les biais induits par cette relation duale.

Nous avons commencé pleinement à participer à la vie de l'équipe de l'URIOPSS en septembre 2020 (*cf.* Focus 10). Une rencontre a lieu à la fin de ce même mois entre sa directrice, la doctorante et les deux directrices de thèse afin de définir les modalités pratiques de la collaboration et de faire coïncider les attentes du terrain avec celles de la recherche. Une feuille de route a alors été décidée collectivement, comprenant :

- l'organisation d'un temps de présentation du projet doctoral à l'équipe lors de sa réunion hebdomadaire, en novembre, une fois la rentrée effectuée ;
- le choix de fixer deux jours d'absence par semaine, dédiés à la recherche ;
- la collaboration sur une étude commanditée par l'ARS, en partenariat avec le CREAL Pays de la Loire, pour évaluer les conséquences de la crise sanitaire sur le champ du handicap en région et ses effets sur la transformation de l'offre. Outre l'aide apportée à l'URIOPSS sur la méthodologie, il s'agissait pour nous de prendre connaissance de la manière dont elle travaille avec des partenaires externes et du paysage médico-social ligérien ;
- la réalisation d'une enquête de satisfaction à destination des adhérents URIOPSS suite à la dématérialisation de l'assemblée générale et de la journée de rentrée sociale. Ce travail, pour lequel nous avons sollicité individuellement tous les membres de l'équipe, nous a permis de mieux la connaître et de nous intégrer progressivement. Nous étions alors loin d'imaginer les conséquences de ce projet, d'apparence modeste (*cf.* 3.3) ;
- la cartographie progressive du système d'acteurs de l'URIOPSS afin de mieux saisir les interactions et enjeux à l'œuvre.

## Focus 10 : avantages et inconvénients d'être une novice du travail social

Lors du montage du projet de thèse, nous n'avions qu'une connaissance superficielle du secteur dans lequel nous allions réaliser ce travail. Nous étions néanmoins animée par un fort attrait, pour des raisons personnelles, pour la lutte contre les inégalités et le champ du handicap et un engagement associatif ancien.

Cet intérêt avait été conforté lors de notre reprise d'études, en master 2 Management et Administration des Entreprises à l'IAE de Nantes (2019-2020). Cette année avait été effectuée sous la forme d'une alternance au sein du service Vie associative, solidarités, bénévolat et jeunesse du Conseil régional des Pays de la Loire. C'est à cette occasion que nous avons connu l'URIOPSS. Nous étions notamment en contact avec certaines de ses salariées dans le cadre d'une opération visant à fournir des masques de protection aux associations régionales.

Notre connaissance limitée de ce milieu a eu, selon nous, des avantages et des inconvénients. Il nous a fallu bien sûr, dans un premier temps, découvrir les acteurs et comprendre leurs enjeux et interactions. Cela nous a pris un temps certain, d'autant plus que ce secteur fait un usage très dense des acronymes. Nous avons d'ailleurs tenu, durant les premières semaines sur le terrain, un glossaire des termes relevés lors des réunions d'équipe, persuadée que nous étions la seule à ne pas en connaître le sens. Le renouvellement des membres de l'équipe nous a progressivement permis de constater que leur signification était, en vérité, diversement partagée. Par ailleurs, cette découverte quasi-totale du secteur a eu l'intérêt de ne pas nous focaliser trop tôt sur certains éléments au détriment de d'autres (biais d'attention) : tout nous semblait, de prime abord, digne d'intérêt.

En début de thèse, nous nous posions de nombreuses questions sur la posture à adopter, soucieuse de bien nous intégrer sans compromettre la recherche. Fallait-il nous faire discrète et nous contenter d'observer ? Intervenir malgré le fait que nous ne maîtrisions pas tous les tenants et aboutissants ? *A posteriori*, et paradoxalement, nous pensons que notre méconnaissance du contexte global de l'URIOPSS a facilité notre intégration : nous étions sans doute moins intrusive qu'un expert venu évaluer ce qu'il se passait dans l'organisation.

Nous avons par ailleurs tiré avantage de cette situation : une fois intégrée à l'équipe, nous avons pu poser toutes les questions, mêmes les plus naïves, aux salariés afin d'éclaircir l'environnement dans lequel nous évoluions. Nous avons été bien accueillie et avons toujours pu obtenir des réponses à nos interrogations. De plus, nous avons très rapidement bénéficié de la confiance de la direction qui nous a laissé contacter les adhérents et les partenaires. Nous avons eu une adresse mail et une ligne téléphonique URIOPSS dès le début de notre recherche et avons été intégrée à l'organigramme de l'équipe sur le site internet.

À l'inverse, nous aurions pu passer pour un fardeau aux yeux de l'équipe en lui faisant perdre du temps à nous expliquer ses missions. Nous avons essayé de limiter cela en acceptant les propositions de collaboration qui nous étaient faites, même si elles pouvaient être, *a priori*, éloignées de notre objet d'étude. Par exemple, nous avons été amenée à réaliser une note sur les communautés 360, des collectifs territorialisés accompagnant les personnes en situation de handicap et leurs proches via une plateforme d'appels. Cette expérience nous a permis de

renforcer nos liens avec certains membres de l'équipe et d'intégrer ses activités.

Enfin, notre expérience professionnelle passée<sup>34</sup> a pu nous aider car nous avons déjà l'habitude de travailler dans un contexte interdisciplinaire et multi-acteurs. Nous avons donc pu donner du jeu à notre positionnement, entre expérience et inexpérience, pour débiter au mieux la recherche.

### ***Deuxième étape : tisser des liens***

Une fois entrée dans l'organisation avec la casquette de spécialiste du numérique, notre enjeu constant a consisté à trouver une juste place, une « *familiarité distante* » (Matheu, 1986), selon un double mouvement (cf. Focus 11). Élément extérieur à l'organisation, il nous a fallu être suffisamment dedans pour voir ce qui s'y passait et, dans le même temps, être en mesure de pouvoir en sortir par une certaine distance. Les risques de rester bloquée à l'extérieur (ex : ne voir que ce que l'on veut bien nous montrer) ou enfermée à l'intérieur (ex : être un membre de l'équipe comme les autres, aspiré par l'activité quotidienne sans capacité de recul) étaient alors permanents.

Nous nous questionnions donc au quotidien sur la place que nous devions occuper à l'occasion de telle ou telle activité. L'équilibre était d'autant plus difficile à tenir qu'il ne reposait pas sur un contrat de travail ou une prestation de recherche : la relation pouvait, potentiellement, cesser à tout moment. Pour durer, elle devait être travaillée avec les différentes parties prenantes et cela a constitué, pour nous, un véritable travail de dentelle.

Pour ce faire, durant la première partie de la thèse, nous avons suivi au maximum les activités de l'équipe, par une présence à raison de trois jours par semaine : le lundi, seul jour de présence de l'ensemble des salariées, du fait de la réunion d'équipe ; le mardi et le jeudi. Nous avons volontairement écarté le mercredi, jour de faible affluence à l'URIOPSS.

Arrivée en septembre 2020, nous avons eu la chance de connaître deux mois de présentiel avant le retour des confinements et le déploiement très large du télétravail. Cela nous a permis d'intégrer l'équipe, de nous rendre visible et, par la suite, de pouvoir maintenir le lien malgré le travail à distance. Ce fonctionnement de

---

<sup>34</sup> Nous avons notamment travaillé plusieurs années en tant qu'ingénieure d'études en humanités numériques à la Maison des Sciences de l'Homme Ange-Guépin (Nantes). Dans ce cadre, nous avons accompagné des équipes de recherche pluridisciplinaires sur l'ensemble de la région Pays de la Loire.

trois jours fixes à l'URIOPSS avait été validé avec la direction : il permettait de réserver des temps dédiés à la recherche et, en parallèle, d'assurer à l'organisation accueillante notre participation à ses activités dans une optique d'accompagnement.

Dans les faits, une fois notre présence installée, cette organisation a été relativement souple : nous avons essayé, au maximum, de préserver les deux jours de recherche aux créneaux fixés mais nous pouvions être amenée à les interchanger lorsque, par exemple, des rencontres essentielles étaient organisées sur ces créneaux (ex : les URIOPSS'café ont toujours lieu le vendredi) ou encore que des formations étaient organisées par l'école doctorale. Il s'agissait d'un jonglage constant, difficile à gérer, en particulier au début, parfois stressant (« *vais-je réussir à me faire accepter si je ne suis pas présente quotidiennement ?* », « *ne vais-je pas me faire absorber par le terrain au détriment de la recherche ?* »...).

Notre posture d'accompagnant, comme dans de nombreuses autres recherches coopératives, supposait d'alterner constamment les rôles (initiateur, observateur, animateur, conducteur... des travaux menés) et a constitué, pour nous, un défi quotidien. Ces différentes fonctions, endossées volontairement et/ou attribuées par les acteurs, nous ont ainsi interrogée : quelles conséquences avaient-elles sur le cheminement de la recherche, ses résultats ? Le fait d'être perçue comme une experte du numérique ne biaisait-il pas la façon dont on s'adressait à nous, les éléments et les données auxquels on nous donnait accès ? À l'inverse, à travers notre rôle de chercheur, n'orientions-nous pas artificiellement les acteurs du terrain avec nos cadres théoriques (ex : voir de la méta-organisation partout) ?

Cet engagement fort et multiforme était inéluctable et nécessaire aux objectifs qui étaient les nôtres « *car, si pour comprendre la structure d'une molécule on n'a pas besoin de savoir ce que signifie se ressentir comme l'un de ses atomes, il est indispensable, pour comprendre le mode de fonctionnement des groupes humains, d'avoir accès aussi de l'intérieur à l'expérience que les hommes ont de leur propre groupe et des autres groupes ; or on ne peut le savoir sans participation et engagement actifs* » (Elias, 1993, p. 29).

Il a, néanmoins, supposé d'accepter la complexité de la situation vécue. Pour cela, il a fallu mener « *un travail de réflexivité et également [...] être humble et honnête face à soi-même, en admettant, dans certaines phases du projet, de ne pas*

savoir, de ne pas comprendre, et même de douter de la démarche, tout en maintenant les échanges et l'objectif de co-construction de savoirs » (Merminod, 2019, p. 242).

### Focus 11 : s'engager plus pour garder une distance

Doctorante, partenaire, observatrice, animatrice... Être chercheur-acteur nous a fait endosser de multiples casquettes durant ces trois années. S'est alors posée « *la question de savoir comment il est possible de se situer simultanément ou concomitamment à ces places dans les temps et espace de recherche, de les occuper dans le même geste* » (Guyot, 2009, p. 186).

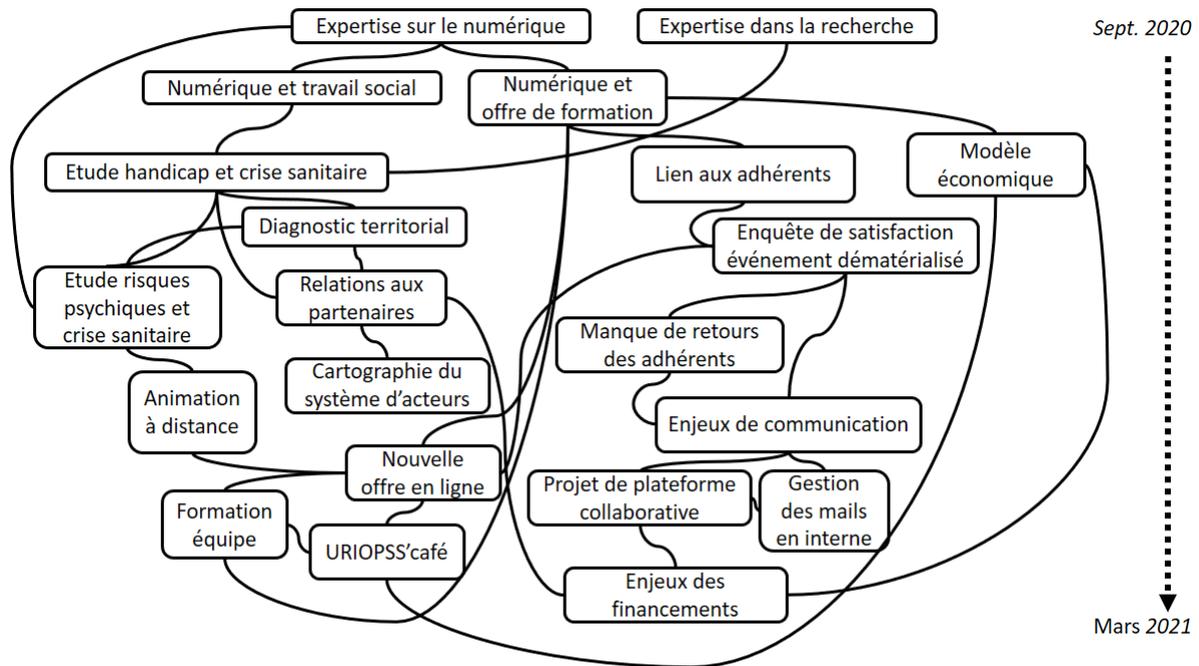
Paradoxalement, l'engagement profond sur le terrain nous a demandé, en parallèle, un engagement tout aussi fort dans le monde scientifique. En effet, « *ceux des chercheurs qui creusent [...] en quête du savoir ont besoin de puits de communication les menant vers leurs collègues qui travaillent dans de nombreuses galeries au-dessus et au-dessous d'eux. Il leur faut aussi une image claire de la position et des fonctions de leur propre zone de recherche ainsi que de leur propre situation à l'intérieur de la structure d'intégration englobante* » (Elias, 1993, p. 44).

Pour cela, nous avons cherché, le plus possible, à participer à la vie de notre laboratoire, à des colloques, ce, à la fois pour exposer et discuter notre travail mais aussi pour nous nourrir d'autres expériences, parfois très éloignées de la nôtre. Complété par nos missions d'enseignement et un *visiting* au sein du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES) de l'Université du Québec à Montréal, nous avons ainsi eu l'occasion de mener de nombreux et réguliers retours réflexifs sur nos pratiques.

Progressivement, notre posture a évolué en fonction de l'avancée de la thèse. Plus qu'experte du numérique, nous avons tenu un rôle de décrypteur de ce qui se passe dans l'organisation. « *On tire un fil – ce pour quoi on était appelé, un problème d'ordonnement, d'ergonomie, d'organisation du travail – et la pelote vient – un grand nombre de faits qui ne paraissent pas directement liés à ce fil mais avec lesquels il faut se colleter pour traiter le problème* » (Matheu, 1986, p. 88).

Ainsi devenue « *spécialiste des pelotes* » (*ibid.*), nous avons élargi notre compréhension de l'environnement et apporté une vision systémique à l'URIOPSS pour l'aider dans ses transformations (*cf.* Figure 30).

**Figure 30 : le chercheur, spécialiste des pelotes : un exemple à partir de quelques travaux menés sur le terrain en début de recherche (source : auteure)**



### **Troisième étape : s'extraire du terrain**

L'agenda de recherche s'étant précisé, il nous fallait, désormais, envisager le retrait du terrain pour consacrer plus de temps à l'analyse des données récoltées et au travail d'écriture. En effet, une recherche-action/intervention/accompagnement ne peut pas durer indéfiniment au risque, notamment, de se diluer dans les activités courantes.

Or, si l'accès au terrain et l'établissement de relations entre les acteurs sont des étapes relativement bien documentées, nous avons été plus démunie lorsqu'il nous a fallu penser la sortie (certains parlant aussi de désengagement) (Capgras *et al.*, 2011 ; Fontan *et al.*, 2013). Pour la faciliter, nous lisions notamment qu'il valait mieux « se fixer dès le départ un objectif et un délai pour l'atteindre » (Liu, 1992, p. 301). Or, notre recherche-accompagnement ne reposait sur aucun contrat précisant la durée de présence du chercheur, ni même sur un objectif clairement établi avec les parties prenantes et facilement évaluable (*cf.* Focus 12).

Au vu de la proximité forte que nous avons tissée avec l'équipe salariée, cette sortie ne pouvait pas passer par un départ du jour au lendemain. En effet, la recherche-accompagnement est basée sur la confiance installée entre les acteurs et, pour avoir accès aux données du terrain, nous avons un accord tacite avec la

direction : contribuer à la vie de l'URIOPSS en accompagnant un certain nombre de projets (parmi lesquels : soutien à la dématérialisation de l'offre de services, animation de groupes de travail, etc.).

Dès lors, notre prise de distance avec le terrain ne pouvait qu'être progressive et discutée avec la direction. Nous sommes progressivement passée à deux jours de présence au sein de l'équipe la deuxième année, avec une souplesse grâce au télétravail. Nous venions ainsi tous les lundis pour la réunion d'équipe et adaptations ensuite notre participation en fonction de l'actualité.

### **Focus 12 : discuter et évaluer la recherche-accompagnement, oui mais comment ?**

Plus notre recherche-accompagnement progressait et plus nous nous questionnions sur son exposé et son évaluation, en particulier du côté des acteurs de terrain. En effet, si nous avons eu l'occasion de présenter notre travail dans plusieurs instances académiques (colloques, séminaire du laboratoire, CSI...), nous étions plus perplexes quant aux modalités de mise en discussion avec les praticiens.

Paradoxalement, alors que les échanges scientifiques pointaient dans nos analyses une difficulté à s'extraire du terrain, nous relevions, pour notre part, que les productions étaient, dans leur format, assez éloignées des réalités de la méta-organisation. De plus, la recherche-accompagnement étant une posture libre et dénuée de contractualisation, nous n'avions pas d'éléments prédéfinis pouvant servir de critères d'évaluation sur le terrain.

Deux difficultés principales se posaient alors pour évaluer la recherche : (1) l'une concernait sa temporalité puisqu'il était, notamment, difficile d'identifier la fin du processus étudié ou tout du moins, le bon moment pour en effectuer l'analyse. (2) L'autre difficulté tenait au choix des acteurs en charge d'effectuer l'évaluation. Dans le cadre d'une recherche que nous voulions collaborative, l'idéal consistait à multiplier les points de vue (praticiens, chercheurs). Mais ce type d'évaluation contribue surtout à mettre en lumière « *l'ambivalence et le caractère conflictuel des représentations du problème initial et de la situation finale* » (Allard-Poesi et Perret, 2004, p. 25).

Nous ne voulions pas non plus que les premiers retours discutés figent la vision que les acteurs pouvaient avoir de notre présence et ainsi risquer un biais d'ajustement. Parallèlement, face à ces diverses tensions, nous constatons une relative absence de travaux scientifiques abordant cette problématique.

Par conséquent, nous avons procédé selon un bricolage raisonné. Ainsi, partant du paradigme épistémologique choisi, nous savions que la validation de notre travail supposait de produire une connaissance fonctionnelle et viable, validée dans l'action. Nous devons également répondre à des critères éthiques, de transparence et de rigueur critique. Dès lors, nous avons fonctionné par boucles d'abduction, effectuant des allers-retours entre le monde académique et l'URIOPSS.

Sur le terrain, dans un premier temps, nous avons uniquement mis en discussion nos travaux avec la Présidente de l'URIOPSS (et directrice de thèse) et,

parallèlement, avec sa directrice. Dans cette deuxième situation, nous avons déterminé comme étape d'évaluation le dépôt d'un projet de communication. Ainsi, avant chaque soumission, nous transmettions à la directrice le document pour avis et échange. Cette méthode s'est rapidement confrontée à une réalité : les acteurs de terrain ont rarement le temps de lire ces documents ; le formatage scientifique les rend passablement illisibles pour qui n'y est pas habitué.

Nous avons alors initié une autre méthode pour communiquer nos travaux : organiser de brefs temps d'échange avec la directrice (environ 1h) pour synthétiser l'avancement du travail et le discuter (Avenier, 2009). Combinée à des rencontres mixtes direction de thèse / direction URIOPSS, nous avons ainsi eu plusieurs points d'étapes permettant une validation sur le terrain du travail doctoral (09/2020, 04/2021, 07/2021, 11/2021, 04/2022, 09/2022, 01/2023, 05/2023).

Pour la mise en discussion au-delà de la Directrice/Présidente, plusieurs idées ont été envisagées (ex : un webinar avec les adhérents). Mais concilier agenda du terrain et de la recherche n'est pas aisé et à ce stade, ces projets n'ont été qu'ébauchés. Plus concrètement, mi-2021, nous avons transmis aux salariés, nos différentes productions scientifiques. Nous avons eu quelques retours mais ce format s'est révélé, à nouveau, peu adapté. En écho à la présentation du projet doctoral réalisée en réunion d'équipe (11/2020), nous serons amenée à discuter le travail avec l'équipe et le CA en amont de la soutenance.

S'est posée, enfin, la question d'une diffusion et discussion plus large, au-delà de l'URIOPSS PDL, des résultats de la recherche. Au niveau du réseau UNIOPSS-URIOPSS, une synthèse du dispositif tisseuses de liens a été publiée dans le document de rentrée sociale 2021 de l'UNIOPSS. D'autres formats sont néanmoins à penser pour répondre à l'enjeu d'utilité voulue pour cette recherche.

Rappelons, pour conclure, que dans le cadre du PECP la connaissance a une finalité d'action. Dès lors, nous considérons comme un résultat essentiel l'outillage de gestion produit dans le cadre de la thèse ainsi que les analyses et échanges réalisés à différentes échelles. Ils ont permis, en rendant intelligible une situation problématique, son appropriation par les acteurs et contribué à une dynamique de changement.

Cette étape n'a pas été facile à gérer. En effet, il nous a fallu préserver des temps de plus en plus importants pour la recherche hors terrain et, parallèlement, y conserver une présence pour capter des informations intéressantes et assurer l'URIOPSS de la poursuite de notre collaboration. De plus, nous occupons désormais une place à part entière dans l'équipe et, inévitablement, nous étions de plus en plus sollicitée par celle-ci (pour aider sur l'organisation d'un événement, l'accompagnement d'un adhérent dans son projet d'archivage numérique, etc.).

Dès lors, nous avons dû refuser certaines demandes mais nous sommes interrogée, dans le même temps, sur les conséquences potentielles de ces refus (rater une information importante, être exclue progressivement de l'équipe, risquer un éloignement trop fort du terrain...). La prise de distance a alors constitué un

travail régulier et nécessité un certain tact. Par exemple, malgré le fait que nous avons indiqué clairement sur notre calendrier partagé avec l'équipe nos jours d'absence, nous étions parfois sollicitée sur ces créneaux indisponibles. Nous devons alors juger de l'intérêt de répondre ou non positivement et avons établi, pour cela, quelques critères (priorité pour la recherche/pour l'URIOPSS, temps demandé/disponible, intérêt personnel/collectif, etc.).

Nous avons donc constamment jonglé entre la nécessité de préserver une séparation et traiter les sollicitations. La présence aux réunions d'équipe hebdomadaires, outre le fait qu'elle a participé de notre stratégie d'observation (cf. Tableau 25), fut un bon compromis pour garder le lien. Nous y évoquions, notamment, notre activité universitaire afin de rappeler notre positionnement particulier.

Le sujet de notre présence a été plus particulièrement abordé en avril 2022 lors d'un échange avec la direction de l'URIOPSS. Il s'agissait ainsi de préparer l'entrée dans la dernière phase de la recherche et d'anticiper une absence plus forte nécessitant la mise en place d'un nouveau mode de fonctionnement, notamment pour assurer le suivi des dispositifs que nous animions (ex : groupe numérique, etc.).

Durant cette dernière année de thèse, nous sommes ainsi passée à un jour de présence effective à l'URIOPSS, le lundi pour maintenir la présence aux réunions d'équipe. Nos missions ont également été retravaillées pour les adapter au contexte de l'URIOPSS (absences et *turn-over* parmi les salariés). Ainsi, nous avons animé un nouveau groupe de travail consacré au modèle socio-économique associatif, travaillé au renouvellement de la gestion des mandats et co-organisé une journée d'étude sur l'habitat inclusif. Bien sûr, ces activités ne pouvant se réaliser exclusivement le lundi, il nous a fallu conserver de la souplesse dans notre organisation, tout en maintenant une certaine fermeté face aux sollicitations.

Nous avons choisi de clore la collecte des données début janvier 2023, avec la réalisation de derniers entretiens. Ce choix est représentatif du travail de dentelle et de l'engagement que demande la recherche-accompagnement : nous estimions, après discussion avec nos directrices de thèse, que nous avons recueilli suffisamment de données pour traiter notre problématique mais qu'il était nécessaire de maintenir une présence sur le terrain pour assurer une continuité dans l'action et

ne pas abandonner les acteurs une fois nos objectifs atteints (Allard-Poesi et Perret, 2004).

Pour conclure ce récit des différentes étapes de la recherche, précisons que nous n'ignorons pas qu'une part de chance, inhérente aux relations humaines, nous a permis d'intégrer à l'équipe et de collaborer sur la durée avec elle. Paradoxalement, la recherche-accompagnement est structurée par l'incertitude, mais ce n'est pas « *le moindre aspect du paradoxe, l'incertitude ne s'improvise pas. La pluralité et l'indétermination imposent en effet de ne pas improviser* » (Les chercheurs ignorants, 2015, p. 279).

C'est aussi, et surtout, un travail continu de réflexion sur notre posture, mené seule ou avec différentes instances (notre encadrement de thèse, la direction de l'URIOPSS, le comité de suivi de thèse, les échanges avec d'autres chercheurs...) qui nous a permis d'aboutir au cadre méthodologique décrit dans cette partie. En somme, nous avons réalisé que s'il y a prise de distance avec le terrain « *c'est moins en évitant le contact que par la réflexivité : réflexivité épistémologique, réflexivité politique, réflexivité éthique et discussion avec les pairs et avec la société* » (Moriceau et Soparnot, 2019, p. 12).

### **3.2.2.3. ... L'ALLIANCE DU TERRAIN ET DE LA THEORIE PAR UN MODE DE RAISONNEMENT ABDUCTIF**

Tout au long de la recherche-accompagnement, notre réflexion s'est construite selon un mode de raisonnement abductif, afin de nous permettre « *d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses* ». L'abduction tendait ainsi à « *tirer de l'observation des conjectures qu'il [convenait] ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993 cité par Charreire-Petit et Durieux, 2014, p.81).

Dans le cas de notre travail visant à étudier la méta-organisation en transformation, ce mode de raisonnement nous a permis de partir du phénomène observé pour le comprendre (génération de savoirs théoriques) et participer à son outillage (production de savoirs actionnables) (cf. Focus 13).

#### **Focus 13 : illustration du processus d'abduction à partir de notre cheminement réflexif**

Arrivée sur le terrain pour accompagner l'URIOPSS dans sa transformation numérique nous avons immédiatement été plongée dans l'action. Du terrain, nous

avons alors fait émerger de multiples problématiques, acteurs aux enjeux divers et strates (locale, régionale, nationale). A ce stade, nous étions submergée par un flux d'informations sans savoir comment les saisir efficacement, la littérature sur la transformation numérique nous donnant de premiers éléments (définitions, concepts...) sans réellement permettre de nous guider.

Pour faciliter notre compréhension de l'action en train de se vivre, nous avons choisi de mobiliser une théorie orientante (Dumez, 2013b), celle de la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008). En effet, le déploiement d'une enquête à destination des adhérents nous avait permis de recenser certains de leurs besoins (enjeux humains, économiques, numériques...) mais aussi fait prendre conscience des liens singuliers qui les unissaient à l'URIOPSS. Dès lors, nous avons le sentiment que la structuration de l'URIOPSS, une organisation composée d'organisations aux profils différents, pouvait venir nous aider à saisir sa transformation numérique et, par la suite, nous permettre de l'accompagner.

Nous étions désormais en mesure de mieux comprendre les relations unissant l'URIOPSS et ses adhérents (dépendance/autonomie, hiérarchie/hétéarchie...). Mais, parallèlement, sur le terrain nous étions au plus près des acteurs en train de renouveler leur Projet Associatif et Stratégique (PAS) et nous percevions que ce PAS était central dans les choix guidant la transformation numérique. Nous avons alors besoin de saisir encore plus finement les relations entre acteurs de la méta-organisation et ce qui les expliquaient.

C'est pourquoi nous nous sommes intéressée à l'action collective associative dont le Projet est un élément central revendiqué par les acteurs. Dès lors, nous avons mobilisé l'approche par le Projet comme cadre pour comprendre ce qui lie les acteurs et la Théorie de la Régulation Sociale pour expliciter ces liens (Reynaud, 1997 ; Bréchet, 2019). Ce cadre nous a permis de comprendre comment fonctionne la méta-organisation en tant qu'elle constitue un système social composé d'un ensemble de mécanismes de régulation, initié par un Projet.

Parallèlement, nous étions toujours sur le terrain et poursuivions notre travail d'accompagnement. Suite à l'enquête précédemment évoquée, nous avons mis en place un groupe de travail interne à l'équipe, réunissant deux salariées et nous-même. Celui-ci avait vocation à tisser du lien avec les adhérents et a entraîné le déploiement de plusieurs initiatives (notamment les URIOPSS'café et le groupe numérique sur lesquels nous reviendrons par la suite). Ce groupe de travail et ses développements nous ont alors conduit à nous intéresser aux dispositifs de gestion en tant qu'ils constituent des agencements d'outils, d'acteurs et de règles (Moison, 1997 ; Chiapello et Gilbert, 2013).

Dès lors, nous avons commencé à repérer les régulations à l'œuvre (celle de l'URIOPSS, de son équipe, de ses adhérents, du réseau UNIOPSS-URIOPSS...) et nous sommes intéressée à leurs effets sur la méta-organisation. Ainsi, la transformation numérique, centrale au début du processus, est devenue un élément plus contextuel au fur et à mesure de l'avancée de notre réflexion.

En somme, chaque boucle, constituée à partir d'allers-retours réguliers entre le terrain et la théorie, a été essentielle pour éclairer le cas étudié et ainsi préciser notre problématique de recherche. Paradoxalement, le raisonnement par abduction nous a permis de défricher une situation complexe tout en maintenant son caractère multidimensionnel.

Pour mieux saisir le fonctionnement de l'abduction, nous reviendrons brièvement sur les deux autres modes d'inférence (opération logique par laquelle il est possible d'admettre une proposition) (la déduction et l'induction, cf. Figure 31). La déduction permet une démonstration en partant du général pour aboutir au particulier. Si ce que propose la déduction est vrai (autrement dit ses hypothèses ou prémisses), alors le résultat sera également vrai. Si A (la règle) et B (l'observation) sont vrais alors C (conséquence) est vrai. On reprendra ici les exemples de Peirce cités par David (1999, p. 3) :

- A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)
- B. Ces haricots viennent du sac (cas)
- C. Ces haricots sont blancs (conséquence)

La déduction est à la base du raisonnement hypothético-déductif, traditionnellement utilisé dans la recherche scientifique. Dans ce cadre, le chercheur formule une ou plusieurs hypothèses, ensuite soumises au jugement de la réalité. En fonction du résultat, l'hypothèse sera validée ou infirmée.

L'induction effectue quant à elle le mouvement inverse, allant du particulier au général. Elle permet de déterminer une règle à partir de la généralisation d'observations. Si nous observons beaucoup de B et que nous remarquons que tous possèdent la particularité C alors que nous pouvons en conclure que tous les B ont la particularité C (règle). Par exemple :

- B. Ces haricots viennent du sac (cas)
- C. Ces haricots sont blancs (conséquence)
- A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)

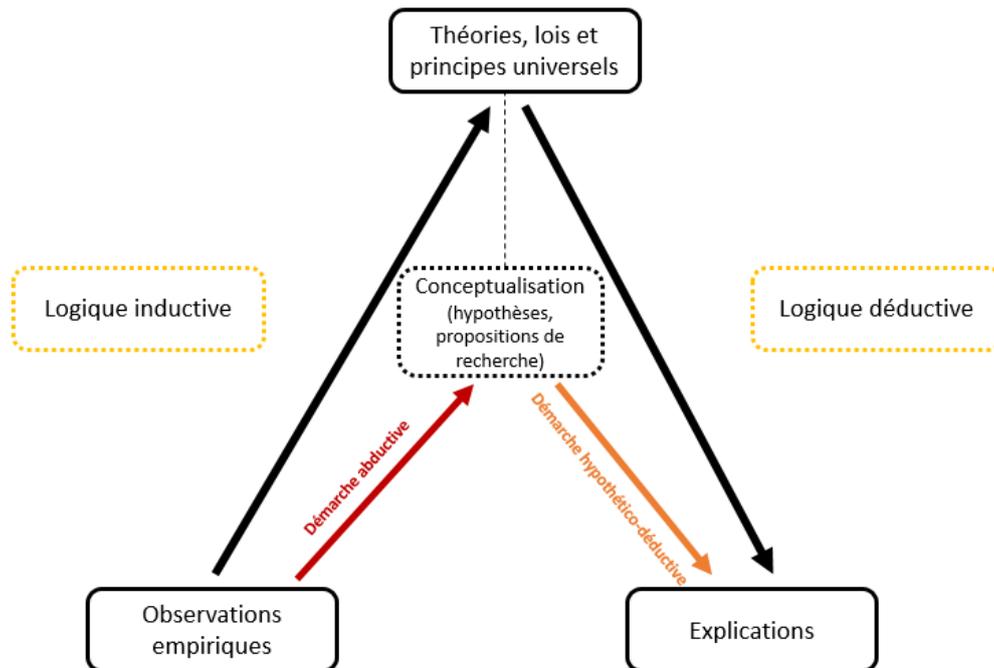
L'abduction s'oppose totalement à la déduction : partant d'une observation étonnante et ignorant tout de la règle, il s'agit de formuler, par hypothèse, une règle potentielle. Si la règle est valide, alors l'observation ne sera plus déroutante :

- A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)
- C. Ces haricots sont blancs (conséquence)
- B. Ces haricots viennent du sac (cas)

Le processus abductif fonctionne par association d'idées, le chercheur raisonnant par analogie ou métaphore pour tenter de trouver une explication à une observation déroutante. Il s'agit de repérer des liens entre les éléments afin d'éclairer

une situation inconnue à la lumière d'un contexte connu. Par exemple, la métaphore visant à représenter l'organisation sous la forme d'une machine permet de révéler les relations entre les acteurs, les technologies et les différentes structures (Charreire-Petit et Durieux, 2014, p. 81).

**Figure 31 : modes de raisonnement logique (à partir de Charreire-Petit et Durieux, 2014)**



Cependant, pour qu'il y ait au départ étonnement, il faut avoir en tête une vague théorie (c'est ici le rôle qu'a pu jouer notre théorie orientante). En effet, si nous sommes surpris, c'est bien parce que ce que nous voyons ne correspond pas à l'idée que nous nous étions faite de ce à quoi aurait dû normalement ressembler la situation.

Si nous avons imaginé un certain nombre d'hypothèses pour expliquer la présence d'une situation étonnante, il nous a néanmoins fallu, dans le temps qui nous était imparti, effectuer un choix pour les traiter. Il s'appuie sur plusieurs critères : (1) le caractère explicatif de l'hypothèse proposée (elle semble être meilleure que les autres dans notre processus d'explication), (2) son caractère testable (sans possibilité de la mettre à l'épreuve, il ne peut s'agir d'une hypothèse valable) ou encore (3) son caractère économique (l'hypothèse choisie explique le plus à partir du moins (de temps, d'argent...)). Enfin, l'hypothèse proposée ne devait

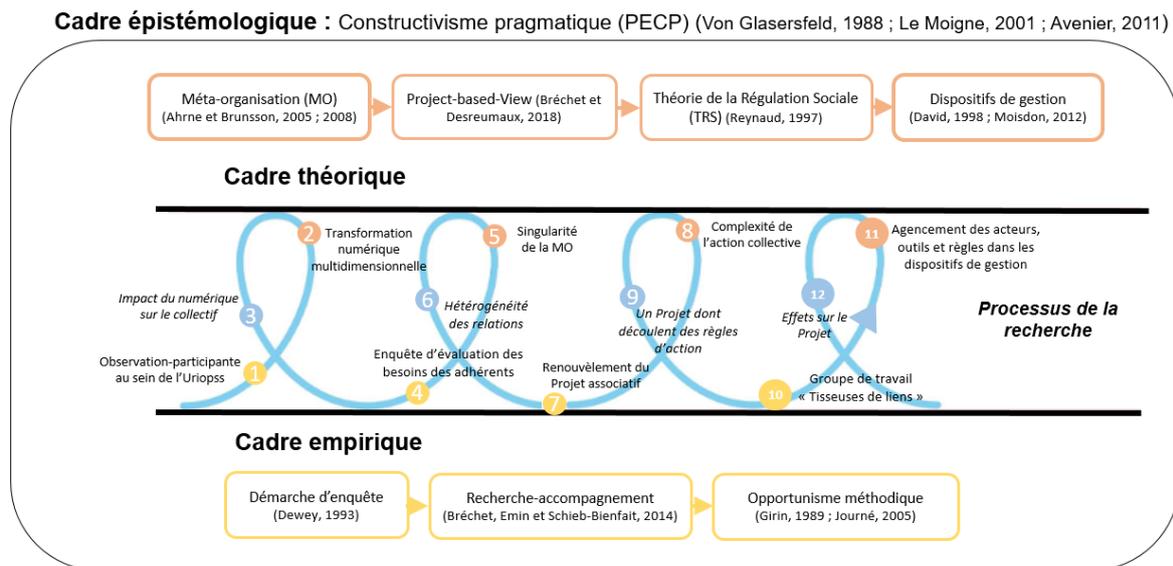
pas être bloquante, définitive mais au contraire, permettre à la recherche de se poursuivre et d'ouvrir d'autres possibilités (Dumez, 2012).

Bien sûr, il est nécessaire de mettre à l'épreuve l'hypothèse un certain nombre de fois. Dans ce cadre, il nous a été difficile d'aboutir à une loi générale : notre objectif a donc plutôt tendu à éclaircir la situation rencontrée et à la comprendre, afin de la maîtriser. L'abduction, parce qu'elle met en lumière une possibilité, ne permet pas de confirmer la validité d'une hypothèse, il faut pour cela poursuivre le cheminement réflexif par une phase de déduction puis d'induction afin de pouvoir espérer atteindre une vérité. De fait, le raisonnement scientifique s'est effectué selon une combinaison des trois modes de raisonnement précédemment évoqués (David, 1999) :

1. Sur le terrain, un élément étonnant est repéré. Par abduction, le chercheur émet une hypothèse permettant de donner un sens à cette situation. Ex : il n'existe pas d'offre sur le sujet du numérique à l'URIOPSS. Nous cherchons à en comprendre la raison et formulons des hypothèses (le sujet n'est pas central pour le secteur, l'équipe salariée n'est pas formée...);
2. Le chercheur étudie ces hypothèses par déduction. Il s'agit de relever les conséquences qu'elles supposent. Ex : si c'est le sujet n'est pas central à l'URIOPSS, il ne doit pas non plus l'être chez les adhérents ;
3. L'induction permet de vérifier l'adéquation de la théorie à la situation : elle l'infirme ou la valide. Ex : la transformation numérique est un sujet omniprésent dans les organisations depuis plusieurs années, or nous constatons que celle-ci est inégalement abordée par les adhérents...
4. Si les hypothèses formulées ne fonctionnent pas, le chercheur retourne à la phase d'abduction pour effectuer de nouvelles propositions.

La réflexion a consisté en une boucle récursive de type abduction / déduction / induction et notre recherche a alors fonctionné par un système d'allers-retours entre le matériau empirique et le cadre théorique de manière à construire progressivement une représentation intelligible de l'objet étudié et des connaissances. Avec un tel fonctionnement, le design de la recherche était en constante évolution : le cadre théorique pouvait changer au fur et à mesure de la réflexion, la question de recherche, s'adapter en fonction des avancées sur le terrain (cf. Figure 32).

**Figure 32 : processus de la recherche par boucle récursive (source : auteure)**



Les hypothèses formulées au sein de la boucle ont été validées selon plusieurs critères (David, 1999) :

- la rigueur du processus abductif, notamment le travail d'observation du terrain, et sa transparence : s'il est remis en question dans des conditions équivalentes, il n'est pas possible à d'autres chercheurs d'établir les mêmes propositions ;
- la confrontation des hypothèses à d'autres afin de s'assurer qu'elles soient plus explicatives ;
- la confrontation des conséquences de la théorie proposée à d'autres données empiriques pour vérifier leur solidité ainsi qu'à d'autres théories afin de vérifier son originalité et son intérêt.

En résumé, le raisonnement par boucle abductive nous a permis d'allier réflexions théoriques et réflexions du terrain, tout en nous assurant de nous adapter aux évolutions de l'organisation et de préciser au fur et à mesure nos propositions de recherche. Il nous semblait ainsi éclaircir progressivement la situation dans laquelle nous évoluions afin d'en proposer, *in fine*, une représentation viable et fonctionnelle, en conformité avec notre cadre épistémologique.

Ces allers-retours réguliers entre le terrain et la théorie et l'engagement demandé par la recherche-accompagnement ont néanmoins nécessité d'agir avec rigueur et méticulosité : il a nous alors fallu développer un opportunisme méthodique.

#### **3.2.2.4. ... ET UN CERTAIN OPPORTUNISME METHODIQUE**

Dans la vie d'une organisation, les imprévus sont nombreux et une recherche en sciences de gestion peut difficilement échapper aux perturbations du programme initial. Dès lors, l'enjeu consistait pour nous à être en capacité de saisir avec méthode les opportunités qui nous étaient offertes (Girin, 1989). Ce caractère opportuniste de la recherche était essentiel pour plusieurs raisons.

Premièrement, l'accès à un terrain suppose des compromis par rapport au plan initial : il ne s'agit pas d'imposer à une organisation ses objectifs et son programme mais de s'y adapter, de manière à ce que chaque partie puisse y trouver son compte. Dans notre cas, nous l'avons évoqué précédemment, un projet relativement souple autour de la transformation numérique avait été mis en discussion en amont du contrat doctoral et la participation à un groupe de travail sur la formation avait également permis de favoriser l'interconnaissance.

Deuxièmement, pour observer *in situ* les transformations à l'œuvre (dans notre cas initialement très discrètes), il a fallu s'immerger dans le terrain. Or notre intégration a nécessité un temps long et la vie de l'organisation ne s'est pas arrêtée lorsque nous y sommes entrée. Ainsi, l'équipe de l'URIOPSS a été soumise à des mouvements (départs, arrivées), le contexte sanitaire a obligé à travailler à distance... La recherche suppose alors d'accepter de faire des compromis. *In fine*, ils se sont révélés tout aussi intéressants que l'option initiale (cf. Focus 14).

#### **Focus 14 : ouvrir les possibles grâce au confinement, un exemple d'opportunisme fructueux**

En octobre 2020, nouvellement arrivée sur le terrain, nous avons prévu d'envoyer aux adhérents de l'URIOPSS un questionnaire de satisfaction relatif à la dématérialisation inédite de son assemblée générale et de sa journée de rentrée sociale. Or, au moment de son envoi, un nouveau confinement a été annoncé et il est devenu impossible de soumettre, en l'état, un tel questionnaire aux adhérents : leur manque de temps et l'urgence des situations qu'ils rencontraient ne permettaient pas, décemment, de les interroger sur un sujet aussi mineur.

Par conséquent, en concertation avec la Présidente, la Directrice et certaines salariées de l'URIOPSS, il a été décidé de retravailler ce questionnaire de manière à lui donner une portée plus vaste en s'intéressant aux besoins urgents et futurs des adhérents, le numérique y jouant une place importante mais non exclusive.

Ce questionnaire, aux attendus initiaux assez modestes (évaluer un événement en ligne), a alors permis :

- de recueillir des informations sur les acteurs en interne, à la fois sur les situations et besoins évoqués par les répondants mais aussi sur le fonctionnement des relations

salariés/adhérents lors de la construction de l'enquête (nous avons fait évoluer notre brouillon de questionnaire au fil d'échanges individuels menés avec chaque salarié) ;

- de favoriser l'interconnaissance doctorante/équipe et d'initier un débat avec cette dernière autour des résultats de l'enquête (via des échanges en comité restreint Présidente/Directrice/salariée engagée dans la démarche ou collectifs en réunion d'équipe) ;
- d'aboutir à des propositions d'action (ex : la création d'un groupe de travail tisseuses de liens qui sera largement décrit par la suite).

Dans les mois qui ont suivi ce travail, il nous a été régulièrement demandé de rappeler son historique et ses résultats lors de réunions avec des partenaires (par exemple pour le lancement d'un groupe de travail numérique, dans un échange avec un adhérent, lors d'une rencontre avec l'ARS...), ce qui montre toute l'importance d'un tel dispositif sur la méta-organisation et son fonctionnement.

Enfin, les acteurs du terrain ont une vision ou un avis sur le travail que nous menons ou allons mener. En fonction des relations qui se tissent ou, à l'inverse, des craintes vis-à-vis de cet élément perturbateur que peut constituer le chercheur, ils nous donnent accès à des projets, des informations ou nous orientent sur des sujets (parfois au détriment d'autres). Ils construisent avec nous la voie de la recherche. Pour filer la métaphore du voyage en bateau décrite par Girin pour expliciter l'opportunisme (du latin *portus*, le port), il serait contre-productif de vouloir tenir la barre envers et contre tout pour aller droit au but selon le chemin initialement dessiné, sans prendre en compte ces éléments. Les risques sont nombreux : passer à côté d'informations majeures pour la recherche, s'éloigner des acteurs et de leurs problématiques voire les inciter à bloquer la route, par désintérêt ou mécontentement.

Pour que cet opportunisme méthodique soit efficace et permette à la recherche d'être solide, sans partir dans de multiples directions incontrôlées, Girin propose un dispositif composé de deux instances (de gestion / de contrôle) et d'une mémoire. Nous l'avons adapté à notre situation sur plusieurs points :

- l'équipe restreinte au sein de l'URIOPSS rendait difficile la mise en place d'un comité de suivi de terrain composé d'un nombre important de participants ;
- le fonctionnement en réseau de l'URIOPSS était à prendre en compte. Pour des raisons pratiques et politiques, le comité de suivi de terrain a été limité à des membres de l'équipe salariée et à la direction, au cœur du fonctionnement de la méta-organisation. Le processus de transformation lié aux dispositifs étudiés et les réflexions de l'URIOPSS à ce sujet en étant

encore à leurs débuts, il ne semblait pas pertinent aux acteurs concernés d'ouvrir ce groupe. Néanmoins, des liens ont été créés, par exemple avec l'UNIOPSS, lors d'un échange avec sa responsable de la mission recherche et prospective ;

- la posture de recherche-accompagnement incite à conserver une organisation souple du comité de suivi de terrain afin de ne pas donner un aspect trop formel aux échanges et transformer l'accompagnement en prestation.

Les choix opérés sont résumés dans le Tableau 23.

**Tableau 23 : dispositif cadre de la recherche opportuniste (source : auteure)**

INSTANCE	DE CONTROLE		
	DE GESTION <i>Comité de suivi terrain</i>	<i>Comité de suivi scientifique (CSI) et de direction de thèse</i>	MEMOIRE
<b>OBJECTIFS</b>	Présentation de l'avancée de la recherche et mise en discussion  Les orientations à donner à la recherche sont soumises aux membres de ce comité qui donnent leur avis	Présentation de l'avancée de la recherche et mise en discussion  Suivi du bon déroulé de la thèse et des orientations scientifiques  Conseils sur les aspects scientifiques (méthodo., théorie, lectures)	Conserver la trace des propositions faites, des orientations choisies dans les instances
<b>FONCTIONNEMENT</b>	Des rencontres entre la doctorante, l'encadrement de la thèse, la direction de l'URIOPSS ; échanges oraux et mail entre les rencontres  Tout membre peut proposer une rencontre, la doctorante est en charge de l'organisation  Se sont ajoutés à ce comité des échanges : - Avec la responsable de la mission recherche et prospective à l'UNIOPSS - Avec la gouvernance	Deux niveaux : 1- CSI : composé de l'encadrement de thèse et de deux chercheurs extérieurs dont l'un est membre du conseil de recherche et prospective UNIOPSS. Rencontre une fois par an  2- Direction de thèse : échanges réguliers par mail, visio, en présentiel	Gérée par la doctorante
<b>INTERETS</b>	Vérifier ou infirmer les conjectures  Éclairage des enjeux de l'organisation / collecte de nouvelles informations	Soutien à la recherche  Cadrage scientifique	Être en capacité de revenir sur les différentes étapes du travail pour reconsidérer les analyses et

	<p>Espace protégé et ouvert à la recherche : soutien pour la doctorante et possibilité de tester des idées en groupe restreint</p> <p>Espace stable face aux mouvements la MO et de la recherche : fil rouge</p> <p>Acteurs relais au sein de la méta-organisation</p>		orientations effectuées
<b>PRODUCTION</b>	Prise de notes par la doctorante, compte-rendu partagé aux participants, échanges mails	Rapport d'activité validé par le CSI, prises de notes par la doctorante	Prise de notes systématique Production compte-rendu, journal de recherche

Nos relations avec le terrain et notre processus de raisonnement étant décrits, nous allons désormais préciser la méthode de collecte des données et leur analyse.

### **3.2.3. Méthode de collecte des données**

Pour nourrir notre étude de cas, nous avons déployé une méthodologie de collecte privilégiant l'observation (3.2.3.1), enrichie par d'autres techniques (entretien, collecte documentaire...) (3.2.3.2). Elle a requis, une fois encore, rigueur et organisation pour parvenir à collecter des données de qualité (3.2.3.3).

#### **3.2.3.1. L'OBSERVATION COMME METHODE PRINCIPALE...**

Notre travail s'appuie pour une large part sur des données issues de l'observation, entendue comme le fait de « *porter attention aux personnes, aux contextes physiques, organisationnels, institutionnels, à leurs intentions et à l'ensemble des ressources qu'elles mobilisent, à ce qu'elles perçoivent comme problèmes, bref, aux situations dans lesquelles elles sont engagées* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 169).

Cela nous a permis d'étudier un phénomène encore mal connu parce qu'en cours et changeant : l'impact des dispositifs accompagnant la transformation numérique sur une méta-organisation et son Projet. En effet, à notre connaissance, ce processus est peu documenté car il est difficile à appréhender et à verbaliser par les acteurs qui le vivent. L'observation au cœur de l'action a alors favorisé la génération de données empiriques riches et inédites.

Au-delà de voir et d'entendre ce qui se passe, l'observation a également consisté à sentir une situation, une ambiance. Combinée à d'autres modes de collecte décrits par la suite (entretiens, consultation de documents...), elle nous a ainsi donné une vision riche du cas étudié. Par exemple, nous avons suivi l'ensemble des réunions d'équipe de l'URIOPSS. Nous aurions pu nous restreindre à la lecture des comptes-rendus qui donnent un aperçu du contenu des échanges. Mais ils ne traduisent pas les tensions ou les émotions des acteurs (verbalisées ou non). Or celles-ci peuvent apporter des compléments intéressants pour comprendre et accompagner la méta-organisation dans ses transformations (ex : la façon dont un acteur reçoit une information ou porte intérêt à une activité).

### ***Richesse des données issues de l'observation***

Les données issues de nos observations sont multiples : collectées lors de rencontres, de réunions ou d'événements divers (ex : une action de formation, un échange avec un adhérent...). Mais notre posture ne se limite pas à ces temps fixés en avance, parfois longuement préparés, voire cadrés. Par notre présence durant des journées entières, selon une fréquence régulière (trois jours par semaine la première année, etc.), nous avons recueilli d'autres données en amont ou en aval des rencontres officielles, apportant un éclairage nouveau (lors de discussions plus informelles, d'observations des comportements dans les missions quotidiennes...).

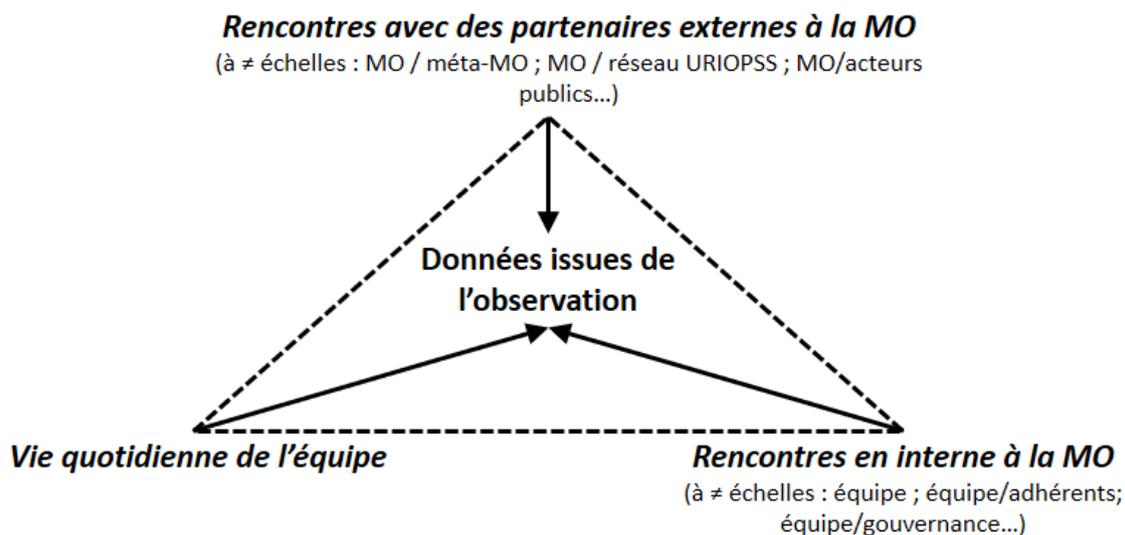
Par exemple, lors des réunions d'équipe, les URIOPSS'café sont abordés succinctement et le plus souvent de manière positive ; lors de rencontres avec des partenaires, le sujet est mis en avant et l'animation par les membres de l'équipe est valorisée. Pourtant, en suivant les salariées au quotidien, nous avons mesuré que cette animation était parfois difficilement vécue (stress lié à l'outil numérique, à la maîtrise partielle du sujet abordé, à l'absence de contrôle du nombre et du profil des participants réellement présents à la session...).

Il s'agit de laisser place à la surprise, à des échanges non prévus ou à des informations glanées entre deux portes. Par exemple, lors d'une discussion informelle avec une salariée, nous avons appris que certaines associations adhéraient à l'URIOPSS non dans leur entièreté mais par pôle d'activité. Nous étions en contact depuis plusieurs mois, via le groupe numérique, avec une association organisée autour de trois activités (handicap, protection de l'enfance et insertion) et nous avons ainsi appris, par hasard, que l'une d'entre elles ne rentrait pas dans le calcul des cotisations. Sans cet échange informel, il aurait été difficile d'obtenir cette information (cela n'apparaît pas en tant que tel sur les documents relatifs aux adhérents). Or elle est riche pour mesurer la diversité des silos qui composent l'URIOPSS et la complexité de son rôle d'union. Cet exemple montre l'intérêt de développer une observation combinant différents espaces et échelles pour cerner la complexité des phénomènes (cf. Figure 33).

Pour pouvoir capter des données à la fois nombreuses et diverses, notre périmètre d'observation a donc été volontairement variable, tant dans ses techniques (notes sur le vif ou après coup, captation audio ou vidéo...) que dans ses sujets

(suivi de l'équipe dans ses activités routinières, échanges informels avec des adhérents lors d'une pause-café...).

**Figure 33 : triangulation des données issues de l'observation (source : auteure)**



Mais face à la profusion d'éléments à capter, il s'agissait aussi de trouver la bonne posture : ni trop concentrée sur un aspect, ni trop diffuse. Pour ce faire, nous avons alterné des phases d'observation flottantes (au fil de l'eau, en fonction des opportunités que nous repérons) et systématiques (structurées selon un fil directeur, dans notre cas au départ, la transformation numérique de l'URIOPSS) (Wacheux, 1996). Ainsi, l'observation flottante nous a été essentielle durant la première partie de la thèse afin d'appréhender le terrain, de manière large, et pouvoir faire évoluer et progresser la recherche en fonction des opportunités. Au fur et à mesure de ce cheminement, des axes structurants se sont construits et ont amené à la constitution d'une grille d'observation inspirée des cadres théoriques guidant la recherche (cf. annexe 3). Cette grille était volontairement souple et évolutive de manière à continuer à être ouverte aux imprévus pouvant se présenter sur le terrain.

### **Statut de l'observateur et stratégie déployée**

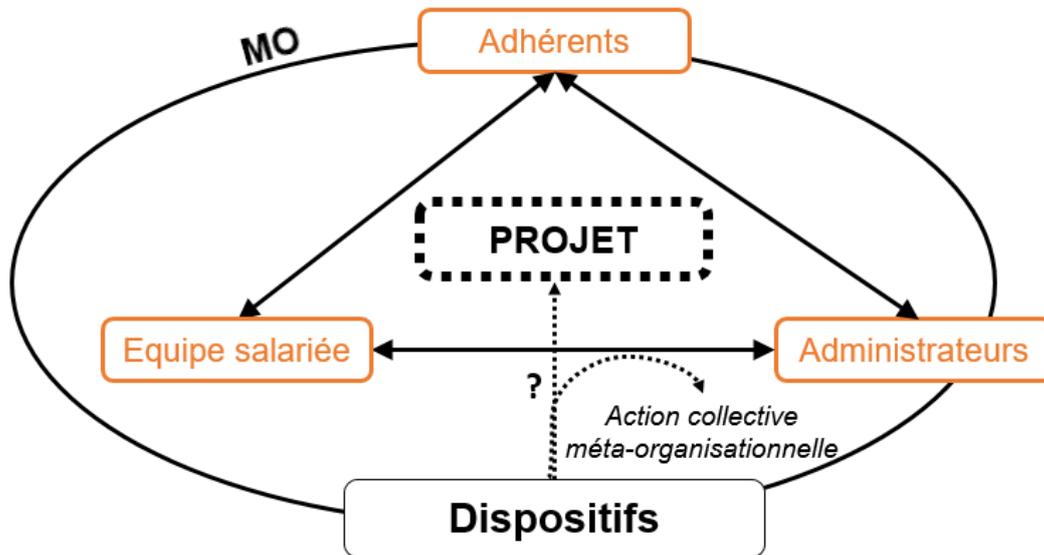
Pour mener à bien notre travail d'observation, nous nous sommes positionnée, dans un premier temps, sous un statut de « *participant qui observe* » (Groleau, 2003) : nous étions intégrée à l'équipe de l'URIOPSS, y occupions des missions (de conseil, d'animation de groupe de travail, de soutien technique et méthodologique...) tout en ayant d'emblée affiché notre rôle de chercheur.

Dans cette optique, nous avons initié une expérimentation (le dispositif groupe de travail tisseuses de liens, décrit par la suite) et avons largement contribué à sa mise en place et son déploiement (définition, animation, promotion...). L'enjeu était double : pour l'organisation, affirmer son intérêt pour les enjeux numériques tout en construisant son positionnement sur le sujet (vis-à-vis des adhérents, des partenaires...); pour le chercheur, initier une dynamique afin d'en étudier les effets. Ce positionnement nous permettait, conjointement, de répondre à la demande de la direction (produire rapidement des choses utiles à l'URIOPSS) et de nous intégrer.

Par la suite, notre statut a évolué vers un rôle d'« *observateur qui participe* » (*ibid.*) dans le sens où notre participation aux activités du terrain a progressivement diminué à mesure que nous entrions dans la phase d'analyse. Nous étions alors essentiellement observatrice des activités, sans y prendre part ou à la marge.

Au fur et à mesure de l'avancée de notre immersion, nous avons été amenée à étudier l'impact des dispositifs accompagnant la transformation numérique sur l'action collective. Nous nous sommes alors plus particulièrement intéressée à l'un de ces dispositifs, le groupe de travail « tisseuses de liens » et ses sous-dispositifs groupe numérique et URIOPSS'café. Nous cherchions à observer leur impact sur la méta-organisation et son Projet (*cf.* Figure 34). Dans ce contexte multi-échelles et acteurs, nous souhaitions avoir une vue synoptique des transformations.

**Figure 34 : construire une méthodologie permettant d'analyser l'impact des dispositifs sur la méta-organisation et son Projet (source : auteure)**



Pour ce faire, afin de bénéficier de différents points de vue, nous avons choisi de collecter des données à partir de trois principaux terrains. Ils sont volontairement internes à la méta-organisation : eu égard au temps et à nos moyens, nous avons opéré des choix pragmatiques. Nous avons donc décidé de nous concentrer sur les transformations en interne et pour ce faire, avons privilégié les trois grands types d'acteurs qui composent l'URIOPSS, à savoir l'équipe salariée, les adhérents et les administrateurs. Les partenaires (ceux du réseau UNIOPSS-URIOPSS ; les financeurs, co-porteurs de projets...) ont été volontairement laissés de côté même si des données les concernant ont pu être marginalement recueillies (ex : des échanges avec différents URIOPSS sur leurs propres dispositifs et leur perception de ceux de l'URIOPSS PDL).

Les trois terrains investigués ont supposé des méthodologies différentes, du fait de l'accès que nous pouvions en avoir et des objectifs que nous cherchions à atteindre (cf. Tableau 24).

Au sein de ces différents terrains, nous avons cherché à multiplier les modalités d'observation afin que celle-ci soit la plus dynamique possible, de façon à nous adapter aux aléas du terrain, ses évolutions et capter des données complémentaires sans nous enfermer dans une vision unique.

**Tableau 24 : les différents terrains investigués et leurs modalités d'observation (source : auteure)**

TERRAINS	ÉQUIPE SALARIEE	ADHERENTS	GOVERNANCE
<b>OBJECTIFS</b>	Saisir le fonctionnement et les enjeux de la MO pour l'accompagner dans ses transformations	Saisir les attentes des adhérents et leurs interactions avec la MO via ses dispositifs	Saisir la façon dont la gouvernance interagit avec les dispositifs déployés
<b>ACCES VIA</b>	Une participation aux activités comme les réunions hebdomadaires, séminaires d'équipe ; missions des salariées (rencontres avec des partenaires, formations...) ; temps informels ...  La co-construction et le pilotage de plusieurs dispositifs	Des contacts indirects à travers la réalisation d'une enquête ; les informations transmises par les salariées  Des contacts directs par la participation aux temps forts (AG, journée de rentrée) ; la co-construction et le pilotage de dispositifs	La présence à certaines rencontres du conseil d'administration, aux assemblées générales  L'accès à la documentation liée à la gouvernance (rapports, compte-rendu...)
<b>POSTURE</b>	Observation-participante selon ≠ niveaux	Observation-participante selon ≠ niveaux	Observation non participante
<b>PERIODE</b>	09/2020 – 01/2023		
<b>FREQUENCE</b>	Année 1 : 3 jours /semaine Année 2 : ≈ 2 jours / semaine Année 3 : ≈ 1 jour /semaine	Ponctuel, en fonction de la vie des dispositifs	Ponctuel, en fonction du calendrier de la gouvernance
<b>CORPUS DE DONNEES REUNI</b>	Compte-rendu, synthèses, mails, notes personnelles, journal de recherche, documentation...	Transcriptions de rencontres dans les dispositifs, mails, compte-rendu, notes personnelles, enquête, journal de recherche...	Compte-rendu (AG, CA) rapports d'activités, projets associatifs et stratégiques, bilans financiers, notes, journal de recherche...

En ce sens, la métaphore de l'éclairage développée par Gavard-Perret et al. (2012) à partir des travaux de Journé (2005), a été particulièrement instructive (cf. Tableau 25). Il s'agissait de mettre en lumière, de différentes manières, la situation observée afin d'en capter le plus de détails intéressants et de pouvoir en rendre compte en limitant les biais (un éclairage aveuglant masquant les zones d'ombre).

Par exemple, suivre l'ensemble des rencontres du groupe numérique sur la durée nous a permis de rendre compte d'une partie de son fonctionnement (ex : les points qui font consensus ou non entre les acteurs ; les tensions éventuelles...). En y alliant les observations effectuées auprès de l'équipe salariée, au quotidien, nous étions en mesure de compléter ces données avec des éléments qui n'y transitaient

pas (ex : les relations entretenues, historiquement ou actuellement, par certains adhérents du groupe numérique avec l'URIOPSS nous ont instruite sur les raisons de leur participation au dispositif).

**Tableau 25 : stratégie d'observation déployée (inspirée de Journé, 2005 ; Gavard-Perret et al., 2012) (source : auteure)**

<b>METHODE</b>	<b>LAMPADAIRE</b> <i>Observation fixe et continue sur une période donnée</i>	<b>FLASH</b> <i>Observation fine sur un temps et un périmètre fixe</i>	<b>LAMPE FRONTALE</b> <i>Suivi d'un acteur dans son activité</i>	<b>LAMPE DE POCHE</b> <i>Suivi d'une situation</i>
<b>UNITE</b>	Lieu et temps	Lieu et temps	Acteur et temps	Intrigue
<b>OBSERVATION</b>	Longue et fixe	Courte et fixe	Longue et mobile	Courte et mobile
<b>AVANTAGES</b>	Répétition systématique générant un corpus dense avec possibilité de comparaison dans le temps	Collecte de données précises sur des microphénomènes	Voir au-delà de la zone éclairée par le lampadaire pour avoir le point de vue de l'acteur	Collecte de données riches sur des situations imprévues ou non cadrées
<b>INCONVENIENTS</b>	Pertinence du choix du périmètre d'observation complexe à déterminer / Volume important des données / Difficulté à maintenir l'attention dans le temps et risque de données imprécises	Chronophage et pas toujours générateur de données directement utiles pour la recherche	Chronophage et nécessitant des échanges avec les acteurs pour recueillir leurs interprétations des situations	Suppose une grande mobilité et disponibilité du chercheur pour suivre les différents acteurs au cours d'une situation souvent non planifiée
<b>EXEMPLES</b>	Suivi des réunions d'équipe hebdomadaires, du groupe numérique, des URIOPSS'Café...	Observation des séminaires annuels de l'équipe, de rencontres organisées avec des partenaires (ARS, CREAL...)	Suivi de l'équipe dans ses activités quotidiennes du matin au soir	Suivi de l'animation en ligne inédite, par une salariée de la MO, d'un atelier sur les troubles psy. lors du covid organisé par un acteur public

En outre, nous avons braqué des projecteurs de manière ponctuelle et brève sur certains éléments pour préciser les données précédemment collectées. Ainsi, nous avons pu assister à une rencontre d'interconnaissance entre l'URIOPSS et un adhérent dans l'optique qu'il participe ou non au groupe numérique. Enfin, nous avons également suivi plusieurs acteurs au fil d'un sujet (ex : réactions en chaîne à la suite de l'appel à participation de l'ARS pour constituer son collectif SI) et ainsi saisir, opportunément, des données pertinentes mais inattendues (ex : des groupes de travail collaboratifs avec les adhérents n'existaient pas mais pouvaient constituer

un moyen d'adapter l'offre de services dans un contexte de transformation numérique).

La complémentarité de ces modes d'observation nous a ainsi permis de générer des données relativement exhaustives, selon plusieurs angles de vue et d'élargir le champ d'analyse de façon à ne pas nous enfermer dans un raisonnement biaisé ou trop étroit.

### ***Points d'attention***

Grâce à l'observation, nous avons limité les biais liés à une reconstitution *a posteriori* des faits étudiés, qu'elle soit liée aux acteurs (ex : des oublis volontaires ou involontaires lors d'un entretien) ou au chercheur lui-même (ex : une vision surplombante qui reconstruit artificiellement les actions selon une logique qui n'avait peut-être pas cours).

Cependant, l'observation, activité située, est inévitablement influencée par son environnement. Les travers peuvent alors être nombreux :

- attention sélective (ex : ne se focaliser que sur ce qui concerne le numérique) ;
- ajustement des acteurs à ce qu'ils pensent qu'on attend d'eux (ex : le chercheur s'intéresse au numérique, la salariée va orienter son retour d'expérience en fonction de cela, même si cela avait finalement peu d'importance sur le moment) ;
- (des)intérêt accru pour le discours d'un acteur selon la relation que le chercheur entretient avec lui (ex : nous ne partageons pas les valeurs de telle personne, donc nous nous intéressons moins à elle ; nous apprécions telle collègue, nous prenons pour argent comptant ses propos, etc.) ;
- focalisation sur les informations qui confirment ce que nous pensons, etc.

Par conséquent, l'observation suppose un important travail réflexif de la part du chercheur, devenu, de fait, son propre outil de collecte des données (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Pour limiter ces biais, nous avons alors déployé plusieurs stratégies (*cf.* Tableau 26).

**Tableau 26 : stratégie de limitation des biais liés à l'observation (d'après Gavard-Perret et al., 2012)**

<b>BIAIS IDENTIFIES</b>	<b>STRATEGIE DE LIMITATION</b>
<b>ATTENTION SELECTIVE</b>	Ouverture à des sollicitations qui ne relèvent pas, <i>a priori</i> , du sujet de recherche (ex : aide à la réalisation d'une infographie sur les mandats...); mise en discussion des travaux lors de rencontres scientifiques pour s'ouvrir à d'autres avis
<b>CONFIRMATION</b> <i>(se concentrer sur ce qui confirme ce que nous pensons)</i>	Confrontation à d'autres points de vue par la discussion, le partage des avancées de la recherche (avec le terrain, des acteurs extérieurs...), la lecture de sources diverses
<b>RECONSTITUTION A POSTERIORI</b>	Tenue d'un journal de recherche ; confrontation régulière des réflexions dans le dispositif cadre de la recherche opportuniste
<b>EMPATHIE</b>	Mise à distance régulière du terrain ; multiplication des échanges avec des acteurs aux profils divers (équipe, adhérents, gouvernance, partenaires...)
<b>AJUSTEMENT</b> <i>(des acteurs à ce qu'ils pensent que nous cherchons)</i>	Présence régulière au sein de l'équipe (se fondre dans le décor) ; participation à des activités hors champ direct du numérique (ex : réunion d'équipe, réunion habitat inclusif...)

### **3.2.3.2. ... ENRICHIE PAR D'AUTRES METHODES DE COLLECTE**

Pour compléter et enrichir nos données sur les trois terrains investigués (équipe salariée, gouvernance et adhérents), nous avons été amenée à mettre en place d'autres modalités de collecte : réalisation d'une étude documentaire, des entretiens ou encore des méthodes plus créatives (autodiagnostic...).

#### ***Une collecte documentaire***

Pour étudier l'action collective de l'URIOPSS et ensuite analyser comment les dispositifs mis en place dans un contexte de transformation numérique viennent la transformer, nous avons collecté les rapports d'activité, rapports moraux et comptes annuels de la méta-organisation depuis 2014. Cela correspond à la période couvrant l'ancien Projet Associatif et Stratégique (PAS) (2014-2019), la crise sanitaire (2020-2022) qui a très largement accentuée la transformation numérique de l'URIOPSS et le PAS en cours (2021-2023). Nous avons bien évidemment également analysé les deux derniers PAS. Au vu des moyens et du temps qui nous étaient alloués ainsi que du caractère très récent des changements étudiés, il ne nous a pas semblé pertinent de remonter plus loin dans les archives. Cela pourrait néanmoins faire l'objet d'un travail de recherche ultérieur.

Parallèlement, nous avons eu accès aux informations diffusées via :

- la liste de diffusion de l'équipe salariée de l'URIOPSS, comprenant tous les échanges de mails collectifs des salariées et de la direction ;
- les listes de diffusion des groupes de travail dédiés à la formation et au numérique au sein du réseau UNIOPSS-URIOPSS ;
- les bases de données documentaires professionnelles (ex : Le Média social, l'Agence Nationale d'Appui à la Performance...).

Nous avons ainsi suivi de façon régulière les sujets et enjeux des différents acteurs de la méta-organisation, de son réseau et de son environnement.

La direction de l'URIOPSS nous avait également ouvert l'accès au serveur de stockage de l'équipe (archives et documents de travail sur tous les projets menés, passés et présents) ainsi qu'à la base d'expertise du réseau UNIOPSS-URIOPSS (comportant notamment les analyses et plaidoyers sur l'actualité transmises aux adhérents). Nous ne les avons consultés que sur les sujets nous concernant (projet associatif, dossier tisseuses de liens, numérique...) ou sur demande (liste des adhérents, modèle de cotisation...), à la fois car il y était difficile de trouver rapidement une information mais aussi car nous souhaitions être transparente sur les éléments que nous utilisons.

### ***Des entretiens***

Des entretiens ont également été menés pour approfondir la collecte de données autour des dispositifs suivis et étudier leur impact sur la méta-organisation et son Projet. Ils ont pris des formes diverses pour s'adapter aux enjeux et situations rencontrées (*cf.* Tableau 27).

Ainsi, nous avons réalisé des échanges libres avec la plupart des salariés, prévus (ex : à notre demande, pour éclaircir des aspects du fonctionnement de l'URIOPSS ou de son Projet) ou réalisés de façon plus opportuniste (ex : à la suite d'une rencontre avec des partenaires). La plupart n'ont pas été enregistrés, afin de conserver une certaine authenticité et liberté des échanges, surtout au début de notre travail de thèse (enjeu de mise en confiance).

**Tableau 27 : entretiens réalisés (source : auteure)**

THEMES	ACTEURS	DIFFICULTES	FORME	DONNEES COLLECTEES	PERIODE
<b>MO et son Projet</b>	Direction et Présidence actuelle	Problème d'agenda	Une dizaine d'entretiens libres, individuels ou collectifs	Transcription des échanges, notes sur le vif ou après les échanges	Mai 2020-janvier 2023
	Direction du précédent PAS	Entretien rétrospectif avec risque de rationalisation ou oubli	1 entretien semi-directif en présence de l'actuelle Présidente	Transcription des échanges	Juin 2022
	Équipe salariée	Fort turn-over	Une dizaine d'entretiens libres, individuels ou collectifs	Notes sur le vif ou après les échanges, plus rarement transcription	Septembre 2020-janvier 2023
	Administrateurs	Manque de temps, problème d'agenda	2 entretiens semi-directifs	Transcription des échanges	Novembre 2022-janvier 2023
<b>Dispositifs étudiés (groupe de travail « tisseuses de liens » ; URIOPSS'café et groupe numérique)</b>	Animateurs (salariés / administrateurs)	Fort turn-over	Une quinzaine d'entretiens libres et 4 semi-directifs	Transcription des échanges, notes sur le vif ou après les échanges	Mars 2021-janvier 2023
	Participants adhérents	Fort <i>turn-over</i> , manque de temps à consacrer à la MO ; impossibilité de les sur-solliciter (indépendance)	6 entretiens semi-directifs	Transcription des échanges	Septembre-novembre 2022

Nous avons également réalisé des entretiens semi-directifs sur les dispositifs étudiés<sup>35</sup>. Ces entretiens ont eu lieu, soit à l'issue de la période d'activité du dispositif lorsque celui-ci avait une fin programmée (ex : le groupe numérique), soit lorsqu'il était suffisamment installé (ex : nous avons mené les entretiens concernant les URIOPSS'café après une année d'exercice).

Pour ces entretiens, nous nous sommes adaptée au contexte :

<sup>35</sup> Ces dispositifs (groupe de travail « tisseuses de liens », groupe numérique et URIOPSS'café) sont décrits plus précisément en 3.3.

(1) Pour le groupe numérique, nous avons contacté l'ensemble des adhérents du groupe (ceux ayant participé à au moins une rencontre, soit huit associations). Malgré une relance, nous n'avons pu effectuer que cinq entretiens. Nous n'avons pas essuyé de refus, seulement une absence de réponse et, du fait du manque de temps que peuvent consacrer les adhérents à la méta-organisation, il ne nous paraissait pas pertinent d'insister. Nous envisagions également de compléter cette série par des entretiens avec les co-animatrices du dispositif. Cela ne s'est pas fait pour des raisons internes (*turn-over*, absence des salariées...).

Cependant, comme nous avons eu des échanges réguliers avec elles tout au long du projet, nous avons pu saisir des informations en dehors du cadre d'un entretien formalisé (mails, échanges téléphoniques ou en présentiel). Par ailleurs, nous avons réalisé un bilan (enregistré et retranscrit) avec les adhérents lors de la dernière rencontre du groupe.

(2) Sur les URIOPSS'café, pour les mêmes raisons que sur le groupe numérique, nous avons été contrainte de revoir nos ambitions à la baisse : le *turn-over* important tant chez les salariées que chez les adhérents n'a pas permis de mener des entretiens systématiques avec les animateurs (quatre entretiens menés pour six salariées et quatre administrateurs concernés). De plus, il était compliqué de réaliser des entretiens avec les adhérents participants (une cinquantaine d'associations) : certains n'avaient participé qu'une fois, sur une session d'une heure, et cette expérience remontait parfois à plusieurs mois ; les individus représentant les structures les avaient quittés ; la plupart ne renseignait pas le questionnaire de satisfaction envoyé à l'issue des sessions par manque de temps à consacrer aux sollicitations de la méta-organisation, etc.

Pour recueillir, malgré tout, leurs propos, nous avons échangé sur les URIOPSS'café lors des entretiens menés avec les membres du groupe numérique, puisque certains d'entre eux y avaient participé. Nous avons également échangé avec des représentants ayant participé à plusieurs rencontres et/ou mobilisés sur d'autres dispositifs (groupes de travail...).

Par ailleurs, pour certains entretiens concernant plus spécifiquement le fonctionnement de l'URIOPSS et son Projet, nous avons été amenée à mener des entretiens rétrospectifs, c'est-à-dire portant sur des événements passés auxquels

nous n'avions pas assisté. Cette méthode présente deux biais principaux : l'oubli ou la rationalisation des faits (par réorganisation, création de liens non présents initialement...) *a posteriori* par l'acteur interviewé (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999).

Pour limiter cela, nous avons privilégié les entretiens avec des acteurs particulièrement impliqués sur les sujets concernés (ex : l'ancienne directrice de l'URIOPSS PDL pour évoquer les évolutions du Projet Associatif et Stratégique et du fonctionnement de l'organisation) ; mené des entretiens non-directifs ou semi-directifs très souples afin que l'interviewé ne soit pas contraint de répondre à des questions qu'il ne maîtrise pas/plus ; recoupé les informations obtenues avec d'autres sources (entretiens, données documentaires).

Au vu des difficultés rencontrées pour réaliser ces entretiens, en particulier avec les adhérents, la diversité des méthodes de collecte s'est confirmée être un élément essentiel pour assurer une triangulation efficace des données. Pour cela, au-delà des méthodes classiques d'observation et d'entretiens, nous avons mobilisé d'autres outils plus originaux.

### ***Des méthodes plus créatives***

Notre travail prenant la forme d'une recherche-accompagnement, il nous semblait pertinent de nous servir de notre lien privilégié avec le terrain pour initier des méthodes de collecte de l'information que nous pourrions qualifier de plus atypiques (*cf.* Tableau 28).

Elles sont nées de notre posture épistémologique (une recherche ancrée présentant une finalité d'action) et avaient, notamment, pour objectif de diversifier nos données. Ces méthodes plus créatives sont complémentaires des autres : à l'inverse d'un entretien ou de la collecte de documents *a posteriori*, elles nous ont permis de saisir les réflexions des acteurs en action, collectivement (ex : post-it, pad collaboratif) et individuellement (ex : autodiagnostic). Il s'agissait également de rendre la collecte plus naturelle, discrète ou diffuse pour limiter les différents biais portés, par exemple, par l'observation ou l'entretien (reconstitution, ajustement...).

**Tableau 28 : quelques exemples de dispositifs de collecte atypiques (source : auteure)**

<b>DISPOSITIF DE COLLECTE</b>	<b>MODALITES DE MISE EN ŒUVRE</b>	<b>INTERET POUR LA RECHERCHE</b>	<b>EFFETS POUR LA MO (EXEMPLES)</b>
<b>Questionnaire aux adhérents</b>	Créé par le chercheur puis co-amélioré avec l'ensemble de l'équipe salariée	A favorisé l'interconnaissance avec l'équipe, nourrit la connaissance du terrain	A contribué à la création du GT TL
<b>Auto-diagnostics</b>	Alimentés par chaque salariées individuellement puis traités et synthétisés par le chercheur	A nourri la compréhension de l'équipe, des dispositifs existants, du fonctionnement des échanges avec les adhérents	A permis une mise en lumière des pratiques, a initié un travail sur la clarification des <i>process</i> de gestion de l'information
<b>Pads collaboratifs / murs de post-it</b>	Alimentés par les adhérents, l'équipe puis traités et synthétisé par le chercheur	A permis de cerner les enjeux des acteurs sur certaines thématiques (ex : numérique)	A permis la montée en compétences des membres de l'équipe pour l'animation de leurs propres ateliers, formations
<b>Cartographie du système d'acteurs de l'URIOPSS</b>	Créée par le chercheur puis discuté avec la direction, des salariées afin de la rendre exhaustive	A nourri la compréhension du terrain et de son environnement (historique des relations...)	A contribué à faciliter la compréhension de l'environnement URIOPSS pour les nouvelles salariées, l'élaboration d'outils de communication
<b>Nuage de mots-clés</b> (cf. Annexe 3)	Alimenté en direct durant les UC par le chercheur puis présenté en fin de session par l'animateur et complété par les adhérents si besoin	A permis une synthèse visuelle du contenu des échanges au sein du dispositif	A permis de communiquer (réseaux sociaux, rapports...) sur les échanges lors des UC
<b>Infographies, représentations graphiques</b> (cf. Annexe 4)	Créé par le chercheur pour nourrir sa recherche, partagé à l'équipe/direction - Présidence pour discussion / amélioration	A permis de discuter la compréhension du terrain avec les acteurs, de relever de nouveaux points d'attention, de modifier des analyses	Vient nourrir des rapports d'activités, des présentations et des travaux internes / externes (ex : réseau URIOPSS/UNIOPSS)

Enfin, ces méthodes permettaient de produire des outils directement mobilisables pour les acteurs du terrain, sans se limiter à des livrables intermédiaires ou finaux (synthèses, rapports, thèse). Le tableau suivant illustre quelques exemples de ces dispositifs de collecte créatifs.

Nous avons débuté notre recherche par une immersion dans le terrain (équipe salariée) dans un contexte de profondes transformations. Ainsi, à notre arrivée, la directrice avait fait le choix de dématérialiser deux événements essentiels de la vie

associative : l'assemblée générale et la journée de rentrée sociale. Nous avons alors proposé de réaliser une enquête de satisfaction à destination des adhérents qui s'est, en raison de la crise sanitaire (second confinement) muée en un projet exploratoire plus ambitieux. Nous avons ainsi construit une enquête portant sur les besoins (immédiats, futurs) des adhérents sur diverses problématiques (numérique, ressources humaines...) et choisi de la mettre en discussion avec chacune des salariées. Dans cette optique, nous avons échangé individuellement avec celles-ci et fait évoluer l'enquête en fonction de leurs remarques.

Cela a eu, selon nous, plusieurs intérêts parmi lesquels : favoriser notre intégration sur le terrain en montrant que nous pouvions être concrètement utile à la méta-organisation ; développer l'interconnaissance entre le chercheur et l'équipe ; appréhender les enjeux et le fonctionnement de la méta-organisation ; lancer une dynamique d'accompagnement au changement. Cette enquête, dont nous avons produit une analyse synthétique pour la direction, présentée et discutée ensuite avec l'équipe salariée, est à l'origine de la constitution du dispositif tisseuses de liens.

Par la suite, les dispositifs de collecte déployés ont été, pour la plupart, si liés à ce groupe de travail qu'il est finalement difficile de dénouer les fils entre ce qui a été pensé pour la recherche et ce qui l'a été pour et avec les acteurs du terrain. Nous détaillons, pour exemple, le cas du projet d'autodiagnostic demandé à chaque salariée de la méta-organisation vis-à-vis de sa relation aux adhérents (cf. Focus 15).

### **Focus 15 : exemple d'une méthode originale de collecte des données, les autodiagnostic tisseuses de liens**

Lors de sa création, le groupe « tisseuses de liens » (GT TL), s'était notamment donné comme objectif de reprendre et préciser un projet antérieur à notre arrivée : la création d'une plateforme collaborative réunissant les différents acteurs de la méta-organisation. Ce projet avait obtenu des financements mais son opérationnalisation restait floue. En parallèle, nous cherchions, dans le cadre de la thèse, à mieux cerner les relations entre acteurs de la méta-organisation, l'impact du numérique sur leurs pratiques et les dispositifs utilisés ou non.

C'est dans ce contexte qu'est née l'idée de solliciter l'équipe pour en savoir plus sa relation vis-à-vis des adhérents, la façon dont elle interagissait avec eux et les besoins à ce sujet. Au vu de notre intérêt pour la problématique, de notre positionnement double (interne et externe à l'organisation) et du manque de temps à y consacrer chez les salariés du GT TL, la directrice nous a proposé de prendre la responsabilité de ce travail.

Après réflexion au sein du GT TL sur la forme de cette sollicitation (entretiens réalisés par le chercheur, réunion d'équipe...), nous avons proposé une

méthode permettant (1) de mobiliser l'équipe de manière très souple (pour limiter les contraintes liées au manque de temps, d'intérêt) et libre (réflexion individuelle, à froid) ; (2) de ne pas nous prendre trop de temps en termes de traitement et d'analyse et permettant de conserver notre proximité avec l'équipe (contrairement à un entretien nécessitant une transcription et instaurant une certaine distance entre le chercheur et l'acteur de terrain).

Concrètement, un mail explicitant le projet et les consignes (extrait : « *il s'agit de prendre le temps d'une réflexion individuelle autour des enjeux évoqués plus haut. Cela prendra la forme d'une production synthétique et libre (mail, illustration, texte...).* Ce document ne sera pas diffusé au reste de l'équipe. Les schémas que je vous joins pourront peut-être constituer une aide. Il s'agira d'aborder par exemple, dans le cadre des missions de chacune : - Les relations avec les adhérents, les partenaires : comment je fais, comment je travaille au quotidien, avec quels outils, ce que j'aimerai... - Quelles sont les informations que je traite, que je reçois, que je diffuse... ») a été envoyé par le chercheur au nom du GT TL.

Nous avons précisé que les productions devaient nous être envoyées et que leur contenu ne serait pas partagé aux autres membres de l'équipe. Il était convenu que l'analyse et le traitement seraient effectués par le chercheur. Une synthèse a alors été produite puis discutée avec les autres membres du GT TL et la direction puis, dans un second temps, avec l'ensemble de l'équipe.

Cet exemple nous permet d'illustrer la profonde imbrication entre des données collectées à la fois dans un objectif lié au terrain (ici : répondre à un projet du GT TL) et à la recherche. Il avait ainsi été convenu avec la direction de la méta-organisation, de manière informelle, que dans le cadre de notre RA nous agissions avec les acteurs mais aussi pour notre recherche sur laquelle nous restions très libre. La directrice ne nous a, par exemple, jamais demandé de compte concernant les données collectées et fait preuve à notre égard d'une grande confiance sur l'usage que nous en faisons.

### 3.2.3.3. UNE VARIETE DE DONNEES SUPPOSANT UNE ORGANISATION RIGOREUSE

Le dispositif a permis de collecter une large variété de données (cf. Tableau 29).

**Tableau 29 : richesse de la méthodologie déployée : un exemple à partir de quelques terrains (au 31/12/2022) (source : auteure)**

THEME	REUNION...	DUREE (heure)	POSTURE	ÉCHELLE	DONNEES PRIMAIRES	DONNEES SECOND.
<b>VIE DE LA META-ORGANISATION</b>						
VIE DE L'EQUIPE SALARIEE	149	291	Observation-participante	Équipe salariée	Notes personnelles (réunion d'équipe, de projet, séminaire...), journal	Compte-rendu (CR) (réalisé par salariées), échanges mails, documentation (PowerPoint, rapport...)...

VIE ASSOCIATIVE (AG, CA, CONGRES...)	22	62	Observation non-participante / participante	Équipe salariée et bénévole adhérents	Notes personnelles, journal	Documentation (rapport, bilan financier, projet asso., procès-verbaux...), enquête aux adhérents...
<b>DISPOSITIFS INTERORGANISATIONNELS</b>						
RETEX HANDICAP	43	128	Observation-participante	Équipe salariée, partenaires	Notes personnelles, journal	CR, synthèse, échanges mails, rapport, entretiens...
<b>DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DE LA META-ORGANISATION</b>						
GROUPE DE TRAVAIL « TISSEUSES DE LIENS »	57	130	Observation-participante	Équipe salariée	Notes personnelles, journal, CR, entretiens	Autodiagnosics, synthèses, échanges mails (GT TL // GT TL – direction // GT TL - équipe), CR, entretien...
URIOPSS CAFE	31	40	Observation-participante	Équipe salariée et bénévole adhérents	Notes personnelles, journal	Captation vidéo, échanges mails, nuage de mots-clés, synthèse, entretiens...
GROUPE NUMERIQUE	34	64	Observation-participante	Équipe salariée et bénévole, adhérents	Notes personnelles, journal, CR	Echanges mails (animateurs // adhérents), CR, notes des animateurs, notes collectives lors des ateliers, synthèses, entretiens...
TOTAL	336	715h				

Cependant, face à la somme d'éléments ainsi réunis, il nous fallait assurer une organisation à la fois rigoureuse et efficace pour permettre leur analyse. En effet, si la diversité des ressources (scientifiques, professionnelles...) et des modalités de collecte (observation, participante ou non, entretiens, échanges, méthodes plus créatives de type autodiagnostic ...) a favorisé une triangulation fructueuse des données, la multiplication de celles-ci a rapidement pu se révéler vertigineuse.

Afin d'assurer une capitalisation rigoureuse, plusieurs points ont attiré notre attention, dont, en premier lieu, des enjeux éthiques. Pour y répondre, les données ont été collectées dans le respect de la vie privée, de la propriété intellectuelle, de la

qualité et de l'intégrité des données. L'URIOPSS nous a donné l'accès à l'intégralité de ses ressources : tous les éléments cités ou réutilisés le sont avec leur accord, au besoin anonymisés et sans altération des données.

En second lieu, des enjeux liés à la transparence. Elle s'est jouée lors de la collecte avec la nécessité d'informer l'équipe qui nous a accueillie (lors d'échanges individuels, de présentations en réunion d'équipe) de notre travail, des raisons de notre présence et de ses modalités. Mais aussi lors de la diffusion des travaux : des points réguliers ont été organisés avec la direction et une salariée responsable du développement, des notes récapitulatives produites et les papiers issus des communications scientifiques également transmis (d'abord à la direction, avant publication pour information et éventuelle discussion ; puis, après publication, à l'équipe). Dans les mois à venir, ce travail sera également effectué auprès de la gouvernance (présentation en conseil d'administration) et des adhérents (projet d'un webinaire autour de la recherche).

Enfin, des enjeux liés à l'archivage et à l'intégrité des données : il s'agissait ici d'assurer la sécurité des éléments relatifs au travail doctoral. La collecte s'étant déroulée sur un temps long, les risques de déperdition de l'information ont été limités par plusieurs outils :

- un tableur reprenant les principales métadonnées relatives aux documents collectés (*cf.* Annexe 5) ;
- un journal de recherche au format numérique explicitant régulièrement l'avancée du travail et faisant le lien avec les différents documents collectés ;
- un logiciel de gestion des références bibliographiques permettant de conserver rigoureusement les informations concernant la littérature consultée.

Les données ont été stockées sur des outils en ligne sécurisés (clouds de l'Université de Nantes et de la Très Grande Infrastructure de Recherche (TGIR) Huma-Num) en respectant, au maximum, les principes FAIR (*Findable, Accessible, Interoperable, Reusable*) (*cf.* Figure 35).

**Figure 35 : mobilisation des principes FAIR pour la gestion des données de la thèse (source : auteure)**

**Findable  
(facile à trouver)**

Données avec identifiant unique et pérenne  
Métadonnées riches et requêtables (fichier tableur)  
Convention de nommage permettant une identification rapide des données

**Réutilisable**

Identification de la provenance des données qui facilitera in fine l'attribution d'une licence pour le partage éventuel



**Accessible**

Métadonnées accessibles même si les données ne sont pas partageables  
Stockage dans des espaces sécurisés (UNcloud, ShareDocs) permettant le partage éventuel des données

**Intéropérable**

Métadonnées décrites sous Dublin Core  
Vocabulaire normalisé  
Utilisation de formats ouverts ou standardisés

Après avoir décrit notre processus de collecte des données, nous allons désormais détailler notre méthode d'analyse.

### **3.2.4. Méthode d'analyse des données recueillies**

Face aux risques liés à la recherche compréhensive et à la grande hétérogénéité des données réunis (3.2.4.1), il nous a fallu penser, dès leur collecte, une méthodologie permettant de les analyser au mieux (3.2.4.2).

#### **3.2.4.1. DES RISQUES DE LA RECHERCHE COMPREHENSIVE ET DE LEUR DEPASSEMENT**

Nous nous inscrivons dans une recherche de type compréhensive : en nous intéressant aux acteurs, « *leurs discours, leurs intentions (le pourquoi de l'action), les modalités de leurs actions et interactions (le comment de l'action)* », nous cherchons à comprendre leurs agissements (Dumez, 2016, p. 12).

Cet objectif n'est pas sans difficulté et trois risques principaux guettent alors le chercheur : ceux des acteurs abstraits, de la circularité et de l'équifinalité. S'ils sont difficilement effaçables, en avoir conscience contribue, pour partie, à les limiter. C'est pourquoi, nous allons brièvement revenir sur eux et la façon dont nous avons tenté de les dépasser.

Dans l'optique de mener une analyse des acteurs et de leurs interactions, il nous a fallu mettre en tension l'objet étudié selon deux polarités : la situation vécue par les acteurs et celle vue par le chercheur. Dès lors, il était essentiel de donner à voir l'action et ses acteurs. De cette nécessité est née une première difficulté : le risque des acteurs abstraits, c'est-à-dire, dans notre recherche, de fixer des êtres de raison plutôt que montrer des êtres agissant.

Pour limiter ce risque, Dumez (2016) invite à déterminer avec précision l'unité d'analyse. Pour ce faire, nous sommes partie d'un double mouvement : une prise de recul par rapport au cas empirique afin de le caractériser (de quoi mon cas est-il le cas ?) en même temps qu'une plongée en son sein pour y établir le point d'attention.

Par exemple, pour notre recherche, nous avons déterminé (1) comme périmètre d'investigation empirique, l'URIOPSS, à travers, plus précisément, son équipe, notamment salariée. Pour définir notre unité d'analyse, (2) nous avons catégorisé ce cas en tant que méta-organisation (plan large) et (3) sélectionné comme point d'attention les dispositifs mis en place pour accompagner son Projet dans un contexte perturbé (plan rapproché). Cela nous a alors permis d'identifier les acteurs au cœur de notre recherche : ceux agissant au sein de certains dispositifs de

la méta-organisation (c'est à dire des salariés, administrateurs, adhérents, partenaires), avec pour objectif de les décrire et de narrer leurs actions.

Le second risque auquel toute recherche compréhensive est confrontée est celui de la circularité. Elle consiste à ne voir dans le matériau empirique que ce qui vient confirmer la théorie et, dès lors, à passer à côté ce qui pourrait la contredire, la nuancer et par conséquent, l'enrichir.

Pour limiter ce risque, nous avons mobilisé, en début de recherche, un cadre théorique souple afin de ne pas trop contraindre la collecte du matériau mais plutôt de l'orienter (la théorie orientante retenue étant celle de la méta-organisation). Nous avons ensuite travaillé à spécifier cette théorie, c'est-à-dire à en identifier les effets attendus sur le matériau (« *que devrais-je pouvoir observer dans mon matériau si la théorie que j'utilise est vraie ?* » (Dumez, 2016, p. 20)). Indépendamment de cette spécification théorique, nous avons également spécifié le matériau (quels sont les effets attendus de tel mécanisme et quels sont les effets observés ?).

Le troisième risque est lié à l'équifinalité, ou plutôt à la non prise en compte du fait qu'une situation peut avoir pour origine des causes tout à fait différentes (cf. Focus 16). Cela peut alors amener à croire que l'interprétation d'un phénomène par le chercheur est juste alors que celui-ci est passé à côté de la véritable explication du fait qu'elles ont toutes deux le même résultat.

**Focus 16 : « si on y arrive en un an c'est super, car moi cela fait 10 ans que je vois ces difficultés » : du risque d'une analyse trop rapide et personnelle**

A différentes étapes de la recherche, nous avons reconstitué, à partir de nos notes et de notre journal de recherche, un déroulé des événements et des liens que nous relevions entre eux. Celui-ci était, notamment, discuté avec les acteurs de terrain concernés, avec nos directrices de thèse et des chercheurs extérieurs. Ce travail régulier a permis de pointer deux difficultés.

Premièrement, cela nous a fait relever des éléments qui ne fonctionnaient pas dans nos analyses, du fait, en particulier, de mises en relation simplistes. Par exemple, nous avons produit une synthèse à l'issue de la première année d'activité du dispositif tisseuses de liens décrivant les actions menées et leurs résultats. En le discutant avec les salariées de ce groupe de travail, nous avons noté que nous avons fait des liens trop rapides entre les actions et que certaines n'étaient pas, du point de vue des salariés, perçues comme un effet logique du dispositif. Suite à ces échanges, qui se sont reproduits à d'autres échelles (ex : avec l'ensemble de l'équipe), nous avons alors précisé progressivement les causes et les effets.

Deuxièmement, le travail d'écriture de ce que nous comprenions de l'action vécue a été mis en discussion avec des chercheurs extérieurs au terrain étudié. Ils

nous ont alors fait remarquer que nous évoquions beaucoup les praticiens mais en leur donnant peu la parole. Immersée dans l'action, nous prenions alors beaucoup de notes sur le terrain mais sans toujours relever de *verbatim* précis. Dès lors, nous avons apporté un soin particulier à relever plus systématiquement les propos des acteurs, ce qui n'était pas toujours évident puisque l'essentiel de nos observations participantes n'étaient pas enregistrées.

En somme, nous avons cherché à limiter les risques d'équifinalité et des acteurs abstraits en ayant le souci constant de poser par écrit et de mettre en discussion nos analyses à différents niveaux.

Pour limiter cette difficulté, nous avons mobilisé plusieurs méthodes : penser systématiquement des hypothèses rivales pouvant expliquer la situation et les tester sur le matériau (ex : les différences/similitudes entre adhérents freinent le déploiement du dispositif), mobiliser un raisonnement contrefactuel (ex : que ce serait-il passé si la directrice n'avait pas soutenu la création du dispositif ?) et tracer finement les processus (Dumez, 2016).

Ces trois risques en tête, nous avons construit un dispositif d'analyse permettant d'atteindre notre objectif, tout en évitant, autant que faire se peut, les différentes difficultés inhérentes à la recherche.

#### **3.2.4.2. DEFRICHER LA MASSE DES DONNEES**

L'activité d'analyse s'est structurée en deux étapes : en premier lieu une déconstruction (par le détachement, l'isolement de certains éléments du corpus) suivie d'une reconstruction (par regroupement, établissement de relations, schématisation...). Celle-ci devant, tout en lui restant fidèle, permettre d'éclairer et de donner du sens au corpus (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

Nous avons été rapidement confrontée à la difficulté du volume et de l'hétérogénéité des données collectées (*cf.* Tableau 30). Il nous était, dès lors, impossible de traiter ce « *magma* » en l'état (Dumez, 2016, p. 75) et il nous a fallu trouver une méthode permettant d'analyser finement des centaines de pages de données, de limiter les risques inhérents à la recherche compréhensive précédemment évoqués et de réaliser tout cela dans le temps imparti à la thèse.

Pour cela, nous avons gardé en tête trois critères pour constituer notre corpus : la pertinence vis-à-vis de la question de recherche (ex : tous les mails échangés n'ont pas été conservés, seuls ceux en lien avec les dispositifs et le Projet de la méta-organisation ont été analysés), la crédibilité de la source (qui parle, dans

quel contexte ?) et la variété des contenus (ex : recueillir une diversité de points de vue) (Moscarola, 2018).

**Tableau 30 : diversité et volumétrie des données collectées sur le terrain (au 31/12/2022) (source : auteure)**

DONNEES COLLECTEES	RELATIVES A	
	LA MO (vie quotidienne, associative...)	DES DISPOSITIFS (groupe numérique...)
COMPTE-RENDU	89	28
COURRIERS (mail, lettre)	14	86
DOCUMENTS INTERNES (feuilles de route, documents de travail, listes, calendriers, power point, infographies, autodiagnostic, nuages de mots...)	34	92
DOCUMENTS RESEAU (document de travail, power point, notes, études...) relatifs au réseau UNIOPSS/URIOPSS ou à des projets avec des partenaires (ex: collectif ALERTE)	11	18
DOCUMENTATION DIVERSE (guides, méthodologies, notes, programme de journée d'étude...)	7	6
NOTES DES ENTRETIENS (semi-directif, non-directif)	23	25
ENTRETIENS SECONDAIRES (liés à des projets de la MO, par ex: Retex handicap)	-	7
JOURNAL PERSONNEL	1	2
ENREGISTREMENTS de réunions, rencontres (URIOPSS'café...)	-	7
NOTES PERSONNELLES (lors de réunion, d'échanges...)	78	79
PHOTOGRAPHIES (capture d'écran lors de webinaires, d'assemblée générale...)	3	7
RAPPORTS (d'activité, moral, financier...)	26	2
QUESTIONNAIRE	-	5
<b>TOTAL DES DOCUMENTS COLLECTES</b>	≈ 286	≈ 364

Il nous restait désormais à savoir comment procéder concrètement pour analyser les documents, cela étant souvent peu détaillé dans la littérature et les possibilités multiples (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Notre enjeu était de pouvoir débiter l'analyse au cours de la collecte de manière à préciser celle-ci au fur et à mesure. Nous avons pour cela relevé plusieurs méthodes de traitement des

données : « *fiches de synthèse de réunions et d'entretiens, mémos, journal de recherche, rédaction intermédiaire du cas et codage. [Celles-ci pouvant] être utilisées et combinées lors d'une étude longitudinale de cas enchâssés* » (Musca, 2006, p. 168). A partir de là, nous avons donc bricolé une méthode nous permettant d'appréhender progressivement le matériau collecté, dans toute sa richesse et dans des conditions réalisables à notre niveau. Plusieurs techniques d'analyse ont été mises en place et questionnées.

### ***Une approche par l'écriture et le questionnement analytique***

Notre recherche abductive, a supposé, dès le début, d'alterner les phases de collecte et d'analyse de données afin de préciser progressivement nos réflexions en liant théorie et pratique, et ainsi produire du sens. Nous avons, par ailleurs, suivi ici la recommandation de Miles et Huberman (1991) de traiter au fur et à mesure les données afin de ne pas constituer un matériau lacunaire et de pouvoir le compléter de manière pertinente. Cela nous permettait également « *de faire émerger des points clés et de nouvelles hypothèses. Ainsi, le traitement en cours de collecte guide le chercheur pour la poursuite de ses investigations sur le terrain, lui permet de rechercher des informations manquantes, d'approfondir ses analyses, et de tester des hypothèses* » (Musca, 2006, p. 168).

Pour ce faire, nous n'avons pas, dès le départ, formalisé une grille d'analyse et n'avons pas non plus souhaité coder avec précision les documents réunis (chronophage, cela nous semblait peu fructueux à ce stade de la recherche). Nous nous appuyions, néanmoins, sur un tableur d'indexation des données et une charte de classement et de nommage des fichiers afin de pouvoir nous orienter rapidement dans le corpus (*cf.* Annexe 5). Nous avons ensuite procédé par combinaison de deux stratégies : analyse par l'écriture et par questionnement analytique (Paillé et Mucchielli, 2021).

Nous avons ainsi analysé notre matériau par l'écriture voire, bien plus souvent, par la réécriture : nous avons reformulé, explicité, commenté, fait des constats sur les différentes situations vécues et observées. Progressivement, nous avons fait des liens entre des événements, des remarques, des documents et finalement produit des interprétations. « *L'analyse qualitative progresse donc à*

*mesure de l'écriture, de la réécriture et de l'accumulation, d'abord de constats, puis, de plus en plus, de notes et de textes plus longs* » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 229).

Ce fonctionnement, outre qu'il faisait écho à notre précédent cursus universitaire en littérature, nous semblait adaptée à la fois pour comprendre des transformations, repérer des trajectoires (et ainsi en garder une trace) et pour passer progressivement d'une phase descriptive à une phase plus analytique, dans un souci constant d'une recherche ancrée. Utilement, cette méthode s'est trouvée être, par ailleurs, un moyen (l'écriture aidant à l'analyse) autant qu'une fin (l'écriture produisant un compte-rendu d'analyse).

Cette stratégie nous semblait d'autant plus évidente que l'écriture est omniprésente au sein d'un travail de recherche, à plusieurs niveaux : celui de la transcription (ex : passer de l'observation à une note de terrain), de la transposition (ex : donner du sens à un corpus en l'annotant) ou de la reconstitution (ex : la rédaction du rapport, d'un papier). Notre enjeu consistait alors à répondre, progressivement, à la question suivante : « *qu'y a-t-il à décrire, à rapporter, à constater, à mettre en avant, à articuler relativement au matériau à l'étude ?* » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 228).

Le travail de transposition, c'est-à-dire « *l'ensemble des opérations permettant de passer d'un matériau non encore exploré à une analyse détaillée* » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 224), ne se fait pas aisément et ne nous a pas demandé moins de rigueur que d'autres techniques d'analyse (par exemple, le codage). En effet, il suppose de longs temps de lecture du matériau collecté, d'écriture puis de réécriture, de recherche de données complémentaires, de mise en discussion à différentes étapes (soit, directement, du texte produit, soit, le plus souvent, des questions que l'écriture a suscitées) avec les acteurs du terrain et ceux de la recherche.

Nous avons alors progressé selon un processus itératif (*cf.* Tableau 31) propice à la réflexivité. Il était, par ailleurs, particulièrement adapté à notre rythme de travail. Nous avons ainsi, au départ, trois jours sur le terrain / deux jours de recherche pour observer, collecter, constater ; puis progressivement deux jours de terrain / trois jours de recherche à mesure que l'effort d'analyse nécessitait une prise de recul plus forte.

**Tableau 31 : processus d'analyse par l'écriture (d'après Paillé et Mucchielli, 2021)**

ÉTAPE	APPROPRIATION	DECONSTRUCTION	RECONSTRUCTION
<b>ENJEUX</b>	Faire sien le matériau collecté en l'examinant, faisant des liens, des sélections	Sortir temporairement du matériau certains éléments	Remodeler les données (sous forme de typologies, schémas...) et les recontextualiser
<b>METHODE</b>	Journal de recherche et journaux thématiques (ex : par dispositif)	Notes/fiches thématiques (ex : liste détaillée des participants aux dispositifs)...	Mémos thématiques, articles (ex : mémo sur l'offre de services)
<b>RISQUES</b>	Circularité / équifinalité		
<b>SOLUTIONS</b>	Cadre théorique initial souple	Confrontation des analyses avec les acteurs du terrain / de la recherche ; recherche constante de données complémentaires venant préciser/réfuter les réflexions ; intérêt pour la surprise, recherche de la dissonance	

Au départ, le chercheur multiplie les constats, « *une phrase ou une série de phrases tenant lieu de rapport descriptif ou analytique en lien avec la compréhension atteinte par l'analyste à un moment de son travail* » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 229) qui l'amène, par la suite, à formuler des propositions, des questions. Voici, par exemple, trois courts extraits du journal thématique consacré au groupe de travail tisseuses de liens qui nous ont amené à des propositions :

- « *un calendrier et les premières thématiques sont ainsi arrêtés. Un brainstorming est effectué sur les noms à donner au cycle. Le terme webinaire étant à bannir car motif de discussion, incompréhension au sein de l'équipe. Ce nom sera à choisir lors de la réunion prévue en réunion d'équipe* » (11/01/2021). Proposition : le choix du vocabulaire utilisé est un point important à prendre en considération lors de la création d'un dispositif ;
- « *[la salariée] était très contente de me dire que [sa collègue] avait réalisé le matin lors de la réunion d'équipe un bilan des inscrits (l'annonce avait été diffusée aux adhérents en fin de semaine précédente) : 6 inscrits dont 2 étaient déjà présents lors du premier rdv. Il semble que la mayonnaise commence à prendre, que la thématique prenne* » (31/05/2021). Proposition : le nombre de participants à un dispositif est un critère de réussite ;
- « *j'étais surprise lors du bilan d'entendre [la salariée] mitigée car elle n'avait pas eu de réponse à ses questions sur la formation à mettre en place à l'URIOPSS. En réécoutant sa demande lors de l'UC je me suis aperçue*

*qu'elle avait posé un grand nombre de questions sans laisser spécialement le temps aux adhérents de répondre et ces-derniers ont donc essentiellement répondu aux derniers éléments qu'elle avait abordés » (10/06/2022).* Proposition : l'animation en visio suppose d'adapter les temps de parole, de laisser des temps de silence.

Peu à peu, l'écriture a fait émerger des réflexions, des remarques et des questions. C'est pour cela qu'il nous a semblé pertinent d'agencer cette technique avec une autre : le questionnement analytique. En effet, « *pour que l'analyse progresse, le chercheur pose des questions au corpus, obtient un premier niveau de réponse, convertit cette réponse en une ou plusieurs questions supplémentaires, jusqu'au moment où le canevas investigatif est suffisamment discriminant et que les divers éléments de réponse peuvent être rassemblés, détaillés et finalisés » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 252).* Les réponses aux questions ont ainsi amené à écrire de nouveaux textes, à préciser les données collectées, à susciter de nouvelles rencontres, etc.

Pour avancer méthodiquement, trois étapes se sont alors dessinées (Paillé et Mucchielli, 2021) :

1. formuler et sélectionner des questions en lien avec l'objet de recherche. Elles ont pu être précisées, subdivisées, corrigées, abandonnées puis reprises en fonction de l'évolution de celui-ci ;
2. passer au crible de ces questions le corpus pertinent ;
3. répondre aux questions par des synthèses, des remarques ou de nouvelles questions.

Par exemple, pour répondre à la question « *comment est né le groupe de travail « tisseuses de liens » ? »*, nous avons repris nos notes d'observation à une période précise, auxquelles ont été ajoutés les corpus de mails et de comptes-rendus afférents (de réunions d'équipe, d'échanges avec certaines salariées...). Cela nous a alors amené à nous interroger : « *quels étaient les objectifs initiaux ? »*, « *comment ces objectifs ont-ils évolué ? »*, « *quels sont les critères d'évaluation ? »*, etc.

Ces questions sont nées des tentatives d'analyse du corpus mais également de sa complétion, lors de discussions, d'observations. Il s'agissait, lorsque la

réponse n'apparaissait pas ou était parcellaire (parce que nous n'avions « que » l'avis d'une salariée, de la Présidente ou de notre propre expérience) de trouver le moyen de compléter le corpus.

Cette stratégie d'alliance entre écriture et questionnement nous a donc permis, à la fois, d'analyser le matériau et de rester acteur de la dynamique étudiée.

### ***Une approche par l'analyse de contenu***

En complément de la première approche décrite précédemment, nos données étant essentiellement textuelles (les photographies correspondant, par exemple, à des captures d'écran d'échanges dans les forums des visioconférences, les enregistrements audio ayant été retranscrits), nous avons également choisi de procéder à une analyse de contenu. Nous l'entendons comme une « *technique permettant l'examen méthodique, systématique, objectif et, à l'occasion, quantitatif du contenu de certains textes en vue d'en classer et d'en interpréter les éléments constitutifs, qui ne sont pas totalement accessibles à la lecture naïve* » (Robert et Bouillaguet, 2007, p. 4).

L'analyse de contenu s'est effectuée selon plusieurs étapes (Robert et Bouillaguet, 2007 ; Gavard-Perret *et al.*, 2012).

Tout d'abord, (1) la pré-analyse a consisté à définir ce qui constituait le corpus à analyser (« *c'est-à-dire le recueil de documents spécifiques sur lesquels va prendre appui l'analyse et qui permettront de répondre aux interrogations de la problématique* » (Robert et Bouillaguet, 2007, p. 27-28)), en fonction des objectifs sous-tendant la recherche. Ce choix s'est effectué en fonction de critères de faisabilité et a supposé de renoncer à certaines données (parce que les séries étaient incomplètes, inadaptées...).

Il s'est ensuite agi de définir des catégories. Concrètement, lors de cette première étape nous avons cherché à créer des séries pour organiser les différents éléments collectés. Nous avons fait le choix d'une première sériation purement formelle en fonction du type de matériau collecté (*cf.* Tableau 32).

Lors de cette étape, Robert et Bouillaguet (2007) invitent à distinguer ce qui relève du « *texte total* » (l'ensemble des documents retenus) de ce qui constitue le « *texte pertinent* » (seule la partie adaptée à la problématique sera analysée).

L'élaboration des catégories de l'analyse devait répondre à plusieurs critères : pertinence (équilibre entre le corpus analysé et la problématique de recherche), exhaustivité (l'ensemble du corpus devant pouvoir entrer dans les catégories définies), objectivité (à défaut de pouvoir faire reproduire la même catégorisation par plusieurs personnes, le chercheur devant expliciter ses choix) (Robert et Bouillaguet, 2007).

**Tableau 32 : organisation synthétique du corpus de données (source : auteure)**

<b>TYPLOGIE DES DONNEES</b>	<b>EXEMPLES</b>	<b>TEMPORALITE</b>	<b>AUTEUR</b>	<b>DISCOURS</b>
<b>DONNEES DOCUMENTAIRES</b>	Rapport d'activités, projet associatif et stratégique...	Figées dans le temps (archives ou période définie)	La MO	Voix officielle
<b>DONNEES « D'ACTION »</b>	Transcription de rencontres collectives, compte-rendu de réunion, mails...	Selon le calendrier du collectif (ex : réunion hebdomadaire, projets...)	Équipe salariée de la MO, adhérents, administrateurs	Voix internes en collectif
<b>DONNEES D'ENTRETIENS</b>	Entretiens libres, semi-directifs	Selon des étapes définies essentiellement par le chercheur (ex : suite à une publication, un questionnement...)	Équipe salariée, adhérents, administrateurs, anciens acteurs de la MO	Voix internes en individuel, partenaires de la MO
<b>DONNEES D'OBSERVATION</b>	Journal de recherche, notes personnelles...	Longitudinales	Chercheur	Voix recherche

Ce travail avait pour objectif de permettre la comparaison des données selon un double mouvement ressemblances / différences (Dumez, 2016). Nous avons alors choisi de mener une analyse plus fine sur les entretiens menés lors des phases conclusives des dispositifs (soit le dispositif allait effectivement se clore, soit nous étions arrivées à une étape de bilan avec les acteurs du terrain). Parce que les deux méthodes évoquées précédemment (écriture et questionnement analytique) nous offraient la possibilité d'une analyse globale de l'ensemble du corpus, nous souhaitions avec cette méthode pouvoir comparer plus spécifiquement les retours des acteurs des dispositifs étudiés aux données collectées au fur et à mesure de l'observation participante.

Nous sommes ensuite passée à (2) une phase d'exploitation du matériel choisi (cf. Tableau 33). Nous avons ainsi dressé un tableau avec des catégories

préliminaires issues, à la fois, de notre grille d'entretien ainsi que d'un encodage à la manière de la théorie ancrée réalisée sur une transcription d'une session d'un des dispositifs étudiés (un URIOPSS'café – cette étape ayant été confrontée, lors d'un temps de travail, à l'analyse de notre directrice de thèse/Présidente de l'URIOPSS) et sur un premier entretien réalisé avec une salariée.

De là, nous avons organisé le contenu des entretiens en fonction de ces catégories qui ont progressivement été retravaillées, (précisées, fusionnées, dédoublées) (cf. Annexe 6).

**Tableau 33 : liste des entretiens retenus pour l'analyse de contenu (source : auteure)**

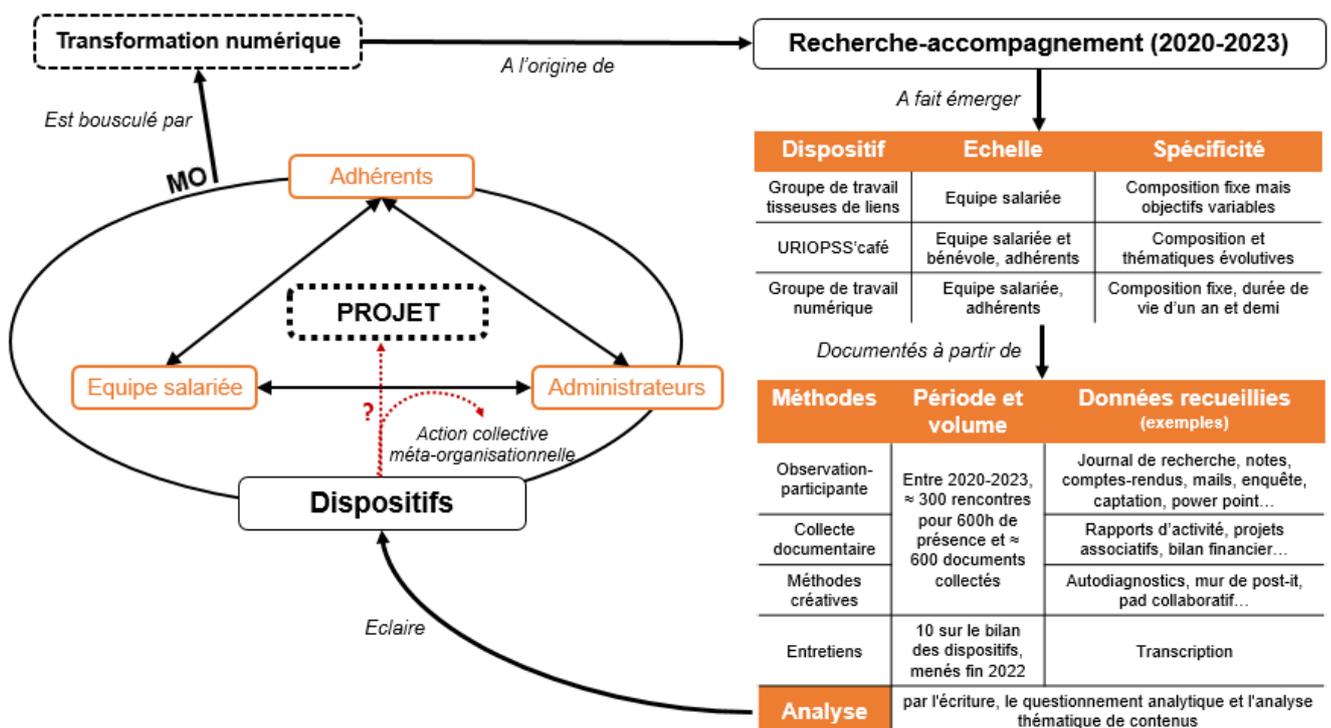
ENTRETIEN	ACTEUR	DISPOSITIFS	DATE
1	Adhérent	Groupe numérique	04/10/2022
2	Adhérent	Groupe numérique / URIOPSS'café	08/11/2022
3	Adhérent	Groupe numérique / URIOPSS'café	26/10/2022
4	Adhérent	Groupe numérique	14/11/2022
5	Adhérent	Groupe numérique / URIOPSS'café	23/11/2022
6	Adhérent / administrateur	Dispositifs de la MO	03/01/2023
7	Adhérent / administrateur	URIOPSS'café / Groupe de travail	18/11/2022
8	Salariée	URIOPSS'café / Groupe de travail	23/11/2022
9	Salariée	Dispositifs de la MO	08/11/2022
10	Salariée	URIOPSS'café / groupe de travail	16/09/2022

Ce traitement des données a été effectué sur une période relativement concentrée (environ trois mois), parallèlement à la période de réalisation des entretiens. Nous avons réalisé une première analyse à chaud directement après chaque entretien, complétée par une phase d'analyse plus précise réalisée sur une période plus restreinte afin, dans la mesure du possible, de lire les entretiens avec le même regard. Néanmoins, tenant compte des obligations liées au calendrier de la recherche et du terrain, nous n'avons pas réalisé cette action de manière exclusive, d'autant plus que « *tenter d'effectuer le codage d'une seule traite incite le chercheur à devenir brouillon, amer, fatigué et partiel, ce qui nuit à l'analyse des données* » (Huberman et Miles, 1991, p. 109-110).

Nous avons ensuite procédé à des comparaisons en fonction des thématiques, à la fois entre les entretiens (en regardant en particulier le profil de l'interviewé, adhérent, salarié ou administrateur) mais aussi entre les entretiens et les autres données collectées au cours de la recherche-accompagnement. Nous avons ici encore mobilisé les méthodes d'analyse par l'écriture et par questionnement analytique. Nos analyses ont, à nouveau, été discutées, avec les acteurs du terrain et de la recherche, afin de garantir leur fiabilité et validité.

Le schéma ci-dessous résume l'ensemble du processus méthodologique mis en place pour permettre l'éclairage des effets des dispositifs de gestion sur le Projet d'une méta-organisation (cf. Figure 36).

**Figure 36 : synthèse du processus méthodologique (source : auteure)**



### **3.3. OUTILLER LA META-ORGANISATION POUR L'ETUDIER**

Dans cette partie, nous reviendrons brièvement sur le contexte d'émergence (3.3.1) des dispositifs que ce travail doctoral cherche plus spécifiquement à étudier (3.3.2).

#### **3.3.1. Premiers pas du chercheur dans un environnement mouvant...**

À notre arrivée au sein de l'URIOPSS en septembre 2020, une mission au périmètre relativement large nous a été confiée : accompagner et conseiller l'équipe salariée dans ses actions en lien avec la transformation numérique. Dans cette optique, la directrice nous a également demandé de produire rapidement des choses utiles à l'organisation.

À ce stade, les possibilités étaient donc assez ouvertes : l'URIOPSS, à l'image de nombreuses structures non lucratives du secteur sanitaire, social et médico-social, avait entamé très récemment une transformation numérique timide. Ainsi :

- l'offre à destination des adhérents au format numérique était réduite. Il existait, néanmoins, des échanges par mail, une newsletter d'information, un site internet ou encore une base de données contenant les expertises du réseau UNIOPSS-URIOPSS mais dont l'ergonomie freinait l'exploitation des membres comme de l'équipe salariée ;
- l'offre sur le numérique (formation, accompagnement) était absente, aucune salariée n'avait de réelle expertise sur le sujet et l'appétence pour la déployer était globalement faible. Les réticences étaient d'autant plus fortes que les salariées indiquaient manquer de formations à ce sujet et avaient pu être échaudées par des outils numériques déployés ou en cours de déploiement à différentes échelles (réseau UNIOPSS-URIOPSS ; URIOPSS PDL ; équipe salariée...)
- le télétravail au sein de l'équipe, inexistant jusqu'alors, était apparu, de manière contrainte, avec les épisodes de confinement. Si des outils existaient au niveau du réseau national avant la crise sanitaire (ex : suite *Microsoft Office*), ils n'étaient que partiellement utilisés au niveau régional (ex : l'usage de la visioconférence via *Teams* était inexistant, les documents partagés en ligne peu fréquents) ;

- enfin, les administrateurs se réunissaient et travaillaient ensemble essentiellement en présentiel.

Parallèlement, les salariées nous indiquaient une difficulté de plus en plus importante à avoir une vision systémique des attentes et besoins des adhérents. Cette situation, renforcée, depuis plusieurs mois, par un important *turn-over* interne (direction, salariées) et l'instauration du télétravail, nous a amené à dresser un premier constat de difficultés dans le partage des informations aux différentes échelles de l'URIOPSS.

Enfin, à cette même époque, le contexte sanitaire étant toujours incertain, la directrice a pris la décision de dématérialiser les deux événements essentiels de la vie associative de l'URIOPSS : l'assemblée générale et la journée de rentrée sociale.

Suite à ce passage en distanciel inédit, nous avons proposé de réaliser une enquête auprès des adhérents pour recueillir leur avis à ce sujet. Comme évoqué auparavant (*cf.* Focus 14), un nouvel épisode de confinement nous a amené à retravailler cette enquête pour l'élargir à des questionnements sur leurs besoins urgents et futurs autour, notamment, des ressources humaines, des aspects numériques, communicationnels ou de coopération avec l'URIOPSS.

Fin 2020, nous avons discuté un premier bilan de la situation avec la directrice, la Présidente et une salariée de l'URIOPSS, réalisé à partir des résultats de cette enquête, de nos échanges avec les salariées et de nos observations sur le terrain. Nous avons alors pointé collectivement la nécessité pour l'URIOPSS de traiter la question du numérique, sujet alors de grande importance chez ses adhérents ; et de favoriser des espaces de mutualisation, d'interconnaissance avec et entre eux.

Alors que le nouveau Projet associatif et stratégique était en cours de renouvellement, ce constat rejoignait également la volonté de la directrice de créer des groupes de travail rassemblant les acteurs de l'URIOPSS (adhérents, équipe salariée et bénévole) afin de traiter de façon collective leurs différents enjeux.

Cette étape a alors mené à la création de plusieurs dispositifs visant à favoriser de nouvelles pratiques et contribuer au renouvellement de certaines règles d'action au sein de l'URIOPSS.

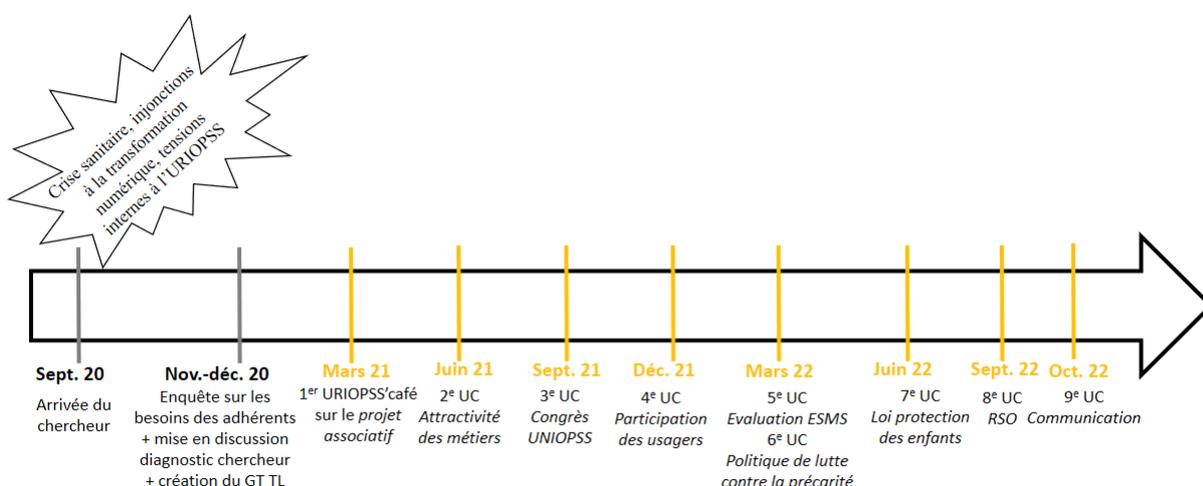
### 3.3.2. ...Amenant à la création de dispositifs inédits

Ainsi, fin 2020, un groupe de travail « tisseuses de liens » (GT TL) a été créé. Ce dispositif est le résultat direct du bilan partagé : dans une note à la direction, travaillée avec une salariée et la Présidente, nous avons proposé la mise en place de ce groupe pour travailler collectivement des réponses aux problématiques relevées. Ce groupe est alors composé de nous-même et de deux salariées volontaires, intéressées par le sujet lors d'une présentation du diagnostic en réunion d'équipe.

Le groupe de travail tisseuses de liens 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 directement inspiré le nom. Il a deux objectifs prioritaires : construire des réponses aux enjeux numériques repérés et dynamiser la relation avec les adhérents.

Sa première action a consisté à concevoir et à déployer une série de webinaires autour des thématiques du Projet associatif. Discuté en réunion d'équipe, ce travail a abouti à la création des URIOPSS'café, des temps d'échanges d'une heure, le vendredi matin selon un calendrier et des thématiques d'actualité prédéfinis par l'équipe salariée (cf. Figure 37).

**Figure 37 : chronologie du groupe « tisseuses de liens » et des URIOPSS'café (source : auteure)**



Exclusivement en ligne, ces rencontres sont réservées aux adhérents, administrateurs et salariées de l'URIOPSS et se veulent conviviales (d'où la notion de café). L'enjeu est de faire réseau et de recueillir les situations et besoins des

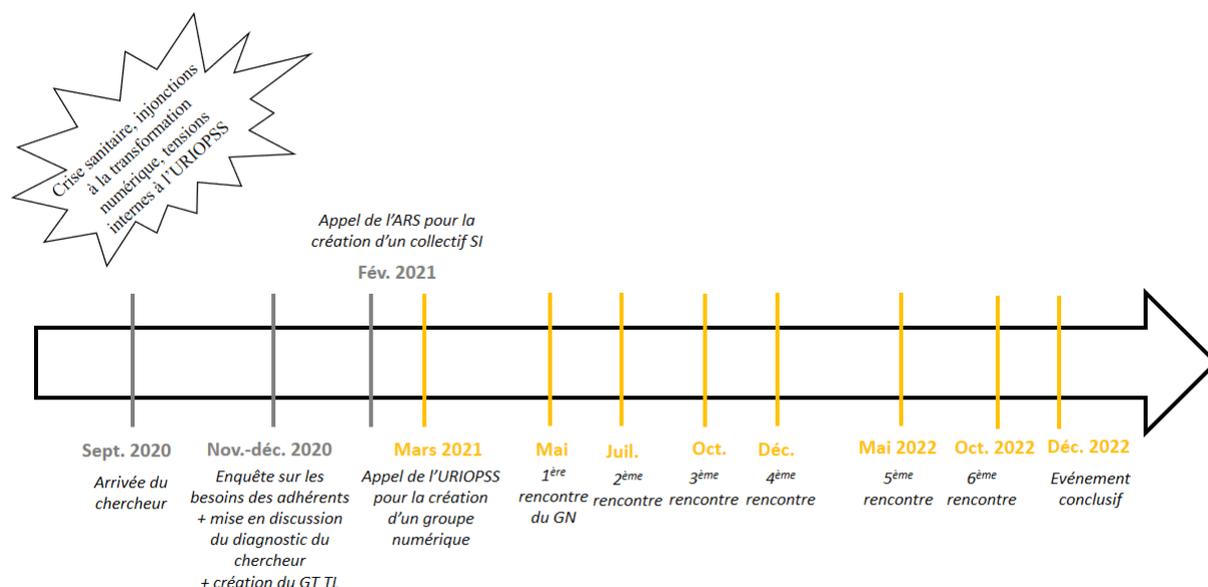
adhérents, dans l'optique, *in fine*, d'adapter l'offre d'accompagnement. Les URIOPSS'café sont animés par une salariée volontaire, souvent accompagnée d'un administrateur. Le groupe de travail tisseuses de liens fournit, pour sa part, un soutien technique en fonction des besoins (aide à l'animation, gestion des inscriptions et de la communication...).

Parallèlement, début 2021, l'Agence Régionale de Santé des Pays de la Loire (ARS) annonce, via un appel à candidatures, la création d'un collectif système d'information (SI). Celui-ci ambitionne de réunir les fédérations et organisations représentatives du médico-social régional pour accompagner la transformation numérique de ce secteur.

Après des échanges entre la doctorante, les salariées et la direction, il est décidé de déposer une candidature. En effet, l'URIOPSS se doit d'intégrer ce collectif pour (1) représenter ses adhérents concernés et (2) porter la voix de ceux qui ne le sont pas directement mais destinés à l'être à terme (en particulier les acteurs du social). Or, pour représenter au mieux les adhérents dans cette instance, il est nécessaire de connaître assez précisément leurs besoins et situations.

Pour cela, avec le soutien du groupe « tisseuses de liens », il est alors décidé de créer un groupe de travail régional dédié au numérique (GN) (cf. Figure 38).

**Figure 38 : chronologie du dispositif groupe numérique (source : auteure)**



Celui-ci est animé par deux salariés (en charge du développement et du secteur médico-social) et nous-même. L'une des salariées impliquées est également membre du groupe « tisseuses de liens ».

L'ambition initiale de ce groupe numérique est de réunir des adhérents de l'ensemble du territoire, de tous les secteurs (sanitaire, social, médico-social) et de tous les niveaux de réflexion sur le sujet (novice ou avancé) pour mener une réflexion commune sur les enjeux numériques. Ces adhérents sont repérés par un appel à intérêt lancé en mars 2021. Son action est fixée sur une durée de dix-huit mois afin d'initier rapidement des actions et de pouvoir en effectuer un bilan à mi-parcours du Projet associatif dans l'optique de proposer de nouvelles orientations ou axes de travail sur l'enjeu numérique.

Ce sont ces trois dispositifs inédits (groupe de travail « tisseuses de liens » ; URIOPSS'café ; groupe régional numérique) que nous souhaitons plus particulièrement étudier dans le cadre de cette thèse.

## **En résumé**

En inscrivant ce travail dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, nous considérons que la connaissance résulte d'un travail d'éclaircissement et de compréhension d'une situation vécue (Von Glasersfeld, 1988 ; Le Moigne, 2001 ; Avenier, 2011). Dès lors, portée par une intention (accompagner les acteurs dans leur projet d'action sociale), nous visons à proposer une représentation de notre expérience vécue à l'URIOPSS PDL dans un objectif d'action. Elle a évolué en fonction du contexte et des objectifs fixés au fur et à mesure des échanges avec les acteurs. Cette recherche tend à produire des connaissances à la fois théoriques et empiriques, utiles à l'action.

Pour ce faire, nous nous positionnons en tant que chercheur-acteur au sein de l'URIOPSS PDL, dans le cadre d'une recherche-accompagnement (Beauvais et Haudiquet, 2012 ; Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait, 2014). Elle partage des éléments fondamentaux de la recherche-action ou intervention (refus d'une posture neutre, génération de connaissances théoriques et pratiques, interactions étroites avec le terrain d'où la connaissance émerge). Mais elle s'en distingue, principalement du fait de l'absence de relation contractuelle avec les acteurs et de la grande liberté d'action du chercheur. En les accompagnant, nous visons ainsi leur autonomisation plutôt que leur transformation.

Cette posture singulière suppose un engagement fort du chercheur et repose sur un long travail de construction de sa relation aux acteurs. Dans cette optique, nous avons procédé selon un raisonnement par boucle récursive (abduction/déduction/induction) et un opportunisme méthodique pour nous adapter aux évolutions et, ainsi, favoriser une collecte fructueuse des données (Girin, 1989 ; Dumez, 2012).

Cette collecte repose principalement sur une observation participante menée entre 2020 et 2023 à plusieurs échelles de la méta-organisation (équipe salariée, adhérents, administrateurs) et a été combinée à des entretiens, une analyse documentaire et des méthodes plus originales mobilisant étroitement les acteurs.

Parallèlement à la collecte, nous avons construit un cadre d'analyse à partir de trois méthodes complémentaires (par l'écriture, le questionnement analytique et l'analyse thématique de contenus) afin de valoriser la diversité des données tout en nous assurant d'une rigueur dans l'analyse (Gavard-Perret *et al.*, 2012 ; Paillé et Mucchielli, 2021).

Enfin, par une réflexion épistémologique et une mise en discussion régulière de notre travail tant sur le terrain qu'au sein de la communauté scientifique, nous avons cherché à limiter les biais inhérents à cette recherche compréhensive (circularité, équifinalité, acteurs abstraits...).



## 4. RESULTATS

Dans l'optique de répondre à notre problématique (*en quoi les dispositifs de gestion participent-ils à la transformation de la méta-organisation ?*), nous progressons à partir de nos sous-questions de recherche. Nous cherchons tout d'abord à caractériser la dynamique de la méta-organisation URIOPSS PDL (4.1) (Q1. *Dans quelle mesure l'approche par le Projet peut-elle permettre d'instruire les dynamiques de changement de la méta-organisation ?*).

Nous identifions, dans un second temps, les nombreux dispositifs servant l'action collective de la méta-organisation et éclairons les tensions inhérentes à la transformation numérique qui l'impactent (4.2) (Q2. *Dans quelle mesure les tensions inhérentes à la méta-organisation sont-elles motrices de sa dynamique ?*).

Enfin, nous étudions, dans une perspective longitudinale, le travail de renouvellement de certains dispositifs de la méta-organisation, dans un contexte transformateur. Nous mettons alors en lumière leurs effets sur l'action collective (4.3) (Q3. *Quelle instrumentation déployer au service de la transformation de la méta-organisation ?*).

### 4.1. LA DYNAMIQUE D'UNE META-ORGANISATION

Dans cette partie, nous proposons, en premier lieu, un portrait de la méta-organisation URIOPSS PDL à partir de sa raison d'être, de ses membres et de son périmètre d'action (4.1.1) avant d'en caractériser la dynamique (*cf.* 4.1.2).

#### 4.1.1. Faire le portrait d'une méta-organisation

Le portrait que nous dressons de la méta-organisation URIOPSS PDL est réalisé au moment où elle initiait son nouveau Projet Associatif et Stratégique, voté en 2021, après plusieurs mois de travaux multi-échelles et acteurs.

##### 4.1.1.1. À PARTIR DE SA RAISON D'ETRE

Pour dresser le portrait de l'URIOPSS Pays de la Loire, nous faisons le choix de débiter par sa raison d'être, au fondement de son action.

#### ***Un Projet aux multiples bénéficiaires***

Historiquement, les axes stratégiques de cette union d'associations tendent vers un « *dénominateur commun [qui est] l'accompagnement des personnes en*

*situation de fragilité et la prise en compte de leur expression » (Projet Associatif 2014-2019).*

Il s'agit donc pour l'URIOPSS PDL de porter un Projet d'action social visant à défendre les droits fondamentaux et le pouvoir d'agir des personnes fragiles. Cet objectif est à nouveau réaffirmé en 2020 lors du renouvellement du Projet Associatif :

*« votre URIOPSS, porte-voix et tisseuse de liens, œuvre au pouvoir d'agir des personnes en situation de fragilité et au respect des droits fondamentaux ; défend un modèle de protection sociale respectueuse des droits fondamentaux »*

Pour l'atteindre, l'URIOPSS œuvre, selon son slogan, à « *unir les associations pour développer les solidarités* ».

D'emblée une question se pose : quelle est la cible de l'URIOPSS PDL ? À qui s'adresse-t-elle ? Personnes fragiles ? Associations adhérentes ? Pour son ancienne directrice, la réponse n'est pas si évidente :

*« c'est toujours la question dans le projet associatif de l'URIOPSS : quel est le bénéficiaire en fait ? Quel est le client entre guillemets, est-ce que c'est l'association ou les personnes concernées ? Ou est-ce que c'est les deux ? [...] en même temps les personnes concernées ne sont pas adhérentes donc au nom de qui on parle ? » (entretien - 2022)*

En effet, les adhérents sont, principalement, des structures non lucratives (associations, fondations, mutuelles, fédérations), les personnes concernées (les personnes fragiles) au cœur de sa raison d'être pouvant, également, adhérer en tant que personnes qualifiées. À ce jour, elles sont néanmoins minoritaires.

Créée en 1948 pour défendre les intérêts des œuvres caritatives face à la montée en puissance de l'État providence, l'URIOPSS promeut aujourd'hui les acteurs associatifs du sanitaire, social et médico-social pour lesquels elle joue, notamment, un fort rôle de lobbying :

*« représenter les adhérents et les publics accompagnés pour veiller aux intérêts et au respect des droits des personnes en situation de fragilité dans la construction des politiques sociales et leur déploiement. L'URIOPSS Pays de la Loire tient à prendre place à part entière dans les lieux de débats et de décisions, auprès des pouvoirs publics et des partenaires » (PAS 2021-2023)*

L'URIOPSS présente, par ailleurs, un enjeu de développement durable tant économique que social (ex : réduire la fracture sociale), vise à produire une réponse

collective à des problématiques spécifiques (ex : amélioration des conditions de travail des acteurs du soin et de l'accompagnement), joue un rôle de régulation (ex : contribution aux amendements du projet de loi de financement de la sécurité sociale) et de prestation de services (ex : démarche de conseil sur la qualité de vie au travail).

L'URIOPSS a alors un objectif à double échelle : en accompagnant les organisations membres (bénéficiaires immédiats), elle tend à les aider à mener à bien leurs missions à destination des personnes accompagnées et, *in fine*, à défendre ces dernières. En somme, il ne s'agit pas uniquement de soutenir les intérêts de ses adhérents ou d'un secteur, mais également de porter un Projet sociétal plus large. Il existe donc un écart entre le Projet productif, servant les adhérents et le Projet politique, servant la société. L'URIOPSS PDL réaffirme régulièrement ce Projet politique, trait distinctif vis-à-vis, par exemple, des syndicats employeurs du secteur.

Cet objectif général porté par l'URIOPSS est-il le même que celui de ses adhérents ? Nous constatons que la réponse peut être contrastée.

### ***Des débats nombreux lors du renouvellement du Projet Associatif***

Le renouvellement du Projet Associatif et Stratégique s'est accompagné de nombreux débats entre les membres, entre les membres et l'équipe (salariée, bénévole), aidés dans leurs réflexions par la présence d'experts extérieurs. Ces échanges ont eu lieu sur plusieurs mois lors de réunions de travail, de l'assemblée générale, de la journée de rentrée, des rencontres du conseil d'administration *etc.*

Le vote de ce Projet Associatif et Stratégique a permis de réaffirmer des valeurs et des objectifs communs. Cette unité transparaît dans les statuts où il n'existe pas de modalités différentes d'adhésion : « *le principe c'est un adhérent, une voix, un vote car l'URIOPSS est une association* » (ADH-8<sup>36</sup> – conseil d'administration - 2022). Dès lors, l'appartenance à la méta-organisation s'expliquerait par l'« *adhésion à son projet, aux valeurs qu'elle défend [et sous-tendrait une] contribution aux actions de plaidoyer et aux travaux d'expertise*

---

<sup>36</sup> Pour faciliter la lecture des verbatim, nous indiquons ADH s'il s'agit d'un adhérent et SALA s'il s'agit d'une salariée de l'URIOPSS. Ce diminutif est suivi d'un chiffre permettant d'identifier les interlocuteurs tout en conservant leur anonymat et du contexte de collecte (entretien, réunion, *etc.*)

*technique qu'elle mène* » (courrier 2022 accompagnant la campagne de versement des cotisations).

La mise en place du Projet Associatif a suscité le besoin, pour l'équipe (salariée, bénévole) de mieux connaître les attentes des adhérents et de questionner le modèle de cotisation. En effet, au-delà de l'adhésion formelle des membres à l'URIOPSS (paiement d'une cotisation supposant un intérêt pour son Projet Associatif et stratégique), il est difficile de connaître la raison précise de leur présence en son sein. Nous constatons d'ailleurs que ces raisons peuvent être aussi variées qu'il y a de membres (cf. Tableau 34).

**Tableau 34 : raisons de la participation des membres à l'URIOPSS PDL (exemples) (source : auteure)**

PROFIL DE L'ADHERENT	RAISONS DE LA PARTICIPATION A LA META-ORGANISATION
ADH-1 Représentant bénévole Handicap	« Je pense que ce qu'on cherche c'est à être, dans la région il faut être présent un peu partout, chaque association essaye d'être présente, on ne peut pas rester isolé, s'enfermer dans son coin et ne pas paraître, il faut paraître pour pouvoir influencer à droite ou à gauche » (2022)
ADH-2 Représentant salarié (direction) Protection de l'enfance	« L'URIOPSS pour nous [...] c'est plusieurs choses, c'est à la fois un aspect de connaissance et d'interconnaissance des politiques publiques [...] je trouve qu'on a de la réflexion à l'URIOPSS par rapport à ça, on a de l'engagement et de la militance, on a du portage, on influe et puis on a de la connaissance qui nous est apportée et qui est hautement nécessaire pour l'ensemble des cadres » (2023)
ADH-4 Représentant salarié Handicap / lutte contre les exclusions / protection de l'enfance	« Là depuis un an et demi je pense qu'on vient chercher aussi du positionnement politique avec les mobilisations qu'il y a eu autour du Ségur, du travail social » (2022)
ADH-5 Représentant salarié Santé	« L'avantage aussi que nous on y adhère c'est que ça évite à chaque centre, enfin je pense que les centres sont, se sentent moins concernés en fait et quelque part nous ça permet d'adhérer au titre de l'ensemble des centres » (2022)
ADH-6 Représentant salarié (direction) Protection juridique	« Après l'URIOPSS, tu vois comment c'est perçu [...], c'est plus dans un soutien en termes de formation, là je pense qu'on est vraiment, enfin [l'association] est vraiment demandeuse là-dessus, en termes de formation des professionnels notamment » (2022)

L'intégration à l'URIOPSS peut ici relever d'un intérêt à (1) être visible et à influencer sur son environnement (à la fois dans et au-delà de la méta-organisation) ; (2) s'informer ; (3) développer des compétences ; (4) travailler collectivement sur des sujets fédérateurs ; (5) être utile à ses propres bénéficiaires, etc.

En outre, au-delà des disparités d'objectifs entre adhérents, ces visées ne sont pas forcément claires ou identiques d'un représentant du membre à un autre. Par exemple, pour une même association, la raison de la participation à l'URIOPSS PDL peut être plus ou moins différemment perçue (cf. Tableau 35).

**Tableau 35 : différences de points de vue au sein d'un même adhérent (ADH-3) (source : auteure)**

REPRESENTANT BENEVOLE / ANCIEN DANS L'ASSOCIATION	REPRESENTANT SALARIE / RECENT DANS L'ASSOCIATION
<p>« Nous [notre enjeu] c'est l'isolement des personnes âgées, donc la santé c'est un point important en fait mais honnêtement qu'est-ce qu'on en cherchait avant ça je ne peux pas te dire » (2022)</p>	<p>« Je pense plutôt que la démarche, alors après je suis quand même relativement récente, mais pour moi la démarche c'était plutôt de porter, plutôt témoigner et porter la parole des personnes accompagnées, des personnes âgées dans les réflexions de l'URIOPSS » (2022)</p>

L'intérêt pour l'URIOPSS peut aussi être différent en fonction du rôle de l'individu dans l'organisation membre : « *contrairement à moi, ils [les directeurs généraux] ne viennent pas chercher du réseau* » (salarié cadre – ADH-4 – entretien - 2022).

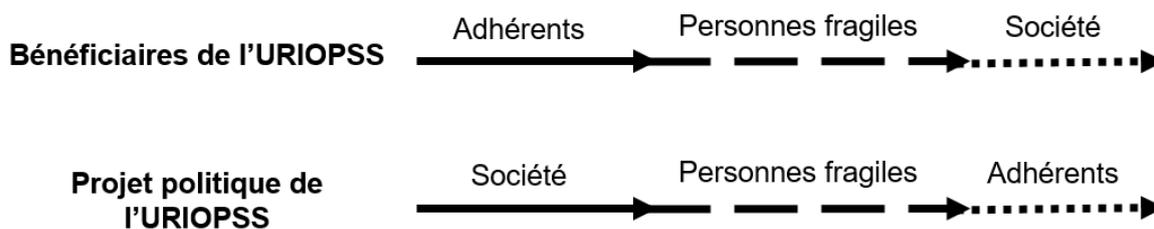
Enfin, les intérêts et objectifs peuvent évoluer au fil du temps et des changements d'interlocuteurs :

« *la nouvelle directrice clairement ne s'est pas du tout investie [...] dans les instances, les groupes de travail de l'URIOPSS, ni nos administrateurs. Par contre le précédent directeur général [...], je pense, était un peu plus proche de l'URIOPSS, je me rappelle qu'il était intervenu à l'une des journées de rentrée* » (ADH-4 – entretien - 2022).

L'adhésion à la méta-organisation relève alors de stratégies diverses et évolutives en fonction des membres. Par exemple, un ancien adhérent, absent depuis des années de l'URIOPSS, a choisi de réadhérer car il peut ainsi bénéficier d'un accompagnement à tarif réduit de la part des salariées tandis qu'un autre a décidé unilatéralement de ne pas verser l'entièreté de la cotisation car il ne souhaite pas bénéficier de tel ou tel service.

Nous constatons donc une première tension relative à la cohérence des composantes de la méta-organisation : ceux de l'URIOPSS orientés vers plusieurs catégories de bénéficiaires ; ceux, multiples, des adhérents ne recouvrant pas tout à fait ceux de l'URIOPSS (cf. Figure 39).

Figure 39 : tension autour de l'objet de l'URIOPSS PDL (source : auteure)



L'URIOPSS PDL défend une société solidaire et, pour cela, se centre sur les personnes fragiles, en s'appuyant sur les associations qui les servent :

*« la période à venir devra accompagner, étayer et valoriser toutes ces initiatives, ces intelligences collectives qui, seules, sont capables de créer de la valeur sociale. C'est à cette condition, à ce prix, que nous pourrons faire face aux multiples défis qui nous attendent. Si l'invisibilité sociale est un fléau contre lequel il n'y aura pas de vaccin, nous pouvons, ensemble, et chacun de sa place, la faire reculer » (PAS 2021-2023).*

#### 4.1.1.2. À PARTIR DE SA FORME

Nous nous intéressons ensuite à la forme de l'URIOPSS PDL, en commençant par essayer de définir sa taille. En d'autres termes, s'agit-il d'une grande ou d'une petite méta-organisation ?

Si la question est simple, la réponse n'est pas évidente du fait d'une combinaison de facteurs. Notamment :

- 1- la difficulté à avoir un panorama exhaustif du secteur sanitaire, social et médico-social associatif de la région<sup>37</sup>. Pour cela, le degré de saturation des acteurs concernés par la méta-organisation est voué à être relativement imprécis ;

<sup>37</sup> Il n'est pas possible de connaître le nombre exact d'associations en activité car seule la date de création est officiellement répertoriée. Pour donner, malgré tout, une estimation, la plupart des études se basent sur (1) le nombre de créations d'associations, issu du Répertoire National des Associations (RNA), (2) le nombre d'associations employeuses, actualisé chaque année, communiqué par l'URSSAF et la Mutualité Sociale Agricole (MSA), (3) l'évolution de la population d'après l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economique (INSEE) (Bazin *et al.*, 2022). En Pays de la Loire, en 2021, on compte ainsi 2 113 établissements employeurs sanitaires et sociaux mais une association peut compter plusieurs établissements et ce nombre ne comprend pas les associations sans salariés (Centre de Ressources Dispositif Local d'Accompagnement Solidarités-santé et Recherches & Solidarités, 2022). Or, au niveau national 83% des associations de l'action sociale, humanitaire et caritative, médico-social, santé fonctionnent sans salarié (Vicard, Didier et Castagné, 2019)

- 2- la forte dynamique du secteur couvert par l'URIOPSS. Créations, fusions et disparitions d'associations sont fréquentes et peu évidentes à suivre. Cela vient alors impacter le nombre d'adhérents et d'acteurs non lucratifs sur le territoire régional ;
- 3- la taille de son secrétariat. Celui-ci est, avec onze salariées en 2021, conséquent par rapport à de nombreuses méta-organisations. Mais cela n'apparaît pas, pour autant, comme une exception dans le secteur non-lucratif, tant au niveau du réseau UNIOPSS-URIOPSS (ex : en 2023, il y a une vingtaine de salariés au niveau national, une dizaine pour l'URIOPSS Auvergne-Rhône-Alpes) que des autres unions et fédérations (ex : la Fédération des Acteurs de la Solidarité est animée par une quarantaine de salariés)<sup>38</sup>.

Dès lors, la réponse à cette question de taille est vouée à rester imprécise (cf. Tableau 36).

**Tableau 36 : définir la taille de la méta-organisation URIOPSS PDL, une mission impossible ? (source : auteure)**

CRITERES	TAILLE DE L'URIOPSS PDL
En fonction du secrétariat	Grande si comparaison avec la majorité des MO étudiées Moyenne si comparaison avec les MO de l'Économie Sociale et Solidaire
En fonction du secteur non lucratif	Difficile à saisir car imprécision sur le volume potentiel d'adhérents concernés
En fonction du territoire	Difficile à saisir car profondes mutations du paysage associatif régional

À défaut d'une taille précise, nous essayons alors de définir le périmètre d'intervention de l'URIOPSS. La réponse semble être, au premier abord, simple : les adhérents situés sur la région des Pays de la Loire. Pourtant, bien que située sur un territoire restreint, l'URIOPSS ne travaille pas uniquement en vase clos avec et pour ses adhérents.

Au contraire, elle est amenée à collaborer, à différentes échelles et selon des modalités diverses, avec des acteurs publics et privés pour mener à bien ses actions et atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée (ex : contribution à l'élaboration d'un projet

<sup>38</sup> Selon les informations présentes sur leurs sites respectifs.

régional de santé ; participation à une commission de sélection des réponses à un appel à projets émis par un Conseil départemental ou une fondation, etc.).

Ces parties prenantes ne sont pas des membres actifs mais ils peuvent financer et/ou contribuer, plus ou moins étroitement, à certains de ses dispositifs<sup>39</sup>. Par exemple, les agents et élus des collectivités territoriales, financeuses de l'URIOPSS, ont été invités à participer à des ateliers de co-construction lors de l'une de ses journées d'étude. Cela, à la fois pour y apporter leur point de vue mais aussi pour tisser des liens plus directs avec les acteurs associatifs présents.

De même, un assureur mécène est intervenu en tant qu'expert dans un webinaire de l'URIOPSS sur les cyberrisques sans, pour autant, être autorisé à faire la promotion de ses services.

À l'inverse, l'URIOPSS PDL accompagne également des acteurs externes dans leurs missions. Ainsi, elle a signé une convention avec l'État pour piloter le Conseil Consultatif Régional des Personnes Accueillies (CCRPA). Celui-ci constitue un espace de débat et de consultation des personnes en situation d'exclusion et de pauvreté qui peuvent y formuler des propositions concernant l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques. Ici l'URIOPSS joue un rôle de liaison, de facilitation : elle favorise la participation des personnes concernées mais ne donne pas son avis propre.

Enfin, l'URIOPSS PDL entretient également des liens étroits avec le reste du territoire national, en particulier à travers les interactions qu'elle peut avoir au niveau du réseau UNIOPSS-URIOPSS (ex : participation au conseil d'administration de l'UNIOPSS, à des groupes de travail thématiques).

Ici le numérique a joué un rôle important dans la création et le renforcement des relations. Il a notamment facilité l'organisation de temps de formation et d'échanges inédits avec et entre les adhérents et les salariés d'autres URIOPSS. Cela n'est cependant pas sans poser des questions sur les enjeux (financiers, humains, concurrence au sein du réseau) d'une telle ouverture des frontières :

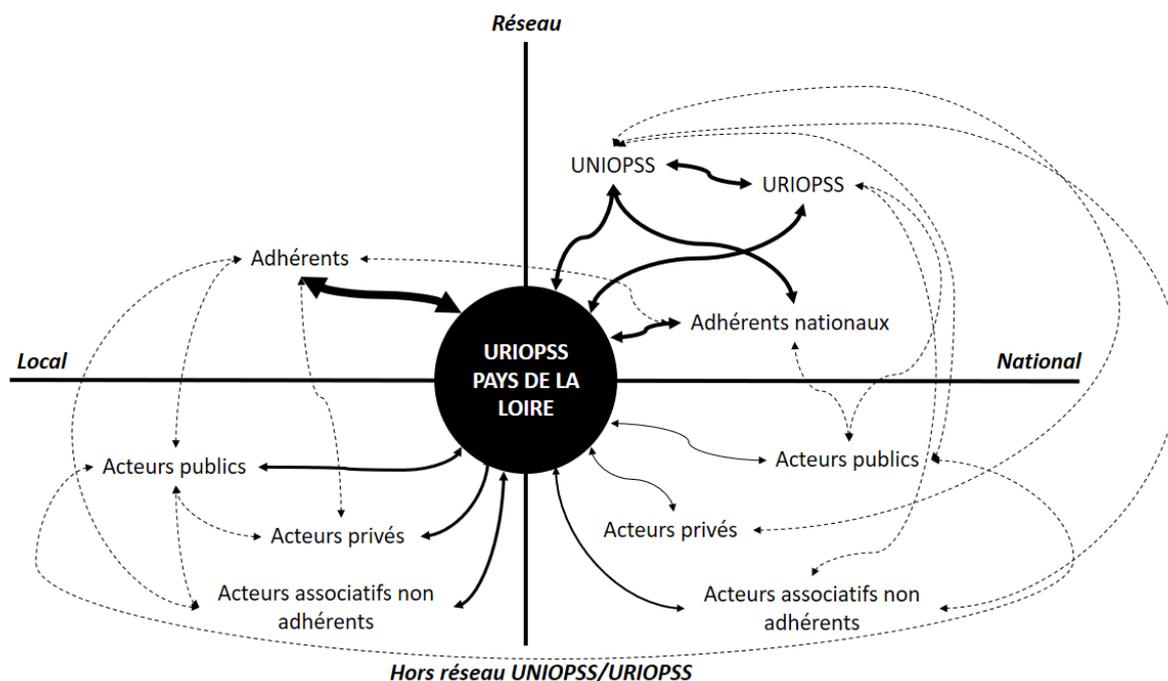
---

<sup>39</sup> Par membres actifs, nous entendons les acteurs ayant un droit de vote. Les statuts de l'URIOPSS PDL prévoient, en parallèle, un statut de « *membres bienfaiteurs [pour les] personnes physiques ou morales ayant rendu et/ou rendant des services notamment en apportant leur concours financier, ou autre, dans le cadre de leur action de soutien de mécénat, et ne remplissant pas les critères pour être membres actifs de l'Union Régionale* ». Choisis par le conseil d'administration, ceux-ci disposent alors d'une voix consultative lors de l'assemblée générale.

[Il y avait sur le webinaire] « 1400 personnes mais [...] c'est parce qu'en fait la technologie nous le permet et qu'en effet ça casse complètement les frontières [...] mais c'est pas sans risque [...] sur le modèle économique parce que si on ouvre à tout le monde, on ouvre le robinet [...], c'est pas à l'aveugle mais c'est audacieux, c'est-à-dire qu'il faudra aussi qu'on évalue financièrement, qu'on évalue ce que ça rapporte en termes d'image, d'impact auprès des adhérents » (directrice – entretien - 2022)

En somme, nous voyons que l'URIOPSS PDL ne présente aucune forme de stabilité et qu'il est difficile de déterminer avec précision s'il s'agit d'une méta-organisation plutôt tournée vers elle-même ou vers l'extérieur (cf. Figure 40). Ainsi, une large partie de ses activités est destinée exclusivement à ses membres (ex : la veille) ou prioritairement (ex : l'activité de conseil, de formation). Mais, dans le même temps, elle organise des actions avec des partenaires multi-échelles et peut également former ou accompagner des non adhérents (avec, néanmoins, une différence tarifaire et en fonction du temps disponible de ses salariées).

**Figure 40 : l'URIOPSS PDL, un réseau aux ramifications multi-échelles (source : auteure)**



Son périmètre d'action a, par ailleurs, été amené à évoluer, plus ou moins fortement, au fil de son existence, en fonction, par exemple des personnes, des moyens, des besoins du territoire ou de financements :

« Si vous interrogez l'équipe de l'URIOPSS, je pense qu'ils vous diraient, c'est un reproche qu'on me faisait, j'étais beaucoup trop à

*l'extérieur, notamment à renouer des liens avec les départements, avec la DDCS [Direction Départementale de la Cohésion Sociale], etc. J'avais trouvé une URIOPSS un peu fermée sur elle et spontanément j'étais beaucoup à l'extérieur. Après le modèle économique aussi a fait qu'il fallait se tourner vers l'extérieur pour trouver des ressources supplémentaires » (ancienne directrice – entretien - 2022).*

L'URIOPSS PDL a ainsi formé, pendant un temps, une méta-méta-organisation car elle a réuni des unions départementales (UDOPSS), aujourd'hui disparues<sup>40</sup>.

#### **4.1.1.3. À TRAVERS SES ACTEURS : ADHERENTS ET « SECRETARIAT »**

Poursuivant notre objectif de caractériser dynamiquement la méta-organisation URIOPSS PDL, nous nous intéressons ensuite à ses acteurs. Au premier regard, ceux-ci se répartissent en deux catégories :

- les membres, 198 organismes non-lucratifs représentant plus de 700 établissements et services au 31 décembre 2021 ;
- le secrétariat composé, à cette même date, de neuf salariées (8,74 équivalent temps plein), de deux stagiaires et de la chercheuse en soutien.

#### **Les adhérents**

Bien que réunis par un dénominateur commun (acteurs non-lucratifs du secteur sanitaire, social et médico-social) qui conditionne l'accès à l'URIOPSS, les membres se caractérisent par une forte hétérogénéité (*cf.* Tableau 37).

À l'heure actuelle, le système d'information de l'URIOPSS PDL ne permet pas de préciser finement le profil des adhérents. Par exemple, ces derniers ne renseignent pas forcément les informations demandées lors de l'adhésion (ex : chiffre d'affaires ou budget annuel, nombre de salariés et d'administrateurs...), ni n'informent toujours l'URIOPSS d'éventuelles mises à jour.

Parallèlement, celle-ci n'a pas une capacité de veille suffisante pour récupérer d'elle-même ces informations qui ne sont pas accessibles aisément (ex : les associations n'ont pas toutes un site internet, celui-ci n'est pas toujours actualisé ou n'indique pas ces informations).

---

<sup>40</sup> De 1947 jusque, probablement, dans les années 1970, les plus anciennes salariées n'ayant pu retrouver leur date de disparition.

**Tableau 37 : quelques exemples de critères différenciant les adhérents de l'URIOPSS PDL (source : auteure)**

<b>NOMBRE DE SALARIÉS</b>	D'aucun salarié (uniquement des bénévoles) à plus de 1000						
<b>Type d'organisation</b>	Mono-établissement		Organisme gestionnaire à partir de 2 structures jusqu'à plus de cent				
<b>Type de structure*<sup>41</sup></b>	Établissement			Service			
<b>Statut juridique</b>	Association		Mutuelle		Fondation		
<b>Secteur*</b>	Sanitaire		Social		Médico-social		
<b>Financeurs principaux*</b>	État		Conseil départemental		Assurance maladie		
<b>Domaine d'activité*</b>	Handicap	Santé	Personnes âgées	Aide à domicile	Formation	Lutte contre les exclusions	Enfance, jeunesse, famille
<b>MISSION*</b>	Soin		Hébergement	Formation / éducation		Accompagnement	
<b>Nombre de personnes accompagnées</b>	De moins de dix à plus de mille						
<b>Département*</b>	44	49	53	72	85	Hors région	
<b>Territoire*</b>	Rural		Urbain		Péri-urbain		
<b>Périmètre d'intervention*</b>	Local	Départemental		Régional		Interrégional	
<b>Caractère</b>	Laïc		Religieux				

Par ailleurs, l'inscription des adhérents dans la méta-organisation peut être relativement évolutive : le temps de notre présence sur le terrain, plusieurs associations ont ainsi résilié leur adhésion malgré une participation plus ou moins ancienne et, à l'inverse, d'autres ont ré-adhéré après des années hors de l'URIOPSS.

<sup>41</sup> Les caractéristiques suivies d'un astérisque (\*) indiquent que les options peuvent être cumulatives, selon différentes modalités en fonction de chaque adhérent.

Ces mouvements peuvent également se jouer à différentes échelles (départementale, régionale, nationale). Par exemple, en 2022, une union d'associations s'est désengagée du réseau national, sans entraîner, pour autant le départ de ses unions ligériennes (régionales et départementales). Mais il est possible que cela évolue à l'avenir dans un sens ou dans l'autre, par exemple en fonction des situations politiques, économiques ou d'inimitiés. Ce fonctionnement n'est pas nouveau, ni particulièrement anormal : ces adhérents « *sont déjà partis, puis revenus, là ils repartent, il y a un jeu de yoyo* » (SALA-3 – réunion d'équipe - 2022).

À l'inverse, en 2021, une association membre au niveau national et dans plusieurs régions, a fait le choix de ne plus adhérer au niveau des Pays de la Loire, faisant le calcul qu'elle n'avait pas besoin d'adhérer dans tous les territoires où elle est présente pour être représentée nationalement.

### **Le « secrétariat »**

Parallèlement, à l'URIOPSS PDL, le rôle du « secrétariat » est essentiel<sup>42</sup>. Celui-ci est aujourd'hui d'une taille importante mais son profil et son fonctionnement ont évolué au fil du temps. Par exemple en 1976, l'URIOPSS comptait trois salariés : un directeur, une secrétaire de direction et une secrétaire. En 2022, il est composé de fonctions supports minoritaires (secrétariat et gestion des adhérents, de la formation et de la communication) et de chargées de mission aux profils et aux missions diverses (ex : accompagnement sectoriel) et évolutives (ex : animation intersectorielle à distance).

Au-delà de la réponse aux besoins des adhérents, ces salariées sont également vectrices d'innovation. Elles doivent ainsi :

*« être en capacité de mettre en place un projet, avec les recherches de financements, poser les objectifs, décliner les actions, mettre en place une évaluation de l'action, mobiliser les acteurs... »* (directrice – entretien - 2022).

Dans ce cadre, elles sont alors amenées à développer « *une compétence à 360 degrés* » (directrice –entretien - 2022).

Cette tâche est d'autant plus complexe que, comme nous l'avons vu, il n'y a pas un adhérent type avec des attentes précises, claires et stables dans le temps et

---

<sup>42</sup> Nous plaçons ce terme entre guillemets car il semble ici, du fait de sa composition, peu adéquat et fait, par ailleurs, réagir les acteurs concernés qui y voient une réduction à des tâches administratives.

que le fort *turn-over* tant chez les salariés que chez les représentants des membres a pu fragiliser le lien entre eux (SALA-1 – entretien - 2022) :

« *je ne les connais pas forcément et j'ai pas de lien direct avec eux en fait, tu vois, ou d'appels, j'ai peu d'appels* ».

Dans un Projet Associatif et Stratégique redéfini, les salariées sont alors régulièrement amenées à se questionner sur leurs missions, à développer et renouveler leurs compétences et à réinventer leurs modes d'action en étroite relation avec les adhérents.

Mais ces catégories générales (adhérents/« secrétariat ») méritent également d'être précisées (cf. Tableau 38).

**Tableau 38 : une large typologie d'acteurs au sein de la méta-organisation URIOPSS PDL (source : auteure)**

CATEGORIE	PROFIL	DISPOSITIFS CONCERNES (EXEMPLES)	ROLES PRINCIPAUX
<b>MEMBRES</b>	Organismes non-lucratifs <i>Fonctionnement hétérarchique</i>	Assemblée générale, groupes de travail, commissions, mandats (local, régional voire national)...	Apport de ressources (financières, humaines) d'idées et d'expertise (informations, compétences...)  Contributions à la définition et la validation des orientations politiques et stratégiques
	Représentés par des individus variant en fonction : (1) de la situation interne de l'organisation membre (temps disponible, <i>turn-over</i> ...); (2) des dispositifs de la méta-organisation (groupe de travail thématique, conseil d'administration...)		
<b>ADMINISTRATEURS</b>	Membres et individus, tous bénévoles  Fonctionnement semi-hiérarchique (Présidence > vice-présidence > administrateurs)	Bureau, conseil d'administration, conférence des adhérents nationaux et groupements fédératifs, commission modèle économique...	Définition des orientations politiques et stratégiques et pouvoir décisionnel sur ces sujets  Représentation dans des instances externes  Animation territoriale
	Des individus élus nominativement pour représenter : (1) un membre local ; (2) un groupement fédératif ou un adhérent national ; (3) le secteur ou la société en tant qu'expert		
<b>« SECRETARIAT »</b>	Individus salariés (contrats temporaires ou à durée	Groupes de travail (locaux,	Apport d'une expertise technique, d'un

	indéterminée) Fonctionnement hiérarchique	nationaux), mandats, commissions...	soutien logistique et organisationnel
	Une direction, des cadres et des assistants Soutenu continuellement (ex : expertise-comptable) ou ponctuellement (ex : expertise juridique) par des compétences externes		Animation territoriale Liaison avec le réseau UNIOPSS-URIOPSS, les partenaires (publics, privés) Représentation dans des instances externes Pouvoir décisionnel au quotidien (direction)

Ce faisant, nous voyons que la méta-organisation URIOPSS PDL n'est pas une organisation composée d'acteurs aux profils proches. En effet, en portant un regard plus précis sur ses acteurs, nous observons de multiples relations entre leurs catégories et les dispositifs dans lesquels ils évoluent.

Dès lors, il existe une équipe (bénévole et salariée), à géométrie variable et multi-compétences qui évolue sur différents projets en fonction de nombreux jeux d'échelles et selon des modalités variées (sollicitation directe et informelle, rencontre formalisée avec convocation, interpellation indirecte via la directrice, etc.) :

*« on s'interpelle réciproquement c'est-à-dire que [la salariée] m'interpelle quand par exemple elle monte un webinaire [...], moi je lui fais des retours [...], on se cause beaucoup [... elle] peut m'interpeller parce que c'est vrai que je commence à avoir un réseau qui est intéressant donc quand elle a besoin de me dire "tiens sur cette question-là qui est-ce que je pourrais aller chercher ?", je vais lui donner l'info. C'est assez facile en fait, c'est-à-dire qu'on ne s'est jamais dit "bon alors voilà on va bosser comme ça" » (ADH-2 – entretien - 2023).*

Ce portrait de la méta-organisation URIOPSS PDL (à travers sa raison d'être, sa forme et ses acteurs), nous offre un premier aperçu de ses spécificités et une caractérisation différente de celle proposée dans l'état de l'art. Cela nécessite la recherche de nouveaux repères à travers l'étude de sa dynamique.

#### 4.1.2. ... pour en saisir la vie mouvementée

L'URIOPSS PDL s'inscrit au cœur de multiples dynamiques, liées en particulier aux diverses concurrences (4.1.2.1) qui s'y jouent et aux enjeux liés à la participation à sa vie quotidienne (4.1.2.2).

##### 4.1.2.1. DES CONCURRENCES MULTIPLES

###### À l'intérieur...

La méta-organisation constitue un espace de concurrence (potentielle ou effective), entre elle et ses membres et entre les membres eux-mêmes. Au niveau de l'URIOPSS PDL, cette concurrence peut prendre différentes formes (cf. Tableau 39).

**Tableau 39 : jeu des concurrences au niveau de l'URIOPSS PDL (exemples)**  
(source : auteure)

OBJET	EXEMPLES
<b>CONCURRENCES URIOPSS - ADHERENTS</b>	
Économique	Réponse à des appels à projets similaires ; enveloppes budgétaires du secteur associatif contraintes chez les acteurs publics
Offre	Déploiement de services similaires (ex : formations)
Politico-médiatique	Positionnement sur des sujets identiques (risque d'un manque de visibilité pour l'un au profit de l'autre)
<b>CONCURRENCES ENTRE ADHERENTS</b>	
Économique	Multiplication des appels à projets ; mise en concurrence par les acteurs publics dont l'enveloppe budgétaire est contrainte
Offre	Déploiement de services similaires (soin, accompagnement) mais besoins importants sur le territoire
Ressources humaines	Crise de l'attractivité des métiers, difficulté à renouveler la gouvernance

Ces concurrences sont variables dans le temps, d'un enjeu ou d'un acteur à l'autre (ex : en fonction de sa taille, de son secteur, de sa situation géographique). Par exemple, la concurrence en termes de visibilité sera plus forte pour l'URIOPSS PDL avec des adhérents de type association de grande taille ou fédération régionale, tandis qu'elle sera plus limitée avec une petite association. De même, selon la thématique, la concurrence pourra être accrue entre des adhérents d'un même

territoire (ex : difficultés de recrutement renforçant les tensions entre associations) ou plus éloignés (ex : appels à projets régionaux, départementaux...).

Malgré cela, les relations concurrentielles n'empêchent pas, dans le même temps, des collaborations : « *tout le monde échange quand même, on n'a pas intérêt à mon avis à être trop les uns contre les autres, c'est pas possible* » (ADH-1 – entretien - 2022).

Elles renforcent même parfois l'intérêt pour la méta-organisation qui peut être alors considérée comme un espace distancié ou contribuant à réguler les concurrences entre adhérents :

*« mes attentes avec l'URIOPSS c'est un peu ça, c'est ça que je recherche en fait, un acteur neutre qui pourrait rassembler autour de nos objets de travail »* (ADH-7 – entretien - 2022) ;

*« ça nous sort du champ concurrentiel, très concrètement par exemple [autre adhérent du même territoire] il est aussi à l'URIOPSS, [...] je travaille super bien avec lui et on a une loyauté forte sur le territoire et on est plutôt à co-construire au bénéfice des enfants que à se concurrencer au bénéfice de qui sera la grenouille qui se fera plus grosse que le bœuf »* (ADH-2 – entretien - 2022).

### **... Et à l'extérieur de la méta-organisation**

Parallèlement, nous constatons qu'à l'URIOPSS, la concurrence est également extérieure : par exemple, avec des fédérations sectorielles et des syndicats employeurs (qu'ils soient ou non, eux-mêmes, des méta-organisations).

Historiquement, cette concurrence n'était pas exacerbée. Au contraire, les URIOPSS ont pu se constituer de différentes manières en fonction des territoires, notamment du fait de la présence ou non d'acteurs fédératifs sur certains champs. Ainsi, l'URIOPSS PDL « *avait à l'époque beaucoup d'adhérents en protection de l'enfance du fait qu'il n'y avait pas tellement de têtes de réseau, fédérations sectorielles protection de l'enfance* » (ancienne directrice – entretien - 2022).

Par ailleurs, l'URIOPSS PDL encourageait plutôt « *la triple adhésion : je suis un adhérent du secteur PA [personnes âgées], le réseau défendant l'adhésion à un organisme sectoriel, à un organisme interfédéral URIOPSS, et un syndicat employeur* » (SALA-2 – réunion d'équipe - 2022).

En ce sens, la méta-organisation voyait ces acteurs (unions, syndicats) comme complémentaires de son action :

*« je les sens plus directement investis sur le terrain que moi où je suis plus en retrait et dans une approche plus transversale [...] tu touches un peu à tout, je me positionne un peu comme ça avec une approche un peu plus méta, un peu plus globale » (SALA-1 – entretien - 2022).*

Cette complémentarité est également perçue chez certains adhérents qui peuvent avoir plusieurs adhésions simultanées :

*« parallèlement à notre adhésion [...] URIOPSS, il y aussi l'adhésion à la FNAT, la fédération nationale des associations tutélaires [...] qui est plus spécialisée [...] et qui est moins généraliste que l'URIOPSS » (ADH-6 – entretien - 2022).*

Mais la concurrence avec ces autres unions et syndicats est devenue de plus en plus importante ces dernières années du fait d'importantes transformations du paysage associatif et sectoriel (conventions collectives, fusion et disparition d'associations, redécoupage territorial, apparition d'acteurs publics, baisse des financements...). Dès lors, ces acteurs sont *« à un carrefour, on est vraiment dans une situation où ce n'est pas si simple pour [les syndicats employeurs] qui vont perdre peut-être leur raison d'être avec la convention unique et c'est aussi pour ça qu'ils se déploient, tentent de prendre nos parts de marché »* (direction – réunion d'équipe - 2022).

La concurrence externe porte alors sur plusieurs aspects (cf. Tableau 40).

Face à ces concurrences multiples, il existe un risque d'exacerbation des conflits au sein de la méta-organisation, ceux-ci sous-tendant alors des prises de distance, un désengagement progressif, voire une rupture avec les adhérents (ex : un membre questionne la plus-value pour lui d'adhérer à l'URIOPSS plutôt qu'à une autre union). Cependant, nous constatons que le conflit est dans la plupart des cas, considéré comme normal, lié notamment au fonctionnement associatif.

Le conflit prend le plus souvent la forme de débats animés, en particulier dans les instances de gouvernance. Par exemple, l'important *turn-over* des administrateurs et les évolutions de l'URIOPSS (changement de direction...) ont pu contribuer à une connaissance relative des statuts par ses acteurs (ex : fonctionnement et rôle des différentes instances, durée des mandats, poids des collègues...). Cela a alors suscité de nombreux échanges entre eux (ex : lors des conseils d'administration) et généré un manque de fluidité, de maîtrise dans leurs

actions (ex : qu'est-il attendu des adhérents nationaux et des fédérations membres ?).

**Tableau 40 : des concurrences externes de plus en plus fortes (exemples) (source : auteure)**

OBJET	EXEMPLES	VERBATIM
Accompagnement des adhérents	Mise en concurrence sur des propositions et des devis relatifs à la formation, au conseil...	« On avait fait une proposition en fait parce qu'ils sont [...] à réfléchir sur la gouvernance et modifier, bouger leur gouvernance, [l'adhérent] nous avait demandé une proposition là-dessus à laquelle on avait répondu mais ils sont passés par [autre structure] je crois avec qui ils ont déjà bossé » (SALA-1 – entretien - 2022)
Positionnement et visibilité auprès des acteurs publics	Obtention de financements, de places dans des instances de coconstruction/dialogue, de mandats de représentation...	« Au moment de la création de l'ARS qui a beaucoup fait bouger les lignes, il avait fallu s'organiser, il y avait des places attribuées par secteur. L'ARS nous demandait quel poids on faisait [...] et c'était assez chaud, je me souviens de réunions avec [les autres unions, syndicats] il fallait qu'on se bagarre pour avoir les places » (ancienne directrice – entretien - 2022)
Positionnement politique et offre	Journées d'étude sur des sujets ou des dates proches ; visibilité médiatique (ex : publication de tribunes)...	« C'est d'autant plus compliqué que [concurrent] se positionne en animation territoriale et met en place des animations "uriopsiennes" avec des mots comme intersectorialité » (directrice – réunion d'équipe - 2022)

Mais, plutôt qu'un blocage, ces situations incitent les acteurs de l'URIOPSS PDL à concevoir de nouveaux dispositifs et règles pour clarifier leurs positionnements et permettre la continuité de l'action collective.

Ainsi, pour faire évoluer les statuts, une méthode inédite a été mise en place. Après un premier état des lieux des statuts et des difficultés liées, mené entre la direction et plusieurs salariés, un groupe de travail a été constitué autour de la Présidente, des vice-Présidents et de la Direction pour proposer des modalités de réforme et initier un travail de régulation. Par la suite, les membres du bureau ont été chargés d'effectuer, dans un délai court, des commentaires sur les différents articles statutaires. Ce travail a ensuite été synthétisé par le groupe de travail dans l'optique, *in fine*, d'un vote en assemblée générale.

Parallèlement, l'existence de l'URIOPSS tend parfois à diminuer les concurrences, notamment avec ses adhérents. En référence à ce sujet, elle cherche

à limiter les conflits, évoluer avec son environnement, innover pour accompagner et pousser des transformations.

Par exemple, les ventes de formation par l'URIOPSS ont, ces dernières années, diminué. Pour certains administrateurs, cela répond à l'enjeu de « *ne pas se mettre en porte à faux envers certains adhérents qui font de la formation* » (ADH-8 – conseil d'administration - 2022). Pour d'autres, c'est le contexte général (crise sanitaire, baisse des effectifs, création des Opérateurs de Compétences (OPCO)...) qui est à l'origine de cette situation.

Pour la Direction, cela s'explique également par le fait que l'équipe salariée œuvre « *à la transformation des solutions faites aux adhérents [...] avec la mise en place de nouvelles formules, de nouveaux modes d'animation, de nouveaux sujets* » (conseil d'administration – 2022), ce qui nécessite du temps.

Enfin, pour la Présidente, l'URIOPSS PDL a un positionnement singulier car son Projet ne vise pas à se substituer aux adhérents : « *quand on dit "tisser des liens" c'est pas juste un slogan, si on a un adhérent dont c'est le métier de faire de la formation, on ne le remplace pas, c'est notre projet* » (conseil d'administration - 2022).

La présence de concurrences et le risque de conflits (réels, potentiels) contribuent alors à éclairer les multiples enjeux et la dynamique au sein de l'URIOPSS.

#### 4.1.2.2. UNE META-ORGANISATION A L'EQUILIBRE INCERTAIN

##### ***Au-delà de l'équilibre financier, le sens de l'adhésion***

Dans un contexte de rationalisation budgétaire forte et de concurrence accrue, notamment entre unions et syndicats du secteur, les adhérents sont amenés à effectuer des choix dans leurs dépenses. Certains questionnent alors leur participation à l'URIOPSS PDL, les coûts d'adhésion (financiers et humains) n'étant pas toujours négligeables pour des acteurs associatifs aux ressources limitées.

Malgré un barème visant à harmoniser les coûts de l'adhésion en fonction des moyens de l'adhérent, les membres peuvent, par ailleurs, avoir des appréciations différentes du prix à payer. Par exemple, pour deux adhérents aux profils proches :

- l'un estime qu'en tant qu'« *asso sans salarié, [il] ne peut pas adhérer sur la base de 400 euros alors qu'[il] a un budget de 6000. Donc [il] ne versera pas de cotisation sur cette base-là cette année* » (ADH-9 – conseil d'administration - 2022) ;
- quand l'autre indique que « *le coût de 500 euros n'est pas un gros problème pour [lui] même si [son] budget baisse chaque année* » (ADH-11 – conseil d'administration - 2022).

Dès lors, la balance coûts/bénéfices de la participation à la méta-organisation est loin d'être stable et homogène et les membres viennent ainsi régulièrement interroger les raisons de l'adhésion à l'URIOPSS PDL. Cela est d'autant plus marqué depuis la réforme du système des cotisations, entrée en vigueur en 2022. Les échanges peuvent alors prendre la forme d'une négociation :

- sur les montants de la cotisation : « *pour eux 400 euros c'est trop, ils sont prêts à adhérer mais pour 150 euros* » (direction – réunion d'équipe - 2022) ;
- sur les bénéfices attendus : « *honnêtement on n'est là que pour la participation et la contribution au débat, nous on n'a pas besoin de vos services [...par contre] si nos propres adhérents ont besoin des services de l'URIOPSS car nous on n'est pas en capacité de les fournir en tant que fédération, il faut une cotisation plus forte dans ce cas* » (ADH-10 – conseil d'administration - 2022).

Dès lors, le cadre fixé par écrit et voté en assemblée générale peut être amené à évoluer (ADH-8 – conseil d'administration - 2022) :

*« on a mené une réflexion en deux temps sur les cotisations : c'est quoi la mission de l'URIOPSS, on a validé le cadre et le sens dans un premier temps et dans un deuxième temps on a essayé d'y mettre des chiffres. Les chiffres peuvent bouger et être revus chaque année, le montant des différentes lignes aussi ».*

L'URIOPSS voit ses adhérents partir puis revenir (pour des raisons économiques, politiques ou inconnues...), d'autres fusionnent, disparaissent. Il y a alors un enjeu pour la méta-organisation de conserver un certain équilibre, à la fois financier et politique. Ce qui fait dire à un administrateur (ADH-2 – entretien - 2022) :

*« c'est pas statique en fait l'URIOPSS, c'est sans doute sa richesse mais c'est aussi sa difficulté, c'est maintenir un certain niveau d'adhésion et dans ce certain niveau d'adhésion il y a dans les grandes masses, tous les adhérents parce qu'il y a aussi une viabilité économique à avoir et puis dans les secteurs, c'est-à-dire avoir une forme d'équilibre pour ne pas qu'on devienne une URIOPSS qui aurait par exemple une caisse de résonance plus importante en EHPAD parce qu'on aurait beaucoup d'adhérents et très peu dans les luttes contre l'exclusion parce qu'on en a pas assez ».*

Pour trouver un équilibre financier, l'URIOPSS bénéficie de trois catégories de ressources : les cotisations de ses membres ; l'offre de services développée par ses salariées ; les subventions sur actions des partenaires publics/privés (ex : Conseil régional, mécénat...). Elle se trouve donc « assise sur un tabouret à trois pieds mais le pied le plus fort, c'est les cotisations, les adhérents » (directrice – conseil d'administration - 2022).

Au-delà de la recherche d'un équilibre financier, c'est tout son fonctionnement quotidien qui repose sur un savant agencement entre mobilisation des adhérents et tâches allouées aux salariées. En effet, l'enjeu consiste pour l'URIOPSS à rester suffisamment indépendante, en particulier des acteurs publics, tout en articulant des ressources salariées relativement modestes à des adhérents contraints (en termes de ressources financières et humaines à allouer à la méta-organisation).

## ***Des dépendances multiples***

Dès lors, nous voyons que l'URIOPSS PDL est très dépendante de ses adhérents. Ce, tant d'un point de vue :

- *économique*. Les membres lui versent des cotisations qui représentent la majorité de ses ressources financières et achètent des services complémentaires (formations, accompagnement) ;
- *organisationnel*. Les membres participent à de nombreuses instances (de gouvernance mais aussi de travail à travers des commissions thématiques, de représentation en assumant en son nom des mandats auprès de structures publiques ou privées, etc.) ;
- *politique*. Pour avoir du poids et de la visibilité, en particulier vis-à-vis des acteurs publics, il lui est nécessaire de fédérer des acteurs nombreux et représentatifs de l'ensemble des secteurs et territoires qu'elle entend représenter.

Cependant, en parallèle, les adhérents vont aussi développer une dépendance multi-niveaux vis-à-vis de l'URIOPSS PDL (cf. Figure 41).

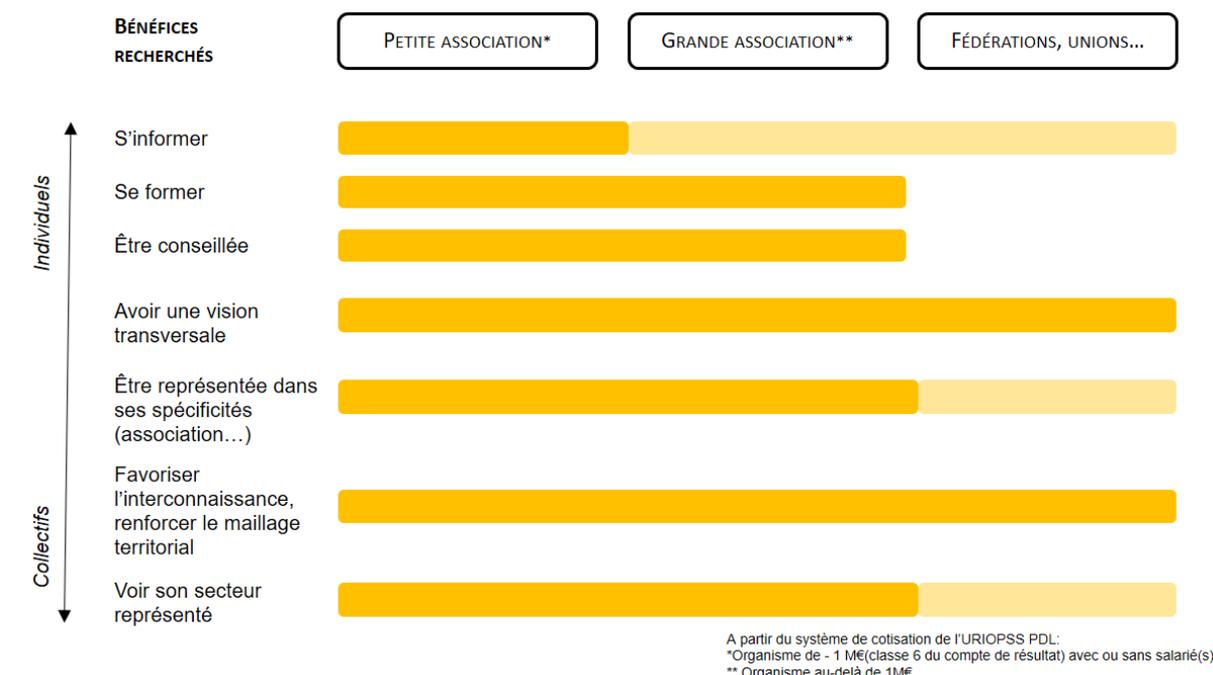
Cette dépendance pourra varier d'un adhérent à l'autre en fonction de son profil (selon sa situation interne, nécessairement évolutive, à travers, par exemple, un manque de personnel, des événements extérieurs, comme un scandale médiatique sur la situation des EHPAD, etc.) et plus particulièrement de sa taille<sup>43</sup>.

Au-delà de liens de dépendance unilatéraux, nous observons donc une interdépendance forte entre les acteurs. Celle-ci s'exprime à différents niveaux de l'URIOPSS (dans son animation, les modalités de participation, de prise de décision...).

---

<sup>43</sup> Il est souvent question de grandes ou petites associations sans qu'il soit néanmoins facile de les définir. Pour Tchernonog et Prouteau (2019, p. 5), les petites associations qui s'appuient surtout sur le travail bénévole « *vivent principalement de cotisations, de quelques subventions des communes et de locaux mis à disposition, [...] sont principalement actives au niveau local, voire au niveau du quartier dans les villes* » et ont un budget annuel de moins de 10 000 euros. À l'opposé, les grandes associations ont un budget supérieur à 500 000 euros. Mais ces définitions sont générales et rassemblent tant les associations sportives ou de loisirs, ayant généralement peu de salariés et un budget restreint, que des structures médico-sociales ayant de nombreux salariés. Dès lors, au regard de notre contexte, nous nous baserons ici plutôt sur le système de cotisations de l'URIOPSS PDL pour définir une grande et une petite association. Ce prisme a évidemment des limites (ex : il est extrêmement localisé) mais nous permet des comparaisons à l'échelle de la méta-organisation qui nous intéresse.

**Figure 41 : intérêts et dépendances des membres vis-à-vis de la méta-organisation URIOPSS PDL (exemples) (source : auteure)**



Par exemple, si dans la gestion quotidienne, la prise de décision est, *in fine*, entre les mains de la direction, elle repose le plus souvent sur des échanges étroits avec l'équipe salariée (ex : ajout d'une formation au catalogue, choix des emails envoyés aux adhérents, etc.). Ces échanges peuvent être individuels ou collectifs en fonction des thématiques.

Pour des enjeux plus complexes, plus engageants pour l'organisation ou nécessitant une expertise complémentaire (ex : recrutement d'un salarié), la prise de décision peut également être renforcée par des échanges avec la Présidence et/ou des administrateurs familiers du sujet concerné.

### **La diversité de l'adhésion**

Il en va de même pour les décisions politiques et stratégiques : la Présidente est responsable de l'arbitrage ou du choix final, mais la majorité des sujets sont discutés collectivement à différentes échelles (avec les vice-présidents, la direction, le bureau, le conseil d'administration et/ou l'assemblée générale), selon des modalités qui varient (en fonction de l'urgence, de la disponibilité des acteurs, de la thématique...). Un vice-Président nous dit ainsi (ADH-2 – entretien - 2023) :

*« j'ai une habitude de travail, une grande proximité avec [Présidente et vice-Présidente] et puis [avec la direction] donc c'est très souvent*

*que tous les quatre on a une visio, on échange, on partage, on se répartit le travail. Alors sans confusion entre le [...] poste de direction et nos mandats à nous qui sont des mandats politiques mais en tout cas nous sur un plan politique on infuse en fait du côté de [la direction] pour qu'il y ait ensemble des choses qui se mêlent, qui se portent et puis des choix qui se fassent ».*

Cette interdépendance dépasse la simple prise de décision. Elle est active dans toutes les actions de l'URIOPSS. Par exemple, si l'assemblée générale peut parfois être perçue comme une chambre d'enregistrement (ex : vote des comptes, des rapports d'activités ou élection des administrateurs ; temps d'échanges réduits du fait de contraintes temporelles), cela ne signifie pas pour autant que les membres n'ont pas voix au chapitre dans et au-delà de cette rencontre très formalisée.

En effet, chacun d'entre eux peut, en amont, soumettre un point à l'ordre du jour (qui devra être validé par le conseil d'administration) et cela ne constitue pas le seul endroit où il peut s'exprimer. Ainsi, en dehors des instances statutaires (conseil d'administration, bureau soumis à une élection), l'adhérent peut contribuer et porter ses sujets dans de nombreux espaces. Notamment : commissions (sur les mandats, le modèle économique de l'URIOPSS...), échanges individuels ou collectifs avec les salariés, journée de rentrée sociale, etc.

La participation, au-delà d'un système de vote relativement binaire (approbation ou refus), est essentielle et multidimensionnelle. En effet, sans ses adhérents l'URIOPSS n'a pas la capacité en termes de moyens humains d'être présente sur tous les sujets essentiels au déploiement de son Projet associatif ; ne dispose que d'informations parcellaires pour alimenter celui-ci (ex : les éléments collectés par les salariés auprès des acteurs publics, mais pas les retours du terrain).

En parallèle, si les adhérents ne s'engagent pas, ils prennent le risque d'être moins bien représentés, ce qui dans un contexte concurrentiel peut leur être dommageable (ADH-1 – entretien - 2022) :

*« l'URIOPSS va parler de la petite enfance ou d'autres mais aussi du handicap mais je pense que c'est parce qu'on est présent. Sinon, [...] s'il n'y a pas de représentants du handicap dans l'URIOPSS, [...] ça sera moins bien représenté forcément, c'est aussi la raison pour laquelle il faut être présent ».*

L'interdépendance adhérents/ « secrétariat » est particulièrement essentielle et visible dans le cadre de la mission de représentation de la méta-organisation.

Ainsi, l'URIOPSS assure, en 2022, 120 mandats tant au niveau local (ex : Comité Local de Travail Social), départemental (ex : Conseil Départemental de la Citoyenneté et de l'Autonomie), régional (ex : Comité Régional de l'Habitat et de l'Hébergement) que national (ex : Conseil National de la Protection de l'Enfance).

Ces mandats sont assurés à 55% par des adhérents, le reste par l'équipe salariée. Le choix du portage des mandats s'effectue selon un processus plus ou moins complexe en fonction des situations, supposant de multiples allers-retours entre adhérents et salariées (cf. Figure 42). Les critères et le choix d'attribution d'un mandat résultent d'échanges (écrits, oraux) entre les salariées et font l'objet d'une adaptation régulière selon les besoins.

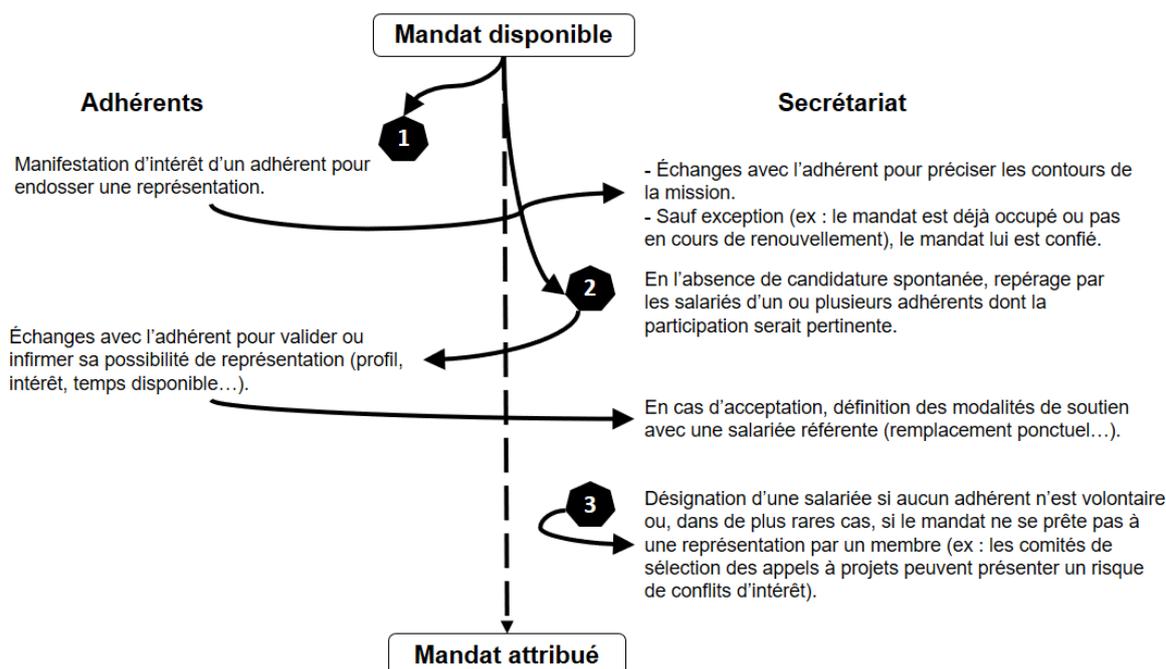
La participation active des adhérents sur la mission de représentation n'est pas sans effet sur le fonctionnement de la méta-organisation. Ainsi, lorsqu'un adhérent accepte d'endosser un mandat, il s'engage à porter la voix de l'URIOPSS. Pour cela, il peut s'appuyer sur un guide du mandataire régulièrement actualisé et sur le soutien des salariés qui vont, par exemple lui apporter des informations contextuelles ou des éléments d'actualités relatifs au mandat concerné.

Cependant, dans les faits, l'adhérent reste très libre dans sa représentation. Cela peut alors poser des difficultés. Par exemple, les salariés peinent parfois à recueillir les informations obtenues par le mandataire : son compte-rendu, bien qu'il s'y engage en signant une convention, n'est pas systématique.

De plus, la personne mandatée ne connaît pas toujours le positionnement de l'URIOPSS sur des sujets parfois très précis (ex : quelle posture tenir sur le rôle des infirmières en pratique avancée ?). En ce sens, un adhérent indique lors d'une réunion annuelle des mandataires (ADH-12 - 2022) :

*« pour avoir vécu l'exercice d'un mandat de l'URIOPSS, dans le cadre des États généraux des EHPAD, je n'ai jamais eu de consigne de qui que ce soit pour intervenir : je suis intervenu avec mes connaissances, mais sans consigne préalable. Je ne sais pas si je représente bien l'URIOPSS ».*

**Figure 42 : trois possibilités d'attribution des mandats de représentation (source : auteure)**



Jusqu'à récemment, il y avait peu de *process* ou d'outils partagés collectivement pour faciliter les interactions entre le « secrétariat » et les adhérents porteurs d'un mandat. Par exemple, un adhérent pouvait avoir l'habitude d'effectuer un retour lors d'un échange téléphonique avec une salariée, un autre de remonter une difficulté pendant une rencontre en présentiel. Or le *turn-over* important des individus, mais aussi la transformation numérique généralisée, sont venus bousculer les habitudes de travail et d'échanges au sein de l'URIOPSS.

La transformation numérique a notamment engendré le passage en distanciel d'une large partie des rencontres liées aux mandats (avec parfois une hausse de la fréquence de ces réunions) et la multiplication des informations envoyées par *e-mail*. Dès lors, le suivi par l'URIOPSS de sa mission de représentation s'est trouvé complexifié et le lien avec certains adhérents distendu. Cela a alors pu avoir des répercussions sur la réalisation des actions de l'URIOPSS et sur son image (ex : les salariées apprennent par l'instance où l'URIOPSS siège que son représentant n'assiste jamais aux rencontres et qu'il y a un risque d'en être radié).

À travers cet exemple de la gestion de la mission de représentation, nous voyons que le fonctionnement de l'URIOPSS repose sur un enchevêtrement complexe de dispositifs et de règles nombreuses et multi-échelles, parmi lesquelles :

- des grands principes (ex : rôle des adhérents défini dans les statuts) ;
- des habitudes de travail (ex : liens interindividuels forts avec le représentant d'un adhérent) ;
- des méthodes bricolées et des innovations pour pouvoir répondre rapidement aux besoins (ex : une salariée ne peut pas se rendre en Sarthe pour un mandat, elle sollicite un adhérent du département pour la remplacer).

Dans cette logique, les trajectoires opérées par l'URIOPSS PDL sont rarement uniquement attribuables aux choix de quelques *leaders* éclairés. Il s'agit plutôt d'une combinaison entre des événements et des acteurs multiples dont la rationalité des choix peut être discutée (du fait de l'incertitude des situations, de l'information imparfaite qu'ils peuvent en avoir, des jeux d'interdépendance...). Ainsi, la directrice nous dit (entretien) :

*« on a pu voir qu'à la fois la Présidente, à la fois la directrice, il y a eu des pions qui ont été mis là alors je ne dis pas que je suis un pion mais les choses ont été organisées pour que la transformation [de l'URIOPSS] ait lieu [...] donc il y avait bien une volonté ensuite il y a eu la réalité [...] c'est pas parce qu'on change une Présidente et une directrice qu'on change la face du globe et qu'on change la réalité d'une organisation dans un contexte où [il y a] un projet stratégique à retravailler » (2022).*

C'est d'ailleurs, en partie, parce que le lien entre ces acteurs a été fragilisé par divers événements récents (crise sanitaire, transformation numérique) que la méta-organisation s'est trouvée en difficulté et a été amenée à actualiser certains de ses dispositifs.



## **4.2. ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT D'UNE META-ORGANISATION**

Face à un contexte largement perturbé et du fait de sa nature même, l'URIOPSS a été amenée à repenser certains de ses dispositifs de gestion et à en initier de nouveaux afin de déployer son Projet Associatif et Stratégique.

Pour saisir le processus de changement de la méta-organisation et permettre l'étude des effets des dispositifs nouvellement mis en place, nous avons procédé par étape. Nous avons, en premier lieu, repéré les dispositifs au service du Projet (4.2.1) avant d'observer comment le contexte mouvementé, notamment du fait de la transformation numérique, venait les bousculer (4.2.2) et susciter un travail pour leur renouvellement (4.2.3).

### **4.2.1. Un Projet soutenu par de nombreux dispositifs de gestion...**

Dans un premier temps, nous avons identifié les différents dispositifs au service du Projet de l'URIOPSS. Ils sont nombreux et leur forme et périmètre très variés. Pour en dresser un panorama<sup>44</sup>, nous avons donc choisi d'organiser ces dispositifs en trois catégories, celles-ci étant interdépendantes selon des modalités et des échelles variées.

Nous commencerons par décrire les dispositifs accompagnant l'activité quotidienne de l'URIOPSS (4.2.1.1), avant de nous attarder sur ceux servant l'activité de services à destination des adhérents (4.2.1.2). Puis, nous relèverons des dispositifs externes à l'URIOPSS avec lesquels elle est amenée à interagir (4.2.1.3).

#### **4.2.1.1. DES DISPOSITIFS ACCOMPAGNANT L'ACTIVITE QUOTIDIENNE**

De nombreux dispositifs accompagnent l'activité interne de la méta-organisation et contribuent à son animation quotidienne. Ceux-ci peuvent être, par exemple, liés à la gestion de l'adhérent, des ressources humaines ou encore à l'organisation et à l'évaluation de l'activité.

#### ***La gestion de l'adhérent***

Le dispositif de gestion de l'adhésion permet le suivi de l'adhérent depuis son intégration jusqu'à son éventuelle sortie de la méta-organisation (*cf.* Tableau 41).

---

<sup>44</sup> Ce panorama ne se veut pas exhaustif, il s'agit plutôt, pour nous, de présenter les éléments saillants et la diversité des dispositifs existants.

Il existe, par exemple, un *process* pour permettre l'intégration d'un nouvel adhérent (prise de contact par l'association, rencontre avec la Présidente et la directrice pour échanger sur le Projet associatif, validation en conseil d'administration).

Celui-ci s'appuie sur des outils de promotion de l'adhésion qui ont impliqué, lors de leur création, tant les salariées que les administrateurs de l'URIOPSS (ex : charte d'adhésion, barème de cotisation, plaquette de présentation du Projet Associatif et de l'intérêt de l'union...).

**Tableau 41 : au cœur du dispositif de gestion de l'adhésion (source : auteure)**

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX	DISPOSITIF DE GESTION DE L'ADHESION
<b>IDEOLOGIES</b> (exemples)	Croyances : dépassement de l'individualisme pour faire société ; importance du réseau pour être visible et plus fort ; l'adhésion sous-tend des droits et des devoirs...  Valeurs : union, solidarité, égalité, partage...
<b>LANGAGES</b> (exemples)	Gestionnaire : « <i>vous trouverez ci-joint votre bulletin de cotisation pour cette année, que nous vous invitons à nous retourner, accompagné du règlement</i> » (mail d'appel de cotisation 2021)  Marketing : « <i>qu'est-ce que ça apporte d'adhérer ? [...] On se rencontre pour en parler ?</i> » (site internet URIOPSS)  Politique : « <i>La force du projet résidera dans la capacité de chacun (individu, association...) à faire collectif en dépassant, ou surpassant, les contraintes ou les intérêts particuliers</i> » (Projet Associatif et Stratégique 2020-2023)  Technique : « <i>Les frais supplémentaires de la journée d'étude sont pris en charge par les participants : location de salle, repas. L'ingénierie de préparation est incluse dans la cotisation</i> » (document sur les services compris dans la cotisation - 2022)
<b>INSTRUMENTATION</b> (exemples)	Charte de l'adhérent, bordereau de cotisation, logiciel de gestion des adhérents, mails, réunions, process d'adhésion...
<b>ESPACES</b> (exemples)	Assemblée générale, conseil d'administration, journée de rentrée sociale, rencontres (à l'URIOPSS, chez l'adhérent), réunion d'équipe...

Parallèlement, des outils existent pour favoriser le suivi de l'adhérent dans l'URIOPSS (contacts, sujets d'intérêt...) Ainsi, une base de données répertorie les informations relatives à l'adhérent. Outil partagé au niveau du réseau UNIOPSS-URIOPSS, celle-ci est alimentée par une gestionnaire de l'URIOPSS en fonction des informations données par l'adhérent (ex : sur le bordereau de cotisation) ou recueillies par les salariées (ex : lors d'une formation, d'un échange téléphonique).

Mais cet outil n'est pas toujours mobilisé par les salariées, notamment du fait de sa prise en main compliquée. Chacune d'entre elles développe alors des stratégies propres pour collecter les informations relatives aux adhérents et celles-ci sont alors peu mutualisées :

*« la rénovation [du logiciel de gestion des adhérents] me paraît juste essentielle parce qu'aujourd'hui alors certes il y a la possibilité [d'y renseigner] les contacts avec les adhérents mais [...] ces liens en fait avec les partenaires institutionnels, l'historique et les liens à venir et bien on n'a pas de trace. On n'a que des traces sur des messageries » (SALA-4 – entretien - 2021).*

### **L'organisation de l'activité**

L'un des enjeux principaux de l'URIOPSS, pour mener à bien ses activités, consiste à agencer le plus efficacement possible ses ressources humaines propres et les représentants de ses adhérents qui sont mis à sa disposition sur un temps souvent restreint. Dès lors, il va s'agir, notamment, de favoriser la communication et la collaboration entre ces différentes parties prenantes.

Du fait de leur présence bénévole au sein de l'URIOPSS, les représentants des adhérents sont peu ou indirectement impliqués dans l'activité quotidienne. Leur participation repose sur le volontariat : ils peuvent ainsi être mobilisés sur des enjeux très opérationnels (ex : un mandat de représentation) ou stratégiques (groupe de travail sur la refonte du système de cotisation, sur l'élaboration d'un nouveau Projet Associatif).

Au-delà d'une tâche concrète à réaliser, ils contribuent surtout à l'activité en apportant leurs idées, envies, constats, récriminations... Des événements fédérateurs (journée de rentrée sociale, assemblée générale) permettent alors de faire le lien entre eux et l'équipe salariée et d'organiser, dans une certaine mesure, des temps d'échanges et de travail. En ce sens, lors de la journée de rentrée 2019, des débats ont eu lieu autour de la transformation de l'offre pour dessiner collectivement les lignes du futur Projet Associatif :

*« l'intention [étant] d'inviter à une démarche collective et interactive, adhérents, gouvernance, équipe, et conférence des fédérations et adhérents nationaux, appuyée sur la diversité des associations et la façon dont elles vivent les politiques et les actualités sanitaires, sociales et médico-sociales » (rapport moral 2019).*

Mais ces espaces restent assez limités et contraints (fréquence annuelle, présence d'un ordre du jour préétabli par l'équipe et quelques administrateurs...). Ainsi, un adhérent estime que sa participation se résumait auparavant « *surtout [aux] grands-messes [...de type] journée de rentrée* » (ADH-3 – entretien - 2022).

Les administrateurs sont, pour leur part, plus particulièrement mobilisés lors des conseils d'administration où sont discutés les budgets, la feuille de route et les dossiers prioritaires à traiter au vu de l'actualité (ex : une mobilisation sur le Ségur de la santé), l'adhésion ou l'exclusion de membres, *etc.* Ils y donnent leur avis, peuvent partager des contacts ou des informations pour aider au déploiement des actions.

Jusqu'à l'arrivée de la nouvelle direction, les salariées ne participaient pas aux conseils d'administration. Il y avait donc une séparation assez nette entre les travaux menés par les administrateurs et ceux de l'équipe salariée. La liaison était alors essentiellement assurée par la directrice.

Parallèlement, l'équipe salariée assure une large part de l'activité quotidienne de la méta-organisation. Pour cela, elle se réunit *a minima* une fois par semaine pour une réunion sur un créneau fixe de deux heures qui permet de faire le point sur l'actualité interne et externe, les projets en cours (ex : l'organisation d'une journée d'étude) ou des sujets nécessitant une réflexion collective (ex : lorsqu'une salariée rencontre des difficultés dans l'accompagnement d'un adhérent).

Ces réunions s'appuient sur des outils (ex : ordre du jour alimenté en amont par chacune, avec une priorisation des contenus effectuée par la directrice ; compte-rendu systématique rédigé à tour de rôle par les salariées). Elles sont complétées par des échanges (mails, téléphoniques) et des réunions plus ponctuelles, en comité restreint selon les sujets (ex : deux salariées et la directrice pour définir une stratégie de réponse à un appel à projets).

Les rencontres entre salariées ont lieu quasi-exclusivement en présentiel, malgré la présence d'outils pour faciliter le travail à distance développés au niveau du réseau UNIOPSS-URIOPSS (ex : suite Microsoft Office partagée) :

*« de mémoire moi j'avais jamais fait de réunion Teams avant [...] je suis en train de réfléchir si on faisait du distanciel [...] on avait déjà Teams parce qu'on était déjà sur Office 365 [mais] on ne s'était pas saisi de ces outils-là »* (SALA-2 – entretien - 2022).

Deux séminaires d'équipe sont également organisés pour définir, en début d'année, la programmation annuelle des activités et, à mi-parcours, un bilan et une réorientation éventuelle des sujets. La Présidente est amenée à y participer pour apporter une vision politique et renforcer le lien avec l'équipe salariée.

### ***La gestion des ressources humaines***

Avec une équipe de onze salariées, l'URIOPSS s'appuie, comme une organisation classique, sur de multiples outils permettant la gestion de ses ressources humaines. Par exemple, des outils :

- *de recrutement et de gestion des contrats* de travail à travers, notamment la publication d'offres d'emplois (via Pôle emploi, les réseaux sociaux, son site internet...), la mise en place de fiches de poste (définie par la directrice après une évaluation des besoins discutée en équipe), l'organisation d'entretiens de recrutement avec la directrice et un ou plusieurs administrateurs ;
- *de formation*. Par exemple, un plan de formation est discuté individuellement entre la directrice et chaque salariée, et collectivement lors de réunions d'équipe pour éclairer des besoins partagés (ex : une formation à la prise en main d'un outil développé par le réseau UNIOPSS-URIOPSS) ;
- ou encore *de suivi et d'évaluation* de l'activité des salariés. Par exemple, la tenue d'un entretien annuel entre chaque salariée et la directrice. Celui-ci est, notamment, alimenté par un document préparatoire rempli, en amont, par les deux parties et une grille d'auto-évaluation des objectifs et des compétences.

Hormis lors des recrutements ou dans des situations problématiques, les administrateurs sont assez peu impliqués dans ce dispositif. À notre arrivée, la Présidente et les vice-Présidents ont ainsi été impliqués dans la tenue d'un audit visant à clarifier les éléments du dialogue social avec l'équipe (réorganisation du travail, grille de salaire...). Les administrateurs sont, néanmoins, en charge de discuter et valider les coûts financiers liés à la gestion des ressources humaines.

### ***L'évaluation de l'activité***

Enfin, l'URIOPSS est amenée à rendre compte de ses activités auprès de ses adhérents, mais aussi de ses financeurs (publics et privés). Cela pour plusieurs raisons, parmi lesquelles : montrer l'intérêt de son réseau, inciter à adhérer, mettre

en valeur ses acteurs, obtenir des financements, être transparente et donner des gages du sérieux de son activité, etc.

Pour cela, le dispositif d'évaluation de l'activité mobilise de nombreux acteurs (l'équipe salariée qui rédige les bilans, les adhérents qui les votent, les acteurs publics qui les évaluent...) et outils (*process* pour le recueil des données, rapports, trames...) (cf. Tableau 42).

**Tableau 42 : au cœur du dispositif d'évaluation de l'URIOPSS PDL (source : auteure)**

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX	DISPOSITIF D'ÉVALUATION
<b>IDEOLOGIES</b> (exemples)	Croyances : le réseau contribue aux enjeux sociétaux ; le rendu-compte participe à la confiance ; il est essentiel de donner à voir la richesse du secteur associatif ; l'évaluation peut servir l'innovation...  Valeurs : transparence, utilité sociale, partage, efficacité, pertinence...
<b>LANGAGES</b> (exemples)	Gestionnaire : « <i>afin de solder la convention 2021, je vous prie de trouver en pièces jointes : le bilan des actions soutenues par la région incluses dans la convention 2021, le bilan financier de l'opération</i> » (mail de la directrice au Conseil régional - 2023)  Politique : « <i>à travers les actions menées, l'URIOPSS a démontré son utilité sociale : [...] défense des droits des personnes vulnérables, portevoix auprès des pouvoirs publics, représentation du secteur et des personnes concernées</i> » (rapport d'activité 2020)  Technique : « <i>J'ai préparé une trame en pièce jointe. Elle se veut simple et souple pour que les référentes des actions puissent faire un descriptif des actions réalisées, celles qui restent à faire au cours du dernier trimestre 2021</i> » (mail SALA-3 sur le bilan ARS - 2021)
<b>INSTRUMENTATION</b> (exemples)	Rapports d'activité, rapport moral, réunions, bilans intermédiaires, fiches objectifs, feuille de route, budget prévisionnel...
<b>ESPACES</b> (exemples)	Assemblée générale, conseil d'administration, réunion d'équipe ou chez les financeurs...

Par exemple, lors de l'assemblée générale annuelle, un rapport d'activité est soumis à l'approbation des adhérents. Ce document est constitué par l'équipe salariée à partir d'un *process* de plusieurs mois qui permet à la chargée de communication de récupérer les informations nécessaires (ex : des réunions d'équipe pour discuter les éléments retenus, une trame d'aide à la rédaction à laquelle chaque salariée contribue, un modèle de présentation commun au réseau UNIOPSS-URIOPSS...). Ce rapport est accessible uniquement aux adhérents via

une base de données d'expertise, mais peut également être communiqué à des partenaires.

Parallèlement, les financeurs de l'URIOPSS exigent également un rapport d'activité spécifique, selon un format qu'ils préétabliissent. Ce document s'accompagne souvent d'une rencontre entre leurs représentants, la directrice et une ou plusieurs salariées de l'URIOPSS pour le présenter et éventuellement le justifier, si des évolutions ont été effectuées par rapport au programme prévisionnel. De ce bilan peuvent découler l'attribution d'une partie des subventions et les modalités d'un renouvellement.

L'ensemble des dispositifs présentés ici (gestion de l'adhérent, de l'activité...) ont pour élément central l'information (ex : des données sur l'adhérent, le contexte politique local, des éléments d'actualité...), celle-ci constituant, en particulier, la base de l'activité de services de l'URIOPSS PDL.

Dès lors, il va s'agir pour les salariées de recueillir cette information (ex : auprès des adhérents lors de la journée de rentrée sociale ou dans une formation, un conseil d'administration), de la capitaliser (ex : dans des notes de synthèse envoyées par mail aux autres salariées ou déposées sur un serveur partagé, des comptes-rendus en réunion d'équipe ou de réseau UNIOPSS-URIOPSS...) et de la réutiliser (ex : dans une newsletter, la définition d'une offre de formation...). Ce dispositif d'information sera décrit plus précisément par la suite.

#### **4.2.1.2. DES DISPOSITIFS NECESSAIRES AU DEPLOIEMENT DE L'OFFRE DE SERVICES**

L'URIOPSS est également organisée autour de dispositifs permettant d'assurer les différentes missions à destination des adhérents, telles que mentionnées dans son Projet Associatif et Stratégique. Il existe donc, notamment, des dispositifs dédiés à l'information, la formation, le conseil et la représentation.

##### ***Dispositif d'information***

Comme nous venons de l'évoquer, le dispositif d'information est crucial pour l'URIOPSS. D'une part, il répond à la mission d'information inscrite dans le Projet associatif et stratégique. Il contribue ainsi à faire de la méta-organisation un échelon essentiel pour, notamment, transmettre et traduire les besoins et enjeux du terrain vers les acteurs publics ou le réseau UNIOPSS-URIOPSS et *vice-versa* :

*« Si on n'avait pas eu cette interface-là, moi je peux pas dire que c'est le Conseil départemental qui m'a aiguillé sur ce qu'il y avait à faire durant le covid dans la gestion, dans les protocoles » (ADH-2 – entretien - 2022).*

L'information des adhérents passe alors par une série d'outils à portée générale (*newsletter*, site internet, réseaux sociaux...) mais aussi dédiés à des adhérents spécifiques (selon leur secteur, problématiques...) (ex : mails et commissions sectorielles).

En parallèle, le dispositif d'information constitue un socle essentiel pour l'ensemble des missions de la méta-organisation (formation, représentation...).

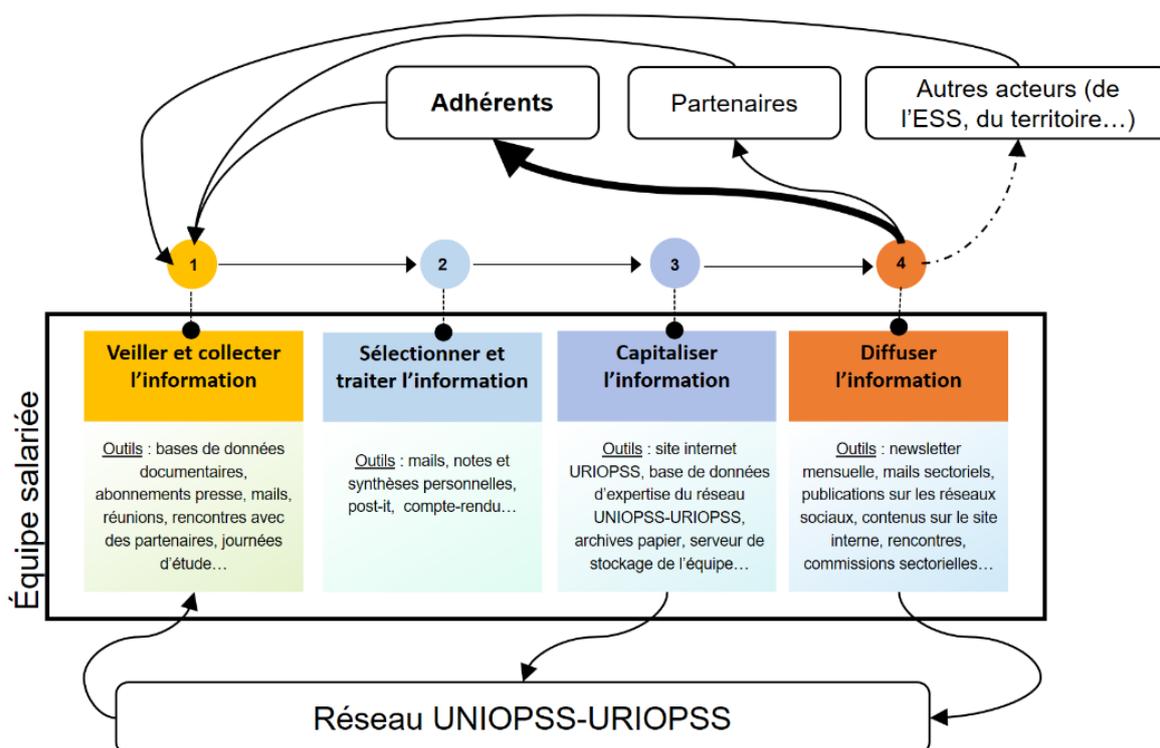
Essentiellement centralisé autour de l'équipe salariée, il fait alors interagir de multiples acteurs, en particulier ceux du réseau UNIOPSS-URIOPSS (*cf.* Figure 43. Ainsi, une partie du dispositif de veille est mutualisée au niveau national (ex : abonnements groupés à des ressources documentaires professionnelles, répartition thématique de la veille entre les différents chargés de documentation). Cela permet à l'URIOPSS PDL de démultiplier ses sources d'information et lui offre une vision plus large que celle qu'elle pourrait avoir à sa seule échelle, avec ses moyens humains limités (une chargée de documentation dont la mission est partagée avec la communication).

À l'inverse, le dispositif d'information de l'URIOPSS PDL est également capital au réseau national. Les chargés de mission font ainsi remonter les besoins et situations des adhérents sur le terrain, venant ainsi alimenter la politique du réseau (ex : plaidoyers) et sa reconnaissance par les acteurs publics au niveau national.

Dans cette logique d'interdépendance URIOPSS PDL / réseau UNIOPSS-URIOPSS, les outils utiles au dispositif d'information (site internet, base d'expertise...) ont été déployés de manière collective à l'échelle du réseau :

*« ça a été pensé nationalement avec toujours la même idée d'une image cohérente en fait, on était déjà sur les mêmes modalités donc on avait tous la même structure déjà, en visu et puis en back-office aussi et derrière du coup voilà on avait, on était outillé de la même manière mais on était différencié par région » (SALA-2 – entretien - 2022)*

**Figure 43 : dynamique processuelle du dispositif d'information de l'URIOPSS PDL (source : auteure)**



Tout en préservant l'indépendance du niveau régional, il s'agit, dès lors, d'afficher une unité forte.

**Dispositif de formation**

Le dispositif de formation de l'URIOPSS est constitué d'une multitude d'outils et fait interagir de nombreux acteurs (salariés, adhérents, partenaires) selon des échelles et des espaces variés (cf. Tableau 43).

**Tableau 43 : au cœur du dispositif de formation de l'URIOPSS PDL (source : auteure)**

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX	DISPOSITIF DE FORMATION
<b>IDEOLOGIES (exemples)</b>	Croyances : promotion du lien social par l'interconnaissance ; renforcement de l'unité des acteurs par un socle commun ; autonomisation des acteurs... Valeurs : participation, partage, coopération, utilité, agilité, proximité...
<b>LANGAGES (exemples)</b>	Gestionnaire : « certification Qualiopi à la suite d'un audit qualité » (site internet URIOPSS) Marketing : « Pour répondre au plus près aux attentes et aux enjeux de vos associations, nous vous proposons une offre renouvelée et enrichie » (catalogue de formation 2023) Politique : « Les participants à nos formations sont satisfaits, voire très

	<i>satisfaits</i> » (rapport d'activité 2020) Technique : « <i>Je souhaiterais échanger avec toi pour clarifier le schéma administratif de la convention de partenariat</i> » (mail SALA-3 à prestataire - 2021)
<b>INSTRUMENTATION</b> <b>(exemples)</b>	Catalogue de formation, bulletin d'inscription, formulaire d'évaluation, mails de promotion, dossiers de suivi, outils d'animation (post-it, documents...), liste de formateurs, déroulé pédagogique ...
<b>ESPACES</b> <b>(exemples)</b>	Salle de formation URIOPSS, salles chez l'adhérent, lieu de pause ou de déjeuner, bureau pour la préparation...

Par exemple, l'URIOPSS propose un catalogue de formation à ses adhérents. Il est constitué par les salariées en fonction des besoins repérés sur le terrain et d'une veille sur des évolutions juridiques, politiques, etc.

Les formations peuvent alors être proposées selon un calendrier fixé annuellement (en fonction de la programmation globale de l'URIOPSS, d'événements externes comme une réforme ou des disponibilités des formateurs) pour celles ayant lieu dans les locaux de la méta-organisation. Elles peuvent également être organisées à la demande d'adhérents et, dans ce cas, seront le plus souvent organisées directement dans leurs locaux. Cette situation nécessite alors un *process* singulier pour organiser le déplacement du formateur et l'animation dans des conditions adaptées (ex : multiples échanges avec l'adhérent pour trouver une salle, s'assurer de la disponibilité du matériel...).

La gestion administrative des formations est assurée par une salariée dédiée qui fait la liaison avec l'ensemble des formateurs (les salariées de l'URIOPSS mais aussi un réseau d'experts indépendants), gère les inscriptions, la facturation, les questionnaires de satisfaction (des formulaires papier) et dresse un bilan annuel.

Jusqu'en 2020, ces formations ont lieu intégralement en présentiel et les mutualisations avec le réseau UNIOPSS-URIOPSS, qui organise des formations souvent similaires, sont très rares. Les URIOPSS s'échangent, néanmoins, les contacts de formateurs indépendants spécialistes du secteur, qui peuvent ainsi être amenés à proposer des formations quasi-identiques sur différents territoires.

### **Dispositif de conseil, d'accompagnement**

L'URIOPSS s'appuie également sur un dispositif de conseil de ses adhérents (cf. Tableau 44). L'accompagnement peut alors prendre la forme d'un simple échange mail ou téléphonique entre une salariée et un adhérent, mais également celle d'un suivi de plusieurs mois mobilisant différentes salariées en fonction de leur sujet d'expertise (ex : pour l'une le projet associatif, pour l'autre une approche sectorielle).

Ces accompagnements se déploient essentiellement à partir des demandes des adhérents :

*« on avait sollicité l'URIOPSS pour des soutiens un peu ponctuels notamment d'accompagnement, d'accompagnement RH, d'accompagnement managérial, d'accompagnement de transformations, dans le cadre d'une réorganisation par exemple » (ADH-6 – entretien - 2022).*

**Tableau 44 : au cœur du dispositif d'accompagnement de l'URIOPSS PDL (source : auteure)**

<b>ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX</b>	<b>DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT</b>
<b>IDEOLOGIES (exemples)</b>	Croyances : prendre soin des personnes fragiles passe par le soutien de ceux qui en prennent soin ; importance du fait associatif qui suppose un accompagnement spécifique... Valeurs : personnalisation, expertise, partage, solidarité, réseau, singularité...
<b>LANGAGES (exemples)</b>	Marketing : « <i>une expertise technique au service des projets des adhérents</i> » (document interne qualifiant le contenu de l'adhésion) Politique : « <i>l'accompagnement, la formation sont un levier politique et stratégique au service du projet associatif</i> » (Projet Associatif et Stratégique 2021-2023) Gestionnaire : « <i>on voit que le temps des conseillères techniques est parfois phagocyté par des associations qui ne sont pas adhérentes</i> » (ADH-8 en conseil d'administration - 2022) Technique : « <i>Bien spécifier le soutien juridique et ressources humaines de l'accompagnement spécifique</i> » (réunion d'équipe - 2022)
<b>INSTRUMENTATION (exemples)</b>	Devis, trame de proposition d'accompagnement, base de données d'expertise, ressources documentaires, réseau d'experts mobilisables en interne, sous-traitance à des compétences externes...
<b>ESPACES (exemples)</b>	Réunion d'équipe, intervention dans l'établissement, conseil à distance (téléphone, mail)...

Néanmoins, dans un souci de diversification des ressources financières de l'URIOPSS, les salariées sont, de plus en plus, incitées à être proactives et à développer l'offre d'accompagnement. Ainsi, la directrice leur demande de :

*« Faire des propositions de prestations, d'accompagnement. [...] Je ne dis pas oui à tout mais j'attends [...] qu'elles soient force de proposition en matière d'adaptation, d'accompagnement, qu'elles soient en vigie [...] sur les besoins en matière d'accompagnement, sur des sujets émergents »* (directrice – entretien - 2022).

Pour cela, elles peuvent partir des besoins qu'elles repèrent chez les adhérents, de leur expertise et de la veille qu'elles mènent ou encore d'expériences menées dans le réseau UNIOPSS-URIOPSS. Jusqu'à très récemment, chaque salariée avait l'habitude de travailler plutôt en silo et selon des méthodes et des outils très individualisés :

*« On bidouille beaucoup... C'est-à-dire que, c'est pas du tout politiquement correct [...] moi concrètement [...] je suis allée chercher en m'inscrivant par exemple à des événementiels, à des séminaires, voilà du matériau pour ensuite construire [...] mais c'est un petit peu, voilà du travail artisanal »* (SALA-4 – entretien - 2021).

Du fait de contraintes de temps, mais également d'une demande de conseils de plus en plus experts de la part des adhérents (ex : contrôle de l'obligation vaccinale et responsabilité des employeurs), l'équipe salariée est amenée à faire appel, de façon accrue, à des experts du réseau UNIOPSS-URIOPSS ou indépendants (ex : cabinet de conseil en droit social, expertise-comptable).

### **Dispositif de représentation**

Comme évoqué précédemment, l'URIOPSS PDL a un fort rôle de *lobbying*. Pour cela, elle s'appuie sur un dispositif de représentation faisant interagir selon différentes modalités (ex : participation directe à un mandat, sollicitation par téléphone pour recueillir des informations) :

- l'ensemble des acteurs de la méta-organisation (adhérents mandatés, salariées ou administrateurs qui sont tout particulièrement impliqués dans les instances de représentation mais également l'ensemble des adhérents qui font remonter besoins et enjeux) ;
- des acteurs du réseau UNIOPSS-URIOPSS. Par exemple : l'URIOPSS PDL est membre du conseil d'administration de l'UNIOPSS ; va partager via ses

administrateurs ou salariées des problématiques locales pour qu'elles soient portées nationalement ;

- les instances où l'URIOPSS a placé ses représentants. Il peut s'agir de groupes de travail, de commissions, de conseils techniques ou encore de conseils d'administration. Elles peuvent être publiques ou privées et leurs porteurs être, par ailleurs, des financeurs de l'URIOPSS (ex : ARS, Conseil départemental), des adhérents (ex : CREAL Pays de la Loire), des unions dont l'URIOPSS est elle-même adhérente (ex : Mouvement associatif).

Ces mandats recouvrent l'ensemble du territoire régional avec une légère surreprésentation de l'échelon régional (28%) et de la Loire-Atlantique (19%) qui correspond au département où elle a le plus d'adhérents. Dès lors, l'animation des mandats suppose d'importants déplacements sur l'ensemble du territoire régional (jusqu'à la crise sanitaire, l'essentiel des rencontres étaient en présentiel).

Parallèlement, le suivi des mandats est complexe : les mandats supposent, en effet, des interlocuteurs différents, n'ont pas tous les même durées, calendriers ou modalités d'exercice et de renouvellement. Par exemple, certains mandats au sein de collectivités publiques nécessitent la publication d'un arrêté stipulant de façon nominative le représentant de l'URIOPSS qui ne peut donc pas être remplacé facilement en cas d'indisponibilité.

Cela implique alors un outillage important pour permettre (1) aux mandataires un exercice de qualité et au caractère chronophage limité (ex : savoir quelle posture adopter, le propos à tenir sur un sujet conflictuel) ; (2) un suivi et une récupération efficace des informations au niveau de l'équipe de l'URIOPSS (tant bénévole que salariée) ; (3) une représentation utile à la fois au Projet de la méta-organisation mais également aux instances investies (ex : pour le Conseil régional repérer les besoins de formation sur le territoire) (cf. Tableau 45).

En somme, nous voyons que ces dispositifs au service du Projet associatif sont largement interdépendants. Ils viennent ainsi se nourrir les uns, les autres. Par exemple, lors de l'animation d'une formation, une salariée pourra repérer un besoin plus spécifique d'accompagnement d'un adhérent.

Ces dispositifs éclairent également des interdépendances importantes au sein de l'URIOPSS (entre son équipe bénévole et salariée, ses adhérents). Ainsi, s'ils

sont souvent mis en place, déployés et animés par l'équipe salariée de l'URIOPSS, ils nécessitent une relation forte avec les adhérents et les administrateurs selon des modalités et des jeux d'échelles variés.

**Tableau 45 : au cœur du dispositif de représentation de l'URIOPSS PDL (source : auteure)**

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX	DISPOSITIF DE REPRESENTATION
<b>IDEOLOGIES</b> <b>(exemples)</b>	Croyances : favoriser le lien social et l'exercice de la citoyenneté pour s'épanouir, permettre une société plus égalitaire et juste ; occuper une place dans les lieux de débat et décision pour diffuser sa vision, être reconnu... Valeurs : primauté de la personne, engagement bénévole, participation, solidarité, partage, respect...
<b>LANGAGES</b> <b>(exemples)</b>	Marketing : « <i>lobbying c'est un mot par exemple [...] Si on en reste au vocabulaire communication, c'était venu au fur et à mesure, lobbying c'est venu un petit peu après quand même [plutôt que le terme mandat], tu vois sur de l'emploi de termes très, plus militants mais dans le sens à montrer quoi</i> » (SALA-2 – entretien - 2022) Politique : « <i>être un acteur engagé, compétent, responsable et pertinent : telle est l'ambition de l'URIOPSS Pays de la Loire</i> » (introduction de la Présidente et directrice au guide des mandats - 2022) Technique : « <i>une convention de mandat stipule à chacun les droits et obligations qui permettent d'agir au nom et pour le compte de l'URIOPSS</i> » (charte des mandataires - 2022)
<b>INSTRUMENTATION</b> <b>(exemples)</b>	Compte-rendu effectué par des mandataires, échanges (mail, téléphonique, réunion présenteielle), conventions, guide des mandats, liste des mandataires, charte des mandats, base d'expertise, newsletter...
<b>ESPACES</b> <b>(exemples)</b>	Commission mandat, rencontre annuelle des mandataires, conseil d'administration, bureau, réunion d'équipe...

Ces dispositifs peuvent alors être différemment saisis par les acteurs de la méta-organisation et sont amenés à évoluer au fil du temps et des interactions. Par exemple, pour permettre l'animation du réseau d'adhérents sur l'ensemble du territoire, des délégués territoriaux ont été mis en place, il y a quelques années, sur l'initiative des administrateurs :

*« la gouvernance [...] disait aussi il faudrait qu'il y ait un référent en fait par département donc on a eu des délégués territoriaux, ça n'a pas très bien marché enfin même pas »* (SALA-2 – entretien - 2022).

Enfin, ces dispositifs viennent questionner les relations entre les acteurs, interrogeant notamment les rôles de chacun au sein de la méta-organisation. Ainsi, sur les délégués territoriaux :

*« les questionnements de salariés c'était de dire "mais attendez, moi en tant que salarié j'anime les adhérents [...], ça veut dire quoi qu'on nomme un, parce qu'en fait c'était quelqu'un du CA, on nomme un administrateur délégué territorial, comment je complète avec cette personne-là ?" » (SALA-2 – entretien - 2022).*

Ces dispositifs internes sont également amenés à interagir avec des dispositifs externes à l'URIOPSS.

#### **4.2.1.3. DES DISPOSITIFS EXTERNES PERTURBATEURS**

Depuis de nombreuses années, l'URIOPSS et ses adhérents doivent composer avec des dispositifs de plus en plus nombreux portés par des acteurs externes, notamment publics. Ces dispositifs prennent, en particulier, la forme :

- d'appels à projets permettant aux adhérents mais aussi à la méta-organisation elle-même de trouver des financements ;
- de solutions mutualisées. Par exemple, *Via trajectoire* est un service en ligne développé par les ARS et les Conseils départementaux et destiné à accompagner le suivi du parcours de l'utilisateur. Il suppose une synchronisation de l'ensemble des établissements et services sociaux et médico-sociaux du territoire pour l'orientation et l'admission des usagers (ex : demande d'intégration d'une maison de retraite) ;
- d'espaces d'échanges pour co-construire de nouvelles politiques et contribuer à leur déploiement sur le terrain. Par exemple, le groupement régional d'appui au développement de la e-santé (ou GCS e-santé) constitue un opérateur de l'ARS pour l'aider à déployer la e-santé sur le territoire. Il réunit des acteurs divers (unions, ESMS, professionnels libéraux, collectivités territoriales...) dont l'URIOPSS et certains de ses adhérents.

Ces dispositifs sont amenés à évoluer selon des jeux d'échelles variés : sectoriels ou intersectoriels (ex : le médico-social), locaux ou nationaux (collectivités territoriales, État...) ou encore propres à un champ spécifique (ex : le handicap). Dès lors, ils laissent parfois de côté certains adhérents de l'URIOPSS :

*« c'est très tourné médico-social, sanitaire, il n'y a pas de prise en compte du social. Et c'est vrai que sur un groupe de travail où il y a du médico-social, j'ai l'impression qu'on n'est pas entendu, on n'a pas... on n'est pas dans cette culture-là » (ADH-7 – entretien - 2022).*

L'URIOPSS se trouve alors en nécessité de participer à ces dispositifs pour représenter les adhérents concernés mais aussi pour y porter la voix de ceux qui sont oubliés. Or, ces dispositifs sont souvent chronophages, tant pour les adhérents que pour l'URIOPSS et ont parfois tendance à alimenter un rapport de prestation de services vis-à-vis des acteurs publics :

*« je trouve que c'était une fausse gouvernance partagée la création du GCS e-santé, que c'était aussi pour pallier au manque de moyens humains à l'ARS [...] moi j'y siégeais au titre de l'URIOPSS à l'époque et clairement ça ne va pas, c'est pas parce que l'ARS a moins de moyens que nous on en a plus et qu'on a plus de temps à passer dans ces instances » (ADH-4 – entretien - 2022).*

Ces dispositifs contribuent également à orienter les choix des associations, en les obligeant, par exemple, à utiliser une solution logicielle ou un prestataire de services plutôt qu'un autre pour bénéficier d'une subvention. Or ceux-ci ne sont pas toujours adaptés à leurs besoins sur le terrain :

*« maintenant il faut qu'on passe avec de gros éditeurs alors que nous on est avec un petit développeur indépendant qui nous a construit notre dossier de l'usager et qui l'adapte à chaque service. Donc qui ne répond pas du tout aux normes attendues aujourd'hui mais par contre qui répond pas plus mal que ça qu'un gros truc avec plein d'onglets où tu ne sais même plus où cliquer » (ADH-4 – entretien - 2022).*

D'autant plus que ces dispositifs sont amenés évoluer en fonction des changements politiques ou de l'actualité, demandant alors une grande agilité de la part des acteurs associatifs :

*« c'est vrai que la question de la sécurité, l'ARS là ils se sont un peu calmés mais il y a un moment, au moment du printemps et de la guerre en Ukraine, c'était "ça y est c'est la priorité numéro 1" » (ADH-4 – entretien - 2022).*

Ils supposent alors pour l'URIOPSS de développer, notamment, une action de plaidoyer renforcée pour défendre les intérêts de ses adhérents et alerter les pouvoirs publics de l'inadéquation de certains dispositifs à leurs besoins. Dans le même temps, ces dispositifs lui demandent également de consolider son dispositif de veille et d'information, pour pouvoir accompagner au mieux ses adhérents. Il lui faut, enfin, renforcer l'expertise de ses salariées sur des sujets complexes, dynamiques, alimentés par un vocabulaire qui n'est pas toujours celui des associations.

Face à des contraintes budgétaires importantes, les acteurs associatifs ne sont pas toujours en situation de refuser d'adhérer aux dispositifs des acteurs publics qui sont leurs principaux financeurs. Dès lors, ces dispositifs contribuent également à augmenter les concurrences entre les acteurs associatifs :

*« 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-7 – entretien - 2022).*

Enfin, ces dispositifs contribuent à modifier le paysage associatif, impactant, *in fine*, l'URIOPSS. Par exemple, le programme ESMS numérique incite largement les établissements à se regrouper en « grappes »<sup>45</sup> pour répondre aux appels à projets. Ce qui contribue à accentuer le mouvement de fusions et de disparition d'associations de petites tailles :

*« il y a un objectif des tutelles derrière tout cela : faire que les acteurs se regroupent pour avoir moins d'interlocuteurs » (ADH-22 – réunion - 2021).*

Les dispositifs des acteurs publics viennent alors interroger le rôle de l'URIOPSS :

*« sur le rôle des fédérations, les acteurs publics ont leur idée de notre rôle à jouer : venir faciliter la constitution des grappes et donner de l'information aux adhérents. Quelle est la position de l'URIOPSS là-dessus ? Est-ce que l'on devient prestataire de l'État ? A-t-on notre propre avis ? » (SALA-5 – réunion d'équipe - 2022).*

L'URIOPSS est donc à la fois contrainte d'adopter ou d'interagir avec de nombreux dispositifs sur lesquels elle a peu de prise. Cela l'amène alors, parfois à questionner voire modifier ses propres dispositifs pour pouvoir répondre aux

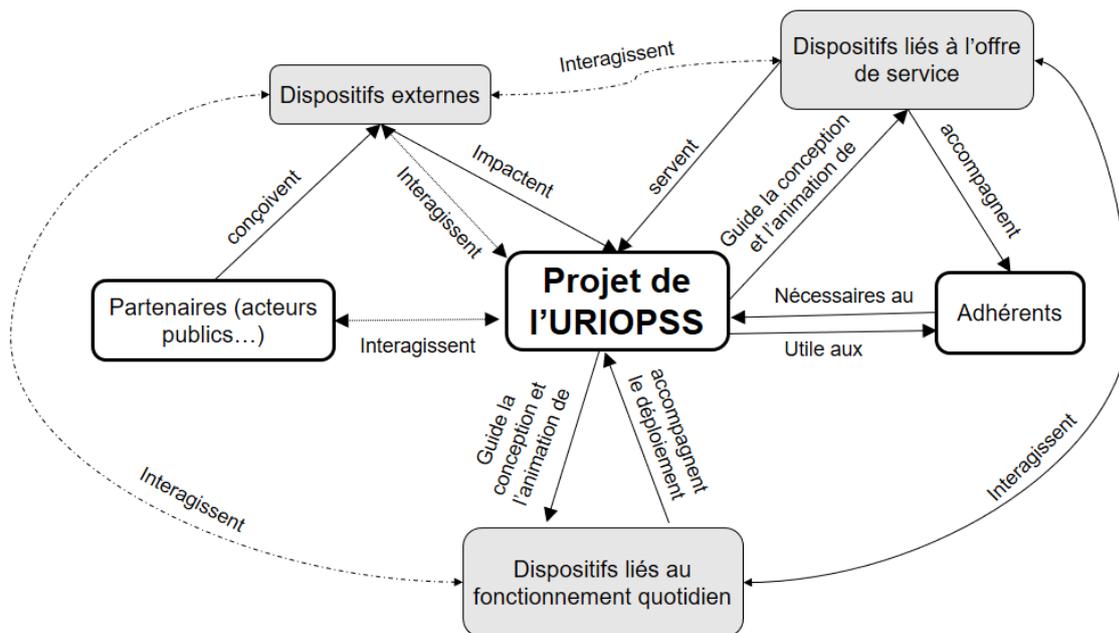
---

<sup>45</sup> Selon le site de la CNSA, une grappe est « un ensemble d'ESMS rattachés à des organismes gestionnaires différents et participant à un projet commun »

nouveaux enjeux de ses adhérents et déployer son Projet associatif. Ainsi, la création d'un collectif système d'information par l'ARS a largement contribué à créer le groupe de travail numérique de l'URIOPSS dont il sera question par la suite.

En somme, nous voyons que l'URIOPSS s'appuie sur de nombreux dispositifs, plus ou moins anciens et œuvrant à des échelles diverses (en interne et en externe) pour assurer le déploiement de son Projet (cf. Figure 44).

**Figure 44 : des dispositifs nombreux et interdépendants (source : auteure)**



Ces dispositifs se trouvent aujourd'hui largement bousculés, en particulier, par la transformation numérique.

#### **4.2.2. ... Mais bousculé par une transformation numérique porteuse de tensions**

Après un premier panorama des dispositifs servant le Projet de l'URIOPSS, nous nous sommes intéressée à l'impact de la transformation numérique sur eux.

La transformation numérique, si elle a pu être initiée depuis plusieurs années tant par l'URIOPSS que par ses adhérents, est encore timide au début du renouvellement du Projet associatif (2019). Or la crise sanitaire conjuguée aux injonctions de plus en plus fortes des acteurs publics et du cadre législatif est venue accélérer ce mouvement contribuant à perturber les dispositifs préexistants, à plusieurs niveaux.

##### **4.2.2.1. AU NIVEAU DES DISPOSITIFS ACCOMPAGNANT L'ACTIVITE QUOTIDIENNE**

Avec la crise sanitaire, l'URIOPSS a, comme la plupart des organisations, dû poursuivre ses activités à distance.

Ainsi, le télétravail est initié de manière inédite pour l'équipe, en intégralité pendant le premier confinement puis à raison de deux jours obligatoires par semaine par la suite, sans qu'il n'y ait d'outils pour le gérer ou pour le déployer (ex : pas de charte de télétravail). Ainsi, début 2020, l'équipe salariée n'est pas équipée d'ordinateurs ou de téléphones portables et n'a pas non plus la possibilité d'accéder à distance au serveur stockant les archives et documents de travail.

Ce manque de préparation est, dans un contexte exceptionnel (crise sanitaire, vacance de direction entre septembre 2019 et avril 2020), renforcé par des compétences et appétences réduites sur le numérique au sein de l'équipe, tant chez les salariées que les bénévoles :

*[J'ai des] « difficultés pour appréhender le numérique [...], le vocabulaire spécifique, les SharePoint, one drive, Google drive, "cloud", Dropbox, compte Gmail, fichiers partagés.... À quoi ça sert ou plutôt pour quoi et comment s'en servir ? » (SALA-7 – autodiagnostic - 2021).*

L'absence de direction au début 2020, puis l'arrivée d'une nouvelle directrice en avril pendant le confinement, accentue également les perturbations. Dans cette situation perturbée, l'équipe se trouve alors en difficulté :

*[J'ai trouvé] « une équipe éprouvée, il y a deux ans c'était quelque chose quand même, [...] très très éprouvée par la situation, par des*

*événements internes et externes donc faire du changement avec ce niveau de fatigue c'est compliqué » (directrice – entretien - 2022).*

Dès lors, ce nouveau fonctionnement a de nombreux effets sur l'équipe, avec des répercussions sur l'activité de l'URIOPSS (cf. Tableau 46). Il vient notamment perturber les interactions entre les acteurs de la méta-organisation :

*« ce qui change beaucoup [...] depuis un an là, c'est cette concentration quasi-exclusive du relationnel avec nos adhérents et nos partenaires institutionnels par l'outillage du numérique, que ce soit de la visioconférence, que ce soit des mails » (SALA-4 – entretien - 2021).*

Au-delà de l'équipe salariée, c'est toute la vie associative de la méta-organisation qui est également bousculée. En effet, les temps de rencontres institutionnelles comme l'assemblée générale et la journée de rentrée sociale sont, en 2020, dématérialisés pour la première fois. Or ces événements constituent les seuls dispositifs permettant la rencontre potentielle de l'ensemble des acteurs de l'URIOPSS.

**Tableau 46 : effets et enjeux de la mise en place du télétravail à l'URIOPSS PDL (exemples) (source : auteure)**

<b>EFFETS DU TELETRAVAIL SUR L'EQUIPE</b>	<b>IMPACTS SUR LE COLLECTIF</b>	<b>ENJEUX PESANT SUR LE PROJET</b>
Réduction des déplacements	Éloignement des adhérents	Éthico-politiques et organisationnels : nécessité de maintenir le lien
Nouvelle organisation imposée / non préparée	Mal-être des salariés, tensions, risques de réponses inadaptées aux adhérents	<i>Technico-économiques et organisationnels</i> : développer de nouveaux modes de travail, une nouvelle offre
Acquisition d'équipements pour le travail à distance	Coût financier – sentiment d'un manque de compétence	<i>Organisationnels</i> : nécessité de formation / de développer de nouveaux usages
Disparition des temps de convivialité (repas, pauses...), des échanges informels ou directs	Éloignement entre salariées, tensions	Éthico-politiques et organisationnels : nécessité de recréer du lien

La dématérialisation demande alors à l'équipe (salariée et bénévole) de s'adapter à de nouvelles modalités de travail (ex : sur la préparation, l'animation, le rendu-compte des activités). Par exemple, le rapport d'activité est présenté sous la forme d'une vidéo dans laquelle adhérents et salariées sont amenés à faire un retour

sur leurs actions. Ce format inhabituel a suscité des réticences chez les salariées (accepter d'être filmée, de parler face à une caméra...).

Ce dispositif numérique suppose également que les adhérents acceptent et se saisissent de règles nouvelles (ex : quasi-absence d'échanges conviviaux, interactions par *chat*). Il leur est aussi imposé l'utilisation d'outils numériques inédits alors que les acteurs du secteur associatif y sont souvent peu habitués (ex : un système de vote en ligne). Cela n'est pas sans générer quelques problématiques techniques, avec lesquelles les salariées sont peu à l'aise :

*« je n'entends plus rien et le rafraichissement ne fonctionne pas, écran bloqué sur la résolution 3 que j'ai déjà validé – je revote »* (ADH-13 – assemblée générale - 2020) ;

*« bonjour, un peu de mal avec l'informatique mais je suis là depuis le début »* (ADH-14 – assemblée générale - 2020) ;

*« s'il y a toujours un décalage est-ce qu'on ne pourrait pas refaire tout le vote ? »* (ADH-15 – assemblée générale - 2020).

Ces problèmes auraient pu avoir des conséquences sur la gouvernance de l'URIOPSS (ex : impact sur le niveau de confiance dans les résultats des élections). Pourtant, l'assemblée générale à distance rencontre un écho positif chez de nombreux adhérents participants qui apprécie notamment le format court et dynamique :

*« cela m'a paru plus convivial, ce qui peut paraître contradictoire... »* (ADH-16 – enquête - 2020).

Cependant, le maintien d'un contexte sanitaire compliqué, combiné à de nouvelles habitudes (de travail, de communication...), entraîne une absence prolongée des échanges présents et contribue à une distanciation renforcée entre les acteurs de l'URIOPSS. Ainsi, en 2021, la journée de rentrée sociale qui devait de nouveau avoir lieu en présentiel a finalement dû être annulée du fait de la difficulté à mobiliser les adhérents (nombre d'inscrits insuffisant).

Or, la méta-organisation entretenait jusqu'ici, à travers son équipe de salariées expertes, un lien étroit avec ses adhérents. Cette proximité lui permettait d'avoir une connaissance forte du secteur sanitaire, social et médico-social en recueillant de nombreuses informations sur le terrain. Ses salariées pouvaient ainsi

donner des conseils pointus et l'URIOPSS être reconnue pour son expertise, notamment par les acteurs publics.

Avant la crise sanitaire, ce lien était essentiellement établi par des temps d'échanges directs entre l'adhérent (souvent à son initiative, lorsqu'il rencontrait une difficulté ou avait un besoin) et la salariée référente de son secteur :

*« quand j'étais conseillère technique, [les adhérents] me voyaient s'ils venaient, alors à l'époque on animait quand même beaucoup de commissions départementales, donc ils me voyaient s'ils venaient à la commission mais [...] au milieu de vingt autres adhérents [...], ils me voyaient à la journée de rentrée mais du coup un peu de loin, tu discutes entre deux portes mais il n'y avait pas vraiment de temps de travaux » (ADH-4 – entretien - 2022).*

Si le numérique n'était pas absent du fonctionnement, il était cependant souvent réduit à la prise de contact :

*« 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 leur propre réseau relationnel, donc réseaux sociaux, leurs propres réseaux relationnels ou sur le site internet de l'Uriopss » (SALA-4 – entretien - 2021).*

L'activité de l'URIOPSS fonctionnait alors en silo : chaque salariée avait son secteur ou domaine d'expertise, « ses adhérents »<sup>46</sup> et les collaborations entre salariées étaient relativement limitées.

Dans un contexte de transformation numérique, les dispositifs existants (en particulier ceux d'échanges, de travail) se montrent alors, en partie, inadaptés, entraînant une difficulté à être en proximité avec les adhérents, à identifier leurs besoins explicites et latents, et de ce fait, à y répondre : *« je voudrais que les adhérents me disent comment faire pour bien faire pour eux » (SALA-5 – autodiagnostic - 2021).*

---

<sup>46</sup> Nous plaçons cette expression entre guillemets car, à notre arrivée, elle était fréquemment utilisée par les salariées évoquant les adhérents de leur périmètre d'activité.

#### **4.2.2.2. AU NIVEAU DES DISPOSITIFS ACCOMPAGNANT L'OFFRE DE SERVICES**

La transformation numérique accélérée de l'URIOPSS engendre également des perturbations dans les dispositifs accompagnant l'offre de services.

En effet, ces dispositifs sont constitués à partir de l'expertise de l'équipe de l'URIOPSS, celle-ci reposant, pour beaucoup, sur le repérage des besoins des adhérents. Le lien entre salariées et adhérents s'étant progressivement distendu, il devient plus difficile pour les salariées de définir une offre de conseil ou d'accompagnement ou bien de représenter les adhérents, par exemple vis-à-vis des acteurs publics :

*« ce qui est compliqué pour moi c'est de savoir ce que je porte comme discours, j'y vais normalement au nom de l'URIOPSS mais... Alors il y a un retour que je peux faire d'infos mais c'est aussi moi porter un discours des adhérents que je n'ai pas » (SALA-1 – entretien - 2020).*

Cette difficulté se trouve renforcée par la propre transformation numérique des adhérents. Celle-ci vient exacerber leurs différences et démultiplier leurs attentes potentielles (connues ou latentes) vis-à-vis de l'URIOPSS. Ainsi, en fonction des secteurs, de la taille des associations (avec ou sans salarié), de leurs moyens financiers, des compétences disponibles ou encore des projets associatifs, les disparités sont grandes. Par exemple, des adhérents sont très avancés, voire experts sur certains sujets numériques :

*« le DUI [dossier usager informatisé] a été traité en 2013, on était précurseur à l'époque, cela fait dix ans qu'on l'expérimente » (ADH-18 – groupe numérique - 2021).*

Quand d'autres en sont plus ou moins éloignés (par manque de moyens humains, techniques, financiers...) :

*« on n'a pas de responsable SI [...] pas quelqu'un qui pourrait piloter le numérique. Cela nous paraît une montagne » (ADH-19 – groupe numérique - 2021).*

Dans ces conditions, l'URIOPSS se retrouve à unir des acteurs aux enjeux très hétérogènes qui l'interpellent sur des thématiques nouvelles pour elle (cf. Tableau 47).

**Tableau 47 : enjeux numériques rencontrés par les adhérents de l'URIOPSS (exemples) (source : auteure)**

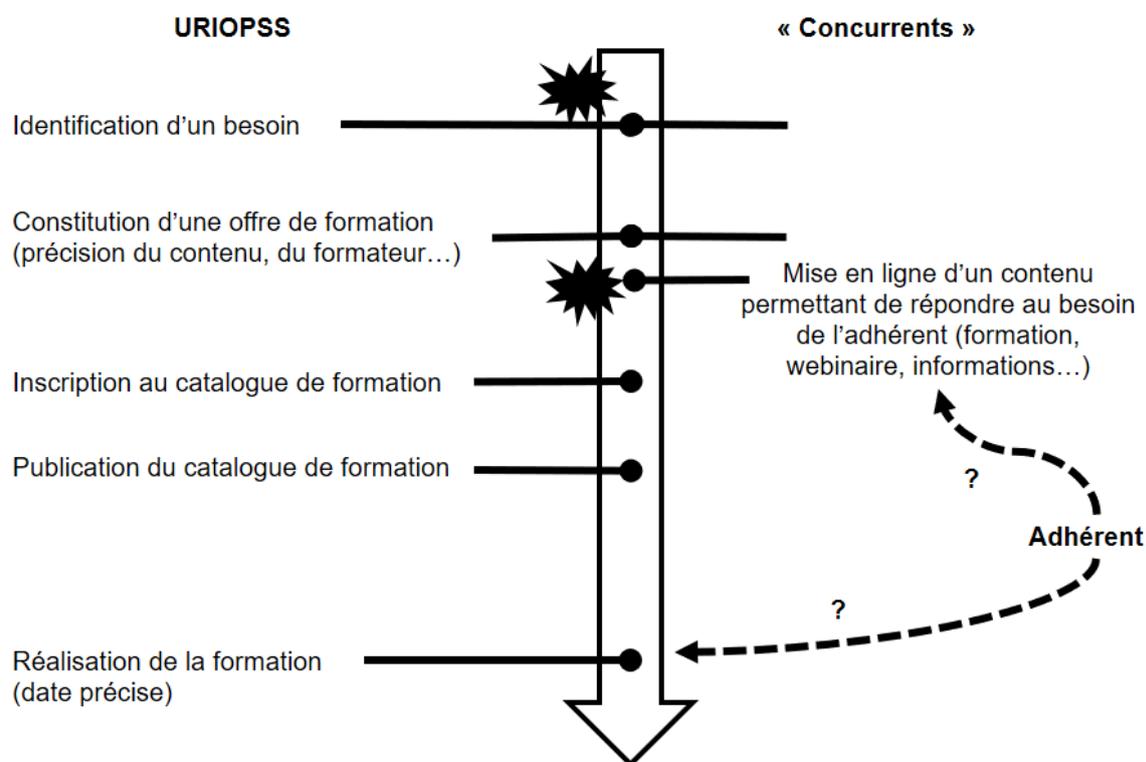
ENJEUX LIES AU NUMERIQUE (EXEMPLES)	VERBATIM
Technique	« Au sein de l'association nos problématiques sont de l'ordre de la sécurisation de notre infrastructure mais aussi des échanges avec l'extérieur. Nous sommes aujourd'hui dans un risque supérieur ne serait-ce du fait de l'ouverture de nos serveurs vers l'extérieur, notamment pour permettre le télétravail » (ADH-6 – mail - 2021)
Communication	« Nous avons été contraints d'appréhender certains outils de communication distanciels. Nous réfléchissons désormais en interne à se doter de ce type d'outils dans une version "professionnelle" » (ADH-17 – enquête - 2020)
Juridique	« La protection des données, notamment au regard du RGPD [...]. À ce jour, il me manque une information claire sur la durée de conservation des données des personnes accompagnées en fonction des secteurs » (ADH-6 – mail - 2021)
Relations aux acteurs publics	« Hélas les rapports aux institutions totalement dépersonnalisées et remplacées par de multiples "plateformes" » (ADH-16 – enquête - 2020)
Développement d'outils / de services	« Télémédecine : faut-il la préférer aux contacts directs patient/médecin ? » (ADH-20 – mail - 2021)
Accompagnement des professionnels	« Développer les compétences des travailleurs sociaux face à la précarité numérique » (ADH-21 – mail - 2021)

Parallèlement, les préoccupations des adhérents portent aussi sur des questions d'urgence face à la crise (masques, réorganisation opérationnelle, manque de personnel...) laissant alors, provisoirement, dans l'ombre les mutations à l'œuvre dans le secteur (nouveaux besoins, métiers, formation...). Mutations sur lesquelles l'URIOPSS est aussi chargée de les accompagner sur les aspects prospectifs. Un décalage peut alors apparaître entre les besoins actuels des adhérents et les enjeux portés par l'URIOPSS.

Dès lors, face à une diversité de problématiques et dans un contexte où ses dispositifs d'identification, de collecte et de réponse aux besoins sont, pour partie, inadaptés, l'URIOPSS se trouve en difficulté.

De plus, certains de ses dispositifs ont pu subir des concurrences nouvelles mettant là encore l'organisation en tension. En effet, la transformation numérique multiplie les sources d'informations et les relations possibles, notamment du côté des adhérents (cf. Figure 45).

**Figure 45 : processus du dispositif de formation et concurrences (source : auteure)**



Par exemple, l'équipe de l'URIOPSS, après avoir œuvré pendant plusieurs mois à préciser les besoins des adhérents, propose depuis 2022 des formations sur la thématique du numérique (ex : mise en conformité au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)). Son dispositif de formation suppose alors l'ajout de celles-ci au catalogue. Ce catalogue est actualisé une fois par an selon un processus faisant intervenir différents acteurs (salariées animatrices des formations, formateurs externes, chargées de communication et de formation, *etc.*). Il impose, en outre, un format peu modifiable (programme normé, durée de formation contrainte, calendrier à respecter).

Pour l'adhérent, l'inscription au catalogue sous-tend une prestation payante en sus de sa cotisation. Or celui-ci peut, parfois, très rapidement trouver des webinaires gratuits, des contenus en ligne actualisés pour l'informer. Il est alors potentiellement en situation de se passer de l'URIOPSS, ce qui interroge ici encore sa mission d'union et d'accompagnement des membres.

Ce constat, partagé par la gouvernance et la direction amène alors l'équipe à se questionner sur ce qui constitue la spécificité du positionnement de l'URIOPSS vis-à-vis de ses adhérents et sur la façon de la rendre visible.

Sa raison d'être ne paraît cependant pas remise en cause : les besoins d'union, d'accompagnement au service des valeurs défendues sont toujours plus présents et prégnants, puisque la transformation numérique bouscule le lien social. Néanmoins sa mise en œuvre se trouve largement impactée.

#### 4.2.2.3. UN RISQUE ACCRU DE FRAGILISATION DU COLLECTIF META-ORGANISATIONNEL

En venant perturber les dispositifs accompagnant l'action collective de l'URIOPSS, la transformation numérique révèle ou exacerbe de nombreuses tensions (cf. Tableau 48).

**Tableau 48 : exemples de tensions au sein de l'URIOPSS en lien avec la transformation numérique (source : auteure)**

TENSIONS AU SEIN DE LA META-ORGANISATION	TRANSFORMATION NUMERIQUE	
	Révèle	Exacerbe
Faire collectif // Se trouver face au renforcement de l'hétérogénéité des situations propres à chaque adhérent		X
Assurer sa transformation numérique // accompagner celles, diverses et variées, des adhérents	X	
Mener une transformation numérique voulue (modernisation...) // gérer une transformation subie (injonctions politiques, législatives, crise sanitaire...)	X	
S'adapter rapidement aux besoins des adhérents // développer une capacité d'anticipation pour les accompagner sur le long terme		X
Consolider un collectif territorialisé // faire avec un effacement des frontières du fait du numérique (nouvelles concurrence / interlocuteurs à différentes échelles)	X	
Permettre l'accompagnement de tous les membres // gérer une difficulté à recueillir leurs besoins (réduction voire disparition des modes de collecte traditionnels en présentiel...)		X
Travailler en intersectorialité // Composer avec des habitudes de travail en silo		X
Répondre à des problématiques de plus en plus nombreuses et complexes avec des moyens limités // Composer avec des adhérents parfois experts sur certains sujets (renversement des relations pouvoir/savoir)		X

L'URIOPSS doit, alors, trouver les moyens de maintenir le lien dans un contexte inédit de distanciation et de concurrence accrue ; accompagner ses adhérents dans leurs transformations respectives, tout en étant elle-même en train de se transformer.

Face à cette situation de crise, il existe un risque d'enfermement de chaque acteur (adhérents, administrateurs, salariées) sur ses problématiques propres. Celui-ci sous-tend alors une difficulté pour l'URIOPSS à fédérer et faire collectif :

*« on vit dans un environnement changeant, dans un environnement anxigène, on est dans un environnement qui traverse vraiment des crises mais malgré cela si on ne se donne pas ce temps de réflexion et de partage, tout le monde se retranche sur son entité, sa structure, etc. Donc c'est le piège, honnêtement aujourd'hui c'est un peu le piège » (ADH-6 – entretien - 2022).*

Pourtant, dans le même temps, la situation renforce également le besoin de rapprochement et la nécessité de tisser des liens pour ne pas affronter seul des problématiques qui dépassent le cadre de l'organisation. Par exemple, la période de crise est l'occasion pour l'équipe (salariée et bénévole) de l'URIOPSS de renforcer ses liens avec le réseau UNIOPSS-URIOPSS) :

*« du coup j'ai rencontré beaucoup les conseillères [...] sur d'autres régions [...] et là je me rends compte qu'on avait une capacité globale de travail sur le territoire national qui est énorme, énorme » (ADH-2 – entretien - 2023).*

Ces différentes tensions éclairent alors un changement dans le rapport à l'information au sein de l'URIOPSS. En effet, habituellement, la méta-organisation concentre et capitalise le savoir pour pouvoir être :

- un interlocuteur utile et attractif aux yeux de ses adhérents et potentiels adhérents : *« si je n'étais pas à l'URIOPSS je pense que je n'aurais pas cette connaissance-là en fait. Je ne pourrais pas interpellier des collègues parce qu'au fond, je ne les connaîtrais pas, tout deviendrait beaucoup plus compliqué en fait » (ADH-2 – entretien - 2022) ;*
- un intermédiaire essentiel aux acteurs de son environnement (notamment les pouvoirs publics).

Dans ce contexte de transformation, l'information est toujours présente, voire même omniprésente (ex : multiplication des mails, des enquêtes, des appels à

projets...). Cependant, elle se trouve bloquée à différents niveaux de la méta-organisation. Par exemple : celui des adhérents qui ont des enjeux que les salariées n'arrivent que partiellement à saisir ; celui des salariées qui collectent des informations auprès du réseau national ou des acteurs publics mais qui ne savent plus toujours comment les faire redescendre aux adhérents, etc.

Dès lors, l'enjeu consiste pour l'URIOPSS à identifier l'information pertinente et à la faire circuler. Ici les dispositifs existants atteignent leurs limites ou montrent des signes d'essoufflement (cloisonnements, blocages, mises en concurrence...) :

*« c'est vrai que jusqu'à présent, l'URIOPSS c'est une démarche très, ultra technique, ultra pointue [...] mais je trouve qu'il faudrait avoir ces deux volets parce que aujourd'hui [les adhérents] n'ont pas le temps de lire les choses pointues, en même temps il ne faut pas oublier l'aspect très expertise mais qu'on peut trouver par ailleurs ou que certains ont » (SALA-6 –entretien - 2022).*

Dans ce contexte inédit, ces dispositifs supposent alors d'être renouvelés ou complétés par de nouveaux.

### 4.2.3. Renouveler les dispositifs pour déployer le Projet Associatif

Dans cette partie, nous présenterons le processus d'émergence d'un dispositif inédit devant participer au déploiement du Projet de l'URIOPSS dans un contexte de transformation numérique (4.2.3.1). Celui-ci s'est aussitôt accompagné d'un vaste travail de renouvellement des règles au sein de la méta-organisation (4.2.3.2).

#### 4.2.3.1. ÉMERGENCE D'UN DISPOSITIF INEDIT : UNE DEMARCHE ITERATIVE

Le contexte dans lequel est apparu ce dispositif ayant été évoqué préalablement (cf. 3.3), nous nous attacherons ici à documenter son processus d'émergence et les effets qu'il a eus sur le Projet de l'URIOPSS.

#### **Une création collective...**

À notre arrivée à l'URIOPSS, en septembre 2020, les perturbations ne permettent pas de concevoir facilement de nouveaux dispositifs (cf. Tableau 49).

Face à ces difficultés, l'équipe a cherché à penser et mettre en place des dispositifs souples et adaptables en fonction des évolutions d'un environnement multiscaire.

**Tableau 49 : difficultés et enjeux pour assurer le déploiement du Projet (exemples) (source : auteure)**

DIFFICULTES REPEREES	ÉCHELLE CONCERNEE	ENJEUX A TRAITER
Éloignement des acteurs de la méta-organisation	Adhérents / équipe (salariee et bénévole)	Éthico-politiques et organisationnels : nécessité de recréer du lien
Absence de compétences sur le numérique / manque d'appétence	Équipe salariée	<i>Organisationnels</i> : assurer une montée en compétence et en confiance
Fragilisation de l'équipe ( <i>turn-over</i> , tensions...)	Équipe salariée / bénévole	<i>Organisationnels</i> : renouveler/renforcer la dynamique collective
Absence d'offre permettant l'accompagnement à distance des adhérents	Équipe salariée / adhérents	<i>Technico-économique</i> : trouver des moyens pour déployer le Projet à distance

Dès le début du processus, plusieurs acteurs ont donc été particulièrement mobilisés selon des modalités et des temporalités diverses :

- la chercheuse (pilotage d'une enquête sur les besoins des adhérents en période de crise sanitaire et élaboration d'une première synthèse des résultats...);
- la directrice de l'URIOPSS (définition d'un cap, portage et soutien au déploiement de l'enquête, par exemple, grâce à la mise en relation du chercheur avec les acteurs concernés, la discussion des résultats...);
- la Présidente (soutien politique au déploiement de l'enquête, discussion des résultats et propositions d'orientations...);
- une salariée engagée sur les questions de développement de l'offre, l'innovation (soutien technique, apport de connaissances sur le réseau, discussion des résultats et propositions d'orientations...);
- l'ensemble de l'équipe salariée (échanges individuels avec la chercheuse pour concevoir l'enquête).

Plusieurs raisons à cette mobilisation multi-échelles et multi-acteurs. Premièrement, les enjeux sont trop nombreux pour être traités par un seul individu et il est alors nécessaire de bénéficier de l'expertise de chaque partie prenante (ex : vision politique de la Présidente, connaissances techniques et du réseau des salariées, regard extérieur de la chercheuse). Deuxièmement, il faut redynamiser l'équipe fragilisée, d'autant plus qu'une partie des acteurs est nouvellement arrivée dans la méta-organisation (ex : directrice, chercheuse).

Ce premier travail collectif permet alors d'aboutir à une synthèse des besoins des adhérents et des enjeux à traiter prioritairement, co-élaborée par la chercheuse, la directrice, la Présidente et la salariée en charge du développement.

À ce stade, il est décidé de travailler sur la communication avec les adhérents (l'enquête ayant, notamment, permis d'identifier qu'une partie des outils mobilisés par l'équipe pour échanger avec eux sont peu ou pas saisis, par exemple la base d'expertise); la mise en place d'une nouvelle offre répondant aux enjeux identifiés (usage du distanciel, besoin d'échanges et de partage).

Cette synthèse est ensuite mise en discussion avec l'ensemble de l'équipe salariée lors de sa réunion hebdomadaire. Celle-ci avait auparavant été mobilisée lors d'échanges individuels avec la chercheuse pour concevoir l'enquête mais, pour des raisons de temps (il fallait aller vite et l'agenda des salariés était contraint) et de réticences au changement, elle n'avait pas été plus impliquée jusqu'ici.

Cette rencontre permet d'identifier deux salariées qui acceptent d'être plus particulièrement mobilisées sur le déploiement de solutions aux enjeux repérés. Sur proposition de la chercheuse, la directrice décide alors la création d'un groupe de travail réunissant ces deux salariées et la chercheuse, le groupe de travail « tisseuses de liens » (GT TL) :

*« quand on a lancé tisseuses de liens [...] la modalité pratique est venue aussi [...] un peu [d']une curiosité et puis de se dire faut tenter quoi. Il faut mettre en place quelque chose pour retrouver le lien avec les adhérents » (SALA-2 – entretien - 2022).*

Ce dispositif est inédit pour l'équipe tant sur la forme (habitude de travail en silo et peu de travaux transversaux jusqu'alors) que sur le fond (développer une offre numérique et dynamiser le lien aux adhérents) (cf. Tableau 50).

Pour cela, le dispositif « tisseuses de liens » s'est déployé selon une démarche itérative (*test > évaluation > amélioration >*), également inédite pour la méta-organisation et, par conséquent, sujette à appréhension et méfiance.

**Tableau 50 : description du dispositif groupe de travail « tisseuses de liens » (source : auteure)**

DISPOSITIF	GROUPE DE TRAVAIL « TISSEUSES DE LIENS » (GT TL)
<p><b>Dimension structurelle</b> (de quoi est-il fait ?)</p>	<p><u>Philosophie gestionnaire</u> : accompagner l'URIOPSS dans sa transformation, soutenir le déploiement du Projet</p> <p><u>Acteurs</u> : Deux salariées de la méta-organisation et la chercheuse</p> <p><u>Espaces</u> : échanges à distance et en présentiel dans les locaux de l'URIOPSS</p> <p><u>Outils</u> : mails, téléphone, visio, notes...</p> <p>Langages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Politique : « votre URIOPSS, portevoix et tisseuse de liens » (Projet associatif et stratégique 2021-2023)</li> <li>➤ Technique « au moins une des membres du groupe tisseuses de liens sera en soutien du binôme, en présentiel » (guide d'animation des URIOPSS'café - 2021)</li> </ul> <p><u>Idéologie</u> : solidarité, partage, innovation, agilité, ambition...</p>

<b>Dimension fonctionnelle</b> <i>(à quoi sert-il ?)</i>	Construire des réponses aux enjeux numériques repérés chez les adhérents Dynamiser la relation avec les adhérents
<b>Dimension processuelle</b> <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 discutées avec l'équipe

Pour faciliter l'appropriation de ce nouveau fonctionnement, le groupe de travail « tisseuses de liens » s'est alors largement appuyé sur le Projet Associatif, fil conducteur permettant de garder un cap. Le soutien de la directrice a également été essentiel pour engager la dynamique : « *on va apprendre en faisant, il faut tester* » (directrice – réunion d'équipe).

La démarche itérative est notamment expérimentée lors de la mise en place de la première proposition du groupe de travail « tisseuses de liens » : les URIOPSS'café, des temps d'échanges conviviaux en ligne avec les adhérents (cf. Tableau 51).

Chacun des acteurs de l'équipe (salariées, direction, gouvernance) a ainsi pu exprimer sa vision du dispositif lors des différents temps de travail nécessaires à sa conception (réunion d'équipe hebdomadaire pour discuter les thématiques abordées, réunion du groupe « tisseuses de liens » pour définir les modalités pratiques, échanges de la directrice avec les administrateurs pour présenter le dispositif, etc). Par exemple :

- pour la Présidente, l'URIOPSS'café doit servir à « *partager des actualités, des questionnements sans que ce soit un divan de psy [...] ce n'est pas un club de tricot* » (réunion de travail - 2021) ;
- pour la directrice, il doit aussi constituer 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* » (réunion de travail - 2021) ;
- enfin, pour une salariée, « *ce temps participe de la réactualisation des adhérents au projet associatif* » (réunion de travail - 2021).

**Tableau 51 : description du dispositif URIOPSS'café (source : auteure)**

DISPOSITIF	URIOPSS'CAFE (UC)
<p><b>Dimension structurelle</b> <i>(de quoi est-il fait ?)</i></p>	<p><u>Philosophie gestionnaire</u> : rassembler et créer du lien entre les acteurs de la méta-organisation, assurer la mission d'animation territoriale de l'URIOPSS</p> <p><u>Acteurs</u> : salariées, administrateurs et adhérents de la méta-organisation</p> <p><u>Outils</u> : visio, guide d'animation, trame d'animation, nuage de mots, réseaux sociaux, mail, téléphone, vidéo de présentation, outils de communication (charte graphique, fond d'écran) ...</p> <p><u>Espaces</u> : en ligne pour le temps d'animation ; en présentiel ou à distance dans les locaux de l'URIOPSS pour les temps préparatoires</p> <p>Langages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organisationnel : « <i>souple dans le cadre</i> » (directrice)</li> <li>➤ Technique : « <i>le nombre de participants maximum est à la discrétion du binôme d'animation</i> » (guide des URIOPSS'café)</li> <li>➤ Marketing : « <i>URIOPSS'café, votre rendez-vous ligérien [...] Événement gratuit, réservé aux adhérents de l'Uriopss</i> » (outil de communication)</li> </ul> <p><u>Idéologie</u> : souplesse, convivialité, partage</p>
<p><b>Dimension fonctionnelle</b> <i>(à quoi sert-il ?)</i></p>	<p>Décliner la mission d'animation territoriale de l'URIOPSS</p> <p>Connaître les besoins des adhérents et adapter l'offre de services en conséquence</p>
<p><b>Dimension processuelle</b> <i>(comment fonctionne-t-il ?)</i></p>	<p>En visioconférence exclusivement, sur une heure le vendredi matin (4 en 2021)</p> <p>Animé conjointement par une salariée et un administrateur (différents à chaque session)</p> <p>Piloté et soutenu par le groupe de travail « tisseuses de liens » (pour l'organisation, les aspects techniques)</p>

Une fois encore, le soutien de la directrice est essentiel dans le déploiement de ce second dispositif. Elle mobilise, par exemple, la gouvernance et co-anime la première session des URIOPSS'café pour inciter l'équipe à prendre le relai sur les suivantes.

Mais, pour répondre à leur objectif de fédérer les acteurs de l'URIOPSS, il est nécessaire qu'au-delà des créateurs, tous puissent s'approprier ces dispositifs.

Pour cela, diverses stratégies sont mises en place. Par exemple, les URIOPSS'café sont pensés par le groupe de travail « tisseuses de liens » comme

devant être faciles à prendre en main, souples et peu chronophages, en particulier pour les animateurs.

En ce sens, si la thématique est choisie collectivement par l'équipe salariée, le traitement de la thématique est libre (ex : questions à poser aux participants, modalités d'animation). Pour les aider, un guide de quelques pages est néanmoins créé. Récapitulant les objectifs, les ressources disponibles et le fonctionnement, il permet de rassurer et de donner une trame à l'animation :

*« 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 »* (guide d'animation des URIOPSS'café - 2021).

### **... Devant composer avec l'environnement**

Il s'entend que l'environnement dynamique de l'URIOPSS ne se met pas à l'arrêt le temps de la conception de ces dispositifs. C'est pourquoi les deux dispositifs évoqués sont pensés, dès l'origine, comme devant être souples, le fonctionnement itératif élaboré devant y contribuer.

Pour cela, le groupe de travail « tisseuses de liens » est apparu comme une base de soutien importante pour le déploiement de nouveaux dispositifs. Cela notamment du fait de certaines caractéristiques :

- ses membres sont, chacune à leur niveau, expérimentés. Par exemple, les deux salariées sont présentes depuis plus de dix ans à l'URIOPSS, et parmi les plus anciennes de l'équipe et, pour notre part, nous apportons une expertise sur le numérique ;
- il s'inscrit dans une volonté de stabilité. Il n'est pas impacté, à ses débuts, par les départs au sein de l'équipe et nous sommes engagée pour trois ans auprès de l'URIOPSS ;
- il vise l'émulation. Les membres ont une envie de tester des choses nouvelles et la crainte de l'échec est relative, d'autant qu'elles bénéficient du soutien de la directrice. L'une des salariées impliquées évoque ainsi la raison initiale de son implication comme étant de se « *retrouver avec des gens persuadés de l'outil, motivés pour faire évoluer l'offre et pour retrouver un contact avec les adhérents* » (entretien - 2022) ;

- il se veut souple. Par exemple, la participation de ses membres du « groupe tisseuses de liens » n'est pas formalisée (ex : aucun écrit ne précise ce qui est attendu du groupe et de ses membres, sa feuille de route est régulièrement retravaillée, en particulier avec la directrice), ils peuvent être sollicités en fonction des besoins sur différentes actions sans qu'une égalité dans la répartition des tâches ne soit attendue (chacune faisant en fonction de ses disponibilités).

Par conséquent, lorsque l'ARS des Pays de la Loire initie, en mars 2021, un collectif dédié à accompagner la transformation numérique des acteurs du secteur médico-social (collectif Système d'Information (SI)), le groupe de travail « tisseuses de liens », âgé de quelques mois, se trouve particulièrement impliqué dans la conception de la réponse à formuler. Avec la salariée en charge du secteur concerné, il est alors décidé de mettre en place un groupe de travail dédié au sujet numérique mais qui cette fois-ci serait ouvert aux adhérents (cf. Tableau 52).

**Tableau 52 : description du dispositif groupe de travail numérique (source : auteure)**

DISPOSITIF	GROUPE NUMERIQUE (GN)
<p><b>Dimension structurelle</b> (de quoi est-il fait ?)</p>	<p><u>Philosophie gestionnaire</u> : montrer aux adhérents et partenaires que l'URIOPSS est présente sur le sujet du numérique ; concevoir une réflexion collective sur des enjeux hétérogènes</p> <p><u>Acteurs</u> : salariées, chercheure et 13 adhérents (6-9 par session) de tous les secteurs / territoires / niveaux, Présidente</p> <p><u>Outils</u> : plateforme collaborative pour échanger des documents, visioconférence, documentation diverse, notes de synthèse, appel à candidature, mails, téléphone...</p> <p><u>Espaces</u> : rencontres en visioconférence ; réunions préparatoires dans les locaux de l'URIOPSS ou à distance...</p> <p>Langages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Politique : « l'enjeu est de mettre la qualité de l'accompagnement au cœur du projet numérique et de la transformation de l'offre » (appel à candidature des adhérents - 2021)</li> <li>➤ Technique : « à l'issue de cette première rencontre, nous réaliserons une synthèse qui vous sera bien sûr partagée ainsi qu'un espace SharePoint pour alimenter les échanges et travaux » (mail chercheure à un participant - 2021)</li> </ul> <p><u>Idéologie</u> : partage, solidarité, diversité, contribution, disponibilité...</p>
<p><b>Dimension fonctionnelle</b> (à quoi sert-il ?)</p>	<p>Répondre aux besoins des adhérents sur les enjeux numériques</p> <p>Construire une offre de services adaptée grâce à une meilleure</p>

	interconnaissance entre salariées et adhérents
<b>Dimension processuelle</b> (comment fonctionne-t-il ?)	<p>En visioconférence exclusivement, sur une demi-journée (4 en 2021)</p> <p>Piloté et animé par 2 membres du groupe tisseuses de liens (dont la chercheure) et une salariée experte du médico-social</p> <p>Repérages des adhérents par un appel à intérêt et des échanges en direct (AG...)</p> <p>Un de ces adhérents est mandaté par l'URIOPSS pour la représenter au sein du Collectif SI de l'ARS : il doit faire le relai d'information d'un dispositif à l'autre</p>

L'objectif est multiple : permettre de mieux cerner les besoins et situations des adhérents sur le sujet numérique dans l'optique de les représenter au sein du collectif SI ; rassembler les acteurs de l'URIOPSS autour de cette thématique forte pour eux ; développer une réflexion collective devant aboutir à une offre adaptée aux besoins des adhérents.

La mise en place en quelques mois (septembre 2020-mai 2021) de ces trois dispositifs génère alors un vaste travail de régulation à de multiples échelles de la méta-organisation.

#### **4.2.3.2. ENTRAINANT UN NECESSAIRE TRAVAIL DE REGULATION**

Inédits, les trois dispositifs évoqués ci-dessus contribuent, dès leur conception, à développer de nouvelles règles de travail au sein de la méta-organisation, ce à différentes échelles (salariées, direction, gouvernance, adhérents).

#### **L'exemple des URIOPSS'café**

Ainsi, le dispositif URIOPSS'café mobilise plus particulièrement, dans un premier temps, les membres de l'équipe (salariées, gouvernance, direction). Ce sont eux qui définissent, notamment, les principes généraux du dispositif (ex : en termes de préparation, d'animation, de suivi) (*cf.* Tableau 53).

Mais, dès la mise en place du dispositif, le processus d'appropriation par les différents acteurs fait évoluer ses différentes dimensions.

Par exemple, de nombreux échanges par mails, visio, téléphone, rencontres en présentiel ont lieu entre ces acteurs à des niveaux divers (groupe de travail « tisseuses de liens » seul ; groupe de travail « tisseuses de liens » et animatrice salariée ; groupe de travail « tisseuses de liens » et équipe d'animation, *etc.*). Chaque URIOPSS'café fait l'objet d'un bilan entre les animateurs et le groupe de

travail « tisseuses de liens », bilan auquel s'ajoutent parfois les retours de la Directrice et de la Présidente.

**Tableau 53 : travail de conception de l'URIOPSS'café (exemples) (source : auteure)**

OBJECTIF	TRAVAIL DE CONCEPTION (EXEMPLES)	ACTEURS IMPLIQUES	PREMIERES REGLES ELABOREES
<b>DEFINIR CE QU'EST UN URIOPSS'CAFE</b>	Réunion d'équipe, réunions de travail du GT TL, échanges mails et téléphonique, réunion de travail avec la directrice et la Présidente, réalisation d'une vidéo de présentation, réalisation d'un sondage...	Groupe de travail « tisseuses de liens », équipe salariée, directrice, Présidente	Un cadre de communication (nom, charte graphique, slogan...)
	Réunions de conception du dispositif, présentation du dispositif en conseil d'administration, échanges mails et téléphoniques...	Directrice, groupe de travail « tisseuses de liens »	Une double animation salariée/administrateur
	Élaboration d'une proposition via des échanges mail, téléphonique et en présentiel par le GT TL, discussion et validation des objectifs avec la directrice, discussion et élaboration du cadre final en réunion d'équipe, échanges informels...	Groupe de travail « tisseuses de liens », directrice, équipe salariée	Un cadre d'animation (le vendredi matin de 9h à 10h autour d'une thématique d'actualité)
	Discussions collectives en réunion d'équipe, échanges informelles avec l'équipe, échanges mail et présentiel entre le GT TL et la directrice...	Groupe de travail « tisseuses de liens », directrice, équipe salariée	Processus de choix d'une thématique

Les acteurs proposent alors des axes d'amélioration qui sont ensuite retravaillés par le groupe de travail « tisseuses de liens » puis de nouveau testés :

*« 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 » (Présidente – mail de bilan - 2021).*

Par ailleurs, des *bugs* et contraintes techniques lors du premier URIOPSS'café entraînent un cadrage et un outillage plus important que le principe initial de souplesse ne le laissait présager. Par exemple, lors de l'utilisation de l'outil de visioconférence *Teams*, certains boutons de partage de documents ne

fonctionnent plus chez les animateurs et des participants ne réussissent pas à se connecter. Il est alors décidé de tester sur les futures rencontres l'outil *Zoom* et de renforcer le soutien technique auprès des animateurs.

Le guide d'animation des URIOPSS'café fait également l'objet de plusieurs amendements, entre sa conception par le groupe « tisseuses de liens », en amont de la première session et les différents retours effectués, par la suite, par les animateurs.

Dès lors, à travers le travail de régulation multi-échelle qu'il génère, ce dispositif, permet d'éclairer des savoirs utiles au déploiement du Projet de la méta-organisation (cf. Tableau 54).

**Tableau 54 : un dispositif générateur de savoirs pour la méta-organisation et son Projet (exemples) (source : auteure)**

<b>ENJEUX</b>	Faire échanger les acteurs de la MO dans un climat convivial à distance	S'adapter à l'actualité et aux profils des participants
<b>TRAVAIL DE RÉGULATION</b>	Réunions préparatoires visio et présentiel (GT TL ; GT TL/animateurs ; animateurs...), échanges mails, tel. ...	Process d'inscription, conception, diffusion et discussion d'une veille (par mails, réunions d'équipe...)...
<b>SAVOIRS MIS EN LUMIÈRE</b>	<p>Au niveau des salariés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des compétences nécessaires à l'animation à distance, et d'une relative peur du numérique</li> <li>- Manque de lisibilité sur le rôle de l'administrateur et son profil</li> </ul> <p>Au niveau des adhérents :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des salariés</li> <li>- Interconnaissance entre adhérents</li> </ul>	<p>Au niveau des salariés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des situations à un instant T des adhérents</li> <li>- Interdépendance accrue</li> </ul> <p>Au niveau des adhérents :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification de situations communes chez adhérents</li> <li>- Clarification des possibilités de soutien de la méta-organisation</li> </ul>
<b>EFFETS SUR LE PROJET</b>	<p>Organisationnel : nouvelles compétences nécessaires et enjeux de formation des salariés ; gestion des nouvelles relations en interne</p> <p>Éthico-politique : mise en place de nouveaux liens entre acteurs de la méta-organisation ; construction et renforcement d'une identité commune</p> <p>Technico-éco. : interroge l'offre et enclenche un travail d'adaptation</p>	

Par exemple, les salariées et les administrateurs, ayant jusqu'ici des interactions limitées, se connaissent peu (profils, intérêts). Dès lors, les salariées ne savent pas toujours qui contacter pour co-animer les URIOPSS'café, et ne sont pas forcément à l'aise sur les modalités de ce partenariat inédit :

« je l'ai contacté [l'administrateur] le lundi ou mardi et puis lui en fait il n'y connaissait rien, [...] je ne savais pas quoi lui dire, quoi lui demander, là-dessus j'étais pas très au point, les attendus par rapport à l'administrateur » (SALA-6 – entretien - 2022).

### **L'exemple du groupe numérique**

La création du groupe numérique suit un processus assez différent, sa conception étant, en premier lieu, limitée à un groupe restreint de salariées et à la directrice de l'URIOPSS.

Ainsi, après avoir abordé le sujet de la création d'un groupe de travail lors de la réunion hebdomadaire des salariés, la chercheuse est chargée de rédiger une note d'aide à la prise de décision, en collaboration avec les salariées du groupe « tisseuses de liens » et celle en charge du secteur médico-social. Le principe directeur de la création d'un groupe numérique est ensuite validé par la direction de l'URIOPSS.

À ce stade, ce sont donc ces acteurs (salariée, membres du groupe « tisseuses de liens », directrice de l'URIOPSS et chercheuse) qui modèlent le dispositif dans ses premières dimensions (cf. Tableau 55).

**Tableau 55 : travail de conception du groupe numérique (exemple) (source : auteure)**

<b>OBJECTIF</b>	<b>TRAVAIL DE CONCEPTION (EXEMPLES)</b>	<b>ACTEURS IMPLIQUES</b>	<b>PREMIERES REGLES ELABOREES</b>
<b>DEFINIR CE QU'EST UN GROUPE DE TRAVAIL NUMERIQUE</b>	Échanges en visio, présentiel et téléphonique, rédaction de compte-rendu par la chercheuse...	Groupe de travail « tisseuses de liens », directrice, salariée en charge du médico-social	Co-animation chercheuse et deux salariées
	Échanges en réunion d'équipe, constitution d'une note d'intention par la chercheuse, alimentée par des échanges téléphoniques et mail avec le groupe tisseuses de liens et une salariée...	Groupe de travail « tisseuses de liens », salariée en charge du médico-social	Un groupe unique pour l'ensemble des adhérents tous secteurs confondus
	Échanges en réunion d'équipe et en comité restreint pour définir les modalités de représentation ; échanges téléphoniques avec l'ARS pour préciser les contours du collectif...	Salariée en charge du médico-social, représentant de l'ARS, groupe « tisseuses de liens »	Un adhérent fait la liaison avec le collectif SI

Si les adhérents ne sont pas impliqués au début du groupe numérique, les objectifs de celui-ci nécessitent, néanmoins, assez rapidement qu'ils le soient. En effet, ce groupe a vocation à faire travailler ensemble des membres de l'équipe salariée et des adhérents mais aussi à échanger avec le Collectif SI de l'ARS.

Dès lors, il suppose, en premier lieu, 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'agit 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 et de l'absence de mise à jour des outils à disposition (ex : charte des mandats, liste des mandataires...), ces règles nécessitent d'être retravaillées (cf. Tableau 56).

**Tableau 56 : travail de régulation nécessaire à la mise en place du groupe numérique (exemples) (source : auteure)**

OBJECTIFS	ÉCHELLE	CONSTATS	ILLUSTRATION DU TRAVAIL DE REGULATION (EXEMPLES)	EFFETS SUR L'ACTION COLLECTIVE (EXEMPLES)
Favoriser le travail collaboratif et l'échange des informations	Équipe salariée	L'action à l'URIOPSS fonctionne en silo	Réunion de préparation du groupe numérique, échanges visio, téléphoniques et mail pour se coordonner, compte-rendu (CR) des échanges pour s'accorder sur des jalons	Organisationnels : développement des relations entre les salariées, Technico-éco. : contribue au déploiement de travaux plus transverses entre elles...
Permettre au mandataire d'être au plus près des besoins du terrain pour les faire remonter Assurer la transmission des données du mandat	Équipe salariée // équipe salariée – partenaire externe	Les mandats ne sont pas pleinement valorisés et exploités	Échanges 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 groupe numérique pour aborder le sujet	Organisationnel : favorise le partage des informations Technico-éco. : renforcement de la mission de plaidoyer Éthico-politique : contribue à la visibilité de l'URIOPSS et de son Projet...

Ce travail préalable à la constitution du groupe contribue alors à l'actualisation du Projet, notamment en renforçant les liens au sein de l'équipe salariée et en

éclairant les enjeux et besoins de chacune (ex : recueillir l'avis des adhérents sur la e-santé, de plus en plus abordée dans les rencontres avec les partenaires publics).

Il permet également de préciser les freins potentiels à son déploiement (ex : caractère chronophage pour l'adhérent, hétérogénéité des besoins et écart important entre le secteur médico-social et social).

Dès leur origine ces dispositifs entretiennent donc un lien fort avec le Projet de l'URIOPSS qu'ils viennent alimenter dans ses différentes dimensions (éthico-politique, organisationnelle, technico-économique). Le travail de régulation qu'ils génèrent ne s'arrête cependant pas à la création des dispositifs. Il se poursuit, au contraire, tout au long de leur vie et participe au déploiement du Projet, selon des modalités diverses.



### **4.3. OUTILLER LA META-ORGANISATION POUR L'ACCOMPAGNER**

Dans cette partie, nous éclairerons le fonctionnement des dispositifs nouvellement initiés au sein de la méta-organisation à travers les enjeux et effets qu'ils génèrent vis-à-vis du Projet, ce depuis leur déploiement (4.3.1) jusqu'à leur fin (4.3.2).

#### **4.3.1. Faire vivre les dispositifs de la méta-organisation : enjeux et tensions**

##### **4.3.1.1. ENJEUX DE L'ANIMATION D'UN DISPOSITIF AU SEIN D'UNE META-ORGANISATION**

Pour éclairer les différents enjeux de l'animation d'un dispositif de gestion au sein de la méta-organisation, nous prendrons ici plus particulièrement l'exemple du groupe numérique (GN), celui-ci faisant interagir sur plusieurs mois un collectif d'adhérents et de salariées aux contours définis.

#### ***De sa mise en place...***

Dès sa création, le groupe numérique met en lumière plusieurs tensions qui vont nécessiter une attention particulière des concepteurs pour permettre l'atteinte des objectifs initialement fixés (instaurer une dynamique collective au sein de la méta-organisation sur les enjeux numériques ; mieux connaître les besoins des adhérents pour adapter l'offre de services) (cf. Tableau 57).

En ce sens, un important travail va se mettre en place. Par exemple, l'un des enjeux initiaux consiste à mobiliser des adhérents volontaires idéalement représentatifs des secteurs et territoires couverts par l'URIOPSS. Les créateurs du groupe numérique imaginent alors, dans un premier temps, une ouverture large du dispositif, sans fléchage préalable des adhérents. Pour cela, il est décidé de passer par un appel à intérêt, diffusé par mail à l'ensemble des membres et 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 » (2021).*

Pour faciliter la participation des adhérents, il est également décidé que l'animation des temps collectifs du groupe numérique se fera, sur les premières

rencontres, exclusivement en distanciel. Cela représente alors un fonctionnement inédit pour l'URIOPSS.

Néanmoins, face à la crainte des salariées de ne pas avoir de retours suffisamment nombreux, il est rapidement fait le choix de cibler, en parallèle, certains membres. Cela est réalisé en contactant via un mail nominatif des représentants connus des salariées, notamment ceux déjà mobilisés dans des commissions de l'URIOPSS en lien avec les sujets possiblement abordés par le groupe numérique (ex : commission communication et commission médico-social). Les répondants à l'enquête sur les besoins des adhérents sont également contactés de façon individuelle. Malgré tout, la plupart des membres du groupe seront des adhérents non contactés par ce biais.

**Tableau 57 : un dispositif sous tension soulevant des défis managériaux (source : auteure)**

<b>TENSIONS (EXEMPLES)</b>	<b>ENJEUX DANS LA GESTION DU DISPOSITIF</b>
<b>OUVERT / FERME</b>	Rester ouvert tout au long des 18 mois de son existence à tous les adhérents qui le souhaitent // Permettre une avancée régulière des travaux en limitant les risques d'éparpillement
<b>INDIVIDUEL / COLLECTIF</b>	S'adapter aux attentes et besoins de chaque participant // S'inscrire dans une dynamique collective globale à l'échelle de la méta-organisation et développer une dynamique collective spécifique au numérique
<b>SOUPLE / CADRE</b>	Prendre en compte la diversité des besoins dans un contexte évolutif // Garder un cap à travers la réalisation d'une feuille de route et l'atteinte des objectifs initialement fixés
<b>PROXIMITE / DISTANCE</b>	Être ouvert à l'ensemble des adhérents du territoire, quel que soit leur profil (secteur, niveau d'expertise...) // Créer des liens entre adhérents, entre adhérents et la méta-organisation (à travers ses salariées)
<b>GRATUIT / PAYANT</b>	Être gratuit pour les adhérents (compris dans la cotisation) // Développer une offre éventuellement payante (ex : formation,...)
<b>COUTS / BENEFICES</b>	Demander un engagement sur la durée à l'adhérent (enjeu d'une production collective) // Lui apporter des ressources mobilisables rapidement

Les différentes tensions mises en lumière à la création du groupe numérique ne sont pas indépendantes les unes des autres et viennent parfois s'alimenter. Par exemple, en souhaitant atténuer la tension relative à l'ouverture/fermeture du groupe numérique, les concepteurs font émerger une tension entre les besoins individuels

de chaque adhérent inscrit dans le dispositif et la nécessité pour l'URIOPSS de demeurer sur une dynamique collective.

Cela est visible dès la phase de prise de contact (mail et téléphonique) avec les adhérents se montrant intéressés par le groupe. Jusqu'ici les membres n'avaient pas été sollicités sur la forme et le contenu du dispositif. Dès lors, il ressort des échanges une pluralité d'enjeux parfois opposés (cf. Tableau 58). Pour certains membres, les besoins sont assez précis :

*« très concrètement, je souhaiterais 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 » (ADH-22 – mail de candidature au GN - 2021) ;*

*« 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-7 – mail de candidature au GN - 2021).*

Alors, qu'en parallèle, 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 – entretien - 2022).*

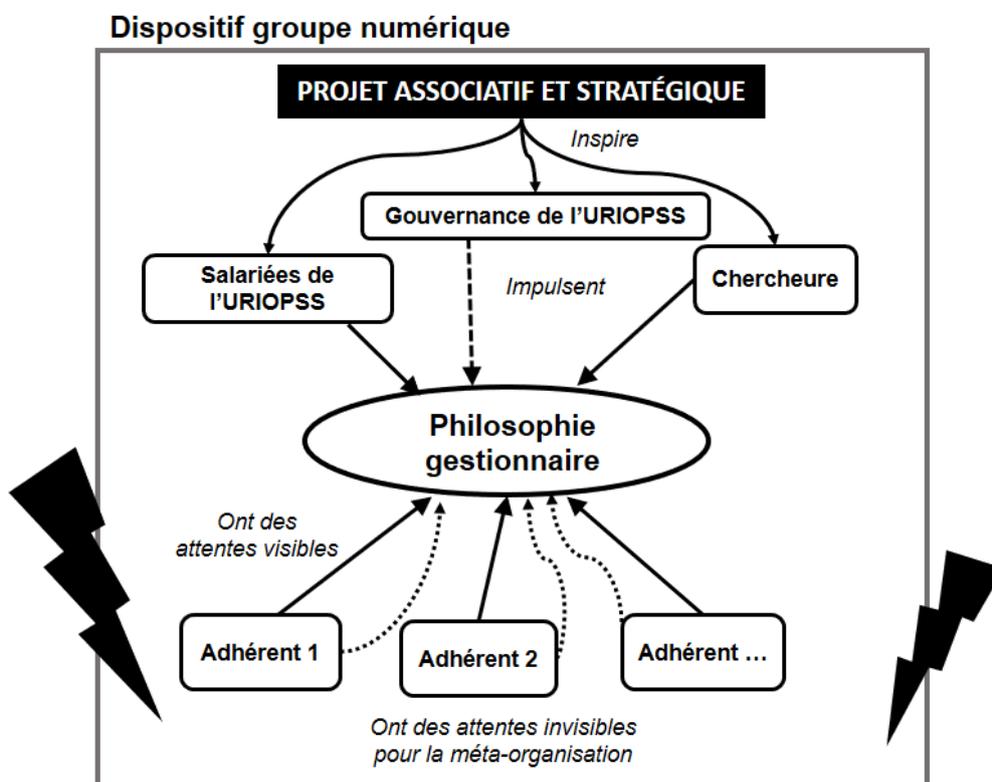
**Tableau 58 : diversité des enjeux de la participation au groupe numérique (source : auteure)**

ENJEUX DES PARTICIPANTS (EXEMPLES)	VERBATIM
INDIVIDUEL	« L'une des raisons pour laquelle l'établissement s'est inscrit sur ce groupe et plus particulièrement moi en qualité de technicienne informatique, est de ne pas être "seul(e)" face à ces évolutions numériques qui sont nombreuses et de bien intégrer les différents enjeux » (ADH-23 – mail de candidature au GN - 2021)
COLLECTIF A L'ECHELLE DE L'ADHERENT	« Le goulot d'étranglement du numérique est la connexion : zones blanches (problème externe) problème interne (câblage, borne wifi sécurisée, professionnel, maillé). Cet aspect technique prend un temps fou, c'est compliqué et coûteux. iniquité au sein de la même asso car les structures n'ont pas la même capacité d'investissement » (ADH-18 - pad collaboratif lors de la 1 <sup>ère</sup> rencontre du GN - 2021)
SECTORIEL	« Comment ce groupe de travail va nous aider sur ce programme ESMS numérique ? » (ADH-22 lors de sa première participation au GN - 2021)
INTERSECTORIEL	[Sur les] « règles de conservation des données [on est sur] trois champs d'activités (protection enfance / mineur / majeur, décision judiciaire) [il nous faut] trouver un document synthétique qui explique cela » (ADH-4 lors de la 1 <sup>ère</sup>

	rencontre du GN - 2021)
<b>RECENTS / LIMINAIRES</b>	« Nous sommes « engagés sur les questions SI, on essaye de rattraper le retard, d'en faire un enjeu stratégique associatif. La crise a boosté le fait de mettre ce sujet au centre des préoccupations » (ADH-19 lors de la 1 <sup>ère</sup> rencontre du GN - 2021)
<b>ANCIENS / AVANCES</b>	« Cela fait plusieurs années que le changement lié au numérique est amorcé [...] Cependant nous constatons qu'il reste encore beaucoup à faire et surtout à cadrer » (ADH-6 – mail de candidature au GN - 2021)
<b>VOLONTAIRES</b>	« On n'est pas soumis au même titre que les politiques médico-sociales. C'est donc une politique volontariste de notre part » (ADH-24 lors de la 1 <sup>ère</sup> rencontre du GN - 2021)
<b>SUBIS</b>	« On a l'impression de rattraper le sujet qui est dans les tuyaux depuis plusieurs années, cela nous semble une grosse machine » (ADH-4 lors de la 1 <sup>ère</sup> rencontre du GN - 2021)

À 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 46).

**Figure 46 : attentes des acteurs et philosophie gestionnaire : un dispositif en tension (source : auteure)**



La constitution du groupe numérique s'accompagne donc de multiples échanges individuels (échanges par mail, réunion téléphonique ou en visioconférence) permettant d'enrichir la compréhension par l'URIOPSS des enjeux et des positionnements des adhérents.

Malgré les tensions que révèlent ces échanges, le fonctionnement du dispositif ne se trouve pas pour autant bloqué, le travail de régulation se poursuivant pour essayer de les traiter (cf. Tableau 59).

**Tableau 59 : travail de conception et de régulation nécessaire à la phase d'installation du groupe numérique (exemples) (source : auteure)**

<b>PHASE D'INSTALLATION DU DISPOSITIF (MARS – MAI 2021)</b>				
<b>ENJEUX</b>	<b>CONSTATS</b>	<b>ÉCHELLE</b>	<b>TRAVAIL DE REGULATION (EXEMPLES)</b>	<b>EFFETS SUR L'ACTION COLLECTIVE (EXEMPLES)</b>
<p>Accompagner les adhérents sur les enjeux numériques</p> <p>Favoriser les échanges et permettre la co-construction de travaux communs</p>	<p>L'animation d'un groupe de travail intersectoriel sur le numérique est inédit</p> <p>L'adhérent est habitué à des rencontres où le contenu est descendant (ex : commission)</p>	<p>Équipe d'animation du dispositif / adhérents</p>	<p>Discussions formelles et informelles (réunions, échanges mails ou tel.) pour repérer des adhérents et s'accorder sur la méthode de travail; rédaction et diffusion d'un appel à candidature (mail), échanges (tel/visio) avec des adhérents pour leur présenter les enjeux...</p>	<p>Technico-économique : précision d'une offre à destination des adhérents, questionnement du modèle économique des groupes de travail</p> <p>Éthico-politique : contribue à expliciter le positionnement de l'URIOPSS...</p>
<p>Assurer la qualité des échanges et du travail en distanciel</p>	<p>Le travail collaboratif adhérents / équipe technique en distanciel est inédit</p> <p>Les salariées n'ont pas l'habitude d'animer des rencontres en distanciel</p>	<p>Équipe d'animation</p>	<p>Choix d'une co-animation à trois voix et support technique par le chercheur</p> <p>Réunions préparatoires en amont de la rencontre du GN (avec réalisation d'un compte-rendu)</p> <p>Production par le chercheur d'un déroulé (mail) de la séance pour les animatrices / d'un ordre du jour (mail) pour les participants</p>	<p>Organisationnel : identification de ressources utiles à l'animation à distance</p> <p>Éthico-politique : contribue à mener le Projet de l'URIOPSS en augmentant les possibilités de participation des adhérents...</p>

Ces échanges liminaires avec les adhérents servent, ensuite, de base pour proposer trois thèmes de discussion lors de la première rencontre et viennent ainsi nourrir des discussions collectives (échanges en visio complétés par l'alimentation

en direct par les participants de pads collaboratifs pour étayer leurs attentes vis-à-vis de l'URIOPSS et du groupe numérique).

Dès lors, au-delà des thématiques propres à chaque organisation, les 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-7 – entretien - 2022).*

Les adhérents rejoignent en cela les attentes des salariées de l'URIOPSS, chacun cherchant à se nourrir des échanges.

À 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-3 – réunion – 2021) quand un adhérent indique avoir « *plutôt l'impression de suivre le train en marche sans vérifier que ce que [le programme gouvernemental ESMS numérique] propose nous correspond* » (ADH-4 – mail - 2021).

### **... À son lancement**

À l'issue de cette phase de mise en place, un groupe de onze adhérents est constitué et une première rencontre a lieu en mai 2021 avec pour objectif de définir une feuille de route (cf. Tableau 60).

L'une des difficultés principales consiste alors à aboutir dans un temps contraint à des éléments suffisamment étayés pour que les salariées puissent s'en saisir et déployer plus finement les travaux du groupe en dehors des temps de rencontre. En effet, les sessions sont pensées pour durer deux heures et demi afin de ne pas être trop chronophages pour les adhérents. Pour cette raison, l'équipe imagine alors des modalités d'animation permettant, à la fois, une participation active de tous et une efficacité dans la synthèse des travaux.

En ce sens, pour favoriser les échanges, des règles sont d'emblée posées par l'équipe d'animation. Les prises de parole doivent notamment :

« [pouvoir bénéficier de l'] *écoute et* [de la] *bienveillance* [des autres participants et] *partir* [d'une] *situation individuelle tout en se plaçant dans une dynamique collective* » (document préparatoire à l'animation du groupe numérique - 2021)

Bien que les participants soient peu nombreux, les animatrices choisissent également d'alterner, sur la rencontre, des temps collectifs et des moments en sous-groupe pour renforcer l'interconnaissance et permettre à tous de s'exprimer.

**Tableau 60 : quelques exemples du travail de régulation lors du lancement du groupe numérique (1/2) (source : auteure)**

PHASE DE LANCEMENT DU DISPOSITIF (MAI 2021 - JUILLET 2021)				
ENJEUX	CONSTATS	ÉCHELLE	TRAVAIL DE REGULATION (EXEMPLES)	EFFETS SUR L'ACTION COLLECTIVE (EXEMPLES)
Définir une feuille de route commune	Hétérogénéité (situations, besoins) Format inédit (groupe de travail salariés / adhérents tous secteurs)	Équipe d'animation  Équipe d'animation / adhérents	État des lieux via échanges individuels (mail, téléphone, visio) et collectifs (visio, pad)  Synthèse (compte-rendu) par l'équipe d'animation puis validée par adhérents	Organisationnel et éthico-politique : interconnaissance des acteurs / rapprochement  Technico-économique : repérage accru des enjeux des adhérents par l'équipe salariée...
Assurer la qualité des échanges et le déploiement de la feuille de route	Animation en distanciel inédite pour l'URIOPSS et ses adhérents (appréhension, manque de compétences...)	Salariées animatrices / chercheure  Équipe d'animation / adhérents	Animation à 3 (avec réunions préparatoires) + support technique (chercheure)  Création d'un déroulé détaillé (chercheure)  Synthèse (chercheure)  Proposition d'une durée de vie et d'un <i>process</i> du GN par l'équipe, validée adhérents	Organisationnel : interconnaissance des animateurs et développement de modalités de travail collaboratives  Technico-économique : contribue au déploiement progressif d'une offre sur le numérique...

Parallèlement, une partie des travaux de la session passe par l'usage de l'écrit : chaque participant est invité à noter sur un document partagé des

informations relatives à sa situation, aux axes de travail et productions qu'il souhaite voir traiter par le groupe numérique. L'objectif est double : faciliter le travail de synthèse des animatrices par cette prise de notes collective et dynamiser la rencontre en diversifiant les modes de participation. Des règles d'animation précises sont alors exposées au préalable par les salariées :

*« par souci de gain de temps et de lisibilité, ne réécrivez pas les mêmes remarques qui pourraient déjà être inscrites par le(s) groupe(s) précédent(s), auquel cas souligner : en vert lorsque vous approuvez la remarque, en rouge lorsque vous considérez qu'elle ne peut être acceptée ; et noter d'un point d'interrogation (?) quand vous aimeriez avoir plus d'éléments explicatifs » (2021).*

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 animatrices salariées.

Cette synthèse est ensuite présentée, discutée et validée lors d'une deuxième rencontre du groupe numérique en juillet 2021. La feuille de route comprend alors trois axes à traiter par le groupe (autour de la connexion et de l'équipement ; de la gestion des données et de l'accompagnement tant des organisations que des individus dans la transformation numérique) avec pour chacun d'entre eux :

- des objectifs (ex : aider à la décision stratégique du système d'information, éclairer les choix d'acquisition d'équipements) ;
- des actions à réaliser (ex : interpeller les partenaires sur l'intérêt de mettre en place des espaces de test sur leurs sites respectifs pour accompagner de façon sécurisée les usagers dans leur prise en main).

Mais le déploiement de cette feuille de route est largement impacté par des événements tant internes (ex : absence et changements parmi les salariées en charge de l'animation, arrivées/départs d'adhérents au fil du temps) qu'externes (ex : situation sanitaire instable, importance grandissante du sujet des ressources humaines chez les adhérents).

Dès lors, le dispositif est retravaillé, précisé et outillé pour permettre une animation collaborative et fructueuse dans la durée, tout en s'adaptant aux aléas de la méta-organisation et de son environnement (cf. Tableau 61). Par exemple, la chercheuse occupe progressivement le rôle de pilote du dispositif, les salariées lui confiant une grande partie des activités (relations aux adhérents, définition du programme des rencontres, travail de synthèse, etc.).

**Tableau 61 : quelques exemples du travail de régulation lors du lancement du groupe numérique (2/2) (source : auteure)**

<b>PHASE DE LANCEMENT DU DISPOSITIF (MAI 2021 - JUILLET 2021)</b>				
<b>ENJEUX</b>	<b>CONSTATS</b>	<b>ÉCHELLE</b>	<b>TRAVAIL DE REGULATION (EXEMPLES)</b>	<b>EFFETS SUR L'ACTION COLLECTIVE (EXEMPLES)</b>
Permettre un travail commun fructueux et dynamique sur la durée	Le travail ne progresse que lors des temps de rencontre et le partage d'information est irrégulier	Équipe d'animation / adhérents	Création d'une plateforme collaborative alimentée pendant et en dehors des sessions Mise en place d'un espace partagé sur serveur de l'URIOPSS pour l'échange des informations entre les animatrices	Technico-économique : renforcement du rôle de l'adhérent dans la constitution d'une offre Organisationnel : création d'un outillage pour partager des informations entre adhérents et salariées ; éclairage de la nécessité de s'accorder sur les modes de partage des informations entre salariées...
Favoriser la montée en compétences de tous et assurer la plus-value du collectif vis-à-vis des adhérents	L'URIOPSS n'est pas experte des sujets travaillés par le groupe numérique	Équipe d'animation / adhérents	Co-animation par des participants « experts » sur certaines sessions (échanges préparatoires par mail / téléphone) Élaboration collective d'une liste de ressources sur les sujets traités par le groupe (via plateforme, pad)	Organisationnel : évolution du rôle de l'adhérent qui devient un contributeur actif et des salariées qui se forment en même temps que les adhérents Éthico-politique : contribution à l'éclairage du rôle de mise en relation/d'interface de l'URIOPSS...

Parallèlement, alors qu'il avait initialement été envisagé avec les adhérents de proposer des rencontres hybrides présentiel/distanciel, les sessions se déroulent toutes en distanciel du fait, notamment, du contexte sanitaire puis d'une habitude prise par les membres d'échanger à distance.

Parallèlement, les animatrices craignent un désengagement des adhérents. Ce pour plusieurs raisons : manque de temps, échanges en distanciel moins engageants ou conviviaux, priorité moindre des sujets portés par l'URIOPSS vis-à-vis des contraintes internes de l'adhérent, grande hétérogénéité des attentes, balance coûts/bénéfices de la participation plus ou moins engageante, *etc.*

Elles développent alors des stratégies d'animation visant à susciter l'engagement : mobilisation de participants experts pour assurer des retours d'expérience, mise en place d'une plateforme collaborative pour échanger des ressources en dehors des temps de rencontre...

En somme, le groupe numérique se trouve en constante évolution, pour limiter l'impact des tensions (*cf.* Tableau 62).

**Tableau 62 : essai de réduction des tensions du dispositif (source : auteure)**

<b>TENSIONS PORTEES PAR LE DISPOSITIF</b>	<b>EFFETS SUR L'EVOLUTION DU DISPOSITIF</b>
<b>OUVERT / FERME</b>	Intégration possible d'adhérents en cours de route, la feuille de route initiale n'évolue pas sur le fond mais les priorités de traitement sont questionnées à chaque rencontre
<b>INDIVIDUEL / COLLECTIF</b>	Pour construire un positionnement collectif et faire monter en compétences les adhérents, il est fait appel à l'expertise de certains participants
<b>SOUPLE / CADRE</b>	Dispositif de plus en plus outillé pour maintenir une souplesse dans la participation des adhérents (ex : plateforme collaborative pour échanger en fonction de ses possibilités, mise en place de sondages pour recueillir l'avis des adhérents...)
<b>PROXIMITE / DISTANCE</b>	Proposition d'échanges en format hybride (distanciel ou dans les locaux de l'URIOPSS)
<b>GRATUIT / PAYANT</b>	Maintien du format gratuit du groupe mais la promotion de l'offre payante de l'URIOPSS est faite (par mail ou en fin de session du groupe lorsque le sujet s'y prête)
<b>COUTS / BENEFICES</b>	Pour réduire l'aspect chronophage chez les adhérents, les animatrices font en sorte que la majeure partie des sujets soit traitée lors des sessions et fournissent un travail important de préparation / synthèse en dehors

#### **4.3.1.2. DES DISPOSITIFS AMBIVALENTS FACE AUX TENSIONS DE LA META-ORGANISATION**

Les dispositifs étudiés (groupe de travail « tisseuses de liens » (GT TL), URIOPSS'café (UC) et groupe numérique (GN)) sont initialement pensés pour contribuer à la réduction des tensions inhérentes à la méta-organisation et ainsi lui permettre de mener à bien son Projet. Cependant, leurs effets sont souvent imprévisibles et leurs contributions sur ce point relativement ambivalentes.

##### ***Des dispositifs œuvrant au Projet via la réduction des tensions***

En permettant une mise à jour des règles d'action au sein de la méta-organisation, les dispositifs nouvellement initiés participent, pour partie, à réduire certaines des tensions portées par la transformation numérique de l'URIOPSS (cf. Tableau 63).

Par exemple, le dispositif groupe numérique apporte 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. Grâce à sa feuille de route co-construite avec les participants, il vise ainsi à répondre aux attentes de chaque membre tout en favorisant une avancée commune.

Néanmoins, la seule élaboration d'une feuille de route commune ne peut suffire à assurer l'action collective et rapidement les animatrices constatent que « *la construction commune ne va pas être simple* » (SALA-3 – réunion de travail). Ainsi, dès la seconde rencontre du groupe, certains participants formulent des réserves sur les orientations collectives :

*« j'ai peur d'être décalé par rapport à ce qui vient de se dire [...]. Pour moi il n'y a aucune question à avoir à développer un outil unique pour la sécurité et la qualité des prises en charge. Le déploiement numérique je ne me pose aucune question par rapport à cela. L'empreinte écologique n'est pas un sujet pour moi » (ADH-22 - 2021).*

Un travail constant est donc mené par les animatrices pour mobiliser les participants (ex : nombreux mails de relance, échanges téléphoniques pour les solliciter individuellement sur certains sujets, souplesse sur les dates et les modalités de rencontre...). Par exemple, lors de la deuxième rencontre du groupe numérique, un atelier d'écriture collective est réalisé pour préparer un courrier d'interpellation à destination de divers acteurs publics et privés.

**Tableau 63 : des dispositifs pour contribuer à réduire les tensions liées à la transformation numérique de la méta-organisation (groupe de travail tisseuses de liens (GT TL), groupe numérique (GN) et URIOPSS'café (UC) (source : auteure)**

TENSIONS AU SEIN DE LA META-ORGANISATION	DISPOSITIFS CONCERNES			TRAVAIL DE REGULATION INITIE (EXEMPLES)
	GT TL	GN	UC	
Faire collectif // Renforcement de l'hétérogénéité		X	X	Mobilisation régulière des administrateurs dans l'animation des dispositifs (UC) Recherche d'une certaine représentativité dans les participants (GN) Choix de thématiques transverses
Assurer sa transformation numérique // Accompagner celles des adhérents	X	X		Établissement d'une feuille de route partagée pour une montée en compétences collective Mobilisation de salariées / chercheure en soutien technique
Mener une transformation numérique voulue // Gérer une transformation subie	X	X		Participation à des instances extérieures (collectif SI) et instauration de temps d'échanges dédiés pour créer des liens (GN)
S'adapter rapidement aux besoins des adhérents // Développer une capacité d'anticipation sur le long terme	X	X	X	Alternance de temps courts et réguliers pour interroger les besoins (UC) Croisements réguliers et longitudinaux des travaux (rendu compte en réunion d'équipe)
Consolider un collectif territorialisé // Faire avec un effacement des frontières		X	X	Mise en place de temps d'échanges accessibles à distance Instauration de rencontres régulières réservées à l'échange entre acteurs de l'URIOPSS (UC)
Permettre l'accompagnement de tous les membres // Gérer une difficulté à recueillir leurs besoins	X	X	X	Diversification des modalités de recueil des besoins (échanges écrits, oraux, enquête, sondage...)
Nécessité de travailler en intersectorialité // Composer avec des habitudes de travail en silo	X	X	X	Ouverture large des temps d'échanges à tous les adhérents Co-animation systématique des rencontres, mobilisation régulière des administrateurs (GN/UC)
Répondre à des problématiques plus nombreuses et complexes avec des moyens limités // Composer avec des adhérents parfois experts		X	X	Mobilisation de l'expertise de certains adhérents pour accompagner l'ensemble du collectif Travail de priorisation des sujets effectué avec les adhérents

À la suite de ce travail, l'équipe d'animation laisse un délai d'un mois et demi pour que les membres du groupe puissent poursuivre les contributions à leur rythme. Quelques adhérents ajoutent ainsi des informations complémentaires mais la plupart ne réagissent pas.

Parallèlement, les dispositifs contribuent, chacun à leur échelle, à l'enjeu de l'URIOPSS d'être à la fois dans une posture de réaction, pour s'adapter aux changements, et d'anticipation, pour guider sur le long terme ses membres. Ainsi, le groupe de travail « tisseuses de liens », de par son fonctionnement itératif, insuffle de la souplesse dans les modes de travail de l'équipe. Par exemple, en jouant un rôle de soutien important dans la mise en place des URIOPSS'café, il laisse les animateurs se concentrer sur les échanges avec les adhérents plutôt que sur les aspects techniques (ex : communication, inscription, mise en place de la visioconférence).

Le format facile à déployer de l'URIOPSS'café (cadre préétabli, temps de préparation très court) permet aux animateurs de s'adapter rapidement à une actualité et de collecter des informations inédites (car à chaud et plus directes) sur les adhérents, leurs situations et besoins :

*« il y a des choses qui sont remontées qui ne seraient pas remontées et des échanges qui peuvent se faire, des soucis des uns, des autres qui sont différents, ça vous permet de les découvrir et d'en tenir compte ou pas » (ADH-1 – entretien - 2022).*

L'URIOPSS'café offre alors aux animateurs la possibilité de préciser les sujets propices à un accompagnement plus structuré et sur le temps long :

*« au final tu te dis bon y'a quand même deux trois thématiques qui sortent sur des questions larges [...] c'est un vivier » (SALA-2 – entretien - 2022).*

Mais ici encore, le dispositif nécessite un suivi longitudinal et ne peut se limiter à des principes décidés par quelques acteurs lors de sa création. Ainsi, le groupe de travail « tisseuses de liens » laisse, au fil du temps, une grande autonomie aux animatrices salariées des URIOPSS'café or certaines, malgré leur expérience dans l'animation, expriment un besoin de soutien plus important sur la durée :

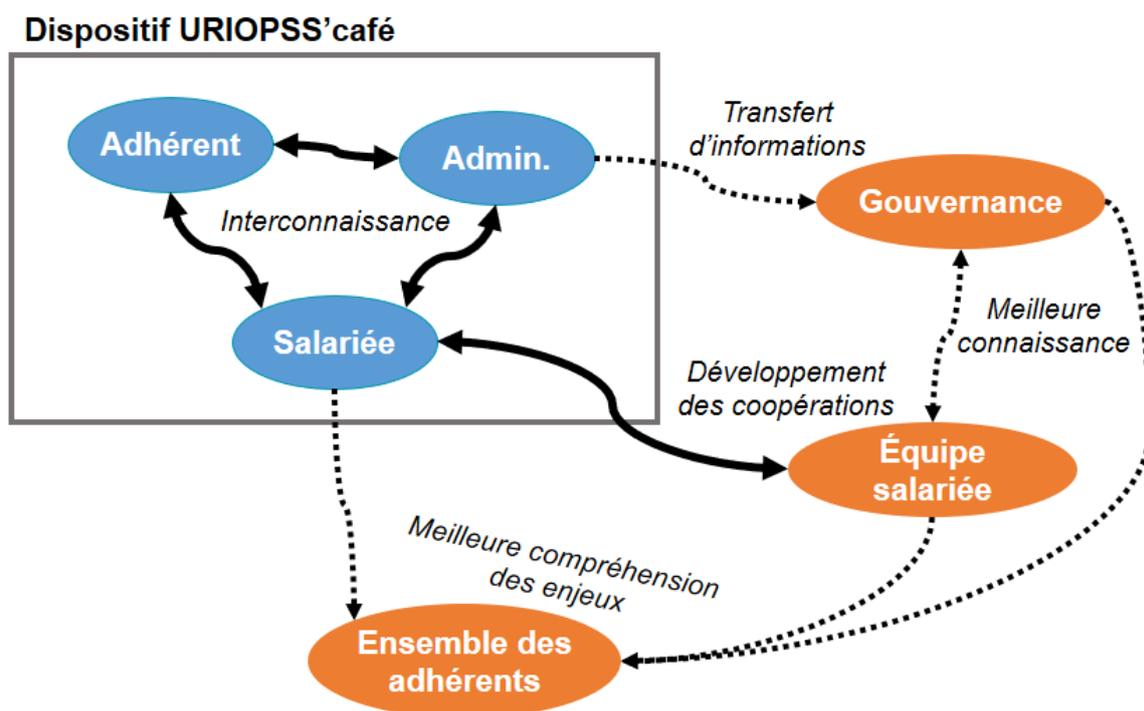
*« la première fois on m'a appris à nager et puis là en fait hop j'ai sauté dans le bain toute seule et là je me suis dit peut-être que j'aurais peut-être dû demander une bouée » (SALA-6 – entretien - 2022).*

Dès lors, les dispositifs contribuent à renouveler les relations entre les acteurs de la méta-organisation à différentes échelles (entre les salariées, entre les salariées et les adhérents, etc.) (cf. Figure 47). L'URIOPSS'café favorise ainsi l'interconnaissance entre les participants (salariés, gouvernance et adhérents) :

« il y a toujours [ADH-1], on va lui donner le trophée de la régularité, surtout [ADH-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, [ADH-25] cela me scotche qu'elle soit là » (SALA-3 – réunion de travail - 2021).

Ce dispositif permet, en outre, la participation d'acteurs de toute la région. Son format numérique est ici un élément essentiel puisque les adhérents ne se déplaceraient pas pour un temps aussi court et informel (une heure de discussion autour d'un café).

**Figure 47 : contribution du dispositif URIOPSS'café au renouvellement des liens au sein de la méta-organisation (source : auteure)**



De même, l'URIOPSS'café concourt à réduire certaines distances liées aux statuts des participants (ex : directeur, Président) ou au cadre contraint des rencontres institutionnelles de la méta-organisation (ex : assemblée générale, journée de rentrée) :

*« C'est une visioconférence plus humaine qu'une assemblée générale ou qu'un conseil d'administration [...] on échange mieux et ça réduit les distances entre les gens. Quand vous avez une assemblée générale ou un CA en visio, il y a un Président, un trésorier, [...] une hiérarchie [...] alors que l'URIOPSS'café c'est beaucoup plus libre, les gens sont beaucoup plus proches » (ADH-1 – entretien - 2022).*

Habituellement, les salariées de l'URIOPSS ont des contacts avec des représentants des adhérents aux profils relativement similaires : des directeurs ou des administrateurs d'associations. Or, sur les URIOPSS'café, elles voient intervenir des profils plus variés, par exemple : infirmiers, travailleurs sociaux, éducateurs, chargés de communication ou responsables qualité.

Cela n'est pas sans effet sur les prises de parole *« parce que généralement les Présidents, les administrateurs sont des gens qui aiment bien causer. Quand ils prennent la parole ça peut durer un moment »* (ADH-1 – entretien - 2022).

Cela demande alors une attention particulière sur l'animation et, par conséquent, des compétences singulières, notamment *« de l'attention, beaucoup plus [...] qu'en] présentiel parce qu'il faut être attentive non seulement à ce qui se dit mais [aussi] comment sont les gens »* (SALA-6 – entretien - 2022).

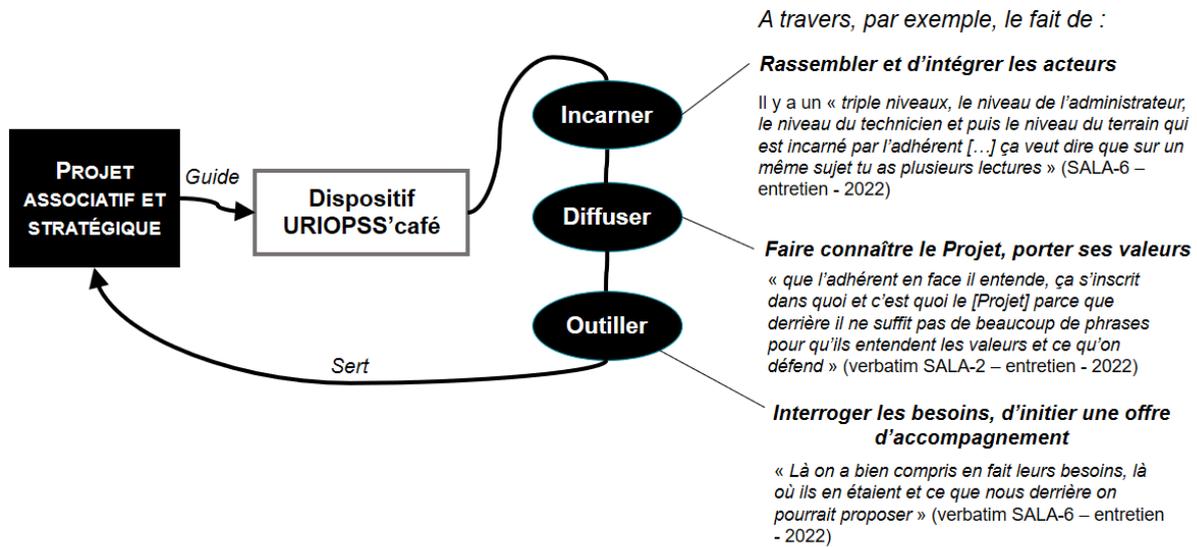
Parallèlement, cela suppose la mise en place de règles pour permettre et fluidifier les échanges (ex : possibilité d'intervenir en levant la main, mettant un message dans le *chat* ou via l'interpellation nominative de l'animateur).

Dès lors, le dispositif présente, de nouveau, des effets sur le Projet Associatif (cf. Figure 48).

Il contribue, notamment, au renforcement d'une identité commune, en développant un sentiment d'appartenance à l'URIOPSS :

*« ça permet de mieux se situer dans l'URIOPSS [...] de disons trouver sa place [...] dans la famille URIOPSS [...] parce que sinon on reste à l'extérieur, on vient en tant qu'[adhérent] mais on ne s'intègre pas dans l'équipe, ça permet de s'intégrer »* (ADH-1 – entretien - 2022).

**Figure 48 : effets du dispositif URIOPSS'café sur le Projet de la méta-organisation (source : auteure)**



### **Mais des dispositifs venant aussi nourrir les tensions**

Si les dispositifs mis en place contribuent à réduire certaines des tensions inhérentes à la transformation numérique de l'URIOPSS, ils peuvent, en parallèle, en éclairer de nouvelles, voire en alimenter certaines.

Nous l'avons vu, le groupe numérique permettait, par exemple, d'explicitier différentes attentes des participants (besoin d'information, d'accompagnement, de *lobbying*...). L'URIOPSS'café ne déroge pas à ce mouvement, pointant notamment des enjeux communs aux adhérents :

*« moi je rejoins les besoins exprimés, celle de l'accompagnement à l'appropriation puis à la gestion de projet des démarches » (ADH-21 lors d'un URIOPSS'café - 2022).*

Mais, dans le même temps, chaque rencontre est aussi l'occasion de souligner leurs écarts et divergences de point de vue (en fonction des secteurs, des tailles, des territoires...), mettant alors en lumière les difficultés à agir ensemble :

*« je vous entends depuis que le débat commence alors je me sens un petit peu le petit mouton noir puisqu'en fait je ne fais pas partie d'un groupement, je dirige deux EHPAD d'une petite association en milieu rural » (ADH-26 lors d'un URIOPSS'café - 2022).*

Ces divergences sont nombreuses et ne se limitent pas à celles entre les adhérents. Elles peuvent, par exemple, apparaître entre les adhérents et les salariées de l'URIOPSS.

Ainsi, lors d'un URIOPSS'café, les animateurs jouent un rôle central et doivent composer avec des enjeux inédits à la fois sur la forme (ex : favoriser la parole en visio) et sur le fond (ex : se positionner sur un sujet d'actualité en fonction de leur rôle au sein de la méta-organisation). Cela peut alors mener à des divergences de point de vue sur la méthode et les règles à adopter. Ainsi, pour un adhérent :

*« il faut sans doute que l'animateur de la réunion prépare son petit truc quand même parce que sinon ça risque d'être un peu silencieux mais bon il faut laisser libre, partir les choses » (ADH-1 – entretien - 2022).*

Quand pour une salariée l'encadrement des échanges est essentiel :

*« la maîtrise du temps [...] ça fait partie des exigences [...] parce qu'on peut parler de tout en trois heures mais c'est pas ça l'idée, tu prends quinze minutes pour parler d'un sujet, hop c'est pas grave on n'aura pas tout dit mais c'est normal et hop on passe à un autre sujet » (SALA-6 – entretien - 2022).*

Le travail de régulation à l'œuvre au sein des dispositifs vient alors éclairer les tensions entre les acteurs, mais ce faisant il permet aussi de générer des savoirs utiles au déploiement du Projet Associatif (cf. Tableau 64).

**Tableau 64 : un dispositif générateur de savoirs pour la méta-organisation et son Projet (exemples) (source : auteure)**

<b>ENJEUX</b>	Favoriser la prise de parole de tous en visio	Assurer une animation en binôme salarié / administrateur
<b>TRAVAIL DE RÉGULATION</b>	Règles de prise de parole, outils (chat, micro), une personne soutien pour identifier les interventions et les favoriser (interpellation nominative), préparation de questions ouvertes...	Réunions, échanges mails et téléphoniques pour définir les contenus et les rôles  Groupe « tisseuses de liens » en soutien pour rappeler les objectifs et méthodes de l'URIOPSS'café, les outils à disposition (trame)...
<b>SAVOIRS MIS EN LUMIÈRE</b>	Au niveau des salariés : - Identification de compétences utiles - Identification des attentes  Au niveau de l'URIOPSS : - Clarification de son	Au niveau de l'équipe (salariée et bénévole) : - Interconnaissance (rôle, enjeu)  Au niveau de l'URIOPSS : - Renforcement du lien message politique / action technique

<b>EFFETS SUR L'ACTION COLLECTIVE</b>	positionnement et de la place de chaque acteur	
	- Repérage des divergences et concurrences	
	Éthico-politique : permet de répondre à l'enjeu d'union des acteurs ; incarnation et diffusion du Projet	
	Organisationnel : suppose de trouver des moyens pour mobiliser et favoriser l'expression, pour travailler ensemble	

En cherchant à limiter les tensions relatives à la transformation numérique, les dispositifs génèrent également de nouvelles problématiques (cf. Tableau 65). Ils font, par exemple, évoluer les relations entre les adhérents et les salariées, mettant alors à mal certaines règles anciennes, en particulier celles liées à l'information et à la formation.

**Tableau 65 : des dispositifs éclairant de nouveaux enjeux pour la méta-organisation (source : auteure)**

TENSIONS AU SEIN DE LA META-ORGANISATION	ENJEUX ECLAIRES OU GENERES PAR LES DISPOSITIFS (EXEMPLES)
Faire collectif // Renforcement de l'hétérogénéité	Renforcement du risque de conflits/ralentissement par la mise en lumière des divergences
Assurer sa transformation numérique // Accompagner celles des adhérents	Accentuation du risque de lenteur dans le traitement du sujet
Mener une transformation numérique voulue // Gérer une transformation subie	
S'adapter rapidement aux besoins des adhérents // Développer une capacité d'anticipation sur le long terme	Renforcement du risque d'éparpillement
Consolider un collectif territorialisé // Faire avec un effacement des frontières	Dispositif accessible à tous mais générant un engagement à la carte des adhérents
Permettre l'accompagnement de tous les membres // Gérer une difficulté à recueillir leurs besoins	Éclairage de besoins nombreux et divers accentuant la difficulté à y apporter des réponses
Nécessité de travailler en intersectorialité // Composer avec des habitudes de travail en silo	Renforcement du risque de conflits/ralentissement par la mise en lumière des divergences
Répondre à des problématiques plus nombreuses et complexes avec des moyens limités // Composer avec des adhérents parfois experts	Mise en lumière du caractère parcellaire des savoirs de l'URIOPSS en même temps que de l'expertise de certains adhérents et de concurrents

Ainsi, le groupe numérique, comme l'URIOPSS'café, reposent sur l'idée de souplesse pour s'adapter rapidement aux nouveaux besoins et contextes des adhérents. Ils font alors alterner des périodes de conception et d'usage. Pour cela, au-delà de la définition par l'équipe salariée de thématiques générales à aborder lors des rencontres, il n'y a pas de cadre strict aux échanges (ex : l'ordre du jour du groupe numérique peut être largement modifié par les adhérents en amont ou pendant la rencontre ; les questions qui guident un URIOPSS'café sont très générales et ouvertes).

Dès lors, des sujets émergent assez librement au cours des échanges, supposant une importante capacité d'adaptation des animateurs.

Pour limiter l'effet de surprise, des outils sont néanmoins créés au fur et à mesure : ainsi, sur les URIOPSS'café, un formulaire d'inscription est mis en place mais son remplissage n'est pas obligatoire (le lien de connexion est, *in fine*, envoyé à l'ensemble des adhérents, inscrits ou non). Cela permet aux animateurs d'avoir une idée plus ou moins précise du profil des participants et de pouvoir éventuellement préparer leur animation en fonction. Malgré cela, il existe toujours une part d'imprévu lors de la session, certains inscrits ne venant finalement pas et *vice-versa*.

Or, du fait du choix d'aborder des thématiques nouvelles, émergentes et de la liberté voulue des échanges, les salariées se trouvent parfois avec un niveau de connaissance équivalent, voire inférieur, à certains participants qui peuvent être des experts d'un sujet (ex : sur la mise en place d'une démarche qualité au sein d'un établissement). Des adhérents partagent alors des informations que l'URIOPSS n'a pas, cela n'étant pas nouveau en soi mais le format du dispositif rend ici l'exercice d'animation périlleux (il est, par exemple, ouvert à tous et en ligne donc potentiellement enregistrable et diffusable en externe) :

*« et bien c'est une bonne question j'ai pas forcément d'éléments de réponse mais en tout cas donc nous, moi je le savais pas que la DIHAL<sup>47</sup> était sollicitée [...] donc on pourra aussi lors de la réunion avec l'UNIOPSS fin du mois de mars remettre l'accent là-dessus » (SALA-3 lors d'un URIOPSS'café - 2022).*

Cette posture n'est pas toujours facile à adopter et place l'équipe en insécurité. Elle met, par ailleurs, l'URIOPSS en difficulté en pouvant donner

---

<sup>47</sup> Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement

l'impression qu'elle n'est pas complètement en capacité d'accompagner ses adhérents. Ce risque est d'autant plus élevé que le dispositif éclaire, en parallèle, la présence de concurrents vers lesquels les participants pourraient se tourner :

*« je sais pas du tout s'il y avait eu une note aussi de l'URIOPSS voilà technique ou politique sur cette question-là mais la FAS a publié une note » (ADH-4 lors d'un URIOPSS'café - 2022)*

Dans le même temps, ce fonctionnement inédit bouscule aussi les adhérents à qui l'URIOPSS demande un investissement plus important qu'à l'habitude. En effet, auparavant, ceux-ci étaient dans une posture plutôt attentiste. Lors de commissions sectorielles, par exemple, ils venaient chercher du contenu assez descendant des salariés :

*« je sens que c'est compliqué aussi pour les adhérents [...] sur ces espaces-là d'être dans un temps où on cogite vraiment » (SALA-1 – entretien - 2022).*

Cela peut alors mener à des situations conflictuelles, les acteurs n'étant pas forcément alignés sur les enjeux portés par ces dispositifs inédits :

*« à la dernière réunion ça a été assez délicat [...]. Il y a des personnes qui nous ont dit en gros "on ne voit pas à quoi sert le groupe" [...]. Mais parce que justement on est peut-être à ne pas avoir les mêmes objectifs du groupe et c'est ça qui n'est pas évident » (SALA-1 – entretien - 2022).*

Ces nouveaux enjeux supposent alors l'apparition d'autres négociations (pour mobiliser les acteurs, diffuser les productions...) et l'ouverture d'espaces pour les mener.

### **4.3.2. Agir avec des dispositifs évolutifs**

Pensés pour accompagner l'organisation dans un contexte de transformation numérique, les dispositifs étudiés font eux-mêmes l'objet d'évolutions régulières (4.3.2.1), contribuant à façonner le Projet stratégique (4.3.2.2).

#### **4.3.2.1. UN TRAVAIL DE REGULATION TOUJOURS A L'ŒUVRE**

Pour éclairer le travail de régulation continu à l'œuvre au sein des dispositifs, nous poursuivons notre investigation à partir du cas du groupe numérique.

#### ***Du déploiement du dispositif...***

Initialement fixé pour durer dix-huit mois, le groupe numérique ne présente pas, malgré sa feuille de route initiale, un déroulé linéaire. Au contraire, le processus d'appropriation du dispositif par ses acteurs fait s'alterner des périodes de conception et d'usages.

Des espaces et des modalités de travail non prévus dans le dispositif initial ont ainsi vu le jour progressivement. Par exemple, suite à l'absence imprévue d'une des animatrices, la salariée restante et la chercheuse se trouvent en incapacité d'assurer un des points prévus à l'ordre du jour de la troisième rencontre, n'ayant pu récupérer à temps les informations nécessaires. Elles décident alors, lors d'un court appel téléphonique quelques minutes avant le début de la session, d'improviser un échange informel autour de l'actualité numérique des participants.

Initialement pensé pour combler un vide dans le programme, ce temps de discussion se révèle particulièrement riche : les adhérents abordent leurs projets et les enjeux qu'ils rencontrent, les autres les rejoignent dans leurs questionnements ou leur apportent des conseils :

*[Nous aussi] « on a travaillé là-dessus et on a une solution qui ne coûte pas ce prix. On a wifi pro, on a un wifi invité pour lequel on paramètre même des horaires. Je n'ai pas d'éléments techniques mais si tu es intéressée je peux poser la question à nos informaticiens » (ADH-6 lors de la troisième rencontre du groupe numérique - 2021).*

Parce qu'il crée des liens entre les participants et qu'il apporte une somme inédite d'informations à l'URIOPSS, ce temps est finalement inscrit à l'ordre du jour de toutes les rencontres suivantes.

Le groupe numérique ne cesse donc d'évoluer au fil du temps et des interactions de ses acteurs. Il s'agit ainsi de répondre aux différents enjeux rencontrés au fur et à mesure de son déploiement. Ces enjeux pouvaient être internes à l'équipe d'animation (ex : qui fait quoi ? Y-a-t-il un pilote ?), au groupe dans son ensemble (ex : comment, concrètement, travailler ensemble ? Que produit-on et sous quelle forme ?) ou externes (ex : comment alimenter les réflexions du représentant de l'URIOPSS au sein du collectif SI de l'ARS ? Comment intégrer les travaux de ce collectif dans ceux du groupe numérique ?).

Par exemple, à mi-parcours de la feuille de route, plusieurs problématiques se présentent aux animatrices. Il s'agit, notamment, de renforcer la mobilisation des adhérents, certains s'étant progressivement désengagés ; d'assurer la capitalisation des informations échangées entre les adhérents qui ont pu développer des liens en dehors du groupe ; de permettre la diffusion des savoirs générés par le groupe à l'ensemble de l'URIOPSS.

Le travail de régulation se poursuit donc pour traiter ces enjeux, générant alors un nouvel outillage du dispositif ou le faisant changer de forme, de périmètre (cf. Tableau 66).

D'un dispositif originel que ses créateurs voulaient souple, le dispositif devient de plus en plus outillé, contraignant, pour partie, les acteurs (ex : multiplication des mails pour obtenir la validation des membres sur certains sujets).

Cela peut alors mener à des écarts importants entre ce qui est mis en place par les animatrices et ce qui est finalement saisi par les participants. Par exemple, le déploiement d'une plateforme collaborative pour favoriser les échanges en dehors des sessions collectives ne fonctionne pas 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 [...] 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-5 – entretien - 2022).*

**Tableau 66 : quelques exemples du travail de régulation durant la phase de déploiement du groupe numérique (source : auteure)**

PHASE DE DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF (AOÛT 2021 - JUILLET 2022)				
ENJEUX	CONSTATS	ÉCHELLE	TRAVAIL DE REGULATION	EFFETS SUR L'ACTION COLLECTIVE
Assurer la participation continue des adhérents	Faire coïncider les emplois du temps est compliqué, espacement des rencontres Absence d'obligation à participer Désengagement d'adhérents (officialisé ou non)	Équipe d'animation / adhérents  Équipe d'animation	Échanges mail, téléphoniques, visio, présentiel Création de sondages pour trouver des dates ; relances mail par animateurs Mobilisation adhérents (retours d'expérience, apport d'expertise)	Éthico-politique et organisationnel : rapprochement / éloignement des acteurs de la méta-organisation
Réaliser la feuille de route	Faire coïncider le GN avec les autres charges des salariés Mobiliser au-delà des temps de rencontre, Lenteurs dans le traitement des sujets	Équipe d'animation  Équipe d'animation / adhérents	Pilotage chercheuse (réalisation de synthèses, gestion des adhérents...) Création d'une plateforme collaborative	Organisationnel : nécessité de trouver de nouvelles façons de travailler ensemble

Des adhérents se détachent alors progressivement du dispositif, ce retrait pouvant être officialisé (ex : un mail pour annoncer le départ du groupe en raison d'autres priorités professionnelles) ou non (ex : absence de retours aux sollicitations de l'URIOPSS ; confirmation de la participation au groupe mais absence non excusée le moment venu).

En réponse, l'équipe d'animation initie 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 comme voulu au départ.

### **... À sa conclusion**

Le travail de régulation se poursuit ainsi 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 67).

**Tableau 67 : quelques exemples du travail de régulation durant la phase conclusive du groupe numérique (source : auteure)**

<b>PHASE DE CONCLUSION DU DISPOSITIF (AOÛT 2022 - DÉCEMBRE 2022)</b>				
<b>ENJEUX</b>	<b>CONSTATS</b>	<b>ÉCHELLE</b>	<b>TRAVAIL DE REGULATION</b>	<b>EFFETS SUR L'ACTION COLLECTIVE</b>
Finaliser les projets débutés	<p><i>Turn-over</i> et absence dans l'équipe d'animation</p> <p>Participation de plus en plus restreinte des adhérents</p>	Équipe d'animation / adhérents / équipe salariée de l'URIOPSS	<p>Échanges (mails, tel.) pour avoir des retours des adhérents</p> <p>Synthèse et finalisation des travaux par animateurs</p> <p>Capitalisation dans base d'expertise</p>	Technico-économique et organisationnel : développement d'une offre adaptée aux enjeux repérés
Préparer la suite du groupe numérique	<p>Équipe d'animation restreinte à 2 dont chercheure et temps à consacrer de plus en plus limité pour cette dernière</p> <p>Mobilisation des adhérents compliquée et chronophage</p>	<p>Équipe d'animation</p> <p>Équipe d'animation / adhérents</p> <p>Groupe numérique / ensemble de l'URIOPSS</p>	<p>Échanges collectifs sur les suites à donner au groupe numérique</p> <p>Travail des animatrices en binôme (mail, visio, présentiel) et en individuel pour proposer des actions à déployer</p> <p>Webinaire de clôture ouvert à l'ensemble de l'URIOPSS</p>	<p>Technico-économique et organisationnel : adaptation de l'offre existante</p> <p>Organisationnel : réflexion sur de nouveaux modes d'échanges</p> <p>Éthico-politique et organisationnel : poursuite du travail d'interconnaissance notamment avec les absents</p>

L'une des difficultés rencontrées à ce stade du dispositif concerne l'écart important dans les temporalités des acteurs, écart qui a pu s'accroître au fil du temps. En effet, chacun est occupé par ses activités internes et la participation aux dispositifs de l'URIOPSS ne constitue pas une priorité pour les membres. Ceux-ci constatent néanmoins l'intérêt des temps collectifs proposés, notamment pour prendre du recul sur les situations vécues :

*« on voit bien qu'on est tous happé dans notre quotidien, [...] le temps passe à une vitesse incroyable donc il faut le temps [...] d'échange, où est-ce qu'on en est nous dans tout ça, là on est dans un but numérique, sur ce côté-ci où est-ce qu'on en est et puis on avance forcément différemment »* (ADH-6 lors d'une session du groupe numérique - 2022).

Par conséquent, les sujets abordés par le groupe numérique se révèlent parfois pas ou plus en adéquation avec les priorités actuelles des adhérents. Mais ils

peuvent néanmoins le redevenir, dans un avenir plus ou moins proche, en fonction des acteurs, obligeant alors l'URIOPSS à les traiter malgré tout :

*« parfois il y a des dispositifs, on se dit “ouais c'est super mais c'est pas le bon moment” [...] et peut-être que [sur tel dispositif évoqué] on te redemandera [...] dans deux ans »* (ADH-4 lors d'une session de la 6<sup>e</sup> rencontre du groupe numérique - 2022).

A *contrario*, pour certains adhérents, les travaux du groupe n'avancent pas assez vite, entraînant alors un décalage entre le besoin de l'adhérent et la réponse apportée par l'URIOPSS :

*« je prends l'exemple du courrier, [...] pour moi c'était bon, il manquait juste de nous le donner pour qu'on puisse le diffuser et finalement comme personne ne s'en saisissait plus que ça, bah les mois passaient ... »* (ADH-6 – entretien - 2022).

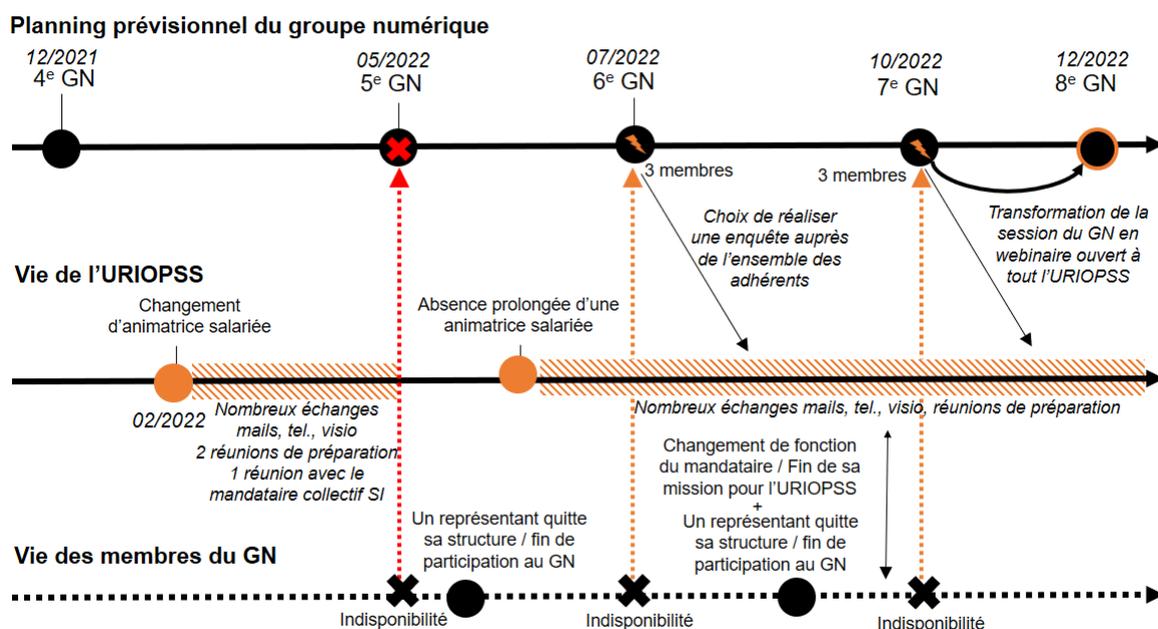
Les participants attendent alors de l'URIOPSS un rôle plus important de pilotage et de délégation de tâches précises à leur rencontre :

*« nous tout seul on va pas faire, c'est impossible, on va pas faire puisque déjà l'invitation ne vient pas d'une structure mais elle vient de l'URIOPSS donc s'il n'y a pas de pilote [...] ça ne marche pas, il faut vraiment un pilote [...] qui après identifie telle asso ou telle personne qui participe au groupe va se renseigner sur telle ou telle chose ou va écrire quelque chose mais être derrière »* (ADH-6 entretien - 2022).

De leur côté, les animatrices sollicitent pourtant les adhérents pour avoir leur avis ou leur accord avant, par exemple, d'envoyer un courrier de plaidoyer co-signé par les membres. Elles les invitent également à contribuer à des documents partagés. Or les retours sont assez rares, malgré les relances.

Combinés à des événements et des processus (de travail, de décision...) variés tant au sein de la méta-organisation que chez les adhérents (ex : départ non remplacé chez un membre, changement d'interlocuteur à l'URIOPSS), ces divergences bousculent alors largement le programme du groupe (*cf.* Figure 49).

**Figure 49 : existence mouvementée du groupe numérique (source : auteure)**



Cela nourrit également des frustrations de part et d'autre et éclaire des tensions (cf. Tableau 68). Par exemple, les salariées ont le sentiment de manquer d'éléments pour bien cerner les besoins des adhérents, impactant, par la suite, leur capacité à y apporter des réponses.

De nouveaux enjeux émergent ainsi lors de la phase conclusive du groupe numérique. Par exemple autour de la nécessité de poursuivre :

- la valorisation des productions du groupe à l'ensemble de l'URIOPSS. En effet, si les travaux ont pu être communiqués dans le rapport d'activité ou via la base d'expertise, leur existence demeure jusqu'alors assez confidentielle ;
- l'élaboration d'une offre URIOPSS adaptée aux besoins repérés dans le groupe. Les premières rencontres ont servi de base pour retravailler l'offre de formation et d'accompagnement (ex : création d'une formation sur le RGPD). Cependant, au vu de l'évolution des situations des membres, celle-ci nécessite d'être actualisée ;
- la transmission du suivi du groupe de la chercheuse aux salariées. En effet, nous occupons, à ce stade, un rôle important qui tend à se réduire du fait de notre sortie progressive du terrain.

**Tableau 68 : tensions éclairées par le dispositif groupe numérique sur l'URIOPSS (exemples) (source : auteure)**

TENSIONS DU DISPOSITIF	CONSEQUENCES SUR LE COLLECTIF	DIMENSION IMPACTEE	PERSPECTIVES (TRAVAIL DE REGULATION A MENER)
Tension temporelle (quand fait-on ?)	Incompréhension Inertie Désengagement	Organisationnelle ; éthico-politique	Clarification du calendrier, des échéances, du processus de validation
Tension sur les attentes des parties prenantes (qui attend quoi ?)		Éthico-politique ; organisationnelle	Poursuite du travail d'interconnaissance Mutualisation renforcée des informations dans l'équipe MO
Tension sur la forme du dispositif (qui fait quoi ?)		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 par l'équipe

Pour cela, de nouveaux travaux de régulation sont menés entre les acteurs et le dispositif évolue jusqu'à sa fin (cf. Tableau 69).

Par exemple, lors de la cinquième rencontre, les participants actent la clôture du groupe par la mise en place d'un webinaire de présentation des activités réalisées, ouverts à l'ensemble des adhérents de l'URIOPSS. La préparation et l'animation de ce temps sont ensuite essentiellement assurées par l'équipe de l'URIOPSS, en discussion avec quelques adhérents volontaires.

**Tableau 69 : une photographie du groupe numérique en phase conclusive (source : auteure)**

DISPOSITIF	GRUPE NUMERIQUE (GN)
<b>Dimension structurelle</b> (de quoi est-il fait ?)	<p><u>Philosophie gestionnaire</u> : montrer aux adhérents et partenaires que l'URIOPSS est présente sur le sujet du numérique ; concevoir une réflexion collective sur des enjeux hétérogènes</p> <p><u>Acteurs</u> : 1 salariée, chercheuse et 9 adhérents (3-4 par session) de tous les secteurs et niveaux d'avancée / essentiellement du 44 ou à l'échelle régionale</p> <p><u>Outils</u> : visioconférence, documentation diverse, compte-rendu des rencontres, mails, téléphone, enquête régionale...</p> <p><u>Espaces</u> : rencontres en visioconférence ; réunions préparatoires à distance, webinaire ouvert à l'ensemble de l'URIOPSS, discussions en réunion d'équipe...</p> <p>Langages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing : « <i>Nous vous convions à un webinaire de restitution [des travaux...]. Ce temps sera aussi l'occasion pour vous d'exprimer vos</i></li> </ul>

	<p><i>besoins et de partager vos expériences en lien avec le numérique » (mail d'invitation au webinaire de clôture du GN - 2022)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Économique : « <i>bilan coût de l'action au 30 septembre 2021 : 4 jours, 4800€</i> » (Contrat Pluriannuels d'Objectifs - 2022)</li> <li>- Technique : <i>[pouvez-vous] « nous proposer un visuel (par exemple avec les mots-clés suivants qui parlent bien aux adhérents : Cyber sécurité, RGPD, pratiques SI, DUI) » (mail chercheure - 2022)</i></li> </ul> <p><u>Idéologie</u> : partage, solidarité, diversité, contribution, utilité...</p>
<p><b>Dimension fonctionnelle</b> (à quoi sert-il ?)</p>	<p>Répondre aux besoins des participants sur les enjeux numériques, favoriser l'interconnaissance entre eux</p> <p>Produire des contenus destinés à l'ensemble de l'URIOPSS (ex : courrier de plaidoyer, une checklist sur les bonnes pratiques de cybersécurité)</p> <p>Construire une offre de services adaptée grâce à une meilleure interconnaissance entre salariées et adhérents</p>
<p><b>Dimension processuelle</b> (comment fonctionne-t-il ?)</p>	<p>En visioconférence exclusivement, sur 2h30 (2 en 2022)</p> <p>Piloté et animé par 1 membre du groupe « tisseuses de liens » (la chercheure) et une salariée experte du médico-social</p> <p>Un temps d'échanges est prévu lors de chaque rencontre pour aborder les travaux du collectif SI de l'ARS ainsi que pour partager les actualités des membres du groupe. Un point de la feuille de route est ensuite traité (ex : rédaction d'un courrier de plaidoyer)</p> <p>Un compte-rendu systématique des sessions est réalisé et partagé à l'ensemble des membres du GN (même absents) puis déposé sur la base d'expertise accessible à l'ensemble des adhérents</p> <p>Un webinaire de partage des travaux à l'ensemble de l'URIOPSS est prévu à l'issue des 18 mois d'existence</p> <p>Le GN s'arrête à l'issue de ce webinaire</p>

#### **4.3.2.2. DES DISPOSITIFS INCONTROLABLES ?**

Amenés à évoluer tout au long de leur vie, les dispositifs se révèlent parfois difficiles à maîtriser par les acteurs de la méta-organisation et viennent sans cesse réinterroger le déploiement du Projet.

#### **Un suivi complexe...**

En constante évolution, les dispositifs sont souvent interdépendants et leur suivi peut alors se révéler complexe. L'équipe de l'URIOPSS rencontre ainsi des difficultés dans la saisie et l'évaluation de leurs effets (cf. Tableau 70).

Par exemple, le dispositif URIOPSS'café tend à jouer un rôle de capteur en permettant un premier diagnostic de la situation hétérogène des adhérents :

*« ça permet de voir eux ce qu'ils en ont compris [du sujet abordé], tout ça et où est-ce qu'ils en sont. Là nous on a clairement vu que bon il y en a qui n'était pas au courant mais [que d'autres] avaient déjà en fait*

*engagé des actions mais qui étaient plutôt portées par des salariés et l'objectif c'était pour eux de mettre en place une stratégie, d'avoir une méthodo » (SALA-6 – entretien - 2022).*

Après l'organisation d'une session, l'équipe salariée cherche donc à capitaliser les informations collectées auprès des adhérents, l'objectif initial étant de s'en saisir pour retravailler l'offre de services.

Un besoin d'informations plus descendantes est, par exemple, repéré chez les adhérents lors d'un URIOPSS'café. Cela mène, après plusieurs réunions et échanges sous divers formats (visio, mail, téléphonique) au sein du groupe de travail « tisseuses de liens » et/ou avec l'équipe salariée et la direction, à la création des URIOPSS'partage. Ces webinaires de deux heures trente, composés d'un temps dédié à la discussion mais également d'un temps d'information où une salariée est amenée à partager des ressources (ex : collectées auprès du réseau UNIOPISS-URIOPSS), forment alors une brique complémentaire des URIOPSS'café.

L'URIOPSS'café sert également de porte-voix à l'équipe de l'URIOPSS qui profite de l'espace pour clarifier son rôle auprès des adhérents et faire la promotion de son offre en construction. Ainsi, un URIOPSS'café sur le thème de la participation a servi à tester l'idée de la création d'un groupe de travail sur le sujet et à repérer des acteurs potentiellement intéressés :

*« stratégiquement c'est intéressant de se positionner dès l'UC, de dire aux adhérents qu'on va proposer une offre, qu'ils n'aillent pas chercher ailleurs » (directrice - réunion d'équipe - 2022).*

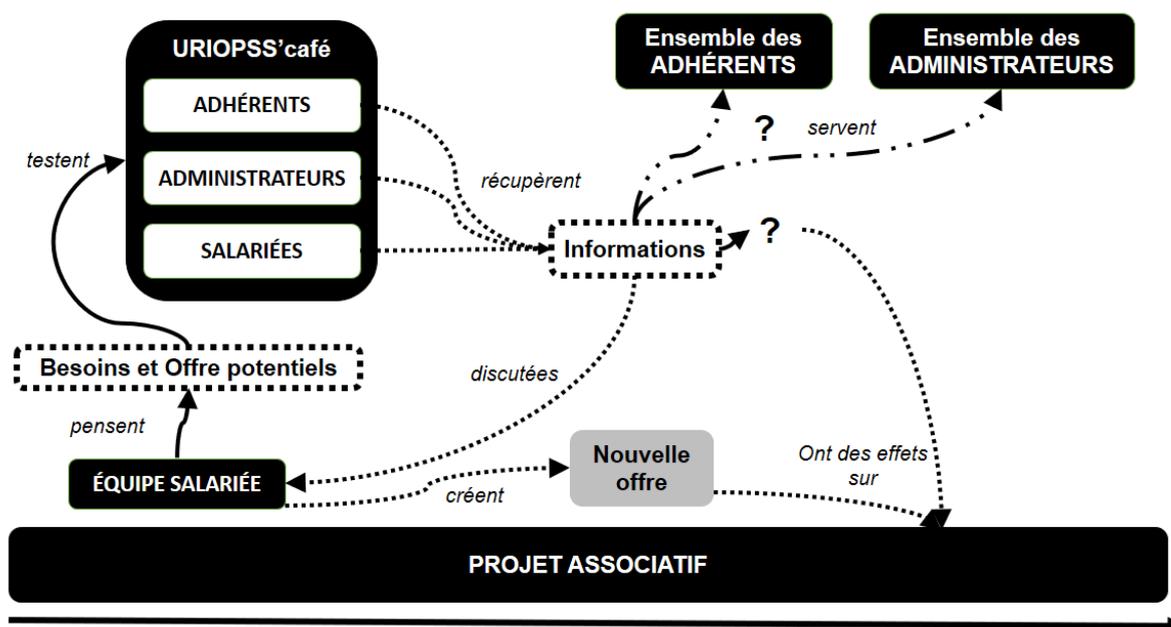
Mais il est difficile pour les salariées de l'URIOPSS de percevoir précisément les effets dans le temps du dispositif (ex : est-il à l'origine de la participation à d'autres dispositifs ?) (cf. Figure 50).

Elles peinent ainsi parfois à s'approprier et à capitaliser les informations recueillies lors des échanges, tant sur le court que le moyen terme :

*« c'était il y a quinze jours, pour l'instant j'en ai pas fait grand-chose » ;*

*« j'aimerais bien peut-être qu'on se pose la question. Tu vois après 18 mois, après deux ans qu'est-ce qu'on a fait de ce qu'on a entendu des URIOPSS'café » (SALA-2 – entretien - 2022).*

Figure 50 : URIOPSS'café, un dispositif aux effets incertains (source : auteure)



En ce sens, il est rare qu'elles produisent un compte-rendu des URIOPSS'café (tant à destination des autres membres de l'équipe salariée ou bénévole qu'à l'ensemble des adhérents).

Par ailleurs, si les thèmes des URIOPSS'café sont évoqués lors des rencontres de la gouvernance (ex : conseil d'administration) et que les administrateurs sont invités à y participer, le contenu des échanges n'est ensuite pas partagé de manière directe dans ces instances. Ce déficit dans le transfert des informations collectées se retrouve également sur le travail mené dans les groupes comme celui consacré au numérique. Ainsi, un administrateur nous dit :

*« je n'ai pas le sentiment d'être très informée, j'en entends parler, je le sais mais enfin c'est très générique, vous me diriez "allez-y déployez moi toutes les activités, dites-moi un peu en résumé", je vais être encombrée » (ADH-2 – entretien - 2022).*

La qualité même des informations recueillies est parfois mise en doute par certaines salariées du fait, par exemple, du nombre assez limité d'adhérents mobilisés lors des sessions (entre deux et dix organisations en fonction des sujets, certaines pouvant néanmoins être représentées par plusieurs individus) :

*« sur la question de la crédibilité [...] tu vois on dit qu'on a une intuition mais finalement tu n'as que quatre personnes qui te répondent en fait. Finalement est-ce que ces quatre personnes-là elles représentent les deux cents autres ? » (SALA-6 – entretien - 2022).*

Enfin, l'activité quotidienne, les divers événements de la méta-organisation et les multiples interactions avec d'autres dispositifs amènent les acteurs à passer rapidement à d'autres sujets, donnant alors l'impression que le dispositif a peu d'effets pour servir le Projet.

**Tableau 70 : préciser les effets des URIOPSS'café, un travail sur le temps long (source : auteure)**

ENJEUX	PRÉCISER L'INFORMATION COLLECTÉE AUPRES DES ADHÉRENTS	ÉVALUER LES EFFETS DU DISPOSITIF
<b>TRAVAIL DE RÉGULATION (EXEMPLES)</b>	Enquête de satisfaction, synthèses des échanges discutées en réunion d'équipe, autodiagnostic des salariés sur leurs relations aux adhérents ...	Bilan annuel, échanges dans d'autres dispositifs (entre salariés, entre salariés et adhérents, au niveau de la gouvernance...)
<b>SAVOIRS MIS EN LUMIÈRE (EXEMPLES)</b>	Au niveau des salariés, un besoin : <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'accompagnement</li> <li>- De lisibilité collective, de partage</li> </ul> Au niveau de l'URIOPSS : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des limites dans le partage des informations</li> </ul>	Au niveau de l'URIOPSS : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à avoir une vision globale du dispositif et de ses effets</li> </ul> Au niveau des adhérents : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des effets du dispositif en interne, non pensés par l'URIOPSS</li> </ul>
<b>EFFETS SUR L'ACTION COLLECTIVE</b>	Éthico-politique : contribution à l'actualisation du Projet, augmentation de sa visibilité (en interne, en externe) Organisationnel : enjeu d'amélioration du système d'information Technico-éco. : éclaire un manque à combler dans l'offre numérique	

La saisie des effets du dispositif est encore plus difficile en ce qui concerne les adhérents. En effet, l'URIOPSS a peu de visibilité sur ce qui se passe chez eux et n'obtient pas toujours de retour lors de ses sollicitations ultérieures. Par exemple, à l'issue de URIOPSS'café, de courts sondages sont envoyés aux participants pour recueillir leurs avis ou des besoins qu'ils n'auraient pas évoqués. Cependant le taux de réponse est très faible.

Dès lors, l'équipe mobilise des moyens indirects pour obtenir des informations, les préciser (ex : au détour d'un échange téléphonique sur un autre sujet, dans le cadre d'une journée d'étude ou d'un groupe de travail, etc.).

Une partie des effets du dispositif est également recueillie de façon impromptue. Par exemple, lors d'un webinaire organisé par l'URIOPSS, un adhérent évoque le fait que « pendant l'URIOPSS'café il a dit que toute façon eux ils n'étaient

*pas au point [sur le sujet abordé] et en fait il a découvert après coup qu'ils étaient hyper en avance, qu'ils avaient fait plein de choses » (SALA-6 – entretien - 2022).*

Le dispositif a des effets d'autant plus difficilement appréhendables qu'ils n'ont bien souvent pas été prévus à l'origine par ses concepteurs. Chez l'adhérent, la participation à un URIOPSS'café contribue, par exemple, à enclencher des échanges internes l'amenant à questionner ses pratiques, voire à les faire évoluer. Ainsi, le représentant d'un adhérent ayant participé à plusieurs URIOPSS'café indique que son association essaye d'améliorer ses outils d'échanges et qu'il a alors pu s'inspirer du dispositif de l'URIOPSS pour faire des propositions :

*« des réunions comme l'URIOPSS'café moi je l'ai proposé justement à [mon association] de [...] faire des petites réunions qui soient plus conviviales [...] où on peut s'exprimer » (ADH-1 – entretien - 2022).*

En somme, les effets du dispositif étant variables et diffus, ils sont souvent peu visibles des acteurs, tant internes qu'externes à la méta-organisation. Leur mise en lumière et leur partage nécessitent alors un travail de vaste ampleur sur le temps long :

*« il y a à poursuivre ça, ce qui est compliqué mais ça a toujours été le problème de l'URIOPSS [...] donc sans doute on n'aura pas toute la capacité à tout gérer comme ça mais on peut peut-être continuer de s'améliorer sur ces questions-là, rendre plus visible et lisible et je pense qu'on glanera plus d'adhérents de ce côté-là » (ADH-2 – entretien - 2023).*

### **... Nécessitant de réinterroger le Projet**

Le bilan du dispositif constitue alors une étape potentiellement porteuse de tensions et d'interrogations du Projet (cf. Figure 51).

Ainsi, le groupe numérique a été pensé à l'origine pour durer dix-huit mois de manière à ce qu'à son issue, un bilan puisse être mené et permettre une éventuelle réorientation des enjeux nécessaires au déploiement du Projet associatif, alors à la moitié de son existence :

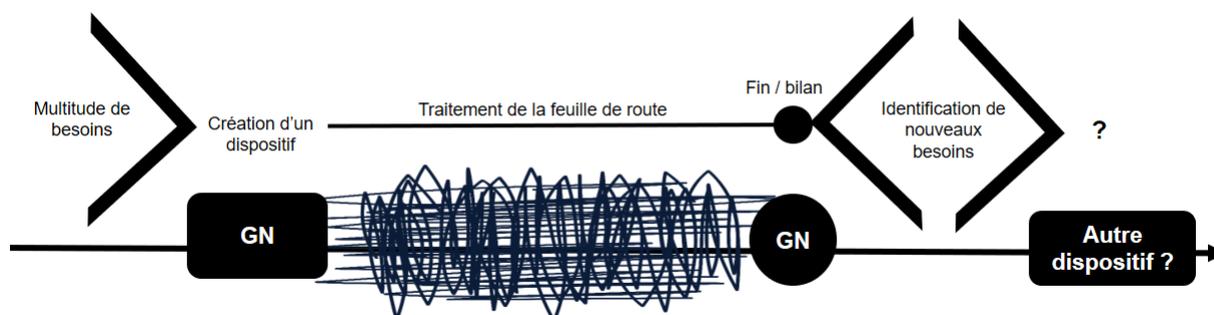
*« l'objectif est de co-construire, de fixer ensemble une ligne commune de travaux, des productions à définir pour les 18 mois à venir, en fonction du niveau d'engagement que vous souhaitez y mettre, autour de thématiques qui vous intéressent et qui intéressent le collectif » (chercheuse lors de la première rencontre du groupe numérique - 2021).*

Mais cette échéance n'est pas vue pour autant comme une conclusion par les animatrices salariées. Pour elles, le groupe est alors amené à se recomposer (ex : par un nouvel appel à candidatures) et à élaborer une nouvelle feuille de route afin de poursuivre les travaux sur les mois suivants.

Pour les adhérents, au contraire, le terme du groupe est un élément important. Pour certains, il explique même une partie de leur engagement :

*« je pense que ça peut être un bon levier [...] c'est plus facile pour une personne de s'engager en se disant voilà elle a un espèce de rétro-planning et sait quelle est sa durée d'engagement plutôt que [...] je vais m'engager dans un groupe de travail avec une réunion tous les deux mois mais je ne sais pas sur combien de temps » (ADH-5 – entretien - 2022)*

**Figure 51 : vie et mort du dispositif groupe numérique (source : auteure)**



Le terme du groupe met alors en lumière les différences d'objectifs entre l'équipe salariée et les adhérents ainsi que leur caractère fluctuant. Pour la première, le travail d'interconnaissance avec les adhérents doit être régulier pour être au plus près de leurs attentes. Pour les membres, la participation au dispositif permet plutôt de créer des contacts, d'identifier des ressources qu'ils pourront éventuellement remobiliser par la suite, à leur rythme :

*« pour ma part si je continuais [à travailler sur le sujet du numérique] je pense que j'arrêtera le groupe parce que je pense que j'ai suffisamment échangé, j'ai identifié aussi des ressources dans le réseau donc ça je trouve que c'est intéressant » (ADH-4 lors de la 6<sup>e</sup> rencontre du groupe numérique - 2022).*

La fin du dispositif offre alors, à nouveau, l'opportunité de questionner les besoins des adhérents. Par exemple, si le numérique était un sujet prégnant pour eux lors de la création du groupe (crise sanitaire et accélération de leur transformation numérique), cette importance a pu diminuer au fil du temps en raison

de l'émergence ou de l'amplification d'autres thématiques. Ainsi, les difficultés de recrutement de personnels et la nécessité de développer l'attractivité du secteur constituent aujourd'hui une priorité exponentielle pour les structures.

Ce renouvellement des préoccupations des adhérents oblige alors l'URIOPSS à repenser ses dispositifs et, parfois, à les faire évoluer sous d'autres formes. Par exemple, lors de la dernière rencontre, les participants envisagent de se servir des thématiques identifiées par le groupe pour développer des demi-journées spécifiques, ouvertes à tous (ex : autour de l'éthique et numérique, du RGPD...) :

*« c'est une bonne idée des événements thématiques, c'est toujours intéressant d'échanger sur l'actualité, sur les projets en cours, de se donner mutuellement des idées de choses à mettre en place. Après c'est vrai que le faire sur des thématiques précises cela permettra peut-être de faire venir plus de gens »* (ADH-18 lors de la 6<sup>e</sup> rencontre du groupe numérique - 2022).

Mais l'étape de bilan du dispositif suppose également une ré-interrogation plus large des enjeux du Projet Associatif et des priorités à développer :

*« sur ce groupe numérique [...] quels étaient les objectifs, est-ce qu'on les a atteints, [...] si les objectifs sont atteints il ne faut pas se faire des nœuds au cerveau et [...] on réinterroge l'intention, est-ce qu'on a aujourd'hui une intention particulière sur cette animation-là, à quoi ça répond et est-ce qu'on en a les moyens, est-ce qu'on en a la volonté politique et si oui on continue et si non on arrête »* (directrice – entretien - 2023).

Ce travail ne peut rester à l'échelle du dispositif et des échanges entre salariées et adhérents. Il nécessite un travail au niveau de la gouvernance de la méta-organisation :

*« ça nécessite de réinterroger les objectifs, les enjeux, de consolider une stratégie en conseil d'administration [...] parce qu'en fait on demande aux adhérents de contribuer et en même temps [on a] un cadre à maintenir, on ne peut pas faire tout et n'importe quoi parce que les adhérents nous le demande »* (directrice – entretien - 2023).

Jusqu'à sa fin, le dispositif, à travers ses multiples dynamiques, interagit donc avec le Projet associatif. Il interroge, par exemple, les thématiques que doit aborder l'URIOPSS et la manière dont elle doit les traiter pour être utile à ses adhérents (ex : à l'issue du groupe numérique, faut-il prévoir de retravailler plus spécifiquement le sujet par secteur ?).

Ainsi, lors d'un échange informel après le webinaire de clôture du groupe numérique, un participant nous interpelle sur la pertinence de l'URIOPSS à mobiliser les adhérents sur le numérique car ceux-ci peuvent avoir des informations sur le sujet par ailleurs. Dans le même temps, il relève également qu'il n'existe pas d'autres espaces permettant d'aborder le sujet de façon transversale.

Or, cette transversalité qui est au cœur du Projet de l'URIOPSS est essentielle à plusieurs titres pour les adhérents. Elle rend l'animation du dispositif parfois compliquée (ex : écarts dans les intérêts, les priorités ou les façons d'aborder le sujet). Mais, elle permet, notamment, à l'adhérent de prendre de la hauteur et de s'inspirer d'autres pratiques :

*[C'est] « l'intérêt de l'URIOPSS [...] cette intersectorialité et de pouvoir trouver des bonnes initiatives dans les petites, les grosses assos, les associations d'un autre secteur » (ADH-4 – entretien - 2022).*

Elle favorise également les coopérations entre des organisations de plus en plus amenées à travailler ensemble, dans une logique de parcours et leur permet de peser dans les discussions face aux acteurs publics :

*« plus on se connaît sur un territoire, voire un territoire régional, plus on a une capacité [...] avec notre autorité de tarification d'en dire quelque chose d'avérée et ça évite d'avoir un mono-discours » (ADH-2 – entretien - 2023).*

En somme, les dispositifs initiés par la méta-organisation pour accompagner le déploiement de son Projet nécessitent une attention constante des acteurs. Au-delà de leur conception, ils viennent interagir, sous diverses formes, avec le Projet contribuant à le servir selon des modalités souvent imprévues qui rendent son suivi difficile mais essentiel tout au long de leur existence.

## En résumé

L'URIOPSS est fondée par un Projet qui guide son action collective. Mais, bien qu'unis par un Projet commun, ses membres se caractérisent par une forte hétérogénéité (de taille, d'activités, de territoire, *etc.*). Au-delà de leur adhésion formelle, les raisons de leur participation sont nombreuses et évolutives, en fonction de la stratégie de leur organisation, mais également de celles des individus les représentant (Q1. *Dans quelle mesure l'approche par le Projet peut-elle permettre d'instruire les dynamiques de changement de la méta-organisation ?*).

L'activité de la méta-organisation se déploie alors sur un territoire au périmètre variable : centrée sur ses adhérents, elle est amenée, selon des modalités diverses à travailler avec des partenaires multiscalaires (locaux, nationaux). Ce cadre d'action évolue dans le temps, renforçant ou distendant les partenariats.

Pour mener à bien des actions communes, les membres et le « secrétariat » interagissent selon des modalités variées au sein de nombreux dispositifs de gestion (ex : sollicitation pour recueillir des informations, partage des activités, *etc.*).

Mais la présence et la participation des adhérents à l'action collective n'est jamais acquise : les dynamiques sont nombreuses au sein de la méta-organisation, obligeant le « secrétariat » à être proactif pour fédérer. Des relations d'interdépendance multiscalaires se nouent alors entre les membres et la méta-organisation (sur des enjeux politiques, économiques, organisationnels).

Les concurrences y sont également nombreuses, multidimensionnelles et changeantes (au fil du temps, des enjeux...) : en interne, entre membres, entre membres et méta-organisation ; en externe, avec des non membres, d'autres méta-organisations. Elles portent sur l'obtention de ressources économiques, sur le déploiement d'une offre, sur la visibilité et le pouvoir d'influence, *etc.*

Depuis plusieurs années, ces concurrences se sont accrues et diversifiées, rendant le pilotage de l'action collective délicat et augmentant les risques de conflits.

L'équilibre (financier, politique, organisationnel) est, dès lors, toujours incertain, l'URIOPSS œuvrant en fonction de nombreuses tensions (relatives à l'adhésion, la participation, le cadre et les modalités d'action, *etc.*) (Q2. *Dans quelle mesure les tensions inhérentes à la méta-organisation sont-elles motrices de sa*

*dynamique ?*).

Dans ce contexte, la méta-organisation mobilise et interagit avec de nombreux dispositifs, pour accompagner son activité interne (ex : gestion de l'adhérent, des ressources humaines...) et son offre de services (ex : formation, accompagnement des adhérents). Des dispositifs externes, en large partie portés par des acteurs publics, viennent également interagir et bousculer ses dispositifs, accentuant les tensions.

L'ensemble de ces dispositifs fait, en effet, interagir des acteurs multiples (adhérents, « secrétariat », partenaires) selon divers jeux d'échelles. Ils véhiculent alors des idéologies et des langages parfois très différents.

L'équilibre de la méta-organisation est d'autant plus instable qu'elle rencontre des perturbations, à la fois internes et externes, dans un contexte de transformation numérique. Elles accentuent certaines tensions (ex : faire collectif avec le renforcement de l'hétérogénéité) et en révèlent d'autres (ex : mener une transformation voulue et faire avec une transformation subie).

Ces tensions amènent l'URIOPSS à repenser certaines règles (de travail, de collaboration, d'échange), à différentes échelles (entre salariées, entre membres et « secrétariat », entre membres, *etc.*), à travers le renouvellement de ses dispositifs.

Mais, le travail d'instrumentation est délicat. Ses acteurs, et plus particulièrement le « secrétariat », développent alors un processus itératif pour déployer des dispositifs au service de leur action collective (Q3. *Quelle instrumentation déployer au service de la transformation de la méta-organisation ?*).

La mise en place en quelques mois (septembre 2020-mai 2021) de trois dispositifs inédits (groupe de travail « tisseuses de liens », URIOPSS'café et groupe numérique) génère ainsi un vaste travail de régulation à de multiples échelles (ex : pour mobiliser les adhérents, améliorer le partage des informations).

Ce faisant, les dispositifs éclairent des savoirs utiles au déploiement du Projet de la méta-organisation (ex : meilleure interconnaissance des acteurs, mise en lumière des attentes de chacun). Mais, dans le même temps, ils révèlent, alimentent ou génèrent également des tensions (ex : être souple mais suivre un cap, être gratuit mais développer un modèle économique pérenne), obligeant sans cesse les

acteurs à poursuivre leur travail de régulation et à faire évoluer les dispositifs.

Ces évolutions continues, alimentées par les nombreux effets, attendus ou non, des dispositifs rendent difficiles leur suivi et leur pilotage. Les acteurs de la méta-organisation sont alors amenés à réinterroger leurs priorités de déploiement de l'action collective.

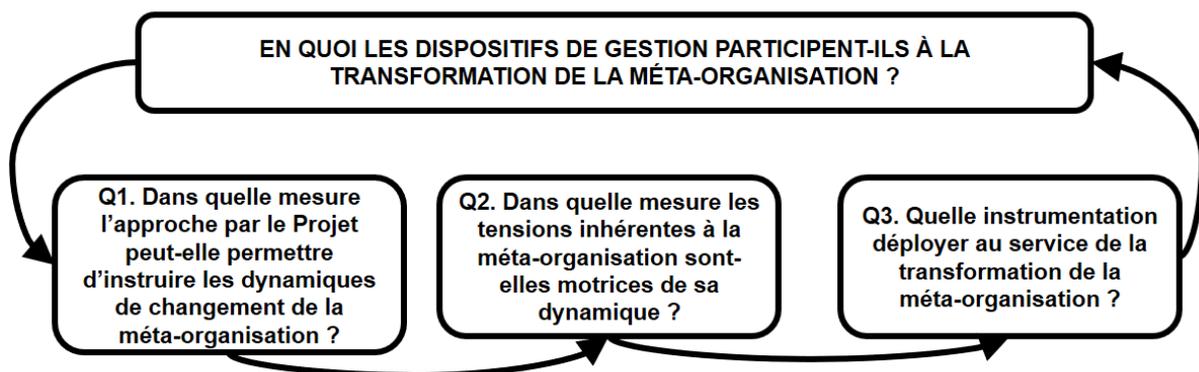
## 5. DISCUSSION

À notre arrivée à l'URIOPSS PDL, en septembre 2020, un vaste travail collectif avait été entamé pour renouveler le Projet Associatif et Stratégique, le précédent étant arrivé à échéance. Ce renouvellement a été mené alors que la direction était vacante depuis plusieurs mois et qu'un important *turn-over* bousculait l'équipe salariée. Il s'est poursuivi avec l'arrivée, en avril, d'une nouvelle directrice, en pleine crise sanitaire.

Ce Projet Associatif, voté lors de l'assemblée générale 2021, dans un contexte de transformation numérique accélérée, supposait d'être mis en œuvre par les acteurs de l'URIOPSS (adhérents, salariées, administrateurs). Pour ce faire, il fallait repenser les dispositifs de gestion nécessaires à son déploiement, certains d'entre eux ayant été fragilisés ou rendus obsolètes. Ce renouvellement a permis la mise en lumière de tensions, impactant la dynamique de la méta-organisation.

Dans cette partie, nous mettons en perspective nos résultats avec la littérature mobilisée afin de répondre à notre problématique (*en quoi les dispositifs de gestion participant-ils à la transformation de la méta-organisation ?*). Pour cela, nous progressons par étapes, à partir de nos trois sous-questions de recherche (cf. Figure 52).

**Figure 52 : problématique de la recherche et sous-questions pour la traiter (source : auteure)**



Nous éclairons, en premier lieu, l'intérêt d'une approche processuelle par le Projet pour instruire cette dynamique (Q1. *Dans quelle mesure l'approche par le*

*Projet peut-elle permettre d'instruire les dynamiques de changement de la méta-organisation ?* (5.1).

Nous discutons, en second lieu, le rôle des tensions constitutives de la méta-organisation dans sa dynamique (Q2. *Dans quelle mesure les tensions inhérentes à la méta-organisation sont-elles motrices de sa dynamique ?*) (5.2).

Enfin, nous interrogeons les enjeux de l'outillage d'une méta-organisation en constant renouvellement (Q3. *Quelle instrumentation déployer au service de la transformation de la méta-organisation ?*) (5.3).

## 5.1. CARACTERISER LA META-ORGANISATION

Face à notre enjeu d'éclairer la dynamique de la méta-organisation et de l'accompagner dans ses transformations, nous évoquons certaines limites du cadre d'analyse méta-organisationnel (5.1.1) et discutons l'intérêt de la mise en place d'une approche processuelle centrée sur le Projet (5.1.2).

Ce faisant, nous répondrons à notre première sous-question : *dans quelle mesure l'approche par le Projet peut-elle permettre d'instruire les dynamiques de changement de la méta-organisation ?*

### 5.1.1. Un cadre méta-organisationnel éclairant mais statique

Avec Ahrne et Brunsson (2005, 2008), nous voyons que la méta-organisation, en tant qu'organisation d'organisations, constitue un cadre singulier d'action collective. Pour saisir son fonctionnement, plusieurs typologies ont été développées ces dernières années.

Elles permettent de classer la méta-organisation en fonction de critères d'ordre historique (Berkowitz et Dumez, 2015), sectoriel (Berkowitz, Bucheli et Dumez, 2017), géographique (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007) ou organisationnel (Garaudel, 2020 ; Rajwani, Lawton et Phillips, 2015). Ces catégories offrent la possibilité de situer la méta-organisation URIOPSS, par comparaison avec d'autres, et de relever des caractéristiques éclairantes pour l'analyse.

Par exemple, l'approche historique met en lumière les raisons de sa création et nous notons des similitudes avec d'autres méta-organisations quant aux motivations des acteurs à se regrouper (une réaction face à un gouvernement qui limite leurs prérogatives). Cela encourage alors à étudier plus précisément les relations avec les parties prenantes de l'environnement (quelles sont-elles ? Comment évoluent-elles et pour quelles raisons ?).

Cependant, ces typologies sont d'autant plus intéressantes qu'elles nous permettent de pointer des zones d'ombre du cadre méta-organisationnel. En effet, les dissonances sont relativement nombreuses lorsque nous souhaitons faire coïncider l'URIOPSS PDL avec les typologies existantes. Nous constatons, notamment, que ces catégories ne sont pas exclusives, l'URIOPSS pouvant, par exemple, intégrer simultanément plusieurs d'entre elles (cf. Tableau 71).

L'approche historique la fait ainsi correspondre à une méta-organisation corporative-thématique (enjeu de développement durable tant économique que social, réponse collective à des problématiques spécifiques, rôle de régulation et de prestation de services) mais elle répond également aux critères des méta-organisations traditionnelles (création en 1948 pour défendre les intérêts des acteurs des œuvres caritatives face à la montée en puissance d'un État providence, fort rôle de lobbying, rassemblement d'organisations d'un même secteur).

**Tableau 71 : catégoriser la méta-organisation URIOPSS PDL (source : auteure)**

TYPOLOGIE		CARACTERISTIQUES		
<b>HISTORIQUE</b>	Traditionnelle	Corporative thématique	Multi-partie-prenantes	
<b>SECTORIELLE</b>	Intersectorielle	Supra-sectorielle	Sectorielle	Infra-sectorielle
<b>GEOGRAPHIQUE</b>	Internationale	Méta-méta-organisation	Territorialisée	
<b>ORGANISATIONNELLE</b>	Taille (grande / petite)		Fonction (tournée vers l'intérieur ou l'extérieur)	

Par ailleurs, l'URIOPSS PDL travaille en étroite relation avec des acteurs publics et privés (qui ne sont pas des membres mais qui la financent et participent à certaines de ses instances) pour mener ses actions, ce qui la rapproche, dans une certaine mesure, d'une méta-organisation multi-parties prenantes.

Parallèlement, bien que sur un territoire restreint, elle ne correspond pas non plus complètement à la définition de la méta-organisation territorialisée : ainsi, ses adhérents ne sont pas aussi hétérogènes que dans un pôle de compétitivité ou un *cluster* (les acteurs publics et privés étant des partenaires et non des membres).

En fonction de l'interlocuteur, l'URIOPSS peut aussi être comprise comme une méta-organisation supra-sectorielle (trois secteurs connexes : le sanitaire, social et médico-social) ou sectoriel (le secteur du soin et de l'accompagnement).

Enfin, nous ne pouvons nous prononcer sur sa taille : s'agit-il d'une grande ou d'une petite méta-organisation ? Les créations, fusions et disparitions d'associations sur le territoire sont nombreuses et leur suivi complexe. De même, il nous est difficile de choisir entre une méta-organisation tournée vers elle-même (une large partie de ses activités est dédiée à ses membres) ou vers l'extérieur (elle porte la voix de ses

adhérents auprès des acteurs publics, organise des actions avec des partenaires multi-échelles...).

Non exclusives, ces catégories sont également révisables au fil du temps et de l'histoire de la méta-organisation. Ainsi, l'URIOPSS a constitué un temps une méta-méta-organisation en réunissant des unions départementales (UDOPSS), aujourd'hui disparues.

Bien que permettant un premier éclairage de la méta-organisation, ces cadres ne rendent pas complètement compte de la méta-organisation, en tant qu'elle constitue, dans la lignée des travaux d'Alter sur l'organisation en mouvement (2003b, 2016), un ensemble de flux en constante évolution. Ils invitent alors à développer une approche plus dynamique, à partir du Projet qui fonde son action.

### **5.1.2. Le Projet pour saisir la dynamique d'une méta-organisation**

Nous voyons, avec Reynaud (1997, p. 87), que l'action collective se caractérise inévitablement par une instabilité : « *peu de communautés sont stables, simples, cohérentes et homogènes. Elles reposent sur un projet, c'est-à-dire un mouvement* ». Dès lors, observer la méta-organisation par le prisme de son Projet contribue à en éclairer les dynamiques.

#### **5.1.2.1. UNE DIVERSITE DE NIVEAUX DE REGLES AU SERVICE DE L'ACTION COLLECTIVE**

En accord avec Bréchet (2019) et Bréchet et Desreumaux (2018), nous constatons que ce mouvement résulte du travail continu de régulation nécessaire au déploiement du Projet. Pour permettre le passage de l'idée de Projet au Projet en acte, les acteurs de la méta-organisation se dotent ainsi de règles communes qui n'ont de sens que par rapport à lui.

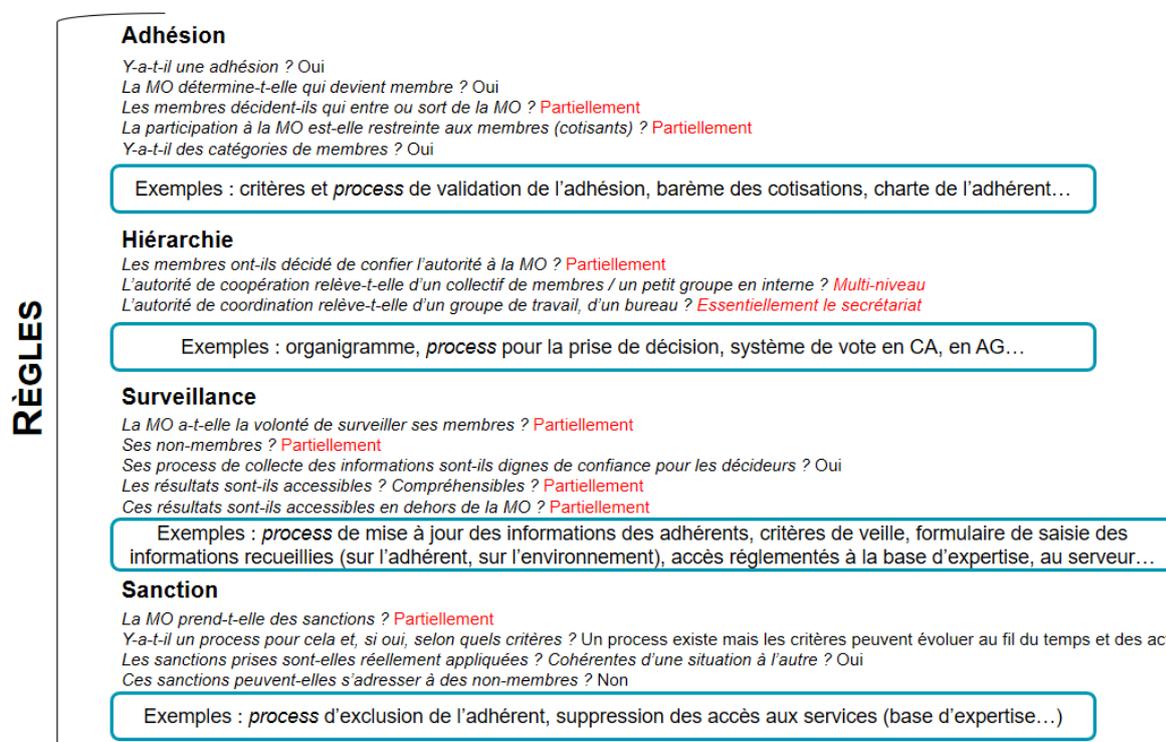
Par exemple, une fois le Projet Associatif de l'URIOPSS voté, les adhérents et salariées ont œuvré à transformer ce document de quelques pages en actions concrètes. L'équipe (salariée, administrateurs) a, notamment, défini une feuille de route plus précise précisant des règles d'organisation (que fait-on et comment ?) et de coopération (qui fait quoi et avec qui ?).

Au service du Projet d'action collective de la méta-organisation, les règles y sont donc à la fois omniprésentes, hétérogènes et évolutives. En effet, nous constatons, à la suite de Berkowitz *et al.* (2022), Renou (2020), Roux et Lecocq (2022), que la méta-organisation, en mettant en relation des acteurs multiples et

divers (organisations, individus), suppose un processus multidimensionnel de coordination et de prise de décisions collectives, en fonction de trois niveaux interdépendants (la méta-organisation, ses adhérents, son « secrétariat »).

Nous marquons, néanmoins, une divergence avec Ahrne, Brunsson et Seidl (2016) et Berkowitz et Bor (2022). Selon nous, les règles ne constituent pas un critère d'organisationnalité au même titre que l'adhésion, la hiérarchie, la surveillance ou la sanction : elles sont, au contraire, présentes dans chacun de ces critères (cf. Figure 53).

**Figure 53 : décrire l'URIOPSS PDL à partir de son organisationnalité (exemples) (d'après Berkowitz et Bor, 2022) (source : auteure)**



Dès lors, pour décrire finement la méta-organisation, ces critères doivent préciser les différentes règles (de gouvernance, de coopération, d'information, etc.) constitutives du fonctionnement de la méta-organisation.

Ces règles varient en fonction des dispositifs ou des acteurs concernés. À l'inverse de Berkowitz et Bor (2022) qui estiment que les règles sont souvent écrites, nous voyons qu'une partie seulement l'est (ex : dans les statuts, la charte d'adhésion). De plus, ces règles sont souvent discutées par les acteurs et très largement complétées, comme le constatent Richebé *et al.* (2020) dans un contexte organisationnel, par d'autres règles orales ou officieuses, clandestines, informelles,

qui n'en sont pas moins élaborées. Par exemple, à l'URIOPSS, la participation aux activités est :

- restreinte aux adhérents à jour de leur cotisation pour les décisions nécessitant un vote (ex : validation des comptes). Cette règle est écrite dans les documents institutionnels et régulièrement rappelée (ex : convocation à l'assemblée générale, bordereau de cotisation) ;
- ouverte à des non-adhérents sur certains dispositifs, de manière payante (ex : offre de formation) ou gratuite (ex : groupe de travail « modèle socio-économique associatif »). Les règles sont parfois écrites (ex : tarif non adhérent dans le catalogue de formation) mais le plus souvent orales et adaptées en fonction des situations ;
- ouverte à des partenaires sur d'autres dispositifs, selon des modalités variées (ex : gratuitement ou non, avec possibilité d'intervention ou simple observation) sous réserve de l'accord de la directrice (ex : participation d'une collectivité territoriale sur une journée d'étude). Dans ce cas, les règles sont principalement orales et amenées à évoluer au fil du temps.

Les règles sont également agencables. Certaines sont, par exemple, préalables à la mise en place d'un accord (ex : règles de prise de parole, de travail collaboratif et d'échanges propres au groupe numérique) et d'autres constituent justement cet accord (ex : feuille de route guidant l'action collective du groupe).

Les règles sont actives à différentes échelles, en interne (au niveau de l'équipe, de l'organisation adhérente ou de la méta-organisation) et en externe (au niveau des financeurs, de la société) (*cf.* Tableau 72). Elles présentent alors différents objectifs et sont variablement partagées et explicites.

Par conséquent, nous détachant de Reynaud (1997), nous remarquons que, dans un contexte méta-organisationnel, il est difficile, en raison de l'hétéarchie, de cerner les règles de contrôle (instaurant une subordination) ou autonomes (produites par les acteurs pour servir leur action). En effet, dans la lignée des travaux de Mourey, Raulet-Croset et Eynaud (2017) sur les mouvements sociaux non institutionnalisés, nous constatons que les règles sont amenées à s'imbriquer les unes dans les autres, voire à changer de statut au fil du temps, selon les acteurs.

**Tableau 72 : typologie des règles au sein de l'URIOPSS (exemples) (d'après Reynaud, 1997) (source : auteure)**

TYPE	OBJET	EXEMPLES	
<p style="text-align: center;"><b>REGLES EXTERNES</b></p> <p>Ex : la loi 2002-2 et le Code de l'action sociale et des familles définissent les missions des acteurs du secteur, fixent les contours de l'évaluation des établissements et services ; une convention collective régissant les conditions de travail d'un secteur ...</p>	<b>REGLES INTERNES DE LA META-ORGANISATION SELON TROIS NIVEAUX (ADHERENT – SECRETARIAT – META-ORGANISATION)</b>		
	<b>REGLES D'EFFICACITE</b>	<p>Prescrire les actions à mener en vue de la réalisation d'un objectif</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au niveau de l'adhérent : procédure d'accueil d'un résident, ordre de passage dans les chambres...</li> <li>- Au niveau du « secrétariat » : marche à suivre pour utiliser un logiciel, feuille de route annuelle revue à mi-parcours...</li> <li>- Au niveau de la méta-organisation : courrier aux mandataires sur les positionnements politiques de l'URIOPSS, règles de vote en ligne...</li> </ul>
	<b>REGLES DE COOPERATION ET D'AUTORITE</b>	<p>Prescrire la manière de travailler ensemble (prise de décision, échange d'informations...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au niveau de l'adhérent : process de transmission de l'équipe de jour à l'équipe de nuit, charte du résident...</li> <li>- Au niveau du « secrétariat » : charte de gestion des mails...</li> <li>- Au niveau de la méta-organisation : chaîne de décision, conventions sur le partage des informations, règles de prise de parole en ligne...</li> </ul>
	<b>REGLES D'ORGANISATION</b>	<p>Prescrire la hiérarchisation, la division du travail, définir les rôles et les ressources allouées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au niveau de l'adhérent : planning des travailleurs sociaux, grille des salaires...</li> <li>- Au niveau du « secrétariat » : contrats de travail, organigramme...</li> <li>- Au niveau de la méta-organisation : statuts associatifs, budget prévisionnel...</li> </ul>

Par exemple, les règles d'adhésion définies dans les statuts de l'URIOPSS pourront être perçues dans la méta-organisation comme des règles de contrôle (elles donnent lieu à des sanctions en cas de non-respect) mais aussi comme des règles autonomes par les représentants des adhérents (elles servent l'action collective mais n'ont pas cours dans leurs propres structures).

Par ailleurs, les règles de contrôle imposées par des acteurs externes (ex : financeurs publics) ne sont pas forcément subies par la méta-organisation : elle est largement amenée à y contribuer et à influencer sur elles. Ses membres attendent d'elle qu'elle les représente au sein d'instances publiques et privées pour orienter les règles en leur faveur. Depuis ses origines, l'URIOPSS a ainsi contribué, en étroite relation avec le réseau national, à de multiples échanges avec les acteurs publics pour proposer ou faire évoluer des textes législatifs. En 2021, les salariées, en lien avec les adhérents et administrateurs, ont, par exemple, réalisé des suggestions d'amendements relatifs au projet de loi de financement de la Sécurité sociale.

Face à de nombreuses règles imposées aux acteurs du secteur sanitaire, social et médico-social, nous constatons que la méta-organisation permet de rétablir un rapport de négociation avec les pouvoirs publics : en unissant ses adhérents, elle contribue à faire évoluer leurs règles. Par exemple, des membres de l'URIOPSS ont refusé de répondre individuellement à un appel à projets comme cela leur était demandé par un Conseil départemental : grâce à leur participation à la méta-organisation et à l'interconnaissance qu'elle favorise, ils ont imposé une réponse collective.

Dès lors, s'il existe des niveaux de règles, celles qui sont plus fortes que d'autres (ex : le droit du travail prévaut sur les habitudes de l'équipe de l'URIOPSS) ne viennent pas nécessairement rendre obsolètes les règles de niveau inférieur.

Nous relevons alors que, en accord avec Reynaud (1997, p. 33), plus qu'une hiérarchie entre les règles (leurs relations constituant rarement un cheminement clair), il existe plutôt un enchaînement de celles-ci : « *chaque niveau de règles [pouvant] tour à tour être considéré comme les règles du jeu d'un système et le produit d'un autre* ».

Dans un contexte méta-organisationnel, un ensemble de règles va alors s'intégrer dans des ensembles plus larges, ou participer d'ensembles plus petits, la règle pouvant avoir des effets descendants (ex : une convention collective impacte la gestion des ressources humaines d'une association) ou ascendants (ex : une association en repensant sa politique inspire la méta-organisation).

Dès lors, leur identification se révèle délicate.

### **5.1.2.2. UN REPERAGE DELICAT**

Repérer les règles en vigueur dans une méta-organisation relève de la gageure. Il va s'agir, dans un premier temps, de prendre connaissance de l'ensemble des règles officielles (ex : statuts de l'association, convention collective, charte de télétravail, textes législatifs du secteur concerné, etc.). Il est, ensuite, nécessaire d'observer les règles morales, coutumières issues, par exemple, d'une tradition : les plus anciens adhérents ou salariées de l'URIOPSS peuvent ainsi renseigner sur les habitudes de travail, les relations avec tel adhérent, etc. Mais le *turn-over* important au sein de la méta-organisation (salariées, représentants d'adhérents, administrateurs) freine le partage de ces règles.

Ce premier repérage constitue un vaste chantier mais ne permet pas, pour autant, d'affirmer qu'il s'agit réellement des règles en vigueur au sein du collectif : nous constatons, en accord avec Reynaud (1997), que les règles affichées et appliquées peuvent largement différer.

Dès lors, le cadre développé par Berkowitz et Bor (2022) pour saisir le degré d'organisationnalité d'une méta-organisation ne nous semble permettre de cerner qu'une petite partie de ses règles. Par exemple, dans la charte d'adhésion, le membre s'engage à s'impliquer dans l'URIOPSS. Dans les faits, cet engagement varie d'un adhérent à l'autre, évolue au fil du temps pour chaque membre ou chacun de ses représentants.

Selon Bréchet (2019), l'action collective, en tant que communauté de Projet, constitue une communauté de règles vécues. Mais il n'est pas évident de savoir si une règle est vécue au sein de la méta-organisation, ni si le discours tenu par ses acteurs correspond à ce qu'ils appliquent en réalité.

Par exemple, si l'adhérent mandataire s'engage à porter la voix de l'URIOPSS dans une instance et à lui partager les informations qu'il y récupère, il est difficile pour la méta-organisation de connaître avec précision la posture qu'il y prend (ex : se présente-t-il comme représentant de la méta-organisation ou agit-il plutôt au nom de sa propre organisation ?). De même, dans la lignée d'Ahrne et Brunsson (2005, 2008), nous voyons qu'elle n'est pas en capacité d'exiger un retour (absence d'autorité hiérarchique).

Par conséquent, avec Ahrne, Brunsson et Kerwer (2016), nous constatons que les règles sont peu contraignantes et complétons ce constat en précisant qu'elles relèvent souvent de bonnes pratiques, difficiles à saisir, reposant sur la confiance entre les adhérents et l'équipe de la méta-organisation (ex : rendre compte sous n'importe quelle forme à l'URIOPSS du contenu du mandat).

Dès lors, pour saisir la dynamique de la méta-organisation, nous pensons que l'enjeu ne consiste pas seulement à repérer les règles, comme le proposent Berkowitz et Bor (2022), mais plutôt à observer comment elles se constituent et évoluent : c'est-à-dire à saisir le processus de régulation servant son Projet.



## **5.2. DES TENSIONS MOTRICES DE LA DYNAMIQUE DE LA META-ORGANISATION**

Dans cette partie, nous discutons le fait que la méta-organisation soit constamment amenée à réviser ses règles du fait de contraintes internes et externes (5.2.1). Nous montrons que ce travail de régulation est complexifié par de multiples tensions, nécessitant un travail continu, engagé par ses acteurs pour tenter de les gérer (5.2.2). Ce faisant, nous répondons à notre deuxième sous-question : *dans quelle mesure les tensions inhérentes à la méta-organisation sont-elles motrices de sa dynamique ?*

### **5.2.1. Avec le travail de régulation, la méta-organisation « en train de se faire »**

Dans la lignée des travaux de Weick (1979), Czarniawska (2008) et Raulet-Croset, Beaujolin-Bellet et Boudès (2020, p. 7) sur l'*organizing*, nous voyons que le travail de régulation nécessaire au déploiement du Projet de la méta-organisation contribue à mettre en lumière son *organizing*, c'est-à-dire « l'organisation "en train de se faire" [...à travers] les processus continuellement à l'œuvre [...] de création, maintien, et dissolution des collectivités sociales ».

#### **5.2.1.1. UN TRAVAIL DE REGULATION SOUS UN FAISCEAU DE CONTRAINTES...**

Dans des secteurs émergents où la réglementation est encore lacunaire, Berkowitz et Souchaud (2019) montrent que la méta-organisation naissante favorise une autorégulation des acteurs et contribue à façonner le marché.

Notre étude porte sur une étape différente de la méta-organisation, installée depuis plusieurs décennies, qui doit composer avec des contraintes réglementaires et des pressions des politiques publiques de plus en plus fortes. Dans le cas de l'URIOPSS PDL, nous voyons alors que l'environnement influe assez fortement sur le fonctionnement de la méta-organisation et la capacité de ses acteurs à faire vivre les règles qu'ils se sont données.

Elle est alors régulièrement amenée à composer avec des contraintes externes qui l'oblige à réviser certaines de ses règles (d'action, de décision, de coordination...). Par exemple, les injonctions des acteurs publics à accélérer la transformation numérique, combinées à des évolutions juridiques et la crise sanitaire, l'ont poussée à modifier certaines règles d'échanges et de travail avec les adhérents.

Parallèlement, nous constatons que les règles de la méta-organisation sont amenées à évoluer du fait de pressions internes. Nous nous détachons alors ici des travaux qui pointent la position monopolistique des méta-organisations : Ahrne et Brunsson (2005) indiquent, par exemple, que les membres ont peu d'intérêt à intégrer d'autres méta-organisations proches et que leur rotation au sein de la méta-organisation est faible.

Dans le cas d'une méta-organisation du secteur sanitaire, social et médico-social non lucratif, nous observons, au contraire, la volatilité des adhérents du fait de contraintes budgétaires, mais aussi d'enjeux politiques ou organisationnels. Leur présence et leur participation sont alors largement évolutives.

Parallèlement, la montée de concurrences entre des méta-organisations qui coexistaient, voire se complétaient jusqu'alors (ex : syndicat employeur, méta-organisation propre à un champ comme la lutte contre les exclusions, *etc.*) influe sur la présence des membres. Dès lors, à l'URIOPSS, des adhérents partent, reviennent, disparaissent, fusionnent... Leurs représentants deviennent administrateurs d'une autre association membre, quittent la structure, *etc.*

À la suite des recherches d'Heine et Kerk sur les sources de conflits au sein des méta-organisations (2017), nous voyons que les concurrences se trouvent, aujourd'hui, exacerbées par des acteurs externes (ex : collectivités publiques) qui accentuent le risque d'altercations à différentes échelles (entre les adhérents, entre les adhérents et la méta-organisation, entre la méta-organisation et d'autres méta-organisations...).

L'instabilité caractérise également le « secrétariat » : les salariés sont amenés à quitter la méta-organisation, à changer de fonction (ex : une conseillère technique devient directrice).

Ces dynamiques participent alors à l'affaiblissement de certaines règles en vigueur au sein de la méta-organisation.

En effet, si Ahrne et Brunsson (2008) notent qu'il est plus facile de s'accorder sur des règles et de les faire respecter lorsqu'il y a un besoin de coordination entre les acteurs de la méta-organisation, nous constatons que le partage et le maintien des règles y sont difficiles du fait de cet important *turn-over*. Les règles évoluent

alors au fil du temps et des acteurs et il existe un risque de méconnaissance ou d'oubli des règles, avec *in fine* un impact sur l'action collective.

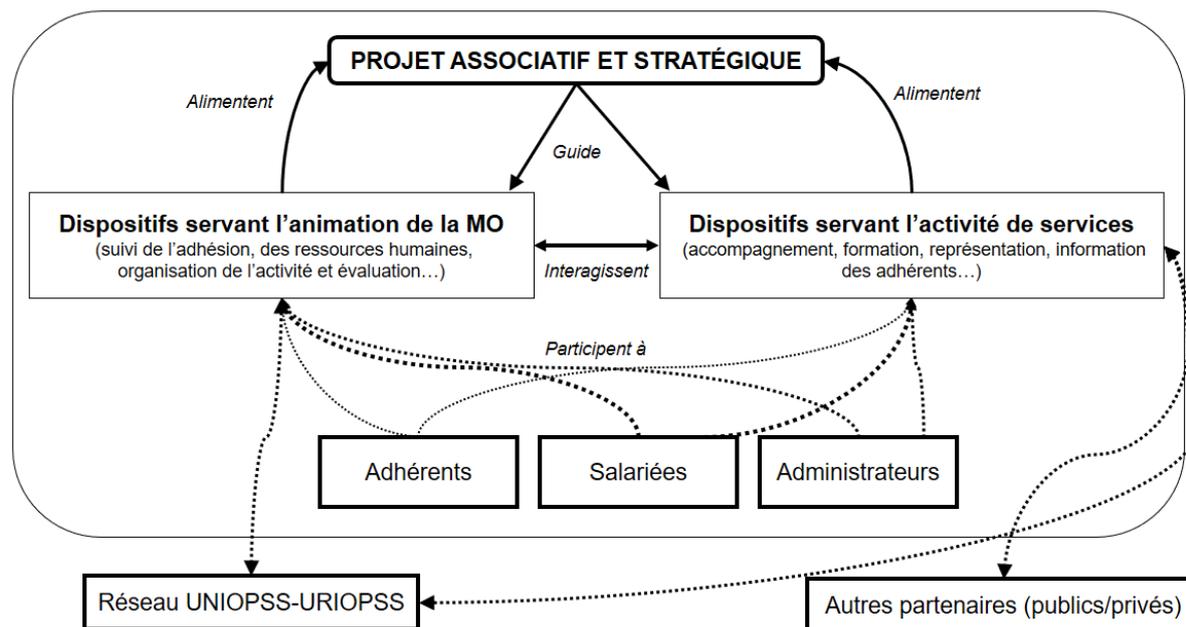
Pour que la méta-organisation puisse mener son action, le travail de régulation est alors une nécessité. Nous voyons, avec Reynaud (1997), que la définition et l'existence des règles sont régulièrement soumises à des échanges, communément conflictuels. Ahrne et Brunsson (2005, 2008) relèvent que les moyens de résolution de ces conflits sont limités au sein d'une méta-organisation qui aura tendance à les gérer par la recherche de consensus.

Dans la lignée des travaux de Follett sur le conflit constructif (1918, 2002), nous observons, néanmoins, qu'au sein de la méta-organisation, le conflit est normal : il permet d'exprimer les différences des acteurs et ne doit pas être évité. Tout l'enjeu consiste à en tirer le meilleur parti.

Si la tentative de résolution des conflits par l'établissement d'une domination de certains acteurs paraît peu adaptée dans le cadre méta-organisationnel, nous voyons, à travers l'exemple du groupe numérique ou des URIOPSS'café, que l'approche adoptée par la méta-organisation vise plutôt, au-delà du marchandage et de l'échange de compromis, l'intégration des différents points de vue. Cela suppose de faire preuve d'imagination, d'invention « *pour sortir par le haut* », créer du nouveau en cherchant à satisfaire l'ensemble des acteurs (Mousli, 2005, p. 31).

La négociation constitue, dès lors, un processus travaillé en continu par les acteurs et cadre leurs rapports. Au sein de la méta-organisation, nous observons que ces négociations s'inscrivent dans de multiples dispositifs de gestion et font interagir une pluralité d'acteurs aux profils divers (organisation / individu ; adhérents / « secrétariat » / partenaires ; salariés/bénévoles) selon différentes modalités et jeux d'échelles (*cf.* Figure 54).

**Figure 54 : hétérogénéité et multiplicité des interactions au sein des dispositifs servant le Projet de l'URIOPSS (source : auteure)**



Elles supposent un important travail de conception et de révision des règles du collectif.

#### **5.2.1.2. ...SUPPOSANT LA CONCEPTION ET LA REVISION REGULIERES DES REGLES**

Les négociations supposent du temps et une énergie importante de la part des acteurs de la méta-organisation, dans leur diversité mais, tout particulièrement, du « secrétariat ».

Ahrne et Brunsson (2008) pointent ainsi son rôle essentiel pour assurer une continuité d'action de la méta-organisation. Complétant leurs travaux, nous constatons que le « secrétariat » est généralement en charge de l'animation des dispositifs de la méta-organisation, au sein desquels il guide et facilite les échanges entre les membres. Dès lors, le « secrétariat » initie et cadre, le plus souvent, les négociations.

Par exemple, le dispositif de représentation de l'URIOPSS nécessite que :

- les salariées échangent entre elles et avec une commission dédiée aux mandats, composée d'adhérents, sous diverses formes (ex : mail, téléphone, réunion présentielle ou visio) pour mettre en place un cadre de travail avec les adhérents mandatés et le faire vivre (règles de travail,

- d'échange : à qui transmettre les informations recueillies et comment ?  
Comment garder un contact régulier avec le mandataire ?) ;
- les salariées échangent avec les interlocuteurs des instances investies (ex : réunions, mails ou appels téléphoniques avec l'ARS, le Conseil départemental) pour établir les contours et les modalités de participation (règles de collaboration : qu'est-il attendu de l'URIOPSS ? Comment le mandat va-t-il se dérouler ?) ;
  - les adhérents mandatés définissent individuellement des règles de collaboration ou d'échange des informations avec une salariée référente et, parallèlement, avec le partenaire (ex : de quoi chaque partie prenante a-t-il besoin ? Comment s'organiser ?) ;
  - les salariées récupèrent et discutent entre elles les informations recueillies par les mandataires (ex : lors d'une réunion d'équipe, par mails) pour définir des modalités de connexion avec d'autres dispositifs (règles de partage et d'organisation : qu'est-il nécessaire de transmettre ? A qui et sous quelle forme ?), *etc.*

Nous constatons alors, avec Roux et Lecocq (2022), que la présence d'un grand « secrétariat » permet à la méta-organisation de préserver une capacité d'action. Nous relevons, en particulier, qu'il constitue un collectif de travail, capable de prises d'initiatives et générant de nombreux savoirs.

Mais nous remarquons aussi que ce « secrétariat » interagit beaucoup avec les membres. L'étude du travail de régulation au sein des dispositifs montre la multiplicité et la variété de leurs interrelations (échanges, répartition des représentations, mise en contact, travaux collectifs, *etc.*) qui sont essentielles au fonctionnement de la méta-organisation. Concevoir des règles communes, partagées entre adhérents et salariées apparaît donc comme une nécessité, au cœur des missions du « secrétariat ».

À l'URIOPSS, l'émergence du groupe de travail « tisseuses de liens » s'est, par exemple, accompagnée de nombreux échanges multi-échelles et multi-acteurs (ex : salariées/chercheurs ; salariées/directrice ; salariées/directrice/Présidente) pour concevoir l'action et contribuer, *in fine*, au renouvellement des échanges avec et entre les adhérents (*cf.* Figure 55).

**Figure 55 : processus d'émergence du groupe de travail « tisseuses de liens » (source : auteure)**

Enjeux	Acteurs concernés	Travail de conception (exemple)	Effets sur l'action collective
Mieux connaître les besoins des adhérents	Chercheure, salariées (en individuel), équipe (collectif), directrice, Présidente	Réalisation d'une enquête, communication de l'enquête (mails, réseaux sociaux, téléphone...), travail de synthèse lors de réunions, d'échanges téléphoniques ou mails...	<i>Organisationnel</i> : conception d'outils pour servir le Projet, répartition des tâches... <i>Éthico-politique</i> : communication du Projet, clarification des enjeux de chacun et des fins collectives...
Proposer une réponse aux besoins identifiés	Chercheure, salariées volontaires, équipe, directrice, Présidente	Travail de réflexion lors de réunions, d'échanges téléphoniques ou mails, constitution d'un groupe de travail restreint, présentation en réunion d'équipe, brainstorming collectif, sondage en ligne pour faire des propositions ...	<i>Organisationnel</i> : mise en interaction de l'équipe, identification de tensions et de leviers... <i>Technico-économique</i> : identification des priorités pour élaborer une offre...
Mettre en place une offre inédite	Groupe de travail restreint (2 salariées et chercheure), directrice, Présidente	Travail de réflexion et d'élaboration d'une feuille de route lors de réunions, d'échanges téléphoniques ou mails, création d'un guide fixant des principes (objectifs, modalités)...	<i>Organisationnel</i> : répartition des tâches, choix d'outils, lancement d'une dynamique collective... <i>Technico-économique</i> : définition de compétences et d'un modèle éco... <i>Éthico-politique</i> : actualisation du Projet à travers des choix de positionnement...

Le travail de régulation au sein de la méta-organisation prend donc des formes multiples, avec des rythmes et des échelles différentes en fonction des dispositifs et des acteurs mobilisés.

Mais la coexistence de multiples régulations ne signifie pas pour autant que le fonctionnement de la méta-organisation est incohérent : le bricolage n'est pas synonyme d'un amoncellement confus de règles discordantes. Dans la lignée des travaux de Weick sur la gestion du changement (1993), nous voyons qu'il est même nécessaire pour que la méta-organisation puisse affronter des situations chaotiques. L'improvisation offre, ainsi, la possibilité à ses acteurs (membres, « secrétariat ») de faire preuve d'inventivité et leur redonne un certain pouvoir d'agir.

Complétant les travaux de Dumez et Renou (2020b) sur le pilotage de la méta-organisation, nous constatons que, dans ce contexte de régulations multiples et de bricolage incessant, la Direction et la Présidence sont chargées de veiller au respect des règles pour apporter une cohérence au système. Elles peuvent également faire assurer le respect d'une règle par un tiers (ex : conseil d'administration, salariées...), ce qui contribue à la renforcer car elle devient alors plus difficilement négociable.

Le « secrétariat » joue également ici un rôle important, en interagissant de diverses façons avec les membres (mails collectifs, interpellation individuelle, *etc.*) pour les inciter à suivre les règles. Par exemple, la salariée en charge de la gestion administrative de la méta-organisation est chargée de solliciter les adhérents pour qu'ils versent leur cotisation ; ses collègues peuvent également les relancer lors de contacts sur d'autres sujets, *etc.*

Dès lors, s'il n'y a pas ou peu, comme le décrivent Ahrne et Brunsson (2008), d'obligation formelle à respecter les règles de la méta-organisation (absence de rapports hiérarchiques, sanctions rares), nous constatons qu'un travail minutieux est mené pour faire en sorte qu'elles le soient.

Néanmoins, dans la lignée des travaux de König, Schulte et Enders (2012), nous constatons que cela n'empêche pas toujours la méta-organisation, qui mobilise des acteurs nombreux et hétérogènes et se trouve liée à d'autres systèmes (ceux des adhérents, des partenaires publics et privés), de faire montre d'une relative inertie.

Mais, contrairement à ces auteurs, nous estimons que ce ne sont pas tant les caractéristiques de la méta-organisation (notamment « *l'identité élitiste* » et l'absence de « *champions* » impulsant le changement) qui génèrent de l'inertie que le caractère multi-échelle et multidimensionnel du travail de régulation qui se trouve, par ailleurs, impacté par des tensions.

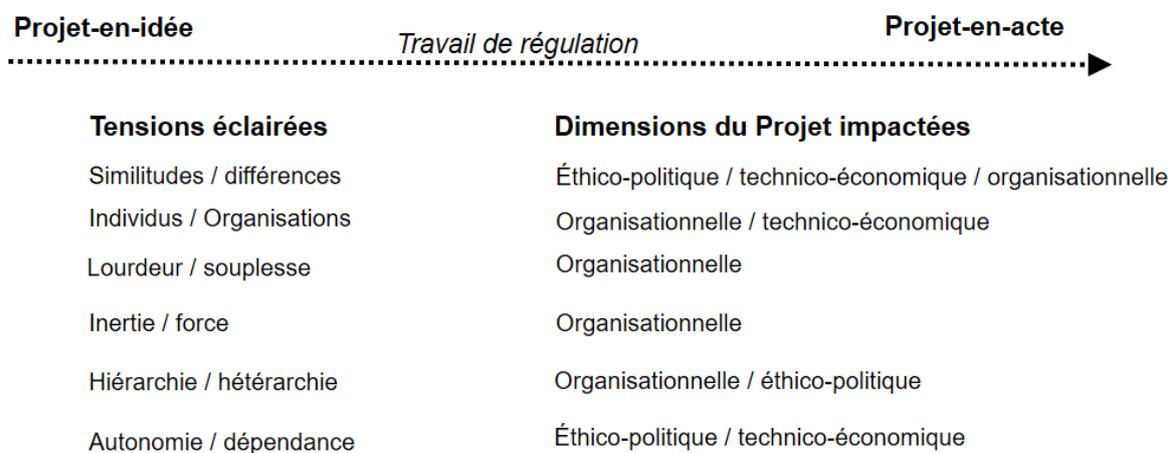
## 5.2.2. Face aux tensions de la méta-organisation, un travail continu de régulation

### 5.2.2.1. UN TRAVAIL DE REGULATION SOUS TENSION

Le travail de régulation multi-acteurs et échelles se trouve impacté par les tensions inhérentes à la méta-organisation, bousculant l'action collective dans ses dimensions éthico-politiques, technico-économiques et organisationnelles (cf. Figure 56).

En effet, si, avec Lapoutte (2021), nous constatons que les adhérents présentent quelques traits communs (ex : être des acteurs non lucratifs du secteur sanitaire, social et médico-social des Pays de la Loire), nous relevons, néanmoins, qu'ils se caractérisent également par de nombreuses différences actives à diverses échelles (ex : en fonction des secteurs, publics accompagnés, territoires, etc.) et évolutives (ex : fusions d'associations).

**Figure 56 : exemples de tensions éclairées par le travail de régulation et impacts sur l'action collective (source : auteure)**



Dans la lignée des travaux de Laviolette *et al.* (2022) sur la construction d'une identité collective au sein de la méta-organisation, nous voyons que cette tension entre similitudes et divergences transparait continuellement au sein des dispositifs.

En effet, à partir du cadre d'analyse de l'instrumentation de gestion développé par Gilbert et Raulet-Croset (2021), nous constatons que les dispositifs impliquent des organisations et des individus aux objectifs plus ou moins convergents, véhiculant des croyances, valeurs et langages parfois très différents, rendant l'émergence de règles communes plus laborieuse.

Nous complétons ces travaux en montrant que les acteurs ne sont pas toujours les mêmes d'un dispositif à l'autre : la définition et le maintien de règles partagées par tous est alors difficile.

Par ailleurs, dans une méta-organisation du secteur non-lucratif comme l'URIOPSS, les individus peuvent être des salariés ou des bénévoles au sein de leurs structures respectives : ils n'ont alors pas les mêmes positionnements, enjeux, libertés d'action ou disponibilités pour prendre part au travail de régulation.

Par exemple, avec certains adhérents, l'URIOPSS peut contacter directement des individus qu'elle identifie (ex : un responsable des ressources humaines). À l'inverse, d'autres adhérents interdisent tout échange en dehors de quelques interlocuteurs prédéfinis (généralement les Présidents ou directeurs).

Dès lors, si Ahrne et Brunsson (2008) montrent que les membres peuvent présenter des similarités importantes, nous pensons qu'il n'existe pas dans la méta-organisation de catégorie « adhérents » véritablement stable et homogène, chacun d'entre eux étant différent, selon des degrés divers.

Par conséquent, de nombreux niveaux et sources de régulation coexistent au sein de la méta-organisation (ex : en fonction d'un secteur, d'un public accompagné, d'un financeur ou encore d'un territoire d'intervention) : cet intense travail de régulation apporte, à la fois, de la souplesse et de la lourdeur dans le déploiement de l'action collective. Souplesse car il est possible de faire un travail de dentelle pour s'adapter aux besoins de chaque membre ; lourdeur car cela nécessite un important travail de suivi et d'agencement des règles (d'action, de partage, de coordination...).

Par ailleurs, dans la lignée des travaux de Berkowitz et Grothe-Hammer sur les concurrences internes à la méta-organisation et leurs effets contraignants sur l'action collective (2022), nous constatons que l'établissement et le maintien de règles d'action pour agir ensemble sont fragilisés par le fait que la méta-organisation est étroitement dépendante d'adhérents qui sont autonomes, avec des stratégies opportunistes. Ils viennent alors collaborer avec elle et en son sein quand ils le souhaitent, tout en pouvant entrer en concurrence avec elle et entre eux.

Nous complétons ces travaux en montrant que les concurrences varient d'un adhérent à l'autre et, parfois, au sein d'un même adhérent en fonction du sujet ou de

la période (ex : concurrence forte vis-à-vis de l'URIOPSS sur une offre de formation mais absence de concurrence sur une autre).

Dès lors, le travail de régulation est largement impacté par les stratégies évolutives des acteurs, à différentes échelles internes et externes. Par exemple, au sein du dispositif de formation de l'URIOPSS, il doit prendre en considération :

- au niveau de l'équipe, la volonté de la direction de développer l'offre de formation sur le numérique, quand une partie des salariées y est réticente ;
- au niveau des membres, la présence d'acteurs agissant sur les mêmes périmètres (ex : une thématique de formation proposée par plusieurs adhérents et/ou par la méta-organisation) ;
- au niveau de l'environnement, des partenaires qui imposent des règles (ex : certification Qualiopi attribuée en fonction de critères stricts) ou les orientent (subvention d'acteurs publics sur des thématiques prédéfinies).

Par ailleurs, à partir des travaux d'Ahrne et Brunsson (2008) et Dumez et Renou (2020b) sur la nature des relations au sein des méta-organisations, nous constatons que l'absence de relations hiérarchiques avec les membres et l'hétérarchie entre ces derniers contraignent un peu plus les modalités d'action collective.

La méta-organisation s'appuie alors sur des règles qui doivent convaincre et être perçues comme légitimes par les acteurs. Avec Reynaud (1997), nous voyons que cette légitimité peut résulter de leur caractère « *traditionnel* » (leur valeur est confirmée par leur usage, leur ancienneté) ou « *légale-rationnel* » (leur élaboration s'appuie sur le respect de certaines procédures et sur une adéquation moyens/fins).

Nous rejoignons Berkowitz et Bor (2022) sur le fait que la règle gagne en légitimité lorsqu'elle résulte d'une co-construction étroite avec les acteurs. Mais pour que la légitimité soit envisageable, nous constatons qu'il est avant tout nécessaire que les règles soient reliées à un Projet contenu qui les ancre au sein du collectif.

Cette légitimité des règles demeure largement instable et peut s'affaiblir au fil du temps ou à la suite d'un événement (ex : crise sanitaire et accélération de la transformation numérique). Dès lors, si les règles sont établies par consensus, comme le montrent Ahrne et Brunsson (2008), celui-ci est toujours instable. En effet, nous voyons, avec Bréchet (2019), que les régulations, établies à partir des

compromis des acteurs, sont nécessairement temporaires et amenées à évoluer (du fait des mises en concurrence, des pressions ou des jeux de pouvoir entre eux).

Par exemple, au bout de quelques mois d'existence, des salariées nouvellement arrivées à l'URIOPSS ont interrogé la pertinence de la durée d'une heure des URIOPSS'café. Des échanges se sont tenus lors de réunions d'équipe ou avec les membres du groupe « tisseuses de liens » pour expliquer la raison et l'intérêt de cette règle. Celle-ci a été maintenue mais la négociation a, dans le même temps, mené à la création d'un dispositif offrant des temps d'échanges plus long avec les adhérents (les URIOPSS'partage).

#### **5.2.2.2. DES TENSIONS OMNIPRESENTES ET MOTRICES DE LA DYNAMIQUE META-ORGANISATIONNELLE**

Nous voyons que la méta-organisation doit composer avec des tensions qui sont sans cesse réactivées ou désactivées au sein de ses dispositifs, en fonction, du travail de régulation mené. Au sein de la méta-organisation, la régulation constitue donc un équilibre « *singulier et [...] instable ; les écarts [n'étant] pas l'exception, mais plutôt la situation constante* » (Reynaud, 1997, p. 264).

Par exemple, les dispositifs initiés à l'URIOPSS pour tenter de réduire les tensions exacerbées ou révélées par la transformation numérique ont contribué à en limiter certaines (ex : faire collectif malgré l'hétérogénéité croissante des besoins) ou, à l'inverse, en ont éclairé d'autres (ex : créer de la proximité en interagissant à distance).

Nous marquons ici une divergence par rapport à Berkowitz et Grothe-Hammer (2022) en relevant que ces tensions ne sont pas toujours bloquantes : elles peuvent être, au contraire, motrices de la dynamique de la méta-organisation.

Dans la lignée des travaux de Bahri Korbi, Ben Jemaa-Boubaya et Cheriet sur la gestion des conflits en contexte inter-organisationnel (2019), nous constatons, en effet, que ces tensions provoquent des conflits, réels ou potentiels, entre les acteurs, mais qu'ils suscitent aussi la mise en place de négociations, d'un travail de régulation, au service de l'action collective.

Dès lors, la méta-organisation est régulièrement amenée à se régénérer comme en témoignent la création, l'activation ou la disparition de règles à

différentes échelles (cf. Tableau 73). Le déploiement du groupe numérique a, par exemple, éclairé la nécessité d'interroger et de renouveler :

- les règles de participation, face au désengagement de certains membres au fil du temps (ex : comment maintenir une dynamique de contribution au-delà des temps de rencontre) ;
- les règles de capitalisation des informations échangées par les membres, à la fois au niveau de l'équipe salariée (ex : comment s'en saisir pour constituer une offre de services ?) et au niveau des administrateurs (quelles informations est-il utile de leur transmettre ?) ;
- les règles de diffusion des travaux du groupe au-delà de ses participants (ex : comment valoriser les productions auprès de l'ensemble des acteurs de l'URIOPSS ?).

**Tableau 73 : enjeux du dispositif groupe numérique à mi-parcours, un travail de régulation à poursuivre (source : auteure)**

	ENJEUX	DIMENSION DU PROJET LIEE	ÉCHELLE	ATOUTS	REGLES A RETRAVAILLER (EXEMPLES)
(1) MOBILISATION	Certains membres ne se mobilisent pas ou peu, d'autres se désengagent	Politique Organisationnelle	Équipe URIOPSS  Équipe URIOPSS / adhérents mobilisés	Soutien de la direction au dispositif  Base de participants actifs	Règles de travail, de contribution
(2) CAPITALISATION	Des échanges entre adhérents ont lieu en dehors du dispositif avec une perte des informations pour l'URIOPSS	Économique Organisationnelle	Équipe URIOPSS / adhérents mobilisés	Contenus des échanges riches	Règles de communication, de partage et d'archivage des informations
(3) DIFFUSION	Résultats des travaux limités aux membres du groupe numérique	Politique Économique Organisationnelle	Équipe URIOPSS / adhérents mobilisés / ensemble adhérents	Existence d'outils : base d'expertise, plateforme collaborative	Règles de diffusion et de réutilisation des informations

Ce travail de régulation en interne permet à la méta-organisation de reprendre, en partie, le contrôle vis-à-vis de règles externes, en imposant, par exemple, les thématiques qu'elle souhaite travailler auprès des acteurs publics (ex : les sujets jugés prioritaires par les membres lors des rencontres du groupe numérique).

Dans la lignée de Berkowitz et Souchaud (2017) qui montrent que la méta-organisation joue le rôle d'intermédiaire dans la fabrique des politiques publiques, nous constatons ainsi qu'elle influe sur celles-ci en impulsant les sujets devant être traités prioritairement. La méta-organisation présente alors une action à portée innovatrice qui l'amène à faire évoluer l'environnement, même si cela peut être plus ou moins visible ou rapide.

Dès lors, au-delà d'une logique adaptative vis-à-vis de son environnement, comme le montre Lapoutte (2021), nous remarquons que la méta-organisation se transforme aussi du fait de ses acteurs qui inventent, modifient, agencent et bricolent des règles, selon des jeux d'échelles et des modalités variables.

Rejoignant Alter (2003a, p. 84), nous voyons que ces évolutions ne se font pas en fonction d'un rythme ou d'une logique unique, l'activité collective apparaissant plutôt comme : « *un processus morcelé, une constellation de petites transformations dont l'évolution ne se fait ni dans la cohérence ni dans la cohésion* ».

Dans la lignée de Dumez et Renou (2020b) qui montrent que la méta-organisation se caractérise par une série de « *tournants* », nous constatons alors que le système n'est que provisoire. Cependant, nous estimons que ces tournants s'expliquent davantage par l'activité de régulation qui lie les acteurs que par leurs choix.

À ce stade, nous voyons, néanmoins, une limite au cadre de la régulation proposé par Reynaud (1997) qui porte essentiellement sur les collectifs intra-organisationnels. Dans un contexte méta-organisationnel, la notion de règle n'est pas évidente à fixer et il est difficile de mettre sur un seul plan d'analyse des niveaux de régulations aux origines et enjeux aussi divers.

Il nous semble alors, avec Hatchuel (2003b), que le couple prescription/rapport de prescription<sup>48</sup> pourrait favoriser une étude plus fine encore de la dynamique d'une méta-organisation. Si l'établissement de règles communes est difficile, nous voyons, en effet, que les rapports de prescription sont nombreux et indispensables (critiques, confrontations...).

Dans la méta-organisation, chaque acteur (adhérent, « secrétariat ») peut ainsi être prescripteur et prescrit, suscitant des mécanismes d'apprentissages collectifs. Ces apprentissages nécessitent la mise en place d'espaces pour les favoriser : le rôle des dispositifs de gestion est alors essentiel.

---

<sup>48</sup> La prescription désigne tout savoir venant d'autrui et destiné à être pris en compte dans nos actions ; le rapport de prescription étant la nature de la relation entre l'auteur de la prescription et son destinataire.

### **5.3. PENSER L'INSTRUMENTATION AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION DE LA META-ORGANISATION**

La transformation de la méta-organisation pour mener à bien son Projet suppose la conception et l'animation de multiples dispositifs de gestion dont les effets sont imprévisibles et parfois déroutants (5.3.1). Nous discutons des enjeux de leur pilotage (5.3.2) et répondons ainsi à notre troisième sous-question de recherche : *quelle instrumentation déployer au service de la transformation de la méta-organisation ?*

#### **5.3.1. Agir avec des dispositifs vecteurs d'engagement et de désengagement**

Pour déployer son action collective, la méta-organisation s'appuie sur de nombreux dispositifs interagissant, aux objectifs multiples et déployés selon différentes échelles (ex : collecter ou diffuser des informations aux adhérents, défendre leurs enjeux auprès des acteurs publics, faire travailler les salariées et les adhérents sur un sujet porté par le réseau national, *etc.*).

##### **5.3.1.1. DES DISPOSITIFS AU SERVICE DE L'ACTION COLLECTIVE**

Dans la lignée des travaux de Moisdon (1997), Gilbert (1998) et Chiapello et Gilbert (2013), nous constatons que, dans un contexte méta-organisationnel, les dispositifs jouent un rôle essentiel d'analyseur des situations. En effet, ils permettent, à travers leurs trois dimensions (fonctionnelle, structurelle et processuelle), de pointer les écarts dans les positionnements des acteurs, entre eux et dans le temps (ex : à quoi doit servir le dispositif ? comment doit-il fonctionner ?).

En ce sens, dans son étude d'un dispositif d'évaluation commun à plusieurs associations gestionnaires du secteur médico-social, Andrien (2019) précise que le dispositif joue un rôle de simplificateur des idéologies des différents acteurs et permet leur coexistence.

Cependant, nous remarquons qu'au sein des dispositifs de l'URIOPSS, ces idéologies ne sont pas toujours partagées avec la méta-organisation. De plus, si les représentants des membres donnent accès à une partie de leurs valeurs, croyances, il est difficile pour le « secrétariat » d'être parfaitement sûr qu'il s'agit bien de celles de leurs organisations respectives.

Complétant Gilbert et Raulet-Croset (2021), nous voyons alors que les dispositifs sont révélateurs des tensions qui imprègnent la méta-organisation. Ainsi, à l'URIOPSS, le dispositif de gestion de l'adhésion fait se rencontrer des idéologies et des langages différents, en fonction des acteurs (adhérents, salariées, administrateurs). Par exemple :

- pour un adhérent, l'adhésion doit lui être utile immédiatement (ex : récupération d'informations) quand pour un autre, il s'agit de rencontrer d'autres associations (tension entre hétérogénéité/similarité) ;
- pour une salariée, il est essentiel que l'adhérent renseigne les données le concernant dans le fichier d'adhésion pour permettre une meilleure connaissance de sa situation mais elle ne peut pas l'y obliger ; parallèlement, l'adhérent n'en voit pas toujours l'utilité ou ne souhaite pas les partager (tension entre hiérarchie/hétéarchie ; concurrences), *etc.*

Dès lors, rejoignant Berry (1983) et Gilbert (1998), nous constatons que les dispositifs servent également de régulateurs en médiant les rapports sociaux et en permettant le déploiement du travail de régulation. Le groupe de travail « tisseuses de liens » a, par exemple, contribué à interroger certaines règles de collaboration existantes au sein de l'équipe salariée, avec les adhérents et à les renouveler (ex : comment mieux échanger par mail).

Les dispositifs véhiculent alors de nombreux savoirs : amenés par leurs concepteurs, par les participants ou générés par leur rencontre. Avec Moisdon (2005), nous remarquons que ces savoirs, activés à différentes échelles de la méta-organisation (équipe salariée, bénévole, adhérents), sont d'ordre stratégique (ex : ils lui permettent de se situer dans une perspective d'évolution), organisationnel (ex : ils éclairent des compétences présentes ou non, nécessitant d'être acquises pour répondre à certains enjeux) ou portent sur les modes opératoires (ex : en renouvelant les façons d'agir entre acteurs).

Cependant, comme éclairé par Alter (2003a), nous constatons que les capacités d'apprentissage des acteurs sont nécessairement limitées du fait des nombreuses régulations auxquelles ils participent et qui complexifient le partage des savoirs entre les différentes échelles de la méta-organisation.

Par exemple, sur le groupe numérique :

- les salariées travaillent simultanément sur plusieurs dispositifs relatifs au numérique (formations, veille, groupe de travail national) dont les règles sont diverses et pas toujours en adéquation (ex : rythme de progression, de partage des informations) ;
- les participants adhérents ont une connaissance toute relative du niveau d'avancée du travail qui y est mené, bien qu'ils y contribuent activement. La vie de leurs organisations respectives étant prioritaire par rapport à celle de l'URIOPSS, ils ne participent pas forcément à toutes les rencontres et perdent de vue certaines règles de collaboration ;
- les administrateurs et l'ensemble des adhérents n'ont qu'une vision parcellaire des travaux menés, notamment car les règles de mutualisation sont souples (ex : pas de format obligatoire) et pas toujours partagées (ex : des synthèses sont disponibles sur une base d'expertise mais peu consultées).

Par conséquent, les acteurs se trouvent parfois en décalage et l'action collective au sein de la méta-organisation est alors ralentie.

Cependant, dans la continuité des travaux de Moisdon (1997) et Coron et Richet (2021) sur le rôle des dispositifs dans l'accompagnement des transformations, nous relevons que les dispositifs, s'ils éclairent les divergences entre acteurs, contribuent, dans le même temps, à leur compréhension mutuelle en permettant la constitution d'une représentation commune d'une situation. Le groupe numérique a, par exemple, favorisé l'interconnaissance des acteurs concernés et permis la co-construction d'une feuille de route partagée.

Nous soulignons, néanmoins, que, dans un contexte méta-organisationnel, la dynamique de travail généré dans les dispositifs est constamment à reconsidérer, au regard des évolutions de l'environnement, des adhérents, *etc.*

Nous notons également qu'au sein d'une méta-organisation, cette capacité du dispositif à favoriser une intercompréhension est nuancable : la diversité des adhérents et des liens qui les unissent à la méta-organisation la fragilise. Les exemples évoqués montrent que l'interconnexion des dispositifs n'est pas toujours évidente (ex : les acteurs externes au groupe numérique ont peu d'informations sur

ce qui s'y passe). De plus, au sein même du dispositif, la compréhension mutuelle des acteurs n'est pas assurée : le désengagement d'une partie des participants du groupe numérique, s'il résulte pour une part d'un manque de temps, fait ainsi douter de la capacité du dispositif à réellement fédérer les acteurs.

Dès lors, selon nous, l'action collective est plutôt rendue possible, de façon indirecte, par la capacité d'éclairage du dispositif qui met en lumière les différentes régulations à l'œuvre et les difficultés à les faire converger.

Ainsi, le groupe numérique a suscité des enjeux de plusieurs ordres, obligeant les acteurs à poursuivre le travail de régulation :

- politique (ex : qui attend quoi et qui fait quoi, par exemple entre adhérents et salariés ?) ;
- temporel (ex : quand fait-on et selon quel rythme ?) ;
- ou encore territorial (ex : quelle représentativité doit-on atteindre ? Quelles spécificités prendre en compte pour chaque territoire ?).

#### **5.3.1.2. MAIS DES DISPOSITIFS EGALEMENT PERTURBATEURS**

Les dispositifs de gestion peuvent également perturber l'action collective de la méta-organisation.

Ainsi, nous détachant de Gilbert (1998) pour qui le dispositif présente une fonction d'opérateur, nous relevons que le travail de régulation en perpétuel renouvellement questionne cette fonction. En effet, s'ils transforment la méta-organisation, ce n'est pas toujours dans le sens recherché initialement par les concepteurs (*cf.* Figure 57).

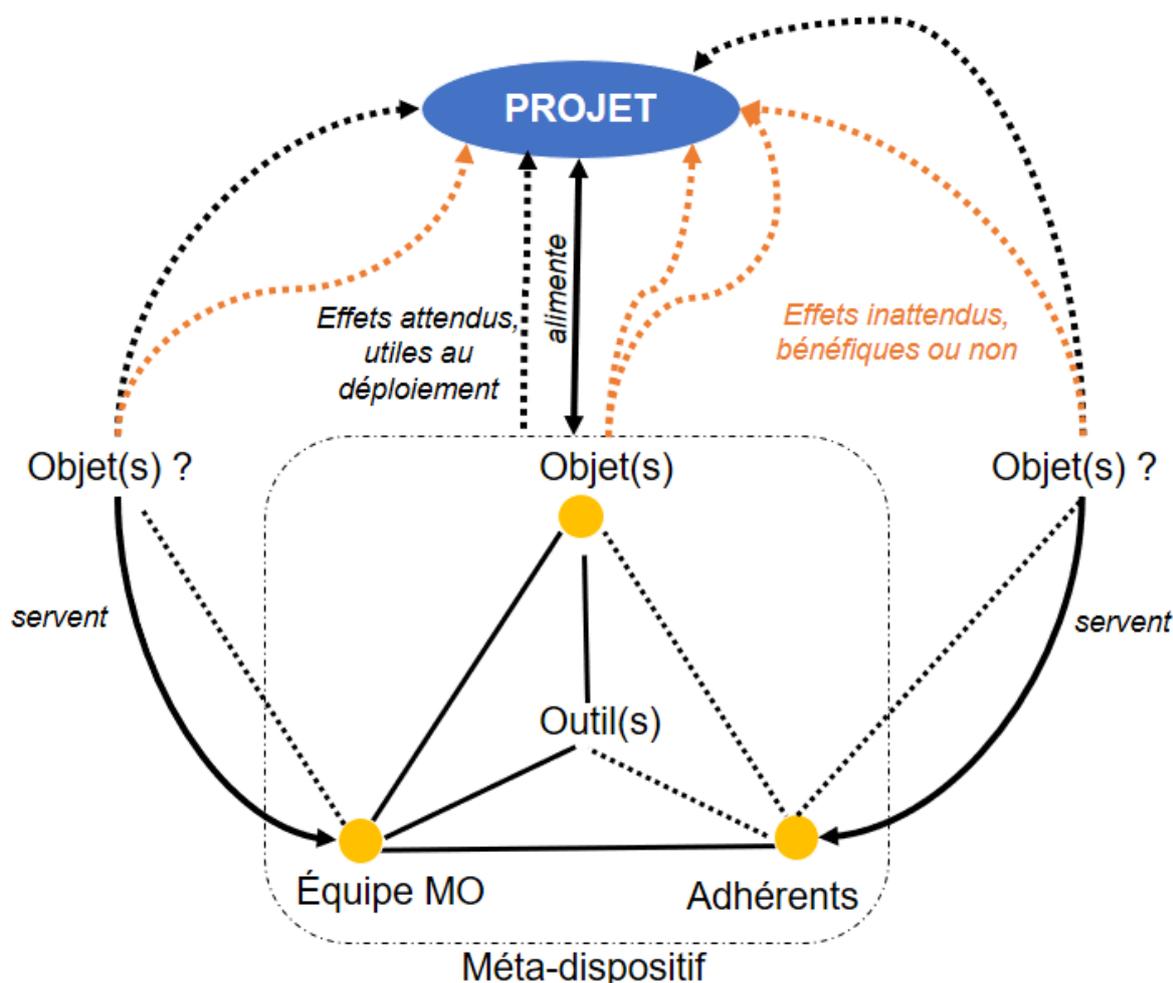
Par exemple, dans la continuité des travaux de Bucolo, Eynaud et Haeringer sur le secteur associatif (2014), nous observons que la méta-organisation, en développant l'utilisation de dispositifs en ligne (ex : URIOPSS'café, groupe numérique), vise à rapprocher des acteurs éloignés physiquement et à établir des liens entre ses différents niveaux d'action (ex : le groupe numérique fait travailler ensemble des salariées et des adhérents qui ne se connaissaient pas auparavant).

Mais dans le même temps, nous voyons que ces dispositifs génèrent des effets multiples et imprévisibles, qui peuvent perturber les équilibres. Par exemple, les participants du groupe numérique se connaissent mieux (effet attendu par les

concepteurs), mais certains adhérents développent alors des échanges interorganisationnels sans plus passer par la méta-organisation, qui perd alors des informations (effet non pensé).

Pour éclairer ces effets, nous proposons d'introduire la notion de méta-dispositif, c'est-à-dire un dispositif créé et animé par la méta-organisation pour servir son action collective entre adhérents, « secrétariat » et administrateurs.

**Figure 57 : des méta-dispositifs aux effets multiples et imprévisibles sur l'action collective (source : auteure)**



Le méta-dispositif génère des effets à plusieurs niveaux, notamment :

- intraorganisationnel. En complément de Lemaire (2013) qui montre que les dispositifs interorganisationnels suscitent des enjeux internes aux organisations, nous voyons que le dispositif méta-organisationnel soulève des enjeux internes pour les membres mais également pour le « secrétariat ». Par exemple, les URIOPSS'café poussent certains

adhérents à interroger leurs pratiques (sur la participation des personnes accompagnées, sur la responsabilité sociétale de leur association, etc.). Dans le même temps, ils questionnent l'expertise du « secrétariat », en perturbant le rapport habituel au savoir et en générant de l'imprévu (ex : les membres abordent assez librement des sujets divers sur lesquels les salariées n'ont pas toujours une réponse immédiate à apporter) ;

- méta et trans-organisationnel. Nous prolongeons les travaux d'Amabile et Gadille (2006) sur les relations inter-organisationnelles, en éclairant le fait que la co-construction et le pilotage d'un dispositif commun aux acteurs de la méta-organisation favorisent un apprentissage sur la gestion des coopérations. Nous voyons que ce processus d'apprentissage peut avoir des effets au sein de chaque organisation membre et contribuer à une transformation de la coordination dans la méta-organisation mais également entre un membre et ses partenaires propres.

À l'inverse, les méta-dispositifs subissent également les effets des dispositifs externes à la méta-organisation. Par exemple, l'apparition d'un dispositif chez un acteur public ou un concurrent a des répercussions plus ou moins importantes sur ceux de l'URIOPSS (ex : la création de webinaires peut fragiliser son dispositif formation ; la mise en place d'un collectif porté par l'ARS, accélérer ou préciser le déploiement d'un de ses groupes de travail).

En ce sens, dans la lignée des travaux de Gilbert et Raulet-Croset sur la relation entre dispositif et territoire (2021), nous constatons que le méta-dispositif entretient un lien singulier avec son territoire. Ce dernier constitue un support (à travers les proximités géographiques, économiques ou sociales qu'il peut générer) et une ressource pour la coopération méta et interorganisationnelle (en fonction de son arrangement, il génère, par exemple, de la créativité ou suscite des partenariats).

Ainsi, sur le groupe numérique, la présence d'un territoire commun favorise le partage d'informations entre les adhérents (ex : un prestataire à mobiliser). En parallèle, la méta-organisation vient nourrir d'autres territoires (locaux, régionaux, nationaux), en se saisissant des informations échangées *via* ce dispositif.

Nous remarquons alors que le dispositif méta-organisationnel permet d'établir une relative stabilité dans le travail entre les membres, par rapport à un territoire en

constante évolution. Il contribue, en effet, à diminuer l'incertitude en renforçant les liens et en favorisant un apprentissage collectif.

Le format numérique des méta-dispositifs bouscule néanmoins ce territoire (ex : effacement des frontières, rapprochement d'acteurs éloignés physiquement, apparition de nouvelles concurrences) et interroge le périmètre d'action de la méta-organisation, soulevant une problématique qui ne se posait pas jusqu'alors (le méta-dispositif s'adressait essentiellement aux adhérents d'un territoire circonscrit).

Le numérique incite, par exemple, à repréciser les règles d'usage du dispositif. Ainsi, les URIOPSS'café ont été l'occasion pour l'équipe, la Directrice et la Présidente de préciser à qui s'adressaient les différents dispositifs (adhérents, acteurs du réseau national, partenaires extérieurs ?).

Dès lors, l'instrumentation de la méta-organisation ne peut être considérée comme accessoire : ses multiples effets, désirés ou non, évolutifs dans le temps et l'espace, peuvent autant contribuer à éclairer et réguler l'action collective et les tensions qu'à accentuer ces dernières.

Ce faisant, nous rejoignons Bernet, Eynaud, Maurel et Vercher (2016) et Lemaire et Nobre (2013), sur la nécessité de porter une attention accrue aux dispositifs et à leur adaptation aux spécificités du collectif.

Nous soulignons, plus particulièrement, que, pour garantir une cohérence vis-à-vis du Projet, le « secrétariat » est amené à être vigilant lors des phases de construction, d'appropriation et d'évolution des méta-dispositifs. C'est par cette voie qu'il se trouve garant d'une certaine forme de stabilité de l'action collective.

Le pilotage des méta-dispositifs au service de la transformation de la méta-organisation constitue alors un enjeu de taille.

### **5.3.2. Piloter des dispositifs au service de la transformation**

Les méta-dispositifs dépendent étroitement de la méta-organisation : leur mise en place et leur animation sont donc conditionnées à son état et à la vitalité des relations en son sein.

Par conséquent, dans la continuité de Lemaire et Nobre (2013) sur le rôle des organisations du secteur médico-social dans l'instrumentation interorganisationnelle, nous voyons que les méta-dispositifs sont régulièrement amenés à évoluer en fonction de la trajectoire du collectif. Mais nous constatons, plus particulièrement, que cette instabilité continue vient interroger le Projet de la méta-organisation.

#### **5.3.2.1. DES DISPOSITIFS INSTABLES...**

Nous remarquons que l'instabilité est présente dès la conception du méta-dispositif. Les positions de départ des acteurs ne sont, en effet, pas toujours identiques, notamment entre « secrétariat » et membres, ni faciles à appréhender.

Par exemple, le « secrétariat » de l'URIOPSS souhaite développer des dispositifs pérennes pour collecter régulièrement des informations sur les adhérents. À l'inverse, certains membres évoquent l'idée d'un programme préétabli afin de ne venir collaborer que sur les sujets présentant un fort intérêt pour eux.

Comme le montre Andrien (2019), le dispositif ne modifie pas forcément la manière de penser d'un acteur : en ce sens, nous constatons que les méta-dispositifs ne permettent pas nécessairement l'atteinte d'un consensus. Mais, à l'inverse de cet auteur, nous relevons que les méta-dispositifs ne masquent pas les désaccords, ils contribuent plutôt à les éclairer et à engager des négociations pour les traiter.

Continuellement, nous l'avons vu, le travail de régulation qui se joue au sein de la méta-organisation est orienté, en fonction des stratégies des acteurs et de problématiques inscrites à différents niveaux (salariées / adhérents / administrateurs ; local / départemental / régional...), souvent imbriquées. Ainsi, sur les groupes de travail initiés par l'URIOPSS, des membres poussent leurs propres sujets prioritaires, qui ne sont pas toujours ceux de la méta-organisation.

Pour Bonfils (2011), dans son étude du secteur non-lucratif du handicap, la méta-organisation peut alors être amenée à développer des stratégies pour inclure ou exclure certaines associations en fonction de leurs positionnements. Les

nombreux conflits qui existent entre elles sont ainsi régulés par la marginalisation de certains acteurs. À l'inverse, nous relevons que le « secrétariat » de l'URIOPSS œuvre plutôt à rassembler une diversité d'acteurs au sein des dispositifs, tout en ayant conscience de la difficulté que cela pose en termes d'animation et de gestion des conflits.

Dès lors, selon Raveyre (2009), le dispositif interorganisationnel doit être travaillé de telle manière qu'il puisse limiter le durcissement des positions des acteurs et le renforcement des tensions. Si le « secrétariat » œuvre dans cette optique, nous constatons néanmoins qu'il s'agit, au sein d'une méta-organisation, d'un travail constant et à reprendre régulièrement, le méta-dispositif éclairant continuellement de nouveaux enjeux à relever.

La diversité et l'évolutivité des enjeux des membres de la méta-organisation, combinés aux effets de mode et aux changements de l'environnement, rendent inopérante la conception *ex ante* de dispositifs de gestion stables dès l'origine. Elle pousse les concepteurs et animateurs des méta-dispositifs à sans cesse expérimenter. La démarche itérative déployée lors du développement du groupe de travail « tisseuses de liens » est révélatrice de cette dynamique d'expérimentation.

Dès lors, nous rejoignons l'idée, portée par Grimand (2012), selon laquelle les acteurs doivent se focaliser sur les effets des dispositifs plutôt que sur la recherche d'une efficacité dès leur conception.

Dans un contexte méta-organisationnel, nous voyons que cette tâche est plus particulièrement endossée par le « secrétariat » : à partir de l'analyse des effets des dispositifs, il est ainsi amené à réajuster et redéfinir des leviers d'action pertinents.

Nous constatons alors, avec Moisdon (1997), que le caractère flexible du méta-dispositif est essentiel. L'URIOPSS'café a, par exemple, été outillé et adapté par les salariées au gré de l'appropriation des membres, des administrateurs et de l'apparition de nouveaux enjeux (ex : création d'une trame d'animation pour accompagner les animateurs et favoriser leur engagement).

Cependant, chaque acteur (adhérent, salariée, administrateur) n'a qu'une vision restreinte des méta-dispositifs, il est donc difficile d'en partager une compréhension globale à l'échelle de la méta-organisation. Avec Rouquet (2012), nous notons que la philosophie gestionnaire et la vision organisationnelle simplifiée

décrite par Hatchuel et Weil (1992) ne sont pas toujours connues des différents acteurs en présence. Nous remarquons que, dans le cas des méta-dispositifs, même le « secrétariat », pourtant en charge de leur création et de leur animation, peut en avoir une image limitée, en raison de leur grande flexibilité.

Dès lors, face à des enjeux en perpétuel renouvellement, nous relevons, avec Coron (2022, p. 30), que le risque est important d'une focalisation sur ce qui est le plus facile à gérer (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* ».

Nous constatons que ce risque de focalisation peut fragiliser la méta-organisation : en effet, l'ambition initiale du Projet virtuel peut être revue, voire dégradée, lors du passage au Projet en acte avec, pour conséquence, une fragilisation de l'engagement des différents membres qui peuvent ne plus s'y retrouver.

Le « secrétariat » est donc amené, à travers le suivi des méta-dispositifs, à porter une attention constante au passage du Projet virtuel au Projet en acte, pour assurer une stabilité à la méta-organisation. Par exemple, sur le groupe numérique, les situations d'essoufflement identifiées ont amené l'équipe à questionner la place du numérique dans le Projet Associatif et Stratégique. Le « secrétariat » est alors initiateur d'un nouveau travail pour répondre aux enjeux éclairés par les dispositifs.

Cependant, aujourd'hui, une large partie des missions du « secrétariat » sont également soumises à des influences politiques, situées à un niveau plus macro. Le foisonnement d'appels à projets et les injonctions des financeurs publics (parfois démultipliés selon les échelons administratifs) font pression sur la méta-organisation et ses acteurs, contribuant à orienter les régulations vers telle ou telle direction. Ils bousculent alors l'appropriation des méta-dispositifs (ex : certains adhérents s'en détachent du fait de nouvelles priorités).

Cela interroge la modalité 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), face à un risque d'essoufflement au niveau de la méta-

organisation (ex : sentiment de frustration face à un travail de régulation continu et aux effets restreints ou invisibles).

Ce constat nous invite alors à questionner le rôle de la gouvernance de la méta-organisation dans la gestion de ces méta-dispositifs pour déployer l'action collective.

### **5.3.2.2. ... INTERROGEANT LE PROJET**

Les multiples pressions, susceptibles d'intervenir à tous les niveaux de la méta-organisation et en externe, bousculent le déploiement du Projet.

Haeringer et Sponem (2008), Hoarau et Laville (2008) et Laville et Sainsaulieu (2013) pointent le rôle essentiel de la gouvernance<sup>49</sup>, en tant qu'elle assure la maîtrise du Projet en œuvrant à son alignement avec le fonctionnement de l'association. Dans cette continuité, nous constatons que la gouvernance de la méta-organisation a pour enjeu de permettre une certaine stabilité et viabilité du Projet, au fil du temps. Elle tend notamment à régler les conflits générés par ses nombreuses tensions.

Pour assurer la réussite du Projet et la continuité de l'action collective, Bréchet et Desreumaux (2018) indiquent que la gouvernance associative tend à être collective, coopérative. Dans cette logique, pour Haeringer (2008, 2019) et Hoarau et Laville (2008), elle cherche à organiser le dialogue entre les acteurs, favoriser l'expression critique et la diffusion des savoirs pour permettre la prise de décision.

Nous appuyant sur cette perspective, nous remarquons que la méta-organisation ne peut, dès lors, se diviser entre, d'un côté, des membres bénévoles porteurs du Projet, et de l'autre, des salariés en charge de son exécution. Au contraire, la gouvernance du Projet suppose l'engagement et d'étroites relations entre l'ensemble des acteurs de la méta-organisation (adhérents, « secrétariat »).

---

<sup>49</sup> Terme issu de l'ancien français et signifiant l'art ou la manière de gouverner, la gouvernance est une notion à la fois polysémique et largement débattue ces dernières années (Paye, 2005). À l'interface de la gouvernance des entreprises (enjeu d'audit et de performance) et des institutions publiques (enjeu de cohérence et d'efficacité), la gouvernance associative est entendue comme un « *mode de structuration des rapports entre les parties prenantes autour d'un projet collectif* » (Chatelain-Ponroy, Eynaud et Sponem, 2014, p. 2). En dépit d'une pression à la normalisation (exigence de contrôle et de transparence), cette gouvernance se caractérise par une grande diversité d'agencements, en fonction du poids accordé aux acteurs internes et externes et de son degré de formalisation (Bucolo, Eynaud et Haeringer, 2014 ; Eynaud, 2015).

Dans le contexte de l'Économie Sociale et Solidaire, Eynaud et Carvalho de França Filho (2019) indiquent que le déploiement de cette gouvernance démocratique (c'est-à-dire inclusive, ouverte à l'ensemble des acteurs) suppose la création d'espaces de réflexivité collective, de débat et de convivialité pour favoriser la coproduction de règles, nécessaires à l'émancipation du collectif vis-à-vis d'un environnement oppressif (pressions des acteurs publics, de la législation, *etc.*).

Cependant, nous constatons que, dans un contexte de méta-organisation, le déploiement d'une telle gouvernance démocratique constitue un véritable défi. Il génère un vaste et continu travail de régulation au sein des méta-dispositifs qui amène à s'interroger sur la capacité de la méta-organisation à assurer un fonctionnement démocratique et à impliquer la diversité de ses acteurs.

Avec Richez-Battesti et Oswald (2010), nous constatons que les crises (internes, externes) constituent, néanmoins, des opportunités de faire évoluer la gouvernance. Nous observons, en particulier, que ces transformations peuvent aider la méta-organisation à tendre vers plus de démocratie. Ainsi, nous voyons que la transformation numérique permet l'émergence de méta-dispositifs inédits renouvelant, pour partie, les rôles des acteurs et contribuant à une gouvernance plus inclusive.

Cependant, le déploiement de ces méta-dispositifs au service de la gouvernance démocratique de la méta-organisation se révèle délicat car les rôles de chaque adhérent y sont largement instables. Par exemple, si certains membres du groupe numérique ont souhaité que l'URIOPSS leur donne des missions concrètes à réaliser dans un temps imparti, ils ont, parallèlement, affirmé que ces actions n'étaient pas prioritaires pour eux et qu'ils manquaient de temps pour les traiter.

Dans l'optique d'une gouvernance plus démocratique de la méta-organisation, nous remarquons que le format numérique favorise la mise en place d'espaces de rencontres et d'échanges entre administrateurs, adhérents et « secrétariat » (ex : URIOPSS'café), quand les dispositifs de gouvernance habituels étaient plus cloisonnés (ex : conseil d'administration où seule la directrice représentait le « secrétariat ») ou contraints (ex : assemblée générale et journée de rentrée sociale n'ayant lieu qu'une fois par an).

Dans le cadre de l'étude des mouvements sociaux en ligne, Eynaud, Mourey et Raulet-Croset (2015) relèvent, cependant, que le numérique sous-tend des risques de dérive du Projet et de multiplication des conflits.

Nous voyons que, dans le cas des méta-dispositifs numériques, ce risque est réel : leur ouverture et leur accessibilité simplifiée (ex : une connexion *via* un lien) favorise la participation de multiples représentants d'adhérents aux profils et attentes diverses et instables. Cela multiplie alors potentiellement les sollicitations auprès du « secrétariat » et contribue à une certaine confusion sur les orientations à prendre pour mener l'action collective.

Dès lors, pour maintenir l'ancrage de la planification stratégique du Projet, Valeau *et al.* (2019) estiment que la participation des « *parties prenantes de base* » (les acteurs sans grade ou statut spécifique) est essentielle.

Dans notre contexte méta-organisationnel, nous considérons que ces acteurs correspondent aux représentants des adhérents n'ayant pas de responsabilité en tant qu'administrateurs, mais également aux individus qui ne sont pas les interlocuteurs habituels de la méta-organisation (ex : à l'URIOPSS, il s'agit, traditionnellement, de directeurs ou Présidents d'association).

Nous identifions alors que le caractère numérique des dispositifs méta-organisationnels favorise la participation de ces nouveaux interlocuteurs. Cependant, nous notons également que leur présence constitue une nouveauté perturbatrice pour la méta-organisation : si elle enrichit la connaissance du terrain du « secrétariat », elle suppose de redéfinir certaines règles de travail, de collaboration (ex : quel représentant est le plus représentatif de la position de l'adhérent sur tel sujet ?).

L'animation des méta-dispositifs constitue, dès lors, un enjeu fort pour permettre une participation large au service du Projet collectif.

Pour König, Schulte et Enders (2012), l'absence de « *champions* » au sein de la méta-organisation contribue à son inertie. Or, dans la lignée de Mourey, Raulet-Croset et Eynaud (2017) qui établissent que, face à des régulations multiscalaires, certains acteurs sont amenés à endosser des rôles multiples pour assurer le fonctionnement de l'organisation et maintenir son identité, nous constatons que l'animation des méta-dispositifs ne repose pas uniquement sur un individu ou des

*leaders* éclairés. Au contraire, elle met en jeu de nombreux acteurs (adhérents ou salariées) selon des modalités et des temporalités diverses.

Le « secrétariat » est, plus particulièrement, amené à endosser le rôle d'observateur, d'intermédiaire, de traducteur pour assurer la pérennité et une certaine stabilité de l'action collective. En son sein, deux acteurs jouent un rôle essentiel :

- le pilote du méta-dispositif qui organise le questionnement collectif. Pour mettre en relation les adhérents et susciter leur engagement, il déploie de nombreuses micro-pratiques : fournitures des conditions matérielles favorables à leur participation, facilitation des échanges, mobilisation interindividuelle, *etc.* ;
- le dirigeant de la méta-organisation qui assure l'interface entre le politique et le terrain. Sur les URIOPSS'café, la directrice de l'URIOPSS a ainsi largement soutenu leur déploiement, a participé à leur conception et à leur animation et les a réorientés lorsqu'ils s'éloignaient des objectifs du Projet Associatif et Stratégique (ex : en rappelant leur philosophie gestionnaire dans différentes instances).

Tello-Rozas, Pozzebon et Mailhot (2015) montrent que, dans des mouvements sociaux à grande échelle, des individus facilitateurs contribuent à encourager l'autorité informelle de certains membres du réseau. Pour notre part, si Ahrne et Brunsson (2008) éclairent l'absence d'autorité formelle de la méta-organisation, nous constatons que le pilote du méta-dispositif et le dirigeant lui confèrent justement cette autorité informelle, en guidant les membres sans les contraindre.

Le développement et le maintien d'un fonctionnement démocratique, essentiel à la réalisation du Projet de la méta-organisation, supposent donc un travail constant, minutieux, multidimensionnel et multi-échelle de la part de l'ensemble de ses acteurs, en premier lieu le « secrétariat », la Directrice et la Présidente. Les méta-dispositifs de gestion en constituent un support essentiel. En éclairant les tensions, ils favorisent la dynamique d'apprentissage collectif nécessaire à la vitalité de la méta-organisation.

\*\*\*

Pour conclure cette discussion, nous souhaitons souligner l'intérêt d'un cadre d'analyse alliant méta-organisation, Projet et dispositifs de gestion. En effet, l'approche par le Projet permet d'appréhender la méta-organisation, en posant la question du pourquoi, du quoi et du comment de son action collective. Le Projet interroge ainsi le sens de cette action (sa signification, sa direction).

Dans cette perspective, nous constatons que l'agir collectif est nécessairement un agir projectif, le Projet articulant les dimensions existentielles et opératoires de la méta-organisation. Faire vivre ce Projet, dans la durée, est alors un défi, supposant une importante activité de conception et de régulation, particulièrement délicate et fragile, comme le montrent les méta-dispositifs étudiés.

Mais, parallèlement, nous voyons, avec Desreumaux et Bréchet (2013, p. 21), que « *ce à quoi on tient collectivement est aussi ce par quoi on tient et dont on ne peut se défaire sans risque* ». Cela nous semble alors montrer toute l'importance de la méta-organisation, en tant qu'elle constitue un acteur essentiel d'un futur à construire.



## CONCLUSION

Depuis une vingtaine d'années, les méta-organisations font l'objet d'une attention accrue de la part des chercheurs, bien que les dispositifs de gestion servant leur action soient souvent méconnus voire invisibilisés, contribuant à une réputation de lourdeur et d'inertie.

Par ailleurs, ces travaux se sont relativement peu intéressés aux méta-organisations de l'Économie Sociale et Solidaire et, en particulier, à celles du secteur sanitaire, social et médico-social.

Néanmoins, en écho aux profonds changements qui bousculent ce secteur, des recherches récentes éclairent la diversité des restructurations inter-organisationnelles du secteur (Garaudel *et al.*, 2022), les difficultés des méta-organisations à unir des acteurs aux identités fortes et diverses (Bonfils, 2011), leurs processus de légitimation, à la fois en interne et en externe (Laurent *et al.*, 2019) ou encore leurs capacités à innover (Gimet et Grenier, 2018).

Nos travaux s'inscrivent dans leur suite en proposant un cadre analytique original articulant théorie des méta-organisations, approche par le Projet et les dispositifs de gestion, pour mettre en lumière les dispositifs au service de l'action collective d'une méta-organisation du secteur non lucratif sanitaire, social et médico-social. Ces dispositifs, nombreux, multiformes, mais aussi évolutifs, supposent un travail de conception et de régulation pour accompagner la méta-organisation.

Confrontée, notamment, à des mutations liées à la transformation numérique, la conception et la révision de ces dispositifs – dont certains peuvent être qualifiés de « méta-dispositifs » - se fondent sur la recherche de nouvelles modalités de pilotage et de coordination où « secrétariat » et adhérents s'efforcent de comprendre en quoi les dispositifs viennent à la fois bousculer et, ce faisant, transformer la méta-organisation.

Nous proposons, en premier lieu, une synthèse des résultats de la thèse avant de revenir sur ses contributions (théoriques, méthodologies et managériales). Nous évoquerons, enfin, les limites de ce travail qui ouvrent de nouvelles perspectives de recherche.

## SYNTHESE

À notre arrivée, en septembre 2020, à l'URIOPSS PDL, nous avons découvert une méta-organisation en prise avec de nombreux questionnements. En effet, au contexte sectoriel et sociétal mouvementé (crise sanitaire, hausse des concurrences, marchandisation croissante, délégation accrue de service public, transformation numérique...) venaient s'ajouter des problématiques internes (refonte du Projet Associatif et Stratégique, équipe salariée et direction renouvelant leur fonctionnement et leurs sujets de travail, etc.).

Bien que perturbateurs, ces différents enjeux ont constitué une opportunité pour mener cette recherche doctorale, en étroite relation avec les acteurs salariés et bénévoles de l'URIOPSS. À travers cette recherche-accompagnement, nous avons, à la fois, interrogé, repensé et réinventé certains dispositifs de cette méta-organisation, notamment ceux susceptibles de s'appuyer sur la transformation numérique.

### **Notre problématique vise alors à comprendre en quoi ces dispositifs de gestion participent à la transformation de la méta-organisation.**

Alors que la méta-organisation est confrontée à de multiples enjeux, nous avons mobilisé l'approche par le Projet pour mieux saisir l'action collective et, notamment, ce qui liait ses acteurs (membres, « secrétariat »). Ce faisant, nous avons pu éclairer la diversité de ses membres, de leurs problématiques (politiques, organisationnelles, technico-économiques) et ainsi mieux cerner la nature des tensions que la méta-organisation doit prendre en compte dans son pilotage et ses pratiques managériales.

Parce que le Projet est, dans le même temps, une projection vers un avenir désiré (ici le nouveau Projet Associatif et Stratégique en est l'expression synthétique), il constitue une boussole, en quelque sorte un cadre d'action, que les acteurs doivent faire passer de l'idée aux actes (Bréchet et Desreumaux, 2018 ; Bréchet, 2019). Pour cela, ils se dotent de règles (de travail, de collaboration, d'échanges...), constitutives des dispositifs de gestion. L'approche par le Projet nous offre alors la possibilité de saisir la dynamique de l'action collective (Q1 : *Dans quelle mesure l'approche par le Projet peut-elle permettre d'instruire les dynamiques de changement de la méta-organisation ?*).

Ahrne et Brunsson (2008) décrivent ces règles comme essentielles à la coordination des acteurs. Si notre travail montre combien elles sont omniprésentes, c'est à leur spécificité que nous nous sommes intéressée, pour chercher à les saisir, les situer et les caractériser, dans une méta-organisation marquée par une forte diversité et hétérogénéité de ses membres et un « secrétariat » important et très actif. Les jeux engagés entre ses acteurs, et avec l'environnement institutionnel, façonnent des stratégies composites et évolutives selon différents niveaux d'action (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1997).

Dès lors, nous avons cherché à appréhender ces règles, de manière dynamique et comprises par rapport au Projet guidant l'action collective. À cet effet, pour analyser cette dynamique, nous nous sommes attachée à identifier et caractériser le travail de régulation généré par le passage du Projet en idée au Projet en acte (Reynaud, 1997 ; Bréchet, 2019).

Les échanges autour des règles que le collectif se donne pour agir s'effectuent au sein de dispositifs de gestion, conçus par le « secrétariat », mais aussi par les membres, au service de l'action collective (Chiapello et Gilbert, 2013 ; Gilbert et Raulet-Croset, 2021). Ces dispositifs méta-organisationnels, que nous proposons d'appeler *méta-dispositif*, sont conçus en fonction de, mais aussi pour éclairer la singularité de l'action collective de la méta-organisation.

Réunissant des organisations indépendantes à la fois proches et hétérogènes, cette action se trouve en prise avec de nombreuses tensions, dont l'intensité tend à se développer en raison de nouvelles régulations impulsées par les changements politiques et institutionnels. Ces tensions sont, par exemple, relatives aux membres (similarité/hétérogénéité) (Laviolette *et al.*, 2022), à leurs modalités d'interaction (hiérarchie/hétéarchie ; autonomie/dépendance) (Dumez et Renou, 2020b) ou encore aux modalités d'action de la méta-organisation (lourdeur/souplesse ; inertie/force) (Berkowitz et Dumez, 2016 ; Berkowitz et Grothe-Hammer, 2022).

Nous en identifions d'autres, relatives au modèle économique de la méta-organisation (cotisations/prestations ; dépendance aux membres/dépendance aux acteurs publics), aux relations entre les membres (concurrence/coopération dans l'accès aux ressources) ou aux relations avec les autres méta-organisations du

secteur (fédérations professionnelles, syndicats employeurs...)  
(concurrence/coopération).

Latentes, ces tensions sont susceptibles d'être révélées et vécues au sein des méta-dispositifs : elles placent la méta-organisation en équilibre instable, avec des risques de conflits, qui peuvent la mettre en difficulté (fragilisation du positionnement politique et stratégique, départ d'un membre, *etc.*). Face à ces tensions inhérentes à sa condition de méta-organisation, elle doit apprendre à composer en s'engageant dans la révision de ses pratiques managériales via ses dispositifs.

Susceptibles de contribuer au blocage de son action, les nombreuses tensions portées par la méta-organisation ne sont toutefois pas des freins à son action collective : elles peuvent, aussi, en constituer le moteur, en provoquant des incompréhensions, des désaccords, voire des conflits entre les acteurs. L'instruction de ces situations, leur résolution supposent la mise en place d'espaces de négociation pour les traiter : elles conduisent à la conception de règles qui se caractérisent par leur multidimensionnalité et multi-scalarité (adhérents, « secrétariat », méta-organisation, partenaires) (Q2 : *dans quelle mesure les tensions inhérentes à la méta-organisation sont-elles motrices de sa dynamique ?*).

Dès lors, à l'instar des autres organisations, l'instrumentation de gestion est au cœur du fonctionnement de la méta-organisation, mais avec la particularité de devoir favoriser l'interactivité entre des membres aux engagements (individuels, collectifs) variables et instables et d'être parfois éphémère, à la fois au sein et au dehors de celle-ci (ex : avec les dispositifs des acteurs publics ou des partenaires). Les méta-dispositifs sont, par ailleurs, traversés par les tensions inhérentes à la méta-organisation (ex : hiérarchie/hétéarchie ; dépendance aux / autonomie des membres).

Les tensions suscitées par son environnement (sectoriel, territorial sociétal...) les parcourent également. Ainsi, la transformation numérique, en exacerbant ou en éclairant de nouvelles tensions (ex : proximité/éloignement ; relations formelles/informelles, présentes/distanciées, transformation voulue/subie ; réaction/anticipation) perturbe les relations (ex : entre adhérents, entre adhérents et « secrétariat ») et fragilise certaines règles (ex : de travail, de collaboration, de coordination). Elle impacte l'efficacité des méta-dispositifs préexistants et suppose

d'engager un nouveau travail de révision et de régulation, avec la modification ou l'apparition de nouveaux méta-dispositifs.

Ce faisant, les dispositifs sont au cœur de nouveaux enjeux (technico-économiques, organisationnels) mais aussi éthico-politiques (qui interrogent le Projet initial), nécessitant un travail constant de régulation, rendant difficile le pilotage de la méta-organisation.

Par ailleurs, ces méta-dispositifs jouent le rôle d'analyseurs, véhiculent des savoirs, régulent les rapports entre les acteurs mais génèrent aussi des effets attendus ou non (Gilbert, 1998 ; Moisdon, 1997). Ces effets sont, à la fois, intra-organisationnels, méta-organisationnels, interorganisationnels, largement imprévisibles. Ils supposent de la part du « secrétariat » et des instances de gouvernance une vigilance sur leur cohérence, eu égard au pilotage du Projet Associatif et Stratégique.

Face à la diversité des problématiques soulevées par l'action collective dans l'univers sanitaire, social et médico-social, la souplesse des méta-dispositifs apparaît importante à souligner, pour permettre à la méta-organisation de s'adapter. Mais elle nécessite également une attention constante, tout au long de leur existence, afin de s'assurer de leur adaptation aux enjeux du collectif (Bernet, Eynaud, Maurel et Vercher, 2016). Sans cela, les méta-dispositifs peuvent devenir incontrôlables et les acteurs sont alors tentés de restreindre les ambitions du Projet, fragilisant l'engagement des parties prenantes (adhérents, salariés).

Nous montrons également que les adhérents et le « secrétariat » peuvent avoir une vision limitée des effets des méta-dispositifs et des possibilités d'action restreintes en raison de la multiplicité des régulations à l'œuvre (ex : au niveau des acteurs publics, au sein de la méta-organisation, chez chaque adhérent). La gouvernance joue alors un rôle central dans le pilotage du Projet, veillant à assurer la cohérence de l'action collective et la contribution de ses dispositifs (Hoarau et Laville, 2008 ; Bucolo, Eynaud et Haeringer, 2014).

Dans ce contexte de méta-organisation, association volontaire d'organisations, le pilotage suppose une gouvernance démocratique, c'est-à-dire ouverte à l'ensemble des acteurs et favorisant le dialogue, la coopération (Chatelain-Ponroy, Eynaud et Sponem, 2014 ; Haeringer, 2008, 2019). Celle-ci est nécessaire

au partage des savoirs entre eux : cette capitalisation et infusion des connaissances se révèlent essentielles pour pouvoir assurer un rapport de force entre la méta-organisation et les pouvoirs publics (Dumez et Renou, 2020b).

Dès lors, nous voyons que la gestion de la méta-organisation ne peut reposer sur quelques *leaders* éclairés ou « *champions* » (comme ils sont parfois désignés dans la littérature) ou sur un « secrétariat », simple exécutant (König, Schulte et Enders, 2012). La création et l'animation des méta-dispositifs font interagir de multiples acteurs aux rôles évolutifs (observateur, traducteur, animateur...), supposant un « secrétariat » fort, très investi à la fois dans leur impulsion et leur suivi (Eynaud, Mourey et Raulet-Croset, 2015 ; Mourey, Raulet-Croset et Eynaud, 2017) (Q3 : *quelle instrumentation déployer au service de la transformation de la méta-organisation ?*).

Si le déploiement et l'animation d'une gouvernance partagée entre les membres, le « secrétariat » sont une nécessité pour la méta-organisation, ils n'en constituent pas moins un défi (avec des questionnements, par exemple : comment assurer la représentativité des prises de décision ? Comment animer des méta-dispositifs ouverts à tous, tout en s'assurant qu'ils servent le Projet d'action collective ?).

Les nombreuses tensions que les acteurs tentent, constamment, de surmonter, en sont la preuve : elles interrogent la capacité de la méta-organisation à assurer un fonctionnement démocratique (ex : comment faire avec le plus grand nombre quand seule une partie des membres se mobilise ? Quelle posture du « secrétariat » développer pour faire avec et non à la place des membres ?).

Paradoxalement, ce questionnement continu constitue la preuve de sa vigueur : la méta-organisation tend à se renforcer en assumant ses tensions et en œuvrant continuellement et collectivement à les réduire.

## CONTRIBUTIONS

Ce travail doctoral présente des contributions d'ordre théorique, méthodologique et managérial.

### Apports théoriques

Notre première contribution théorique consiste à avoir cherché à combiner trois cadres (méta-organisation, approche par le Projet et par les dispositifs) qui ne l'avaient jamais été auparavant. Choix ambitieux, et non sans risque, nous montrons, à travers nos résultats, la richesse explicative de ce cadre analytique qui ouvre des perspectives sur d'autres terrains.

Nous allons également revenir sur les contributions théoriques, alimentant chacun de ces trois cadres.

### ***META-ORGANISATIONS***

Alors que Laurent et al. (2019) pointent la prégnance de la « *société en réseau* » et du rôle significatif à jouer des acteurs de la société civile, nous faisons le constat de travaux encore limités sur les méta-organisations de l'Économie Sociale et Solidaire, en particulier dans le champ sanitaire, social et médico-social.

Ces méta-organisations sont pourtant, de plus en plus, relais et acteurs de l'action publique (ex : en portant des mandats de représentation dans de nombreuses commissions et instances publiques, en initiant des réflexions sur des enjeux sociétaux, en donnant à voir les attentes et les innovations du terrain). Au regard des cadres existants permettant de caractériser les méta-organisations, nous montrons que celles de l'ESS présentent des singularités :

- au-delà de la réponse aux besoins de leurs membres, elles visent avant tout la réalisation d'un Projet social ;
- elles font interagir une large diversité d'acteurs (des organisations aux profils divers, des individus pouvant être des professionnels, des bénévoles ou encore des personnes accompagnées) ;
- elles ne sont ni complètement tournées vers elles-mêmes et leurs adhérents, ni totalement ouvertes vers l'extérieur. Elles s'appuient sur de nombreux partenariats multi-échelles et multidimensionnels (avec les acteurs publics, les parties prenantes du territoire...) (Rajwani, Lawton et Phillips, 2015).

Dès lors, nous nous inscrivons à la suite des travaux récents sur ce secteur pour contribuer à une meilleure connaissance de ces méta-organisations, essentielles à la constitution de réponses aux méta-problèmes sociétaux actuels. Nous élargissons, néanmoins, la perspective, en abordant le cas d'une méta-organisation qui n'est ni centrée sur un public (comme le handicap avec Bonfils, 2011 ; Andrien, 2019), ni sur un champ (par exemple, celui de l'addiction avec Laurent *et al.*, 2019) ou un secteur (ex: les services à domicile avec Gimet et Grenier, 2018).

Répondant à l'appel de Berkowitz et Dumez (2016) pour une meilleure connaissance du fonctionnement des méta-organisations, nous éclairons leur activité en donnant un aperçu de leurs dispositifs au service du Projet d'action collective. Ces nombreux dispositifs, parfois inspirés de ceux des organisations (ex : dispositifs relatifs à la gestion de l'équipe salariée), présentent aussi des spécificités, en raison d'une actualité sociale, technique et juridique à l'instabilité croissante.

Ces dispositifs soutiennent son activité quotidienne, à travers le besoin d'intensifier les partages d'informations, de connaissances (ex : réunions, système de gestion des adhérents), de mieux outiller l'action entre les acteurs (ex : groupes de travail, commissions) et de mieux servir l'intérêt et la cause collective défendue par les adhérents ou les partenaires (ex : dispositif de formation, d'accompagnement). Les dispositifs accompagnant la gouvernance associative (ex : conseil d'administration, assemblée générale) deviennent encore plus critiques dans une période tourmentée où les actions stratégiques et techniques peuvent prendre le pas sur la défense du Projet Associatif.

Les dispositifs de la méta-organisation présentent la particularité de devoir être pensés et animés à de multiples échelles : restreints à l'équipe salariée (ex : réunions hebdomadaires, groupe de travail « tisseuses de liens »), dédiés aux adhérents (ex : base d'expertise, URIOPSS'café, groupe numérique) ou encore, ouverts aux partenaires (ex : journée d'étude, webinaires), *etc.* Circulants (Chiapello et Gilbert, 2013), ils sont amenés à interagir avec d'autres dispositifs, au sein, par exemple, du réseau de la méta-méta-organisation ou des partenaires (ex : acteurs publics).

En analysant le fonctionnement de ces dispositifs, nous voyons que, derrière les grands principes qui régissent les méta-organisations, notamment l'absence de hiérarchie et l'obligation de passer par le consensus (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008), le travail de régulation se révèle particulier, impliquant membres et salariés dans des situations caractérisées par des attentes plurielles et des enjeux singuliers (par ailleurs évolutifs et pas toujours clairs pour les acteurs eux-mêmes).

Les questions d'apprentissage collectif, partagés peuvent être ici pointées, soulignant l'importance de la méta-organisation dans ce travail de collecte et gestion des savoirs multidimensionnels (ex : en fonction des acteurs, des sujets, des échelles) qui constituent le creuset de son action collective. Ils sont nécessaires, comme le soulignent Dumez et Renou (2020b), à lui assurer un poids dans les négociations avec les acteurs publics.

Cependant, notre travail montre que l'un des enjeux principaux de la méta-organisation consiste à favoriser la circulation de ces savoirs via ses dispositifs, de manière à ce qu'ils irriguent le Projet dans son ensemble, plutôt qu'à s'assurer un monopole de l'information et à en restreindre l'accès (Bucolo, Eynaud et Haeringer, 2014 ; Tello-Rozas, Pozzebon et Mailhot, 2015).

Nous interrogeons alors la pertinence d'une opposition entre, d'un côté, des adhérents porteurs du Projet d'action collective et, de l'autre, un « secrétariat » exécutant. Nous montrons, au contraire, que chacun participe d'une dynamique, en fonction du temps, des sujets, des priorités, sous l'impulsion du « secrétariat » ou des adhérents. Cette circulation des savoirs est favorisée par le fait que des salariés de la méta-organisation peuvent être administrateurs chez un adhérent ou en devenir salariés ; des salariés d'adhérents, être également administrateurs d'un autre adhérent ; la méta-organisation faire partie du conseil d'administration de l'un d'eux, *etc.*

Dès lors, à travers les dépendances et les interdépendances entre les membres, entre les membres et la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2008), nous montrons également que la participation des adhérents, au côté du « secrétariat », est non seulement essentielle à la vie de la méta-organisation, mais qu'elle contribue à cette multiscalarité et multidimensionnalité de l'action collective (ex : recueil d'un avis, implication dans un groupe de travail interne, représentation

via un mandat, etc.). Nous voyons ainsi que la trajectoire de la méta-organisation est liée à la qualité et à la nature des interactions que les dispositifs permettent de développer entre une multitude d'acteurs, et non aux choix de quelques *leaders* éclairés (König, Schulte et Enders, 2012).

Ce travail contribue, plus particulièrement, à mettre en lumière le rôle du « secrétariat », qui, jusqu'aux travaux de Roux et Lecocq (2022), a souvent été invisibilisé. Il constitue pourtant un rouage essentiel de la méta-organisation : au-delà de prérogatives de contrôle technique, bureaucratique et politique évoquées par ces auteurs, nous montrons que les salariés jouent un rôle d'interface et de facilitateur pour l'action collective entre organisations. Ils sont également amenés à faire preuve d'initiative, d'adaptabilité et sont vecteurs d'innovations à de multiples échelles (au niveau de la gestion quotidienne, de l'animation des dispositifs, des relations avec les partenaires...).

Nous proposons d'intégrer, par ailleurs, une perspective individuelle dans un cadre méta-organisationnel où le regard porte essentiellement sur les organisations membres, ou, du moins, de réaffirmer l'importance d'une approche multi-niveaux (considérant que les individus – « secrétariat » ou membres- ne sont pas interchangeables, certains se révélant même de véritables marginaux sécants) (Crozier et Friedberg, 1977)). Nous éclairons ainsi l'importance des individus représentant les adhérents ou le « secrétariat » (à travers leurs profils, leurs rôles évolutifs) pour comprendre les interactions au sein de la méta-organisation. Ils peuvent, en effet, en partie, expliquer l'intensité ou le délitement des relations avec la méta-organisation.

Finalement, nous montrons que la méta-organisation, loin d'être « *inerte* » ou « *ennuyeuse* » (Dumez, 2005 ; König, Schulte et Enders, 2012 ; Berkowitz et Dumez, 2016), connaît un constant mouvement, sous l'effet de tensions multidimensionnelles. Les conflits qu'elles suscitent constituent, en effet, une étape de son processus de transformation. Paradoxalement, une méta-organisation solide ne fuit donc pas les conflits qui la fragilisent : au contraire, elle les recherche, les éclaire et travaille continuellement à les résoudre.

### ***APPROCHE PAR LE PROJET***

Parallèlement, ce travail donne à voir l'intérêt de l'approche par le Projet dans un contexte méta-organisationnel : avec la lecture régulationniste, nous éclairons la présence des règles, leur articulation, voire leur enchevêtrement, et ouvrons l'accès à de nouvelles grilles de décryptage pour les acteurs.

En effet, l'intérêt porté aux règles, la saisie des régulations rendent possible une identification d'enjeux propres aux dynamiques de coordination au sein d'une méta-organisation. Par exemple, des enjeux politiques (quel est le rôle attendu de chacun ? Quelles sont les attentes des uns et des autres ?), organisationnels (comment favoriser la cohérence des attentes et des rôles pour permettre une avancée commune ? Quand est-il nécessaire d'agir et selon quel rythme ?), technico-économiques (à qui s'adresse l'offre ? Quelle représentativité doit-elle viser ? Quelles spécificités prendre en compte en fonction de chaque territoire, secteur ?).

Nous voyons ainsi que, dans ses pratiques managériales, la méta-organisation est dans une recherche continue d'équilibre, toujours temporaire, soucieuse de réviser ses dispositifs ou d'en concevoir de nouveaux. Par exemple, l'équipe salariée évolue entre la nécessité de faire avec mais aussi de faire pour les adhérents ; de faire avancer le collectif et d'avancer au rythme de chacun, de développer une vision au long terme tout en s'adaptant aux besoins présents. Face à cette recherche d'équilibre, le Projet stratégique constitue une boussole guidant les acteurs en leur donnant des repères pour cadrer le travail de régulation.

À l'appel de Fréry (2012), nous démontrons donc la capacité de l'approche par le Projet à être instrumentalisée. Ce faisant, nous relevons, dans le même temps, que la lecture régulationniste est exigeante et parfois délicate à déployer dans un contexte de méta-organisation, où plusieurs niveaux d'action et donc d'analyse se conjuguent. Reynaud (1997) a essentiellement étudié les règles dans des contextes organisationnels, mais nous sommes ici confrontée à l'étude de niveaux de règles très divers (celles de chaque membre, celles de la méta-organisation, celles du « secrétariat », celles des secteurs...), ce qui suppose une connaissance fine et actualisée de leurs évolutions.

Par ailleurs, nous nous interrogeons : est-il même pertinent de parler de règles ou de « *soft law* » (Ahrne et Brunsson, 2008) dans une méta-organisation où il n'y a aucune obligation à les respecter ? Le couple prescription / rapport de prescription proposé par Hatchuel (2003b) nous semble pouvoir constituer, à l'avenir, une perspective fructueuse pour l'analyse de la méta-organisation, dont l'action collective est, fortement prescrite mais, finalement, peu réglée.

### ***DISPOSITIFS DE GESTION***

Enfin, cette recherche contribue aux connaissances sur les dispositifs de gestion, en particulier ceux de la méta-organisation mais également ceux relatifs à la transformation numérique. Avec Coron (2022) et Coron et Richet (2021), nous notons l'ambition des dispositifs d'accompagnement de la transformation numérique à assurer la convergence des acteurs. Nous questionnons, néanmoins, dans un contexte méta-organisationnel la possibilité de l'atteinte d'un tel objectif, face à des enjeux multiples et évolutifs.

Par ailleurs, nous interrogeons le rôle d'opérateur, décrit par Gilbert (1998), des méta-dispositifs pour permettre l'atteinte d'objectifs précis. La mise en lumière de leurs effets intra, inter et méta-organisationnels, nous invite plutôt à confirmer l'intérêt de porter attention à l'appropriation des dispositifs, tout au long de leur existence (Grimand, 2006, 2012). Nous pointons, néanmoins, le défi que cela constitue pour les acteurs de la méta-organisation qui ne peuvent en avoir qu'une vision parcellaire et temporaire.

Dans cette perspective, l'exemple des méta-dispositifs déployés pour accompagner l'action collective dans un contexte de transformation numérique illustre l'incongruité des injonctions à une transition rapide et homogène (qu'elle soit numérique, écologique ou socio-économique). La mise en lumière des multiples régulations révèle la variété des enjeux à prendre en compte dans un cadre méta-organisationnel. Pour chaque dispositif, il paraît nécessaire de questionner la direction à suivre, le rythme de progression, les acteurs à embarquer et leurs modalités de participation : l'avancée est alors progressive et réfléchie.

Cela nous amène à éclairer l'intérêt d'une approche par le dispositif telle que proposée par Chiapello et Gilbert (2013) et Gilbert et Raulet-Croset (2021) : ses différentes dimensions (fonctionnelle, processuelle, structurelle) favorisent la

perception des enjeux multiformes et évolutifs auxquels est confrontée la méta-organisation. En portant attention à ce que véhicule le dispositif (langages, idéologies...), les positions et les logiques des acteurs sont ainsi révélées et mieux appréhendées.

Ce point nous amène à aborder les contributions managériales de la thèse.

### **Apports managériaux**

Ce travail doctoral, mené dans un contexte spécifique de transformation numérique (les dispositifs étudiés ont été créés en réponse à elle), contribue à donner des clés de lecture aux acteurs de la méta-organisation pour appréhender un environnement mouvant, quelle que soit l'origine des dynamiques.

En ce sens, la thèse présente des contributions managériales que, par souci de clarté, nous aborderons selon trois niveaux (gouvernance de la méta-organisation, des membres, du « secrétariat »), interdépendants au sein de la dynamique managériale de la méta-organisation.

#### ***AU NIVEAU DE LA GOUVERNANCE DE LA META-ORGANISATION***

À l'heure où un nouveau Projet Associatif et Stratégique va être discuté à l'URIOPSS PDL, ce travail doctoral permet d'éclairer quelques points d'attention, utiles à toute méta-organisation se questionnant sur la façon de définir et conduire son Projet d'action collective.

Nous avons, en premier lieu, documenté le processus d'instrumentation d'une méta-organisation, pointant son caractère multidimensionnel et multiscalaire. Servant l'action collective en permettant l'élaboration, la discussion et le partage de règles communes, ces méta-dispositifs doivent, sans cesse, être interrogés. La grille d'analyse construite constitue alors un outil pour identifier les dispositifs présents ou manquants, ceux qui vont aider ou entraver le déploiement de l'action collective.

Cette grille contribue, en particulier, à révéler les tensions générées par les dispositifs, à questionner leurs enjeux et à éclairer le travail de régulation nécessaire à leur traitement.

Nous montrons, en second lieu, que ces tensions au sein de la méta-organisation présentent des spécificités. Bien qu'elles soient inconfortables, il est important d'en souligner auprès des membres, leur normalité voire, le plus souvent,

leur caractère inévitable. Cette prise de conscience – à la fois par les membres et par le « secrétariat » - apparaît sur le plan des pratiques managériales, à rendre plus explicite, d'autant qu'elle est un préalable essentiel pour redonner aux acteurs un certain pouvoir d'agir, quand, au quotidien, les tensions visibles ou latentes, peuvent contribuer à les décourager et les démobiliser.

L'identification de ces tensions permet, au contraire, d'initier une réflexion collective pour les manager – depuis leur instruction jusqu'à leur dépassement – et ouvre la voie à des propositions de dispositifs nouveaux, à expérimenter. L'étude des dispositifs concourt alors à éclairer les moments charnières, les sujets à travailler pour favoriser l'appropriation (des salariés, des adhérents, des administrateurs, des partenaires) et les ressources et compétences à mobiliser.

La définition collective de méthodes et d'outils pour évaluer les effets des dispositifs permet, en outre, de ne pas les laisser ignorer, voire renoncer à se saisir des tensions. Ce travail est guidé par un retour régulier au Projet d'action collective qui constitue la boussole pour conduire l'action de la méta-organisation (Mailhot, Michaud et Tello-Rozas, 2020).

À ce titre, interroger, de manière régulière, ce que chaque acteur perçoit du dispositif, ce qu'il y dépose (idéologies, langages, outils...) et ce qu'il en retire contribue au pilotage des dispositifs et au renforcement de l'apprentissage collectif autour d'une vision partagée (Gilbert et Raulet-Croset, 2021).

Il ne s'agit pas de penser les dispositifs de façon coercitive mais, au contraire, de chercher à développer des pratiques où ces dispositifs vont faciliter les échanges et le partage des connaissances au sein de la méta-organisation. Dès lors, la gouvernance se trouve en charge de veiller à ce que ces dispositifs permettent la prise en compte de l'ensemble des acteurs et l'expression de leurs objectifs tout en stimulant leur motivation à coopérer et à s'impliquer (Lemaire, 2013).

Ce travail prend inévitablement du temps et suppose un suivi régulier des dispositifs (lors de leur création, implémentation, animation, appropriation), ce qui ne va pas de soi du fait des moyens humains restreints et des relations hétérarchiques entre les membres.

## **AU NIVEAU DES MEMBRES**

Pour développer une gouvernance partagée, la méta-organisation est amenée à s'appuyer sur des méta-dispositifs dans lesquels les adhérents jouent un rôle plus important qu'à l'accoutumée. Notre travail tend alors à sortir de l'anonymat l'individu représentant un membre. Dans la mesure où celui-ci constitue un intermédiaire essentiel (Raveyre, 2009), l'identification de cet individu constitue une question de management en tant que telle. L'individu assure, en effet, la liaison des informations entre lui et la méta-organisation et joue le rôle d'ambassadeur pour, d'un côté, par exemple, porter les besoins de son association au sein de la méta-organisation et, de l'autre, valoriser les actions de la méta-organisation dans sa structure.

Cet individu, rouage majeur dans le développement de l'engagement d'une organisation, doit présenter un profil particulier, qu'il reste à préciser, afin qu'il soit non pas un frein mais un levier pour l'action collective de la méta-organisation. Par exemple, le groupe numérique a réuni des profils variés (directeur d'association, cadre technique, directeur des systèmes d'information, *etc.*), participant volontairement ou à la demande de leur organisation, et connaissant plus ou moins bien les enjeux de leur organisation dans la méta-organisation et le rôle de l'URIOPSS. Ces informations sont utiles au pilotage du dispositif : elles contribuent à y faciliter la participation et à y instaurer une dynamique collaborative.

Les animatrices du groupe numérique se sont, par exemple, largement appuyées sur un représentant d'adhérent qui n'était pas le plus expert mais qui présentait un fort attrait pour le travail en réseau (ex : en l'impliquant dans la co-animation d'une session, en lui proposant d'effectuer un retour d'expérience lors du webinaire final, *etc.*). Cet individu a joué un rôle de facilitateur entre les adhérents, et entre les adhérents et les salariées en posant des questions, initiant un débat sur un sujet, *etc.*

Par ailleurs, nous montrons que, dans le cadre d'une gouvernance démocratique, la méta-organisation met en place des méta-dispositifs ouverts à d'autres profils que ceux avec lesquels elle a l'habitude d'échanger (Présidents, directeurs). Cette ouverture n'est pas anodine et suscite de nouveaux enjeux politiques (ex : comment favoriser l'expression de chaque individu, tout en s'assurant qu'il représente bien les enjeux de l'adhérent ?), organisationnel (ex : comment travailler ensemble, assurer la transmission des informations jusqu'au membre ?) et

technico-économique (ex : la méta-organisation doit-elle s'adresser à tous les individus d'un membre, et si non, jusqu'à quel niveau doit-elle aller ?). Ils invitent alors la méta-organisation à préciser son positionnement.

Le rôle d'intermédiaire de ces individus se révèle, en outre, potentiellement chronophage et suppose des compétences (sur une thématique dédiée, le travail en réseau, *etc.*) : il représente un coût pour l'adhérent. Pour consolider son engagement sur la durée et renforcer les liens entre les acteurs, la méta-organisation peut alors être amenée à investiguer de nouvelles pratiques RH (ex : parcours d'intégration, travail sur des leviers d'engagement...).

#### **AU NIVEAU DU « SECRETARIAT »**

L'éclairage de ces nouveaux enjeux invite à interroger le rôle et le profil du « secrétariat ». Face à des dispositifs ouverts à de nouveaux acteurs (ex : professionnels de terrain), à l'interactivité et à l'évolutivité renforcées, les salariés sont, par exemple, amenés à développer un fort esprit d'initiative ainsi que des compétences plus transversales : en gestion de projet (ex : identification des ressources disponibles et répartition des tâches, mise en place d'indicateurs de suivi, *etc.*), sur le numérique (ex : animation à distance, capitalisation de la veille, *etc.*), *etc.*

Pour assurer la pérennité des dispositifs, nous voyons que les salariés sont incités à porter une vigilance et une attention forte à des préoccupations RH, en particulier, aux enjeux pour les membres (ex : contraintes de temps, de déplacement), à leurs besoins mais aussi aux ressources qu'ils constituent (ex : repérage de leurs qualités, utiles à l'échelle du dispositif et au-delà). Il s'agit également d'interroger régulièrement les bénéficiaires potentiels qu'un acteur (individu, organisation) peut retirer d'un engagement auprès de la méta-organisation, de manière à encourager sa participation, la faire perdurer et essaimer (sur d'autres sujets, dispositifs...).

Nous constatons, dans un dernier temps, que la diversité des dispositifs conjuguée à celle des acteurs invite le « secrétariat » à questionner ses pratiques de partage des informations (avec les membres mais également en son sein) : comment les capitaliser et les valoriser ? À destination de qui et selon quelles modalités ?

Face à ces problématiques qui peuvent déstabiliser les salariés (ex : quelle sont les priorités ? Jusqu'où faut-il aller dans la réponse aux besoins des membres ?), nous éclairons alors le rôle de la direction de la méta-organisation, essentiel pour assurer la convergence des enjeux techniques et politiques.

### **Apports méthodologiques**

Cette thèse présente également des contributions méthodologiques, relatives à la spécificité de la démarche de recherche-accompagnement et aux enjeux que suscite toute recherche partenariale.

#### ***SUR LA DISTINCTION DE LA RECHERCHE-ACCOMPAGNEMENT***

Penser l'action collective méta-organisationnelle par le prisme de la perspective régulationniste suppose de faire une place centrale à l'expérience dans son rapport unique aux acteurs et aux espaces (géographiques, temporels) (Dewey, 1967). Pour cela, nous montrons l'intérêt de la recherche-accompagnement afin d'explorer des phénomènes multidimensionnels sur le temps long.

Tout au long de notre recherche, nous avons travaillé à préciser ses spécificités, en comparaison d'une recherche-action, intervention ou encore, ingénierique (Lewin, 1951 ; David, 2012 ; Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait, 2014 ; Chanal, Lesca et Martinet, 2015). Bien que très proches sur des aspects centraux (absence de neutralité, génération de savoirs théoriques et pratiques, terrain comme lieu d'émergence du savoir), nous soulignons que la recherche-accompagnement s'en distingue clairement sur la relation entre les acteurs. L'absence de relations contractuelles n'est pas anodine : elle présente de multiples conséquences et implique la construction méticuleuse et continue du partenariat.

En éclairant le processus de la recherche-accompagnement et les questionnements présents à différentes étapes (à l'entrée, au quotidien, à la sortie), nous en soulignons la richesse mais également les limites, nécessitant une attention constante, tant du chercheur que des praticiens.

L'unicité de la relation, son inscription sur un temps long, nécessairement bousculé par divers événements, et la proximité qui s'établit entre eux supposent d'engager des discussions régulières, tant à l'échelle de l'équipe salariale qu'à celles des groupes de travail des dispositifs et des instances de la gouvernance, pour ajuster les postures et les enjeux. Elle génère alors un apprentissage mutuel

(interconnaissance, clarification des postures, des besoins et des attentes, ouverture à de nouvelles perspectives...) (Ben Mahmoud Jouini, Paris et Bureau, 2010).

### ***SUR LES ENJEUX D'UNE RECHERCHE PARTENARIALE***

Dès lors, il nous paraît impossible de mobiliser une méthode préconçue, très cadrée : notre retour d'expérience, constitué à partir d'un bricolage incessant, constructif, contribue ainsi à donner des pistes de réflexion pour guider de futures recherches partenariales (Becker, 2002). Nous identifions, notamment, des problématiques concrètes devant faire l'objet d'une attention accrue du chercheur. Elles portent sur :

- les temporalités multiples, mouvantes et rarement en adéquation des acteurs. La recherche présente un rythme très différent de celui du terrain : il peut mener, d'un côté comme de l'autre, à des incompréhensions (à quoi ce travail sert-il ? En quoi nous sert-il ?), des craintes (est-il possible de tenir les multiples engagements ?) et des tensions (peut-on compter sur l'autre ? Pourquoi ne prend-il pas en compte mes enjeux ?) (Mailhot et Mesny, 2005) ;
- le rôle des acteurs. La recherche-accompagnement se veut collaborative mais il est nécessaire de questionner le degré de collaboration voulu et ses modalités (ex : discute-t-on de tout ? Écrit-on ou présente-t-on ensemble ?). Cette collaboration est évolutive et suppose pour le chercheur de développer une grande souplesse tout en s'assurant de la rigueur de son travail (Mesny et Mailhot, 2010) ;
- le partage des productions issues de la recherche. Il s'agit de réussir à concilier travaux académiques (long terme) et saisissables par les praticiens (court et moyen termes). Nous remarquons, notamment, que le fort ancrage sur le terrain ne signifie pas forcément que le travail de recherche est immédiatement saisi par les acteurs. Par ailleurs, le caractère hermétique des productions scientifiques peut générer des craintes (que dit de nous le chercheur ? Quelles sont les conséquences, pour nous, de ce travail ?). Le chercheur est donc amené à porter une attention régulière au contenu partagé, à sa forme et à son destinataire.

Pour permettre une réponse à ces enjeux, le dialogue nous paraît essentiel, autour des principes suivants :

- Avec des acteurs multiples. Temps d'échange individuel et collectif, formels et informels, avec les personnes directement impliquées dans la recherche (ex : la directrice de l'URIOPSS, nos directrices de thèse) ou d'autres plus distantes (ex : comité de suivi de thèse, séminaire du laboratoire) ; participation régulière, dès le début de la recherche à des colloques, à la fois pour que le processus d'écriture soit continu et pour clarifier le cheminement (Dumez, 2016) ;
- Avec soi-même. Le journal de recherche constitue un support non négligeable, en permettant de stabiliser le flux des réflexions, d'assurer une prise de recul et de garder une trace du parcours réalisé.

Enfin, cette recherche aborde un aspect régulièrement laissé dans l'ombre des recherches partenariales : la sortie du terrain. Nous constatons qu'une réflexion à ce sujet n'est pas accessoire : la proximité établie avec les praticiens et le caractère éthique de la recherche suppose la mise en place d'un véritable processus de désengagement. Les acteurs concernés sont ainsi amenés à se questionner sur les modalités de cette sortie et sa préparation.

Dans cette perspective, l'organisation d'un événement (ex : la soutenance de thèse) contribue à marquer un changement, une clôture symbolique d'un partenariat destiné à perdurer sous de nouvelles formes (échanges plus ou moins réguliers, intérêts réciproques pour les travaux menés par la suite, *etc.*).

## LIMITES ET PERSPECTIVES

### Principales limites du travail de recherche

Malgré les multiples contributions de notre recherche, celle-ci présente inévitablement des limites, d'ordre théorique, empirique et méthodologique.

#### *THEORIQUES*

D'un point de vue théorique, nous avons mobilisé une grille de lecture créée à partir du cas de l'URIOPSS PDL. Il sera nécessaire, à l'avenir, de la tester sur d'autres terrains méta-organisationnels pour effectuer des comparaisons et repérer des limites nécessaires à sa révision et à son amélioration.

Nous relevons, en particulier, une difficulté à mobiliser le cadre de la régulation dans un contexte méta-organisationnel (par exemple : à propos de la distinction des différentes sources et niveaux de règles). Bien que fructueux sur de multiples aspects précédemment décrits, nous avons conscience de son caractère partiellement satisfaisant pour comprendre plus finement des relations entre acteurs reposant, pour partie, sur des prescriptions plutôt que sur des règles.

Cette limite constitue alors une invitation à poursuivre le travail de discussion et de révision du cadre d'analyse par une ouverture sur le couple prescription / rapport de prescription proposé par Hatchuel (2003b).

#### *EMPIRIQUES*

D'un point de vue empirique, s'agissant d'une recherche exploratoire, le travail porte sur un seul cas et, de surcroît, dans un univers d'activités particulier. Les méta-organisations étant extrêmement variées (périmètre et secteur d'intervention, profil des parties prenantes, etc.) et notre étude se focalisant sur une méta-organisation régionale du secteur non-lucratif sanitaire, social et médico-sociale, nos résultats ne peuvent, en l'état, être généralisés.

Par ailleurs, sur cette étude, pour des raisons pragmatiques (de temps, d'accès au terrain), nous avons privilégié l'étude des dispositifs de l'URIOPSS PDL, en prenant l'angle principal de son « secrétariat », complété par le regard d'administrateurs et d'adhérents. Le travail mérite d'être élargi en regardant, notamment, les relations avec les dispositifs des adhérents mais également avec

ceux du réseau UNIOPSS-URIOPSS ou de partenaires (comment interagissent-ils ? Quels acteurs mobilisent-ils et selon quelles modalités ? *etc.*).

De plus, le repérage des dispositifs effectués auprès de l'URIOPSS n'est pas exhaustif et il pourrait être complété par un relevé systématique et précis visant à l'étude de l'évolution dans le temps et dans l'espace, des acteurs mobilisés, de leur rôle, *etc.* Ce travail, s'il était réalisé auprès d'autres méta-organisations (ex : du secteur/hors secteur, régionale/nationale/internationale), permettrait également de repérer des similitudes et des divergences dans les pratiques et les dispositifs, et d'envisager l'établissement d'une typologie de leurs dispositifs.

### **METHODOLOGIQUES**

D'un point de vue méthodologique, notre engagement fort sur le terrain nous a amenée à laisser de côté ou à privilégier certains aspects (ex : choix de certains dispositifs au détriment des autres, échanges plus fréquents avec certains acteurs). Le travail doctoral étant, malgré tout, assez solitaire, nous n'avons que partiellement pu limiter ce biais par la confrontation à des regards extérieurs. La poursuite du travail avec des chercheurs moins engagés auprès des acteurs de l'URIOPSS pourrait aider à une prise de recul et favoriser l'émergence de nouvelles pistes de recherche.

Par ailleurs, notre ambition de travailler sur les différentes échelles de l'URIOPSS (salariées, adhérents, administrateurs) a nécessité vigilance et souplesse, auprès d'acteurs ayant des contraintes (temporelles, géographiques...) et de prendre en compte des habitudes de collaboration très diverses (ex : lien fort avec l'URIOPSS ou, à l'inverse, connaissance lointaine des modalités du partenariat). La collecte des données s'est donc souvent basée sur la saisie d'opportunités plus que sur un programme précis : nous avons, par exemple, réalisé dans un délai très court et selon un calendrier non choisi, des entretiens avec une administratrice et une salariée qui quittaient l'URIOPSS le mois suivant.

Enfin, sur les dispositifs étudiés, nous avons cherché à atteindre un recueil systématique des données, en couvrant une diversité de regards mais cela n'a pas toujours été possible. Par exemple, nous avons réalisé tous les entretiens avec les participants du groupe numérique à la même période, mais les rencontres du groupe étant très ponctuelles, certains acteurs n'en avaient plus qu'un vague souvenir. De

plus, nous nous sommes concentrée sur les membres présents au sein des dispositifs, sans pouvoir avoir accès à ceux qui adhèrent à la méta-organisation sans participer activement à ses activités.

Certaines données pourraient donc être précisées, complétées : en ce sens, une méthode de collecte adaptée aux méta-organisations est encore largement à développer.

### **Perspectives pour de futures recherches**

Ces limites sont l'occasion de faire émerger de nouvelles pistes de recherche, en particulier sur les dispositifs de gestion des méta-organisations. En ce sens, nous détaillons, plus spécifiquement, trois orientations relatives au périmètre investigué dans la thèse, à l'évaluation des dispositifs et à la transformation numérique.

#### ***ÉLARGIR LE PERIMETRE DE LA RECHERCHE***

En écho à la nécessité d'élargir le périmètre de cette recherche, nous voyons plusieurs ouvertures possibles :

- *Sectorielle*. La littérature s'intéresse peu aux méta-organisations de l'Économie Sociale et Solidaire, pourtant notre étude permet de relever des divergences avec les cadres existants : ces spécificités sont-elles propres à l'URIOPSS, au secteur sanitaire, social et médico-social ou plus larges ? Par exemple, existe-t-il dans les méta-organisations du secteur associatif une culture inédite du dialogue, de la coopération, facilitatrice des négociations ? Par ailleurs, existe-t-il d'autres spécificités propres aux méta-organisations de l'ESS, en raison d'un Projet fondateur à caractère social ?
- *Territoriale*. À notre connaissance peu d'études portent sur les méta-méta-organisations par ce prisme. Une suite à ce travail consisterait à interroger les interrelations entre les dispositifs déployés par la méta-organisation avec les partenaires de son réseau UNIOPSS-URIOPSS. Mais également d'identifier les dispositifs de gestion servant l'action entre méta-organisations : quelles sont leurs spécificités, leurs effets ?
- *Historique*. Lors des trois années de notre recherche, nous avons pu constater l'apparition, l'évolution ou la mise en dormance de certains dispositifs de gestion. Dès lors, une perspective consisterait à étudier la

dynamique processuelle des dispositifs sur le temps long et, plus particulièrement, lors de période de crises ou de transformations. Existe-t-il des récurrences, des points communs ou distincts ? Cela permettrait notamment l'identification de caractéristiques utiles à l'instrumentation des méta-organisations, dans une logique anticipatrice.

### ***INVESTIGUER LES MODALITES D'EVALUATION DES META-DISPOSITIFS***

Nous constatons que la difficulté à évaluer les effets des méta-dispositifs contribue à en effacer les spécificités et l'intérêt pour servir l'action collective.

Par exemple, pour le « secrétariat », un URIOPSS'café doit mobiliser un grand nombre d'adhérents, ce qui est rarement le cas lorsque le bilan est effectué à chaud, rencontre par rencontre. Cependant, si la participation est analysée sur la durée (ex : un bilan annuel, puis la comparaison de deux bilans annuels consécutifs), le bilan est assez positif pour la méta-organisation : volume d'adhérents en augmentation ; associations qui reviennent sur différents rendez-vous avec des représentants variés ; présence d'organisations habituellement peu mobilisées, etc.

Dès lors, dans un contexte où les acteurs du secteur non lucratif sont de plus en plus incités, voire obligés de démontrer l'impact de leurs actions, en particulier auprès des acteurs publics (Mailhot, Michaud et Tello-Rozas, 2020), il nous paraît intéressant d'investiguer finement les modalités d'évaluation des méta-dispositifs.

Contribuant à nourrir la littérature scientifique par une meilleure connaissance des méta-dispositifs et de leurs effets, ce sujet nous paraît également central pour les acteurs de la méta-organisation. En effet, au-delà de l'enjeu de rendre des comptes, il s'agit pour eux d'assurer la pérennité de leur action collective : comment ne pas laisser les méta-dispositifs s'éloigner de ce pour quoi ils ont été originellement pensés, c'est-à-dire servir leur Projet ?

### ***POUR SUIVRE L'INVESTIGATION DES META-DISPOSITIFS ACCOMPAGNANT LA TRANSFORMATION NUMERIQUE***

Enfin, la transformation numérique qui ne cesse de prendre de la place et de se renouveler, constitue un objet d'étude inépuisable pour interroger les effets des dispositifs sur la méta-organisation.

Dans les derniers mois de cette thèse, les outils de l'intelligence artificielle ont trouvé un écho de plus en plus important dans les débats de société. À l'heure où de

nouveaux collectifs se forment pour unir, informer et agir collectivement pour le bien commun à l'aide de l'intelligence artificielle<sup>50</sup>, quelle place pour les méta-organisations ? Comment ces outils vont-ils impacter leurs propres dispositifs, notamment ceux relatifs à leur offre de services aux adhérents ? Par exemple, *Ordalie* est une plateforme d'intelligence artificielle visant à rendre les textes juridiques plus accessibles aux professionnels ; *Perplexity* répond à des questions complexes de manière sourcée ; *ChaturGPT* extrait les informations essentielles de tout type de documents<sup>51</sup>, etc.

L'intelligence artificielle au sein d'une méta-organisation pourra, sans doute, bouleverser les dispositifs de gestion, faire évoluer les connaissances et leur appropriation par les différentes parties prenantes, selon des modalités qui restent largement à investiguer.

Finalement, l'intelligence artificielle peut-elle former un substitut pour remplacer les méta-organisations ? Ces outils peuvent-ils constituer des ressources au service de leur Projet Associatif et si oui, comment (aide à la surveillance de l'environnement et des adhérents ; soutien à la rédaction du Projet Associatif et à l'élaboration de pistes d'actions, etc.) et avec quels effets (révision des relations sociales...) (Addo *et al.*, 2021 ; Desbiolles et Colombet, 2023) ?

Est-il possible qu'à l'avenir, les méta-organisations se présentent exclusivement comme des espaces de négociations entre les membres, avec les parties prenantes du secteur sanitaire, social et médico-social (institutions publiques, fédérations...), leurs autres activités (de conseil, d'information...) étant assurées par l'intelligence artificielle ?

\*\*\*

Pour conclure, nous voyons que les méta-organisations offrent de riches perspectives pour la recherche, dans les prochaines années. Les quelques pistes décrites ici peuvent guider les réflexions et favoriser une meilleure compréhension de ces organisations d'organisations, essentielles pour affronter collectivement les grands défis sociétaux de notre époque.

---

<sup>50</sup> Citons, par exemple, *AI for good*, une initiative des Nations Unies visant à « identifier les applications pratiques de l'IA pour faire progresser les objectifs de développement durable des Nations unies et étendre ces solutions pour un impact mondial » (source : [site internet](#)).

<sup>51</sup> Pour plus d'information, voir : <https://ordalie.tech/>, <https://www.perplexity.ai/>, <https://chatur.mysticlabs.ai/>

## BIBLIOGRAPHIE

- Addo P.M., Baumann D., McMurren J., Verhulst S.G., Young A., Zahuranec A.J. (2021). « Usages émergents des technologies au service du développement : un nouveau paradigme des intelligences », Paris, Agence française de développement.
- Agamben G. (2006). « Théorie des dispositifs », *Po&sie*, 115, n° 1, traduit par RUEFF M., p. 25-33.
- Aggeri F. (2014). « Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? », *Le Libellio d'AEGIS*, 10, n° 1, p. 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, 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.
- Ahrne G., Brunsson N. (2011). « Organization outside organizations: The significance of partial organization », *Organization*, 18, p. 83-104.
- Ahrne G., Brunsson N., Kerwer D. (2016). « The Paradox of Organizing States: A Meta-Organization Perspective on International Organizations », *Journal of International Organizations Studies*, 7, n° 1, p. 5-24.
- Ahrne G., Brunsson N., Seidl D. (2016). « Resurrecting organization by going beyond organizations », *European Management Journal*, 34.
- Alix N., Archambault É. (2019). « Le “nouvel esprit” des associations, ou l'entreprise associative en questions », *RECMA*, 353, n° 3, p. 59-73.
- Allard F., Bravo-Bouyssy K. (2016). « L'impact d'une recherche métisse : l'“alteraction” », *Revue française de gestion*, 261, n° 8, p. 93-110.
- Allard-Poesi F., Perret V. (2004). « La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux », *Finance Contrôle Stratégie*, 7, n° 4, p. 5-36.
- Allard-Poesi F., Perret V. (2014). « Fondements épistémologiques de la recherche », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod (Management Sup), p. 14-46.
- Alter N. (2003a). « Régulation sociale et déficit de régulation », dans DE TERSSAC G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte, Paris (Recherches), p. 77-88.
- Alter N. (2003b). « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année sociologique*, 53.

Alter N. (2016). « Mouvement, cristallisations et dyschronies dans les entreprises », dans VAUJANY F.X.D., HUSSENOT A., CHANLAT J.-F. (dirs.), *Théorie des organisations – Nouveaux tournants*, (Economica), p. 319-337.

Amabile S., Gadille M. (2006). « Coopération interentreprise, système d'information et attention organisationnelle », *Revue française de gestion*, 164, n° 5, p. 97-118.

Andrien L. (2019). *Les outils de gestion et la construction du sens de l'action collective : Étude de cas d'un outil d'évaluation des besoins dans des associations de parents de personnes en situation de handicap intellectuel*, Thèse de doctorat, Université Paris-Saclay (ComUE).

Archambault É., Bloch-Lainé J.-M. (2016). « Chapitre 11. Associations et économie sociale et solidaire. Ancrage ou dilution ? », dans LAVILLE J.-L. (dir.), *Refonder les solidarités*, Dunod, Paris (Santé Social), p. 163-174.

Arnal-Capdevielle I. (2020). *Le droit des établissements et services médico-sociaux*, Presses de l'EHESP, Rennes (Fondamentaux).

Avare P., Eynaud P., Sponem S. (2008). « Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovations », dans HOARAU C., LAVILLE J.-L. (dirs.), *La gouvernance des associations*, Érès, Toulouse (Sociologie économique), p. 203-214.

Avare P., Sponem S. (2008). « Le managérialisme et les associations », dans HOARAU C., LAVILLE J.-L. (dirs.), *La gouvernance des associations*, Érès, Toulouse (Sociologie économique), p. 111-129.

Avenier M.-J. (2009). « Par le paradigme des sciences de l'artificiel, déployer la pensée complexe dans l'interaction de pratiques et recherches », *Synergies Monde*, n° 6, p. 51-81.

Avenier M.-J. (2011). « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management Avenir*, n° 43, n° 3, p. 372-391.

Avenier M.-J. (2019). « Les Sciences de l'artificiel : une conceptualisation révolutionnaire de sciences fondamentales à parachever », *Projectics / Proyética / Projectique*, 24, n° 3, p. 43-56.

Bahri Korbi F., Ben Jemaa-Boubaya K., Cheriet F. (2019). « Gérer les conflits inter-organisationnels dans les alliances stratégiques internationales : prévenir ou guérir ? », *Management & Avenir*, 113, n° 7, p. 39-61.

Balogun J., Huff A.S., Johnson P. (2003). « Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing », *Journal of Management Studies*, 40, n° 1, p. 197-224.

Barlatier P.-J. (2018). « Les études de cas », dans CHEVALIER F., CLOUTIER L.M., MITEV N. (dirs.), *Les méthodes de recherche du DBA*, EMS Editions, Caen (Business Science Institute), p. 162-139.

Bazin C., Duros M., Bastiani B., Ayed A.B. (2022). « La France associative en mouvement », 20, Paris, Recherches et Solidarités.

- Beauvais M. (2006). « Des postures de l'accompagnateur à la posture de l'accompagnant : projet, autonomie et responsabilité », *Faciliter les apprentissages autonomes*.
- Beauvais M., Haudiquet A. (2012). « La recherche-accompagnement : des postures en retrait pour des visées autonomisantes », *Pensée plurielle*, 30-31, n° 2-3, p. 165-174.
- Becker H.S. (2002). *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*, traduit par MAILHOS J., Éd. la Découverte, Paris (Guides Repères).
- Ben Mahmoud Jouini S., Paris T., Bureau S. (2010). « La recherche-accompagnement : entre accompagnement et recherche-intervention », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9, n° 2, p. 56-75.
- 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. (2015). « Comment une idée abstraite peut devenir un dispositif de gestion : le cas du développement durable », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 121, n° 3, p. 41-50.
- Berkowitz H. (2016). *Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable ? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier*, Thèse de doctorat, Université Paris-Saclay (ComUE).
- Berkowitz H. (2018). « Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: a conceptual framework », *Journal of cleaner production*.
- 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., Bor S. (2022). « Meta-organization as partial organization: An integrated framework of organizationality and decisionality », dans LUPOVA-HENRY E., FRANCESCO DOTI N. (dirs.), *Clusters and Sustainable Regional Development. A Meta-Organisational Approach*.
- Berkowitz H., Brunsson N., Grothe-Hammer M., Sundberg M., Valiorgue B. (2022). « Meta-Organizations: A Clarification and a Way Forward », *M@n@gement*, 25, n° 2, p. 1-9.
- Berkowitz H., Bucheli M., Dumez H. (2017). « Collectively Designing CSR Through Meta-Organizations: A Case Study of the Oil and Gas Industry », *Journal of Business Ethics*, 143, n° 4, p. 753-769.
- Berkowitz H., Crowder L., Brooks C. (2020). « Organizational perspectives on sustainable ocean governance: A multi-stakeholder, meta-organization model of collective action », *Marine Policy*, 118, p. 104026.
- 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.

Berkowitz H., Grothe-Hammer M. (2022). « From a Clash of Social Orders to a Loss of Decidability in Meta-organizations Tackling Grand Challenges: The Case of Japan Leaving the International Whaling Commission », dans GÜMÜSAY A.A., MARTI E., TRITTIN-ULBRICH H., WICKERT C. (dirs.), *Research in the Sociology of Organizations*, Emerald Publishing Limited, p. 115-138.

Berkowitz H., Souchaud A. (2017). « Comblent un vide organisationnel dans la fabrique d'une politique publique : l'émergence d'une méta-organisation », *Politiques et management public*, 34, n° 1-2, p. 46-60.

Berkowitz H., Souchaud A. (2019). « (Self-)Regulation of Sharing Economy Platforms Through Partial Meta-organizing », *Journal of Business Ethics*, 159, n° 4, p. 961-976.

Bernet J., Eynaud P., Maurel O., Vercher C. (2016). « Qu'est-ce que la gestion des associations ? », dans BERNET J., EYNAUD P., MAUREL O., VERCHER C. (dirs.), *La gestion des associations*, Érès, Toulouse (Sociologie économique), p. 17-41.

Bernet J., Eynaud P., Maurel O., Vercher-Chaptal C. (2016). « Le projet d'un collectif éclipsé par les outils », dans BERNET J., EYNAUD P., MAUREL O., VERCHER-CHAPTAL C. (dirs.), *La gestion des associations*, Érès, Toulouse (Sociologie économique), p. 143-179.

Bernoux P. (2002). « Le changement dans les organisations : Entre structures et interactions », *Relations industrielles*, 57, n° 1, p. 77-99.

Berry M. (1983). *Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion, Paris.

Berry M. (1991). « Comment concilier science et pratique », *Économie rurale*, 206, n° 1, p. 5-10.

Berry M. (1995). « Research and the Practice of Management: A French View », *Organization Science*, 6, n° 1, p. 104-116.

Besson P., Rowe F. (2011). « Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle », *Systèmes d'information & management*, 16, n° 1, p. 3-34.

Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N.V. (2013). « Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights », *MIS Quarterly*, 1 juin 2013, p. 471-482.

Bidet A., Quéré L., Truc G. (2011). « Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs », dans *La formation des valeurs*, La Découverte, Paris (Les empêcheurs de penser en rond), p. 5-64.

Bidet É., Filippi M., Richez-Battesti N. (2019). « Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte », *RECMA*, 353, n° 3, p. 124-137.

Blankart C.B. (2007). « The European Union: confederation, federation or association of compound states? », *Constitutional Political Economy*, 18, n° 2, p. 99-106.

Bloch M.-A., Hénaut L., Sardas J.-C., Gand S. (2011). « La coordination dans le champ sanitaire et médico-social : enjeux organisationnels et dynamiques professionnelles ».

Blua P., Yalaoui F., Amodeo L., Block M.D., Laplanche D. (2019). *Logistique hospitalière et e-gouvernance: Transition et révolution numérique*, ISTE Group.

Bobillier-Chaumon M.-E. (2013). *Conditions d'usage et facteurs d'acceptation des technologies de l'activité : questions et perspectives pour la psychologie du travail*, Habilitation à diriger des recherches, École doctorale Sciences de l'Homme, du Politique, et du Territoire, Grenoble, 206 p.

Bobillier-Chaumon M.-É. (2019). « TIC et mutations du travail », dans *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, Dunod (Univers Psy), p. 420-424.

Bollinger Raedersdorf S. (2018). « La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil », *Innovations*, 57, n° 3, p. 109-136.

Bonfils I. (2011). « Disability meta-organizations and policy-making under new forms of governance », *Scandinavian Journal of Disability Research*, 13, p. 37-51.

Bonjour A., Daragon E. (2017). « Information, formation et mutualisation : trois défis majeurs pour le travail social à l'ère du numérique », *Les Cahiers de l'Actif*, n° 498-499, p. 23-40.

Bonnafous-Boucher M., Rendtorff J. (2014). *La théorie des parties prenantes*, la Découverte, Paris (Repères).

Bor S. (2014). *A Theory of Meta-Organisation: An Analysis of Steering Processes in European Commission-Funded R&D 'Network of Excellence' Consortia*, Svenska handelshögskolan.

Bouchard M.J., Michaud V. (2015). « La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement. Outil de gestion, objet de médiation des tensions », *Revue française de gestion*, N° 246, n° 1, p. 143-158.

Boulay J., Isaac H. (2007). « Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information », *Revue française de gestion*, 170, n° 1, p. 103-115.

Bourguignon R., Garaudel P., Porcher S. (2019). « Global Framework Agreements and Trade Unions as Monitoring Agents in Transnational Corporations », *Hyper Article en Ligne - Sciences de l'Homme et de la Société*.

Bourque D., Avenel C. (2020). « Pandémie et travail social au Québec et en France », *Intervention*, n° 1, p. 139-153.

Boursier F. (2000). *La pensée, en matière de politiques sociales, des fondateurs de l'Union Nationale Interfédérale des Oeuvres Privées Sanitaires et Sociales*, Mémoire de DEA, Lyon II, Lyon, 84 p.

Boursier F. (2007). « L'UNIOPSS, 60 ans déjà. Éléments historiques de l'histoire de l'Union », *Congrès 2007 de l'UNIOPSS « Cohésion sociale et solidarités : changeons-nous de cap ? »*.

Boursier F. (2016). « La pensée des fondateurs de l'UNIOPSS », *Recherche sociale*, N° 219, n° 3, p. 56-71.

- Boursier F.-P. (1999). « 1947-1951. Naissance d'un réseau », URIOPSS Rhône-Alpes.
- Boutinet J.-P. (1992). *Anthropologie du projet*, 2e édition, Presses Universitaires de France, Paris.
- Boutinet J.-P. (2016). « Projet », dans *Vocabulaire de psychosociologie*, Érès, Toulouse (Questions de société), p. 231-239.
- Boutinet J.-P. (2021). *Psychologie des conduites à projet*, 7e éd., Presses Universitaires de France, Paris (Que sais-je ?).
- 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.
- Brankovic J. (2018). « How Do Meta-organizations Affect Extra-organizational Boundaries? The Case of University Associations », dans RINGEL L., HILLER P., ZIETSMA C. (dirs.), *Towards Permeable Boundaries of Organizations?*, Emerald Publishing Limited (Research in the Sociology of Organizations), p. 259-281.
- Bréchet J.-P. (2019). *L'action collective : Une perspective régulationniste*, Presses universitaires de Provence, Aix-en-Provence (Travail et gouvernance).
- Bréchet J.-P., Desreumaux A. (2006). « Le projet dans l'action collective », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 304, p. 19.
- Brechet J.-P., Desreumaux A. (2010). « Agir projectif, action collective et autonomie », *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 14, n° 4, p. 11-21.
- 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., Émin S., Schieb-Bienfait N. (2014). « La recherche-accompagnement : une pratique légitime », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 17-2.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. (2011). « Logique d'action et projet dans l'action collective : Réflexions théoriques comparées », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14, p. 101-129.
- Bresser R.K., Harl J.E. (1986). « Collective Strategy: Vice or Virtue? », *The Academy of Management Review*, 11, n° 2, p. 408-427.
- Bucolo E., Eynaud P., Haeringer J. (2014). « La gouvernance des associations en pratiques », Paris, Le mouvement associatif.
- Burnel P. (2016). « L'action publique pour favoriser le développement vertueux du numérique en santé », *I2D Information, données documents, Volume 53*, n° 3, p. 51-52.
- Busson-Villa F., Gallopel-Morvan K. (2012). « La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? », *Management & Avenir*, 54, n° 4, p. 168-190.

- Buzyn A. (2019). « Feuille de route “accélérer le virage numérique” », Ministère des Solidarités et de la Santé.
- Čada K., Numerato D., Hoření K. (2021). « Those Who Pay the Piper Calls the Tune: Meta-Organisation and Capacities of the Third Sector in Migration Policies », *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.
- Calamel L., Defélix C., Mazzilli I., Retour D. (2011). « Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes », *Management & Avenir*, 41, n° 1, p. 175-193.
- Capgras J.-B., Guilhot N., Pascal C., Claveranne J.-P. (2011). « La recherche-intervention entre diachronie et synchronie : Heuristique pour une approche alternative », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 8-9, n° 2-3, p. 157-168.
- Carmagnac L., Carbone V. (2019). « Making supply networks more sustainable ‘together’: the role of meta-organisations », *Supply Chain Forum: An International Journal*, 20, n° 1, p. 56-67.
- Carrion-Martinaud M.-L., Bobillier-Chaumon M.-É. (2017). « Présence de robots dans les EHPAD. Mieux vivre la séparation familiale », *Dialogue*, n° 217, n° 3, p. 45-56.
- Centre de Ressources Dispositif Local d’Accompagnement Solidarités-santé, Recherches & Solidarités (2022). « Bilan 2022 de l’emploi associatif sanitaire et social Pays de la Loire ».
- Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C. (2015). « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue française de gestion*, 253, n° 8, p. 213-229.
- Charles-Pauvers B., Schieb-Bienfait N. (2012). « Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle ? Étude de cas dans une société coopérative et participative », *Travail et Emploi*, n° 30, p. 57-75.
- Charreire-Petit S., Durieux F. (2014). « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », dans *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris (Management Sup), p. 76-104.
- Chatelain-Ponroy S., Eynaud P., Sponem S. (2014). « La gouvernance associative : entre diversité et normalisation », dans BURLAUD A. (dir.), *Comptabilité, Finance et Politique. De la pratique à la théorie : l’art de la conceptualisation*, Ordre des experts-comptables, Paris, p. 219-226.
- Chédotel F., Viviani J.-L. (2016). « Dynamiques et conditions des relations coopératives dans les réseaux », *Revue française de gestion*, N° 259, n° 6, p. 71-81.
- Chiapello E., Gilbert P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*, La Découverte, Paris (Repères).
- Chibaudel Q., Lespinet-Najib V., Durand K. (2019). « L’usage d’outils numériques dans les pratiques professionnelles du champ social et médico-social : opportunités ou risques ? », *Vie sociale*, n° 28, n° 4, p. 105-120.

Chognot C. (2018). *Associations, rôle politique et mouvement : énigmes et tabous des logiques collectives : ou l'enjeu de l'engagement dans les rouages micro, méso, macro*, Thèse de doctorat, CNAM, Paris, 740 p.

Codello-Guijarro P., Béji-Bécheur A. (2015). « Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », *Revue française de gestion*, N° 246, n° 1, p. 103-109.

Cols M.-P. (2021). « Le travail social au défi de la crise sanitaire. Impact de la crise sanitaire de la COVID-19 sur les organisations et les pratiques professionnelles des travailleurs sociaux », Paris, Haut Conseil du Travail Social.

Corcuff P. (1995). *Les nouvelles sociologies : constructions de la réalité sociale*, Nathan, Paris (128. Sociologie).

Coron C. (2022). « Le digital, un objet-frontière : un accompagnement difficile ? », *@GRH*, 43, n° 2, p. 13-34.

Coron C., Gilbert P. (2019). *Le changement technologique*, ISTE Group.

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, n° 3, p. 35-65.

Crozier M. (1963). *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Seuil, Paris (Points).

Crozier M., Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, Paris (Points. Série Essais).

Czarniawska B. (2008). « Organizing: how to study it and how to write about it », *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3, n° 1, p. 4-20.

Davenel Y.-M. (2016). « Le numérique au sein de l'Action sociale dans un contexte de dématérialisation. Politiques d'établissements, pratiques des professionnels et accompagnement au numérique des usagers », *Les études Connexions solidaires*, Emmaüs Connect.

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. (1999). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Conférence de l'AIMS*, p. 23.

David A. (2012). « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », dans LAUFER R., HATCHUEL A., DAVID A. (dirs.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Presses des Mines, Paris, p. 241-264.

- 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, n° 3, p. 109-126.
- Defrenne-Leroy A. (2016). « La gouvernance des associations », dans HUET J.-M., NEITER (dirs.), *Gouvernance des organisations*, Dunod, Paris (Stratégies et management), p. 127-138.
- Delmas-Rigoutsos Y. (2014). « Histoire de l'informatique, d'Internet et du Web », *Histoire de l'informatique, d'Internet et du Web*.
- Denis J.-L., Langley A., Sergi V. (2012). « Leadership in the Plural », *The Academy of Management Annals*, 6, p. 1-73.
- Desbiolles J.-P., Colombet G. (2023). *Humain ou IA ? qui décidera le futur ? : défis et opportunités d'un monde où l'IA nous dépasse*, Dunod, Malakoff.
- Desreumaux A., Bréchet J.-P. (2013). « L'entreprise comme bien commun », *Actes de la XXIIe conférence de l'AIMS*.
- Detchessahar M., Gentil S., Grevin A., Stimec A. (2012). « Le design de la recherche-intervention en management : réflexions méthodologiques à partir d'une intervention dans une clinique », *Congrès annuel de l'AGRH*.
- Detchessahar M., Grevin A. (2009). « Un organisme de santé... malade de « gestionnisme » », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 98, n° 4, p. 27-37.
- Detchessahar M., Journé B. (2007). « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, 174, n° 5, p. 77-92.
- Dewey J. (1967). *Logique : la théorie de l'enquête*, Presses universitaires de France, Paris (Publications de l'Université de Tunis).
- Deydier J. (2019). « Emmaüs Connect : donner aux acteurs de l'accompagnement social et médico-social les moyens d'agir face à la précarité numérique », *Vie sociale*, n° 28, n° 4, p. 77-87.
- Dreyer P., Pandolfo G. (2012). « Solidarités de proximité, réseau social et technologies numériques », *Gérontologie et société*, 35, n° 141, p. 107-116.
- Dubasque D. (2019). *Comprendre et maîtriser les excès de la société numérique*, Presses de l'EHESP, Rennes (Politiques et interventions sociales).
- Dubasque D. (2022). « Comment la crise liée au Covid-19 a bouleversé les pratiques professionnelles des travailleurs sociaux et posé la question de leur devenir », *Vie sociale*, 37, n° 1, p. 37-49.
- Du Chazaud J.B., Delisle É. (2019). « Enjeux éthiques du numérique dans le secteur social : rôle et réflexions de la CNIL », *Vie sociale*, 28, n° 4, p. 65-76.
- Dudézert A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*, La Découverte, Paris (Repères).
- Dumez H. (2005). « De l'ennui organisationnel », *Le Libellio d'AEGIS*, n° 1, p. 1-2.

- Dumez H. (2008). « Les méta-organisations », *Le Libellio d'AEGIS*, 4, n° 3, p. 31-38.
- Dumez H. (2009). « Qu'est-ce qu'un dispositif ? Agamben, Foucault et Irénée de Lyon dans leurs rapports avec la gestion », *Le Libellio d'AEGIS*, 5, n° 3, p. 34-39.
- Dumez H. (2012). « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'AEGIS*, 8, n° 3, p. 3-9.
- Dumez H. (2013a). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112, n° 2, p. 29-42.
- Dumez H. (2013b). « Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? », *Le Libellio d'AEGIS*, 9, n° 2, p. 13-26.
- Dumez H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert (Hors collection).
- Dumez H., Minvielle E., Marraud L. (2015). « États des lieux de l'innovation en santé numérique », Rapport remis à la Fondation Pour l'Avenir, Mutualité française.
- Dumez H., Renou S. (2020a). « Action collective des entreprises et méta-organisations », *Le Libellio d'AEGIS*, 16, n° 2, p. 17-24.
- Dumez H., Renou S. (2020b). *How Business Organizes Collectively: An Inquiry on Trade Associations and Other Meta-Organizations*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK ; Northampton, MA, USA.
- Duprat L. (2020). *Favoriser la créativité organisationnelle des organisations créatives au sein d'une méta-organisation territorialisée : le cas de la Friche la Belle de Mai à Marseille*, Thèse de doctorat, Aix-Marseille, 444 p.
- Ehlinger S., Perret V., Chabaud D. (2007). « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion*, 170, n° 1, p. 155-171.
- Eisenhardt K.M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, 14, n° 4, p. 532-550.
- Elias N. (1993). *Engagement et distanciation : contributions à la sociologie de la connaissance*, traduit par HULIN M., Fayard, Paris.
- Eynaud P. (2015). *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris éditions, Paris (Hors-série Juris (En ligne)).
- Eynaud P., Carvalho de França Filho G. (2019). *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Éditions Érès, Toulouse (Sociologie économique).
- Eynaud P., Gérôme F. (2014). « Faire face aux défis », *Juris associations*, n° 493, p. 19.
- Eynaud P., Malaurent J. (2015). « Une gouvernance multipartenaire pour répondre localement au changement climatique », dans EYNAUD P. (dir.), *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris éditions, Paris, p. 163-172.

- Eynaud P., Mourey D. (2012). « Professionnalisation et identité des associations du secteur social : chronique d'une mort annoncée ? », *Politiques et management public*, n° Vol 29/4, p. 671-693.
- Eynaud P., Mourey D., Raulet-Croset N. (2015). « Organizing Resisting Activities in On-line Social Spaces: Regulation, Communities, Materiality. The Case of a Citizen's Movement Defending Undocumented Migrant Pupils », dans VAUJANY F.-X. DE, MITEV N., LANZARA G.F., MUKHERJEE A. (dirs.), *Materiality, Rules and Regulation: New Trends in Management and Organization Studies*, Palgrave Macmillan UK, London (Technology, Work and Globalization), p. 154-174.
- Eynaud P., Schmidt G. (2012). « Restructuration : les singularités du secteur », *Juris associations*, n° 465, p. 30-32.
- Eynaud P., Silva F. (2012). « Les systèmes d'information dans l'économie sociale et solidaire : la primauté de l'humain », dans *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*, De Boeck Supérieur, p. 3-13.
- Fabbe-Costes N., Lancini A. (2009). « Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis », *Management & Avenir*, 24, n° 4, p. 123-145.
- Faron L. (2016). « À guichets fermés. Demandes de titres de séjour : les personnes étrangères mises à distance des préfectures », Paris, La Cimade.
- Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. (2014). « Embracing digital technology: A new strategic imperative », *MIT sloan management review*, 55, n° 2, p. 1.
- Follett M.P. (1918). *The new state, group organization the solution of popular government*, New York [etc.] Longmans, Green and co.
- Follett M.P. (2002). *Diriger au-delà du conflit : six conférences*, traduit par MOUSLI M., Village Mondial, Paris.
- Fontan J.-M., Bussièrès D., Caillouette J., Soussi S.A., Tremblay D.-G., Tremblay P.-A. (2013). « La recherche partenariale au CRISES », Centre de recherche sur les innovations sociales.
- Forgues B., Fréchet M., Jossierand E. (2006). « Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue française de gestion*, 164, n° 5, p. 17-31.
- Forgues B., Vandangeon-Derumez I. (1999). « Analyses longitudinales », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod (Gestion sup), p. 422-448.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Fréry F. (2012). « Une critique de l'article de J. P. Bréchet. Les trois illusions de la Project-Based View », *Revue française de gestion*, 224, n° 5, p. 33-38.
- Friedberg E. (1992). « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue française de sociologie*, 33, n° 4, p. 531-557.

- Friedberg E. (1997). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, Éd. du Seuil, Paris (Points. Série Essais).
- Friedberg E. (2009). « Pouvoir et négociation », *Négociations*, 12, n° 2, p. 15-22.
- Friedberg E. (2014). « In memoriam Michel Crozier (1922-2013) : un sociologue de l'action organisée », *L'Année sociologique*, 64, n° 1, p. 9-12.
- Fulssack J.-L., Kiyindou A., Mathien M. (2005). « Fracture numérique », *La société de l'information : glossaire critique*, p. 75-79.
- Gadille M., Tremblay D.-G., Vion A. (2013). « La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 48.
- Galambos P.L. (1966). *Competition and Cooperation: The Emergence of a National Trade Association*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Gand S. (2015). « Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ? », *Revue française de gestion*, 246, n° 1, p. 127-142.
- Garaudel P. (2020). « Exploring meta-organizations' diversity and agency: A meta-organizational perspective on global union federations », *Scandinavian Journal of Management*, 36, n° 1, p. 101094.
- Garaudel P., Laurent A., Schmidt G., Eynaud P. (2022). « Between State and Market: Specific forms and Motives of Inter-Organizational Restructurings (IOR) in the French Nonprofit Field », *Management international = International management = Gestión internacional*, 26, n° 4, p. 29-51.
- Garrot T., Angelé-Halgand N. (2017). « Digital Health Business Models: Reconciling Individual Focus and Equity? », dans MENVIELLE L., AUDRAIN-PONTEVIA A.-F., MENVIELLE W. (dirs.), *The Digitization of Healthcare: New Challenges and Opportunities*, Palgrave Macmillan UK, London, p. 59-78.
- 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.
- Gelot D. (2019). « Dématérialisation des actes administratifs : quel impact sur les publics les plus fragiles ? Note sur le rapport 2019 du Défenseur des droits », *Vie sociale*, 28, n° 4, p. 189-193.
- Gilbert P. (1998). *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?*, Economica, Paris, France.
- Gilbert P. (2016). « Instrument de gestion », dans VALLERY G., BOBILLIER-CHAUMON M.-É., BRANGIER E., DUBOIS M. (dirs.), *Psychologie du Travail et des Organisations*, Dunod, Paris (Psycho Sup), p. 249-252.
- Gilbert P. (2017). « Point de vue : fragments pour servir une histoire de la technologie de gestion », *Gestion 2000*, 34, n° 5-6, p. 63-82.

- Gilbert P., Raulet-Croset N. (2021). *Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs*, Editions EMS, Caen (Versus).
- Gimet P., Grenier C. (2018). « Gouvernance et leadership d'une méta-organisation innovante. Le cas d'un pôle dédié aux services médico-sociaux à domicile », *Revue française de gestion*, N° 273, n° 4, p. 11-27.
- Girard M., Stark D. (2002). « Distributing Intelligence and Organizing Diversity in New-Media Projects », *Environment and Planning A: Economy and Space*, 34, n° 11, p. 1927-1949.
- Girin J. (1983). « Les machines de gestion », dans BERRY M. (dir.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, Ecole Polytechnique, Paris (Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie).
- 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*.
- Girod-Seville M., Perret V. (1999). « Fondements épistémologiques de la recherche », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod (Gestion sup), p. 13-33.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Transaction, New York.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (2017). *La découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la recherche qualitative*, traduit par SOULET M.-H., OEUVRAY K., Deuxième édition, Armand Colin.
- Greenwood R., Suddaby R., Hinings C.R. (2002). « Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields », *The Academy of Management Journal*, 45, n° 1, p. 58-80.
- Grenier C., Guitton-Philippe S. (2011). « La question des regroupements / mutualisations dans le champ sanitaire et social : l'institutionnalisation d'un mouvement stratégique ? », *Management Avenir*, n° 47, n° 7, p. 98-113.
- Grima F. (2017). « XXI. Michel Crozier – Acteurs et systèmes : l'analyse stratégique des organisations », dans CHARREIRE PETIT S., HUAULT I. (dirs.), *Les Grands Auteurs en Management*, EMS Editions, Caen (Grands auteurs), p. 331-342.
- 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).
- 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, n° 4, p. 237-257.
- Grimand A. (2017). « Des outils aux "machines de gestion" : Jacques Girin en penseur de la socio-matérialité », *Le Libellio d'ÆGIS*, 13, n° 3, p. 29-35.

- 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*, p. 26.
- Groleau C. (2003). « L'observation », dans *Conduire un Projet de Recherche : une perspective qualitative*, Management et Société (EMS) (Essentiels De La Gestion), p. 212-244.
- Guba E.G., Lincoln Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, CA, US (Fourth generation evaluation).
- Guenec K. (2023). « Le numérique et les éducateurs spécialisés de la protection de l'enfance », *VST - Vie sociale et traitements*, 157, n° 1, p. 34-39.
- Gulati R., Puranam P., Tushman M. (2012). « Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts », *Strategic Management Journal*, 33, n° 6, p. 571-586.
- Guyot P.-A. (2009). « Aux bords des réflexions portant sur le militant, le chercheur et le formateur », *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, n° 26, p. 185-203.
- Haeringer J. (2008). *La démocratie : un enjeu pour les associations d'action sociale*, Desclée de Brouwer, Paris (Solidarité et société).
- Haeringer J. (2019). « De la démocratie associative. La dimension institutionnelle des organisations associatives », dans BATIFOULIER F. (dir.), *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Dunod, Paris (Guides Santé Social), p. 357-377.
- Haeringer J., Sponem S. (2008). « Régulation dirigeante et gouvernance associative », dans LAVILLE J.-L., HOARAU C. (dirs.), *La gouvernance des associations*, Érès, Toulouse (Sociologie économique), p. 227-244.
- Hatchuel A. (1994). « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprises et histoire*, n° 7, n° 3, p. 59-75.
- Hatchuel A. (2003a). « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », dans DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R. (dirs.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris (FNEGE), p. 7-44.
- Hatchuel A. (2003b). « La théorie de la régulation est-elle une théorie de l'action collective ? Essai sur la théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud », dans DE TERSSAC G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte, p. 289-302.
- Hatchuel A., Moisdon J.-C. (1993). « Modèles et apprentissage organisationnel », *Revue d'Études en Agriculture et Environnement*, 28, n° 1, p. 17-32.
- Hatchuel A., Molet H. (1986). « Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: About two case studies », *European Journal of Operational Research*, 24, n° 1, p. 178-186.
- Hatchuel A., Weil B. (1992). *L'expert et le système : gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Economica, Paris.

- Heine K., Kerk M. (2017). « Conflict resolution in meta-organizations: the peculiar role of arbitration », *Journal of Organization Design*, 6, n° 1, p. 3.
- Hély M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*, Presses universitaires de France, Paris (Le lien social).
- Hoarau C., Laville J.-L. (2008). *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Érès éd, Toulouse (Sociologie économique).
- Hoibian S., Berhuet S., Bléhaut M., Brice-Mansencal L., Croutte P., Millot C., Müller J. (2021). « Enquête sur la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française », Baromètre du numérique, Paris, CRÉDOC.
- Huberman A.M., Miles M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, traduit par DE BACKER C., LAMONGIE V., De Boeck université, Bruxelles, Belgique.
- Iolian M., Constant R., Rousseau L. (2019). « Les 70 ans de l'URIOPSS : ses valeurs face à l'Histoire », Uriopss des Pays de la Loire.
- Jacob S., Souissi S. (2022). « Les intervenants sociaux face à la transformation numérique. Synthèse de littérature internationale sur l'évolution de la mission et des compétences professionnelles », *Revue des politiques sociales et familiales*, 145, n° 4, p. 83-93.
- Jacquet M.-A. (2019). « Le virage numérique à l'hôpital : un processus de transformation globale », *Gestion Finances Publiques, N° 1*, n° 1, p. 37-43.
- Jaeger M. (2012). *L'articulation du sanitaire et du social*, 3e éd, Dunod, Paris (Action sociale).
- Jaeger M. (2020). *Guide du secteur social et médico-social*, Dunod, Paris (Guides Santé Social).
- Jaeger M., Barges I., Bouquet B., Casagrande A., Dubasque D., Dubéchet P., Gardien E., Loustalot E., Papay J., Pioli D., Garcia A.-M. (2015). « Refonder le rapport aux personnes. "Merci de ne plus nous appeler usagers" », Research Report, Conseil supérieur du travail social ; Direction générale de la cohésion sociale.
- Jahshan P. (2021). « Un monde associatif à la croisée des chemins », dans COLER P., HENRY M.-C., LAVILLE J.-L. (dirs.), *Quel monde associatif demain ? Mouvements citoyens et démocratie ?*, Érès, Toulouse (L'innovation sociale en pratiques), p. 77-82.
- Jézéquel M. (2009). « De l'association à l'associationisme. Une question nouvelle pour les organisations d'action sociale », *Forum. Revue de la recherche en travail social*, n° 125, p. 51-58.
- Jézéquel M. (2021). « Dépasser le risque du managérialisme », dans COLER P., HENRY M.-C., LAVILLE J.-L. (dirs.), *Quel monde associatif demain ? Mouvements citoyens et démocratie ?*, Érès, Toulouse (L'innovation sociale en pratiques), p. 67-75.

- Joas H. (2001). « La créativité de l'agir », dans BAUDOIN J.-M., FRIEDRICH J. (dirs.), *Théories de l'action et éducation*, De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve (Raisons éducatives), p. 27-43.
- Journé B. (2005). « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », *Finance Contrôle Stratégie*, 8, n° 4, p. 63-91.
- Kauffmann A. (2018). *La contribution des biens communs à la performance des méta-organisations : le cas des corridors logistico-portuaires*, Thèse de doctorat, Normandie, 439 p.
- Koenig G. (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, p. 4-17.
- König A., Schulte M., Enders A. (2012). « Inertia in response to non-paradigmatic change: The case of meta-organizations », *Research Policy*, 41, p. 1325-1343.
- Koninckx G., Teneau G. (2010). *Résilience organisationnelle*, De Boeck Supérieur, Louvain-La-Neuve.
- Krief N., Zardet V. (2013). « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention », *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 95, n° 2, p. 211-237.
- Kuhn T.S. (1972). *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris, France.
- Lapoutte A. (2021). « Résilience d'une méta-organisation : Le cas d'un commun de l'alimentation », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92, n° 1, p. 79-100.
- Laurent A., Garaudel P., Schmidt G., Eynaud P. (2019). « Civil Society Meta-organizations and Legitimizing Processes: the Case of the Addiction Field in France », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.
- Laville J.-L. (2012). « La gestion dans l'économie sociale et solidaire : propositions théoriques et méthodologiques », dans *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*, De Boeck Supérieur, p. 3-13.
- Laville J.-L., Glémain P. (2009). *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer, Paris (Solidarité et société).
- Laville J.-L., Sainsaulieu R. (2013). *L'association : sociologie et économie*, Pluriel, Paris.
- Laviolette E.M., Arcand S., Cloutier L.M., Renard L. (2022). « Same but Different: Meta-Organization and Collective Identity Dynamics », *M@n@gement*, 25, n° 2, p. 45-59.
- Lazard E., Mounier-Kuhn P. (2016). *Histoire illustrée de l'informatique*, EDP Sciences, Les Ulis.
- Le Gall J., Jouannic T., Dubasque D., Mazet P., Schneider M., De Robertis C. (2017). *Le travail social à l'épreuve du numérique*, Presses de l'EHESP, Rennes (La Revue française de service social).
- Le Moigne J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.

- Le Moigne J.-L. (2001). *Le constructivisme. Tome I : Les enracinements*, Editions L'Harmattan, Paris.
- Le Moigne J.-L.L. (2007). *Les épistémologies constructivistes*, Presses universitaires de France.
- Lemaire C. (2013). *Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion inter-organisationnel. Le cas de l'expérimentation d'un outil de pilotage de la performance dans le secteur médico-social.*, Thèse de doctorat, Université de Strasbourg ; École de Management Strasbourg, 381 p.
- Lemaire C. (2021). « Quand le contrôle de gestion façonne les relations inter-organisationnelles : le cas de l'introduction d'un tableau de bord dans le médico-social », *Comptabilité Contrôle Audit*, 27, n° 3, p. 7-40.
- Lemaire C., Nobre T. (2013). « Le rôle de la construction d'un tableau de bord dans la trajectoire d'un collectif », *Management des technologies organisationnelles*, 3, n° 1, p. 151-161.
- Les chercheurs ignorants (2015). *Les recherches-actions collaboratives : Une révolution de la connaissance*, Presses de l'EHESP, Rennes.
- Lewin K. (1951). *Field Theory in Social Science : Selected Theoretical Papers*, Harper & Brothers, New York.
- Leys V., Joffre P. (2014). « Méta-organisations et évolution des pratiques managériales », *Revue française de gestion*, N° 241, n° 4, p. 121-134.
- Lichtenberger Y. (2003). « Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux », dans DE TERSSAC G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte, Paris (Recherches), p. 51-60.
- Lipsky M., Smith S.R. (1989). « Nonprofit Organizations, Government, and the Welfare State », *Political Science Quarterly*, 104, n° 4, p. 625-648.
- Liu M. (1992). « Présentation de la recherche-action, définition, déroulements et résultats », *Revue internationale de systémique*, 6, n° 4, p. 293-311.
- Lorino P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*, Cergy-Pontoise : ESSEC (Documents de recherche / ESSEC Centre de Recherche).
- Lorino P. (2005). « Théories des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations », dans LORINO P., TEULIER R. (dirs.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, Paris (Recherches), p. 54-71.
- Lorino P., Teulier R. (2005). *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, Paris (Recherches).
- Lupova-Henry E., Blili S., Dal Zotto C. (2021). « Designing organised clusters as social actors: a meta-organisational approach », *Journal of Organization Design*, 10, n° 1, p. 35-54.

- Maguire D., Evans H., Honeyman M., Omojomolo D. (2018). « Digital change in health and social care », The King's fund.
- Mailhot C., Gagnon S., Langley A., Binette L.-F. (2016). « Distributing leadership across people and objects in a collaborative research project », *Leadership*, 12, n° 1, p. 53-85.
- Mailhot C., Mesny A. (2005). « L'hybridité de la théorie à la pratique : gérer la recherche en partenariat entre l'entreprise et l'université », *Gestion*, 30, n° 4, p. 17-26.
- Mailhot C., Michaud V., Tello-Rozas S. (2020). « When the means modify the ends. (E)Valuating and transforming the purpose of a nonprofit organization through impact assessment. », *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 11, n° 2, p. 21-21.
- Malcourant E., Vas A., Zintz T. (2015). « L'adoption des standards par les membres d'une méta-organisation internationale : le cas de l'Agence Mondiale Antidopage », *Dire et faire, la performativité en management stratégique*.
- Maltais D., Caillouette J., Grenier J., Fay R. (2022). *Pratiques d'intervention sociale et pandémie: Innovations, mobilisation et transformations*, 1<sup>re</sup> édition, Presses de l'Université du Québec, Québec (Problèmes sociaux et interventions sociales).
- Marcellis-Warin de N., Dostie B., Dufour G. (2020). « La pandémie de Covid-19: catalyseur de la transformation numérique », dans MARCELLIS-WARIN DE N., DOSTIE B. (dirs.), *Perspectives et défis de la transformation numérique*, (Le Québec économique 9), p. 485-492.
- March J.G. (1999). « Les mythes du management », *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, n° 57, p. 4-12.
- March J.G., Simon H.A. (1958). *Organizations*, John Wiley and sons, New York, Etats-Unis d'Amérique.
- Martineau R. (2015). « La carte, le territoire et les outils de gestion », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 120, n° 2, p. 47-57.
- Mastafi M. (2016). « Définitions des TIC(E) et acception », dans *Penser les TIC dans les universités du Maghreb*, L'Harmattan, Paris (Emergences, cheminements et constructions de savoirs), p. 179-195.
- Matheu M. (1986). « La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion dans notre société ? », *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, 2, p. 81-94.
- Mathieu-Fritz A., Gaglio G. (2018). « À la recherche des configurations sociotechniques de la télémédecine », *Réseaux*, n° 207, n° 1, p. 27-63.
- Mazet P., Pédrot F., Lecollinet L., Sorin F. (2021). « Lieux et acteurs de la médiation numérique. Quels impacts des demandes d'aide e-administrative sur l'offre et les pratiques de médiation? », Centre de recherche d'Askoria.

- Medzo-M'engone J., Bobillier-Chaumon M.-É., Préau M. (2019). « Changements technologiques, TIC et santé psychologique au travail : une revue de la littérature », *Psychologie Française*, 64, n° 4, p. 361-375.
- Melou F., Pinsault C., Gontrand F. (2023). « Inégalités numériques, inégalités sociales, sources de l'e-exclusion », *Sociographe*, 81, n° 1, p. 105-112.
- Méreaux J.-P., Feige J. (2020). « Digitalisation et développement des activités d'une union de coopératives : vers un modèle d'organisation libérée ? », *Question(s) de management*, n° 29, n° 3, p. 95-103.
- Méreaux J.-P., Feige J. (2022). « La digitalisation, une démarche pour recréer du lien dans une union de coopératives dans le secteur du champagne », dans ROSE J.-J., DELATTRE M. (dirs.), *RSE et numérique*, EMS Editions, Caen (Gestion en liberté), p. 91-104.
- Merminod N. (2019). « L'approche coopérative, la quête de la co-création de savoirs actionnables entre chercheurs et praticiens », dans MORICEAU J.-L., SOPARNOT R. (dirs.), *Recherche qualitative en sciences sociales : S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*, EMS Editions (Les Essentiels de la Gestion), p. 239-244.
- Mesny A., Mailhot C. (2010). « La collaboration entre chercheurs et praticiens en gestion. Entre faux-semblants et nécessité épistémique », *Revue française de gestion*, 202, n° 3, p. 33-45.
- Meyer V. (2014). *Les technologies numériques... au service de l'utilisateur... au secours du travail social ?*, Les Études Hospitalières, Bordeaux (GEPSO).
- Michaux V. (2018). « Stratégie territoriale : les impacts et les limites d'un cadre participatif "incitativ-coercitif" », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Janvier, n° 1, p. 33-60.
- Midler C. (1990). « Instrumentation économique et mutation industrielle : les enseignements d'une recherche chez Renault », *Gestion industrielle et mesure économique*, p. 317-337.
- Ministère des solidarités et de la santé (2021). « Trajectoire du numérique en santé adaptée pour le secteur médico-social », Ministère des Solidarités et de la Santé.
- Minzoni A., Mounoud É. (2016). *Faisons simplexe de A à Z*, Presses Universitaires de France, Paris (Hors collection).
- Moison J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, Paris.
- Moison J.-C. (2005). « Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage », dans LORINO P., TEULIER R. (dirs.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, Paris (Recherches), p. 239-250.
- Moison J.-C. (2015). « Recherche en gestion et intervention », *Revue française de gestion*, N° 253, n° 8, p. 21-39.
- Morgand A. (2016). « Une coopération transformée par l'initiative d'un réseau social numérique », *Revue française de gestion*, N° 259, n° 6, p. 155-170.

Moriceau J.-L., Soparnot R. (2019). « S'exposer, cheminer, réfléchir », dans MORICEAU J.-L., SOPARNOT R. (dirs.), *Recherche qualitative en sciences sociales : S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*, EMS Editions (Les Essentiels de la Gestion), p. 9-23.

Morin E. (1986). *La méthode. III. La connaissance de la connaissance*, Éditions du Seuil, Paris, France.

Mortier Q. (2021). « Pratiques délibératives et participatives, des leviers de dynamique interne », dans COLER P., HENRY M.-C., LAVILLE J.-L. (dirs.), *Quel monde associatif demain ? Mouvements citoyens et démocratie ?*, Érès, Toulouse (L'innovation sociale en pratiques), p. 115-124.

Moscarola J. (2018). *Faire parler les données : méthodologies quantitatives et qualitatives*, Éditions EMS, management & société, Caen (Collection Business science institute).

Mourey D., Raulet-Croset N., Eynaud P. (2017). « Behind the Scenes of a “Non-Organization”: Defending Underage Migrants across Free Online Spaces », *Non Profit News / Nonprofit Quarterly*.

Mousli M. (2005). « Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif », *Negotiations*, 4, n° 2, p. 21-33.

Musca G. (2006). « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, Vol. 9, n° 3, p. 153-176.

Nahrkhalaji S.S., Shafiee S., Shafiee M., Hvam L. (2018). « Challenges of Digital Transformation: The Case of the Non-profit Sector », *2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, p. 1245-1249.

Nalebuff B.J., Brandenburger A.M. (1995). « The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy », *Harvard Business Review*, p. 57-71.

Naylor E.H. (1921). *Trade Associations : Their Organization and Management*, The Ronald press company, New York.

Neumann C. (2008). « La construction sociale d'une catégorie : les “automatismes de gestion” », *Entreprises et histoire*, 52, n° 3, p. 85-95.

Nicolle F. (2020). *Les stratégies politiques des méta-organisations et de leurs membres à l'ère des réseaux socio-numériques : étude du secteur de l'enseignement supérieur privé français*, Thèse de doctorat, Paris, HESAM.

Noguera F., Plane J.-M. (2020). « La recherche-intervention : éléments d'épistémologie, de méthode et principes d'action », dans FRIMOUSSE S., PERETTI J.-M. (dirs.), *Produire du savoir et de l'action*, EMS Editions, Caen (Académie des Sciences de Management de Paris), p. 53-61.

Noguès H. (2013). « Dans un nouveau contexte : les associations de solidarité en suspens », dans *Le paysage associatif français*, 2e édition, Juris éditions (Economie - sociologie), p. 195-210.

- Noguès H. (2019). « Entreprises sociales et entrepreneuriat social : émergence et enjeux de nouveaux modèles », *RECMA*, N° 353, n° 3, p. 106-123.
- Noguès H. (2020). « La concurrence dans le secteur social et médico-social : un levier pour le progrès ou un pas risqué vers une société dominée par le marché ? », *Vie sociale*, 3132, n° 3, p. 21-39.
- Oberlin S. (1948). « Notre action », *Union sociale des oeuvres privées*.
- Orlikowski W.J., Yates J. (2002). « It's About Time: Temporal Structuring in Organizations », *Organization Science*, 13, n° 6, p. 684-700.
- Paillé P., Mucchielli A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris (Collection U).
- Palmato-Guillemain M., Dujarier M.-A. (2010). « Privatisation des crèches : quelles transformations du travail et de la compétence ? », *Travailler*, 23, n° 1, p. 137-149.
- Paraponaris C., Simoni G. (2006). « Diffusion des connaissances et outils de gestion », *Revue française de gestion*, 166, n° 7, p. 69-92.
- Paul M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, l'Harmattan, Paris Budapest Torino (Savoir et formation).
- Paul M. (2020). *La démarche d'accompagnement : repères méthodologiques et ressources théoriques*, 2e éd. revue et augmentée, De Boeck supérieur, Louvain-la-Neuve (Belgique) (Perspectives en éducation & formation).
- Paye O. (2005). « La gouvernance : d'une notion polysémique à un concept politologique », *Études internationales*, 36, n° 1, p. 13-40.
- Pettigrew A.M. (1997). « What is a processual analysis? », *Scandinavian Journal of Management*, 13, n° 4, p. 337-348.
- Pettigrew A.M. (2001). « Management Research After Modernism », *British Journal of Management*, 12, n° s1, p. S61-S70.
- Pettigrew A.M., Woodman R.W., Cameron K.S. (2001). « Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research », *The Academy of Management Journal*, 44, n° 4, p. 697-713.
- Phillips R.A., Freeman R.E. (2010). *Stakeholders*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.
- Piaget J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Paris (Encyclopédie de la Pléiade).
- Pichault F., Lisein O., Rondeaux G., Xhaufclair V. (2008). *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?*, Vuibert, Paris.
- Pigneur Y. (2011). « Systèmes d'information inter-organisationnels. Editorial », *Systèmes d'information & management*, 16, n° 3, p. 3-6.

- Plantard P. (2021). « Numérique et travail social : entre normes et médiation », *Informations sociales*, 202, n° 1, p. 44-53.
- Platt J. (1983). « The Development of the Participant Observation Method in Sociology: Origin Myth and History », *The Development of the Participant Observation Method in Sociology: Origin Myth and History*, 19, n° 4, p. 379-393.
- Pon D., Coury A. (2018). « Accélérer le virage numérique », Stratégie de transformation du système de santé. Rapport final, Paris, Ministère des Solidarités et de la Santé.
- Préchoux V. (2016). « Les pôles de compétitivité à l'épreuve de la régulation : les conditions d'émergence d'un acteur collectif », *Management & Avenir*, 83, n° 1, p. 143-163.
- Priou J., Demoustier S. (2019). *Institutions et organisation de l'action sociale et médico-sociale*, 5e éd., revue et augmentée, Dunod, Malakoff (Aide-mémoire).
- Rabardel P. (2005). « Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir », dans LORINO P., TEULIER R. (dirs.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, Paris (Recherches), p. 251-265.
- Ragain A., Oiry E., Grimand A. (2014). « Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle », *Comptabilité Contrôle Audit*, 20, n° 2, p. 9-37.
- Rajwani T., Lawton T., Phillips N. (2015). « The "Voice of Industry": Why management researchers should pay more attention to trade associations », *Strategic Organization*, 13, n° 3, p. 224-232.
- Raulet-Croset N., Beaujolin-Bellet R., Boudès T. (2020). « Le Multi-shadowing : une voie d'accès à l'organizing ? Le cas de la chasse à courre », *M@n@gement*, 23, n° 3, p. 176-243.
- Raveyre M. (2009). « L'entreprise fabrique de réseaux territoriaux ou comment équiper les relations interorganisationnelles ? », *Management & Avenir*, 27, n° 7, p. 86-105.
- Reamer F.G. (2013). « Social Work in a Digital Age: Ethical and Risk Management Challenges », *Social Work*, 58, n° 2, p. 163-172.
- Renaud J., Cherruault-Anouge S. (2018). « Applications numériques pour l'autonomie des personnes avec trouble du spectre de l'autisme », *Enfance*, N° 1, n° 1, p. 131-146.
- Renou S. (2020). *Enquête sur les dispositifs d'action collective des entreprises*, Thèse de doctorat, Institut polytechnique de Paris, 348 p.
- Revil H., Warin P. (2019). « Le numérique, le risque de ne plus prévenir le non-recours », *Vie sociale*, n° 28, n° 4, p. 121-133.
- Reynaud J.-D. (1988). « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29, n° 1, p. 5-18.
- Reynaud J.-D. (1997). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris (Collection U. Série Sociologie).

- Reynaud J.-D. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*, 2e éd. augmentée, Octarès éditions, Toulouse (Collection Travail).
- Reynaud J.-D. (2003). « Réflexion II. La négociation, l'accord, le dispositif », dans DE TERSSAC G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte, Paris (Recherches), p. 179-190.
- Reynaud J.-D., Cabin P. (2016). « Règles du jeu et décision. Entretien avec Jean-Daniel Reynaud », dans SAUSSOIS J.-M. (dir.), *Les Organisations. État des savoirs*, Éditions Sciences Humaines, Auxerre (Synthèse), p. 230-236.
- Reynaud J.-D., Richebé N. (2011). « Valeurs, action collective et projet d'entreprise », *Humanisme et Entreprise*, 304, n° 4, p. 65-72.
- Richebé N., Favereau O., Livian Y., Bréchet J.P., Taskin L., Havard C., Eynaud P., Mourey D., Raullet-Croset N. (2020). « La théorie de la régulation sociale. Hommage à Jean-Daniel Reynaud », *Revue française de gestion*, 291, n° 6, p. 105-128.
- Richez-Battesti N., Boned O. (2021). « Les pratiques d'engagement et de gouvernance dans l'ESS en France à l'ère du numérique : entre diversification et complémentarité », dans BANCE P., FOURNIER J. (dirs.), *Numérique, action publique et démocratie*, Presses universitaires de Rouen et du Havre, Mont-Saint-Aignan, p. 281-297.
- Richez-Battesti N., Oswald P. (2010). « Configuration de gouvernance et stratégie institutionnelle du « faire ensemble » : une analyse à partir d'un groupe de tourisme social », *Politiques et management public*, n° Vol. 27/1, p. 31-53.
- Robert A.D., Bouillaguet A. (2007). *L'analyse de contenu*, 3e éd. mise à jour, Presses universitaires de France, Paris (Que sais-je ?).
- Rojot J. (2003). *Théorie des organisations*, Éd. Eska, Paris.
- Roman J. (2016). « Chapitre 9. Associations, corps intermédiaires et démocratie », dans LAVILLE J.-L. (dir.), *Refonder les solidarités*, Dunod, Paris (Santé Social), p. 137-145.
- Rouquet A. (2012). « Les standards interorganisationnels Des outils de gestion s'intégrant toujours dans les rapports marchands ? », *Revue française de gestion*, 220, n° 1, p. 31-49.
- Roux B., Lecocq X. (2022). « A Necessary Evil: The Role of the Secretariat in Effective Meta-Organizations. Lessons from the Multilevel Study of a Business Cooperative », *M@n@gement*, 25, n° 2, p. 60-76.
- Saniossian J. (2020). *Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes. Le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)*, Thèse de doctorat, Université de Lille, 490 p.
- Saniossian J., Lecocq X., Beaucourt C. (2022). « Meta-Organizations in the Making. A Multiple Case Study of Multi-Stakeholder Meta-Organizations for Social Innovation », *M@n@gement*, 25, n° 2, p. 27-44.
- Savall H., Zardet V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, Économica, Paris (Recherche en gestion).

- Schieb-Bienfait N., Dufeu I., Bréchet J.-P. (2020). « Le dispositif de gestion, moteur d'une dynamique entrepreneuriale collective. Le Projet Bio Loire Océan », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 19, n° 4, p. 57-79.
- Schieb-Bienfait N., Emin S., Saives A.-L., Desmarteau R.H. (2014). « Dans quelle mesure le Business model (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif ? », *Humanisme et Entreprise*, 316, n° 1, p. 27-46.
- Sebai J. (2020). « La e-santé et le patient 2.0 : la colonisation démocratique ! », *Marché et organisations*, n° 38, n° 2, p. 123-144.
- Seran T., Gurău C., Pellegrin-Boucher E. (2022). « Information systems' adoption in meta-organizations », *Procedia Computer Science*, 204, p. 440-447.
- Simon H.A. (1976). « From substantive to procedural rationality », dans KASTELEIN T.J., KUIPERS S.K., NIJENHUIS W.A., WAGENAAR G.R. (dirs.), *25 Years of Economic Theory: Retrospect and prospect*, Springer US, Boston, MA, p. 65-86.
- Simon H.A. (1996). *The Sciences of the Artificial*, third edition, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Simon H.A. (1983). *Administration et processus de décision*, Economica, Paris (Gestion).
- Sisavath A., Grenier J., Bourque M. (2023). « Les nouvelles technologies en information et communication (NTICS) et les pratiques en travail social. Questionnements et enjeux », *Sociographe*, 81, n° 1, p. 29-42.
- Sorin F., Mazet P., Plantard P., Vallauri B. (2019). « Accès aux droits sociaux et lutte contre le non recours dans un contexte de dématérialisation », Rennes, ASKORIA - Centre de recherche.
- Soulé B. (2007). « Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, 27, n° 1, p. 127-140.
- Spillman L. (2018). « Meta-Organization Matters », *Journal of Management Inquiry*, 27, n° 1, p. 16-20.
- Szostak B.L., Boughzala Y., Diné S., Yahiaoui S. (2018). « La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ? », *Management Avenir*, N° 100, n° 2, p. 111-133.
- Taylor A. (2017). « Social work and digitalisation: bridging the knowledge gaps », *Social Work Education*, 36, n° 8, p. 869-879.
- Tchernonog V., Prouteau L. (2019). *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, Editions Juris Associations Dalloz.
- Tello-Rozas S., Pozzebon M., Mailhot C. (2015). « Uncovering Micro-Practices and Pathways of Engagement That Scale Up Social-Driven Collaborations: A Practice View of Power », *Journal of Management Studies*, 52, n° 8, p. 1064-1096.

Terral D. (2013). « Le médico-social combine le sanitaire et le social », dans *Accompagner la personne handicapée à domicile*, Dunod, Paris (Santé Social), p. 35-64.

Terresac G. de (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, La Découverte (Recherches).

Thievenaz J. (2019). « Enquêter et apprendre au travail : approcher l'expérience avec John Dewey »,.

Trist E. (1983). « Referent organizations and the development of inter-organizational domains », *Human Relations*, 36, n° 3, p. 269-284.

UNIOPSS (2018). « L'Uniopss, une histoire tournée vers l'avenir (vidéo) »,.

Valeau P., Eynaud P., Chatelain-Ponroy S., Sponem S. (2019). « Toward a Reassessment of the Role of Rank-and-File Stakeholders in Nonprofit Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48, n° 1, p. 146-172.

Valente M., Oliver C. (2018). « Meta-Organization Formation and Sustainability in Sub-Saharan Africa », *Organization Science*, 29, n° 4, p. 678-701.

Vall R. (2020). « L'illectronisme ne disparaîtra pas d'un coup de tablette magique ! », Rapport d'information de la mission d'information illectronisme et inclusion numérique, 711, Paris, Mission d'information Lutte contre l'illectronisme et inclusion numérique.

Vandangeon-Derumez I. (2017). « XIX. Herbert A. Simon – Les limites de la rationalité : contraintes et défis », dans CHARREIRE PETIT S., HUAULT I. (dirs.), *Les Grands Auteurs en Management*, EMS Editions, Caen (Grands auteurs), p. 296-313.

Vaujany F.-X. de (2005). *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Éd. EMS, Management & société, Colombelles (Collection Questions de société).

Vial G. (2019). « Understanding digital transformation: A review and a research agenda », *The Journal of Strategic Information Systems*, 28, n° 2, p. 118-144.

Viallon P. (2017). « Introduction. Bénévolat, lien social et numérique », *Les Cahiers du numérique*, 13, n° 2, p. 9-23.

Vicard A., Didier M., Castagné M. (2019). « Chiffres clés de la Vie associative 2019 », Paris, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire.

Vico G. (1858). *De Antiquissima Italorum Sapientia*, Stamperia de Classici Latini, Naples.

Von Glasersfeld E. (1988). « Constructivism as a Scientific Method », *Scientific Reasoning Research Institute Newsletter*, 3, n° 2, p. 8-9.

Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris (Gestion).

Weick K.E. (1979). *The social psychology of organizing*, 2. ed, Random house, New York.

Weick K.E. (1993). « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38, n° 4, p. 628-652.

Yatim F. (2020). « Usage des technologies de santé pour le maintien à domicile des personnes âgées. Entre individualisation et personnalisation », *Management Avenir Sante*, N° 7, n° 2, p. 37-55.

Yin R.K. (2009). *Case study research: design and methods*, 4e édition, Sage Publications, Thousand Oaks, Californie (Applied social research methods series).

Zanda J.-L., Funès C. (2012). « Le champ social et médico-social : une activité en forte croissance, des métiers qui se développent et se diversifient », Etude, *Repères et analyses*, 44, Ministère des affaires sociales et de la santé.

Zyzak B., Jacobsen D.I. (2020). « External managerial networking in meta-organizations. Evidence from regional councils in Norway », *Public Management Review*, 22, n° 9, p. 1347-1367.

## **TABLE DES ANNEXES**

<b>Annexe 1 : Lettre d'intérêt pour la recherche doctorale</b>	<b>454</b>
<b>Annexe 2 : Grille d'observation</b>	<b>455</b>
<b>Annexe 3 : Nuages de mots issus des deux premiers URIOPSS'café</b>	<b>457</b>
<b>Annexe 4 : Infographie produite suite à l'enquête aux adhérents</b>	<b>458</b>
<b>Annexe 5 : Extrait du tableur indexant les données de recherche</b>	<b>459</b>
<b>Annexe 6 : Tableau d'analyse des données extraites des entretiens (extraits)</b>	<b>460</b>

## Annexe 1 : Lettre d'intérêt pour la recherche doctorale



*Unir les associations pour développer les Solidarités*

Nantes, le 15 juin 2020

Madame Amélie RENARD

[ ]

Madame,

Vous avez contacté l'URIOPSS afin de présenter votre intention de recherche doctorale portant sur les questions relatives à l'articulation transformation numérique et innovation, notamment sociale et organisationnelle, et votre intérêt pour la conduire sur le champ de l'action sociale et médico-sociale.

Comme vous avez pu le constater lors de votre participation à notre séance de travail sur le numérique et la transformation de la formation, à laquelle nous vous avons conviée, les problématiques de recherche que vous êtes susceptible d'aborder sont au cœur de notre réflexion stratégique et du renouvellement de notre projet associatif.

Nous serions heureuses de poursuivre nos échanges et de travailler ensemble sur des thématiques telles que les transformations numériques et les innovations liées au travail social, à la formation et à l'accompagnement des adhérents à ces transitions.

Nous restons à votre écoute,

Bien cordialement,

[ ]  
Directrice Régionale,

[ ]  
Présidente,

4, rue Arsène Leloup  
BP 98501  
44185 NANTES cedex 4

Tél. 02 51 84 50 10 - Fax 02 51 84 50 11  
E-mail : [secretariat@uriopss-pdl.asso.fr](mailto:secretariat@uriopss-pdl.asso.fr)  
[www.uriopss-pdl.asso.fr](http://www.uriopss-pdl.asso.fr)

## **Annexe 2 : Grille d'observation**

### Organisation de la rencontre :

Format / date / durée

Projet et phase du projet concerné

Origine de la rencontre : qui l'a fixée ? Y-a-t-il eu des modifications ?

Qui anime la rencontre et, éventuellement, avec quel rôle (préside, soutien technique...) ?

Y-a-t-il des contraintes particulières (de temps, d'animation, de calendrier...) ?

Participants :

- Qui a été convié et selon quelles modalités (invitation, convocation...) ?
- Qui est présent (structure représentée / représentant et rôle dans la structure) ?
- Quelle est la raison des absences (indisponibilité ; absence de justification...) ?

Un compte-rendu a-t-il été rédigé ? Si oui, par qui et à destination de qui ?

### Sujet de la rencontre :

Quel est l'ordre du jour ?

Qui a programmé cet ordre du jour ?

Des sujets ont-ils été évincés de l'échange ? Si oui, pourquoi et par qui ?

Des sujets ont-ils été ajoutés ? Si oui, pourquoi et par qui ?

Quels sujets ont suscité de l'intérêt ? Et réciproquement ?

Y-a-t-il eu des tensions ? Si oui, à quel sujet ? Ont-elles été résolues (pour partie, complètement...) et si oui comment ?

Quel est le rôle du numérique dans la rencontre (sujet, modalité) ?

Quantification des temps de parole

Quelle suite est annoncée à cette rencontre ?

### URIOPSS :

Quel est le rôle de l'URIOPSS dans la rencontre ?

Quel est l'enjeu de la rencontre pour l'URIOPSS ?

La rencontre s'inscrit-elle dans un contexte particulier pour l'URIOPSS ?

A quelle échelle de l'URIOPSS se situe cette rencontre (interne / externe...) ?

Quels sont les différents membres de l'URIOPSS participants à la rencontre ? Quel est leur rôle et leur niveau de participation (écoute, échange...) ?

A quel niveau ont lieu les échanges (entre l'URIOPSS et les adhérents, entre les adhérents...) ?

Si la rencontre est interne, des participants extérieurs sont-ils présents ? Si oui, pourquoi ?

Les participants se connaissent-ils ? Quel est le ton de la rencontre (convivial, sérieux...) ?

Y-a-t-il des participants peu ou pas connus ? Si oui, comment sont-ils accueillis ?

### Dispositif :

Cette rencontre a-t-elle lieu dans le cadre d'un dispositif particulier ? Si oui, lequel ?

Quelles sont les modalités d'animation de la rencontre ?

Comment s'effectuent les prises de parole (libres, sollicitation directe...) ?

Des outils particuliers ont-ils été déployés (post-it, sous-groupe...) ? Qui en est à l'origine ?  
Quels effets ont-ils eu ?  
Des difficultés d'animation sont-elles apparues ?



## Annexe 4 : Infographie produite suite à l'enquête aux adhérents



URIOPSS  
Pays de la Loire

**En ce temps de crise, renforçons le lien et préparons l'avenir**

2020 : la crise sanitaire vient bousculer tous les modes de travail, de fonctionnement et de communication. Plus que jamais, l'Uriopss a la volonté de **renforcer le lien** avec ses adhérents en leur proposant un **soutien et un accompagnement au plus près** de leurs missions et de leurs priorités.

L'Uriopss souhaite remercier ses adhérents ayant pris le temps de répondre à son enquête et vous présente ici les premiers résultats qui permettront d'appréhender ensemble les enjeux présents et futurs.

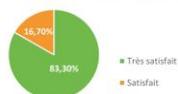
### Vos besoins, urgents et futurs



### Vos relations avec l'Uriopss



#### UN RESENTI GLOBAL SUR L'AG DÉMATÉRIALISÉE POSITIF



**Le saviez-vous ?**  
Sur la base d'expertise proposée par l'Uriopss, vous trouverez des fiches info (sectorielles et transversales), des analyses politiques, des notes juridiques et des centaines d'autres données essentielles pour vos activités

### Votre structure et le numérique



**LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, UN SUJET IMPORTANT DANS LES PROCHAINS MOIS POUR**

**61%**  
DES RÉPONDANTS



83% DES RÉPONDANTS INTÉRESSÉS PAR LES FORMATIONS DE L'URIOPSS PRIVILÉGIENT LE **DISTANCIEL**

A L'AVENIR, vous souhaitez que l'Uriopss vous soutienne sur les enjeux numériques en proposant :

CONSEILS    ÉCHANGES COLLECTIFS  
BOÎTE À OUTILS    VEILLE  
SENSIBILISATION    FORMATION

Premiers retours issus de l'enquête diffusée en ligne par l'Uriopss Pays de la Loire à destination de ses adhérents sur la base des résultats obtenus du 06/11/2020 au 26/11/2020.

Vous souhaitez donner votre avis ?  
L'enquête est encore disponible ici :

[Donner mon avis](#)



## Annexe 5 : Extrait du tableur indexant les données de recherche

TITRE	CRÉATEUR	DESCRIPTION	TYPE	TYPE 2	FORMAT	IDENTIFIANT	IDENTIFIANT 2	DROITS
Récapitulatif du projet tissuses de liens	RENAUD Amélie	Récapitulatif du projet avec les notes personnelles	Text	Journal personnel	application/msword	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	TISSEUSES_RECAPH	RENAUD /
Notes de prise de contact avec les intervenants de l'Unioop café 3	RENAUD Amélie	Prises de contact avec les intervenants de la future prise de contact avec l'Unioop café 3	Text	Courrier	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_MAIL_PUF_URIOPSS	RENAUD /
Notes de préparation Unioop café 3	RENAUD Amélie	Notes de préparation de la réunion de préparation de l'Unioop café 3	Text	Notes personnelles	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_MAIL_PUF_URIOPSS	RENAUD /
Notes de la réunion de travail bilan des diagnostics	RENAUD Amélie	Bilan préparatoire de l'Unioop café 3 à destination de l'Unioop café 3	Text	Courrier	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_NOTES_FF_URIOPSS	RENAUD /
Synthèse des diagnostics mise à jour	RENAUD Amélie	Synthèse des pratiques de l'équipe dans la relation aux adhérents	Text	Notes personnelles	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	DIAGNOSTIC_NOTES_BILAN_RENAUD	RENAUD /
Mail d'invitation à un diagnostic pour l'Unioop café 3	RENAUD Amélie	Synthèse suite aux échanges entre tissuses de liens	Text	Document interne	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	DIAGNOSTIC_NOTES_AUTC_RENAUD	RENAUD /
Notes de la réunion de bilan des tissuses de liens	RENAUD Amélie	Bilan du diagnostic et suite à donner	Text	Courrier	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	DIAGNOSTIC_MAIL_AUTO_RENAUD	RENAUD /
Notes de la réunion de bilan des tissuses de liens	RENAUD Amélie	Bilan du diagnostic et suite à donner	Text	Compte-rendu	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	DIAGNOSTIC_MAIL_CR-RE_RENAUD	RENAUD /
Entretien informelle avec les participants	RENAUD Amélie	Entretien informel de l'Unioop café 3	Text	Entretien	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	DIAGNOSTIC_NOTES_RDV_RENAUD	RENAUD /
Notes de la réunion de bilan des tissuses de liens	RENAUD Amélie	Notes de la réunion de bilan des tissuses de liens	Text	Notes personnelles	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_NOTES_FF_URIOPSS	RENAUD /
Échanges mails remerciement Unioop café 3	URIOPSS	Notes de mails entre les participants Unioop café 3	Text	Document interne	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_PHOTO_MI_RENAUD	RENAUD /
Présentation bilan du diagnostic tissuses de liens	URIOPSS	Présentation audio de l'équipe le 27/09/2021	Text	Courrier	application/vnd.ms-ppt	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_MAIL_ECH_URIOPSS	RENAUD /
Compte-rendu de l'Unioop café 3	URIOPSS	Compte-rendu de la réunion de l'Unioop café 3	Text	Document interne	application/vnd.ms-ppt	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	DIAGNOSTIC_PRESENTATI_RENAUD	RENAUD /
Questionnaire satisfaction Unioop café 3	RENAUD Amélie	Questionnaire de satisfaction Unioop café 3	Text	Enregistrement	audio/mpeg	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_VIDEO_CAI_URIOPSS	RENAUD /
Notes relatives à l'organisation de l'atelier gestion des mails	RENAUD Amélie	Notes relatives à l'atelier de travail avec l'Unioop café 3	Text	Compte-rendu	application/vnd.ms-et	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_QUEST_SA_RENAUD	RENAUD /
Notes relatives à l'atelier gestion des mails	RENAUD Amélie	Notes relatives à l'atelier de travail avec l'Unioop café 3	Text	Document interne	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_MAIL_CAF_URIOPSS	RENAUD /
Charte de gestion des mails	RENAUD Amélie	Charte de gestion des mails	Text	Notes personnelles	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	TISSEUSES_NOTES_PREP_RENAUD	RENAUD /
Notes de la réunion préparatoire Unioop CAFE 4	RENAUD Amélie	Notes de la réunion préparatoire de l'Unioop café 4	Text	Document interne	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	DIAGNOSTIC_NOTES_PRES_URIOPSS	RENAUD /
Communication aux adhérents pour l'Unioop CAFE 4	URIOPSS	Communication aux adhérents de la réunion de bilan des tissuses de liens	Text	Document interne	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_NOTES_RE_RENAUD	RENAUD /
Mail de f. J. aux tissuses de liens - bilan année 2021	RENAUD Amélie	Mail envoyé suite à mon entretien "point thèse" avec elle	Text	Courrier	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_MAIL_COM_URIOPSS	RENAUD /
Sur le rdv préparatoire Unioop café 4 avec l'administrateur	RENAUD Amélie	Notes de la réunion de bilan des tissuses de liens	Text	Courrier	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	TISSEUSES_MAIL_POINT_BI_URIOPSS	RENAUD /
Echanges de mail entre les organisations du café 4	URIOPSS	Echanges de mail entre les organisations du café 4	Text	Notes personnelles	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_NOTES_FF_URIOPSS	RENAUD /
Mail proposition article ASH	URIOPSS	Mail proposition article ASH	Text	Courrier	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_MAIL_CAF_URIOPSS	RENAUD /
Notes personnelles lors de l'Unioop café 4	URIOPSS	Notes personnelles lors de la réunion visio pour préparer le café 4 avec S.C	Text	Courrier	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_MAIL_VALC_URIOPSS	RENAUD /
Nuage de mots Unioop café 4	URIOPSS	Nuage de mots Unioop café 4	Text	Document interne	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_DOC_NUAX_URIOPSS	RENAUD /
Mail pour demander la charte de gestion des mails	URIOPSS	Mail pour demander la charte de gestion des mails	Text	Notes personnelles	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	TISSEUSES_MAIL_PU-CHAF_URIOPSS	RENAUD /
Réunion de bilan tissuses année 2021	RENAUD Amélie	Réunion de bilan tissuses année 2021	Text	Notes personnelles	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	TISSEUSES_NOTE_BILAN-21_RENAUD	RENAUD /
Échanges mail tissuses de liens - bilan année 2021	RENAUD Amélie	Échanges mail tissuses de liens - bilan année 2021	Text	Document interne	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	TISSEUSES_DOC_BILAN-11_URIOPSS	RENAUD /
Communication du bilan 2021 et perspectives tissuses 2022	RENAUD Amélie	Communication du bilan 2021 et perspectives tissuses 2022	Text	Courrier	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	TISSEUSES_MAIL_PREPAR_URIOPSS	RENAUD /
Bilan des actions tissuses version texte	URIOPSS	Bilan des actions tissuses version texte	Text	Compte-rendu	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	TISSEUSES_MAIL_BILAN-20_URIOPSS	RENAUD /
Mail de retour de l'Unioop Café 4	URIOPSS	Mail de retour de l'Unioop Café 4	Text	Document interne	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	TISSEUSES_NOTE_RECAPH_URIOPSS	RENAUD /
Échanges de mail relatifs au bilan des tissuses	URIOPSS	Échanges de mail relatifs au bilan des tissuses	Text	Courrier	application/pdf	https://unilcloud.univ-nantes.fr/	URIOPSS-CAFE_MAIL_BILA_URIOPSS	RENAUD /

**Annexe 6 : Tableau d'analyse des données extraites des entretiens (extraits)**

		THEMES / SOUS-THEMES	ILLUSTRATIONS
META-ORGANISATION	Projet associatif	Missions	<p><i>Faire réseau (interterritorialité, intersectorialité), participer aux enjeux sociétaux...</i></p> <p>« L'intérêt de l'URIOPSS c'est plutôt de je trouve de regrouper justement des problématiques qui sont communes aux différents adhérents et de pouvoir travailler ensemble et de partager » (3) ;            « C'est vrai que moi mes attentes avec l'URIOPSS c'est un peu ça, c'est ça que je recherche en fait, un acteur neutre qui pourrait rassembler autour de nos objets de travail » (2)</p>
		Offre	<p><i>Attentes, besoins, contenu (formation, accompagnement, représentation, information)...</i></p> <p>« Là depuis un an et demi je pense qu'on vient chercher aussi du positionnement politique avec les mobilisations qu'il y a eu autour du Ségur » (5) ;            « Après l'URIOPSS, tu vois comment c'est perçu au sein de [l'asso.], c'est plus dans un soutien en termes de formation » (1)</p>
	Acteurs	Rôles	<p><i>Poids dans la MO, évolution, difficultés...</i></p> <p>« C'est-à-dire avoir une forme d'équilibre pour ne pas qu'on devienne une URIOPSS qui aurait par exemple une caisse de résonance plus importante en EHPAD parce qu'on aurait beaucoup d'adhérents et très peu dans les luttes contre l'exclusion parce qu'on en a pas assez » (6) ;            « Les questionnements de salariés c'était de dire "mais attendez, moi en tant que salarié j'anime les adhérents sur tel ou tel, ça veut dire quoi qu'on nomme [...] un administrateur délégué territorial, comment je complète avec cette personne-là" » (9)</p>

<b>Dispositifs étudiés</b>	<b>Relations</b>	Nature	<i>Concurrences, dépendances, interdépendances</i>	« L'URIOPSS ne peut pas être seule dans l'action s'il n'y a pas des adhérents » (1) ; « S'il n'y a pas de représentants du handicap dans l'URIOPSS, [...] ça sera moins bien représenté forcément, c'est aussi la raison pour laquelle il faut être présent » (7)
		Modalités	<i>Participation, consommation, techniques...</i>	« Jusqu'à ce qu'il y ait ces travaux sur le numérique, on participait nous à des réunions de l'URIOPSS mais c'était simplement de simples participations lorsqu'il y avait des réunions, des séminaires, des choses comme ça. C'était pas très actif si je peux dire comme ça » (4) ; « quand j'étais directrice j'avais des liens puisqu'on était adhérent mais c'était on va dire plus lointain, on va dire des liens plus entre guillemets utilitaristes » (6)
	<b>Dimension fonctionnelle</b>	Objectifs	<i>Echanger, faire du lien, participer, récupérer, (se) valoriser, construire...</i>	« C'était aussi de pouvoir échanger, partager ou remonter peut-être aussi des problématiques parce que c'est un peu l'intérêt je trouve d'un groupe de travail » (3) ; « Après en première intention, c'est aussi une façon d'aller à la rencontre des adhérents par le biais de cette thématique quoi, de les entendre parler de leurs expérimentations, leurs difficultés et de leur motivation, leur mobilisation » (8)
		Effets	<i>Mobiliser, fragiliser, transformer (l'offre, les relations...), générer des savoirs, faire vivre le Projet politique, non connus...</i>	« Le premier c'est d'avoir rencontré des personnes, le réseau parce que ça c'est très important, c'est-à-dire qu'on a parfois des problématiques donc quand j'en avais une, je savais qui solliciter » (1) ; « Au final tu te dis bon y'a quand même deux trois thématiques qui sortent voilà [...] c'est un vivier quoi » (9) ; « Moi je trouve que ça permet un peu, pas de se mettre au diapason mais tu vois, je reviens à ça, de mesurer ce qu'on doit approfondir, là où on en est » (5)
	<b>Dimension structurelle</b>	Outils	<i>D'organisation, d'animation, de capitalisation, valorisation...</i>	« On attendait le compte-rendu souvent, quelques retours [...] le compte-rendu ça permet, c'est un outil, c'est du concret » (4) ; « C'est pour ça aussi que la trame c'est bien. Moi je trouve que la trame c'est indispensable » (9)
		Acteurs	<i>Participants et pilote (profils, rôles, compétences)...</i>	« On est sur des champs différents quand même alors quelques fois c'est de dire "oui mais moi protection de l'enfance c'est pas tout à fait pareil quoi", et bon on a toujours l'impression de ramener sa propre chapelle » (2) ; « Mais s'il n'y a pas un pilote dans ce genre d'organisation de travaux ça marche pas, enfin ça marche moyennement » (1)

Dimension processuelle	Espaces	<i>Formats (cadre temporel...)</i>	<p>« Moi c'était la première fois que je participais à des visio comme ça et je trouvais ça génial par atelier, on était un peu dans des chambres, dans des bureaux, on prenait des notes, je trouvais ça très bien » (5) ;</p> <p>« je trouve que le format est intéressant parce qu'effectivement c'est en visio, c'est une heure, enfin à peu près, donc je trouve qu'en termes d'accessibilité c'est pratique » (3)</p>
	Actions	<i>Engagement dans (raisons, vecteurs, freins), interactions (modalités)...</i>	<p>« L'avantage de la visio c'est qu'il n'y a pas de déplacement, ça peut s'organiser un peu plus facilement et même ça peut se faire un peu au pied levé » (4) ;</p> <p>« il faut des outils qui soient ergonomiques pour pas perdre de temps, on fait toujours inconsciemment le ratio entre l'effort qu'il faut faire et le bénéfice qu'on en tire et il faut que l'équilibre soit là parce que si il faut faire beaucoup d'efforts pour pas grand-chose, c'est éliminé » (7)</p>
	Dynamiques	<i>Origines, appropriation et évolutions, effets de rythme, relations avec autres dispositifs...</i>	<p>« C'était il y a longtemps, janvier je pense au moment du séminaire ou peut-être un peu après je ne sais pas quand on a décidé qu'on allait mettre en place une formation RSO. Et au départ la formation RSO, elle était en mars je crois, ah non c'est peut-être après qu'on ait décalé la formation RSO, je ne sais plus » (10) ;</p> <p>« D'une réunion à l'autre finalement on reprenait les mêmes affaires parce que d'une réunion à l'autre on a eu dix mille autres choses à gérer nous au sein des structures » (1) ;</p> <p>« je pense que ça se passerait différemment parce que là aussi je pense que je comprends mieux maintenant l'objectif et comment ça s'intègre aussi ce temps-là » (8)</p>

	<b>Environnement</b>	Acteurs (partenaires, financeurs...)	Rôles	<i>Impactent (organisation, positionnement des acteurs de la MO), éclairent, valorisent, pousse le changement...</i>	« La feuille de route numérique de l'État dans le champ du médico-social et un peu toute cette nouvelle, pas pyramide, mais construction [...] j'en avais fait une présentation au comité de direction en disant "voilà ce qui va nous... enfin les appels à projets qui sont en train de tomber, est-ce qu'on y va, est-ce qu'on n'y va pas ?" » (8) ; « Jusqu'à quel point il faut que nous URIOPSS on informe nos adhérents avant les concurrents. Les concurrents sectoriels par exemple » (9)
			Relations	<i>Complémentarité, concurrence...</i>	« C'est le problème au niveau national, c'est la guerre des chefs là-haut, chacun veut... Enfin bon j'exagère mais des fois c'est un peu ça mais au niveau régional je pense que ce n'est pas ça » (7) ; « On travaille avec de nombreuses associations ou structures implantées localement. Après sur la dimension régionale, j'ai pas tout en tête mais effectivement au niveau local on est impliqué, en partenariat avec les structures par exemple avec les EHPAD » (4)
		Évènements (crise...)	Effets	<i>Révéléateur, transformateur, facilitateur, perturbateur...</i>	« La covid ça a accéléré un peu l'utilisation de la visio et puis un côté aussi budgétaire depuis que l'IFS a été supprimé, il y a eu une baisse des dons des particuliers [...] et on a commencé à privilégier un peu les visio [...] pour essayer de limiter les frais de déplacement » (4) ; « Aujourd'hui on est tous impacté social, médico-social et sanitaire c'est marrant comme aujourd'hui on travaille bien mieux ensemble » (6)



# TABLE DES FIGURES

Figure 1 : structure de la thèse	24
Figure 2 : logos de l'UNIOPSS et de l'URIOPSS PDL	32
Figure 3 : dates clés de l'URIOPSS PDL et de son réseau (1/2) (source : auteure)	33
Figure 4 : dates clés de l'URIOPSS PDL et de son réseau (2/2) (source : auteure)	35
Figure 5 : l'URIOPSS et la transformation numérique (à partir de Coron et Gilbert, 2019 ; Delmas-Rigoutsos, 2014 ; Lazard et Mounier-Kuhn, 2016) (source : auteure)	36
Figure 6 : répartition de l'ensemble des adhérents selon leur domaine d'activité (2020)	37
Figure 7 : répartition des organismes adhérents par département (2020)	39
Figure 8 : une photographie de l'URIOPSS PDL à notre arrivée, en 2020 (source : auteure)	41
Figure 9 : un Projet Associatif s'appuyant sur de nombreux dispositifs (source : auteure)	46
Figure 10 : l'URIOPSS Pays de la Loire comme terrain de notre étude (source : auteure)	61
Figure 11 : processus d'élaboration de notre grille de lecture (source : auteure)	63
Figure 12 : Composition des organisations vs méta-organisations (d'après Ahrne et Brunsson, 2005, 2008) (source : auteure)	69
Figure 13 : la méta-organisation, un espace de tensions (source auteure - 1/5)	80
Figure 14 : la méta-organisation, un espace de tensions (source auteure - 2/5)	84
Figure 15 : la méta-organisation, un espace de tensions (source auteure - 3/5)	86
Figure 16 : la méta-organisation, un espace de tensions (source auteure - 4/5)	91
Figure 17 : la méta-organisation, un espace de tensions (source auteure - 5/5)	101
Figure 18 : la méta-organisation, une théorie orientante mais des questions empiriques qui demeurent (source : auteure)	108
Figure 19 : le Projet, un objet frontière (d'après Bréchet et Desreumaux, 2018) (source : auteure)	115
Figure 20 : un cadre théorique permettant la lecture de la méta-organisation à l'aune de son Projet (source : auteure)	121
Figure 21 : le dispositif de gestion, un objet multidimensionnel et dynamique (source : auteure)	131
Figure 22 : processus de l'instrumentation (d'après Gilbert, 1998)	137
Figure 23 : quatre fonctions mises en œuvre dans l'usage du dispositif de gestion (d'après Gilbert, 1998)	138
Figure 24 : quels dispositifs dans le secteur associatif ? Risque d'isomorphisme public/privé (d'après Bucolo et al., 2014) (source : auteure)	150
Figure 25 : principaux éléments retenus pour la construction d'une grille de lecture <i>ad hoc</i> (source auteure)	155
Figure 26 : grille de lecture mobilisée pour éclairer les effets des dispositifs sur la méta-organisation (source : auteure)	157
Figure 27 : de quoi mon cas est-il le cas ? Un questionnement de longue haleine (d'après Dumez, 2013) (source : auteure)	177
Figure 28 : de quoi mon cas est-il composé ? (D'après Dumez, 2013) (source : auteure)	179
Figure 29 : chronologie de l'entrée sur le terrain (source : auteure)	193
Figure 30 : le chercheur, spécialiste des pelotes : un exemple à partir de quelques travaux menés sur le terrain en début de recherche (source : auteure)	200
Figure 31 : modes de raisonnement logique (à partir de Charreire-Petit et Durieux, 2014)	207
Figure 32 : processus de la recherche par boucle récursive (source : auteure)	209
Figure 33 : triangulation des données issues de l'observation (source : auteure)	216
Figure 34 : construire une méthodologie permettant d'analyser l'impact des dispositifs sur la méta-organisation et son Projet (source : auteure)	218
Figure 35 : mobilisation des principes FAIR pour la gestion des données de la thèse (source : auteure)	232
Figure 36 : synthèse du processus méthodologique (source : auteure)	244
Figure 37 : chronologie du groupe « tisseuses de liens » et des URIOPSS'café (source : auteure)	247
Figure 38 : chronologie du dispositif groupe numérique (source : auteure)	248
Figure 39 : tension autour de l'objet de l'URIOPSS PDL (source : auteure)	258
Figure 40 : l'URIOPSS PDL, un réseau aux ramifications multi-échelles (source : auteure)	261
Figure 41 : intérêts et dépendances des membres vis-à-vis de la méta-organisation URIOPSS PDL (exemples) (source : auteure)	275
Figure 42 : trois possibilités d'attribution des mandats de représentation (source : auteure)	278
Figure 43 : dynamique processuelle du dispositif d'information de l'URIOPSS PDL (source : auteure)	289

Figure 44 : des dispositifs nombreux et interdépendants (source : auteure)	298
Figure 45 : processus du dispositif de formation et concurrences (source : auteure)	305
Figure 46 : attentes des acteurs et philosophie gestionnaire : un dispositif en tension (source : auteure)	326
Figure 47 : contribution du dispositif URIOPSS'café au renouvellement des liens au sein de la méta-organisation (source : auteure)	336
Figure 48 : effets du dispositif URIOPSS'café sur le Projet de la méta-organisation (source : auteure)	338
Figure 49 : existence mouvementée du groupe numérique (source : auteure)	348
Figure 50 : URIOPSS'café, un dispositif aux effets incertains (source : auteure)	352
Figure 51 : vie et mort du dispositif groupe numérique (source : auteure)	355
Figure 52 : problématique de la recherche et sous-questions pour la traiter (source : auteure)	361
Figure 53 : décrire l'URIOPSS PDL à partir de son organisationnalité (exemples) (d'après Berkowitz et Bor, 2022) (source : auteure)	366
Figure 54 : hétérogénéité et multiplicité des interactions au sein des dispositifs servant le Projet de l'URIOPSS (source : auteure)	376
Figure 55 : processus d'émergence du groupe de travail « tisseuses de liens » (source : auteure)	378
Figure 56 : exemples de tensions éclairées par le travail de régulation et impacts sur l'action collective (source : auteure)	380
Figure 57 : des méta-dispositifs aux effets multiples et imprévisibles sur l'action collective (source : auteure)	391

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : un secteur sanitaire, social et médico-social complexe et hétérogène (d'après Jaeger, 2020)	28
Tableau 2 : domaines d'activité stratégiques de l'URIOPSS Pays de la Loire (source : auteure)	45
Tableau 3 : en 2020, l'URIOPSS PDL au cœur de multiples tensions (source : auteure)	53
Tableau 4 : catégoriser la méta-organisation (d'après Ahrne et Brunsson, 2008 ; Berkowitz et Dumez, 2015 ; Garaudel, 2020 ; Rajwani et al. 2015)	73
Tableau 5 : différences, à l'entrée, entre une organisation et une méta-organisation (d'après Ahrne et Brunsson, 2005) (source : auteure)	77
Tableau 6 : coûts et bénéfices de la participation à une méta-organisation (d'après Dumez et Renou, 2020)	79
Tableau 7 : avantages et inconvénients dans la dualité des modes de pouvoir au sein de la méta-organisation (exemples) (d'après Dumez et Renou, 2020) (source : auteure)	90
Tableau 8 : différences, lors de conflits, entre une organisation et une méta-organisation (d'après Ahrne et Brunsson, 2005) (source : auteure)	93
Tableau 9 : différences, lors d'une phase de changement, entre une organisation et une méta-organisation (d'après Ahrne et Brunsson, 2005) (source : auteure)	96
Tableau 10 : variations d'une méta-organisation en fonction de ses éléments constitutifs (d'après Berkowitz et Bor, 2022)	100
Tableau 11 : récapitulatif des principales caractéristiques d'une méta-organisation, à partir de la littérature (source auteure)	105
Tableau 12 : récapitulatif des principales tensions inhérentes à la méta-organisation et ses évolutions	106
Tableau 13 : dépasser l'opposition macro / micro en parlant de dispositifs circulants / inscrits (d'après Chiapello et Gilbert, 2013) (source : auteure)	129
Tableau 14 : principaux éléments de distinction des outils, instruments et dispositifs de gestion (source auteure)	132
Tableau 15 : caractéristiques des dispositifs de gestion (d'après Moisdon, 1997) (source : auteure)	135
Tableau 16 : éléments différenciant les deux principaux référentiels scientifiques (à partir de Gavard-Perret et al. 2008, Simon, 1996)	161
Tableau 17 : caractéristiques principales des paradigmes épistémologiques positiviste et constructiviste (à partir de Allard-Poesi et Maréchal, 1999 ; Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Gavard-Perret et al, 2008)	164
Tableau 18 : hypothèses fondatrices de deux cadres épistémologiques constructivistes dominants (à partir de Gavard-Perret et al, 2008 ; Avenier, 2011 ; Avenier et Thomas, 2012 ; 2015)	167
Tableau 19 : conséquences du choix du PECP sur la recherche (source : auteure)	170
Tableau 20 : définir un cadre temporel à l'étude de cas, un processus sur le temps long (source auteure)	175
Tableau 21 : principales caractéristiques de quatre approches de terrain en sciences de gestion (source : auteure)	183
Tableau 22 : synthèse des risques et des richesses engendrés par une démarche de recherche-accompagnement (source : auteure)	189
Tableau 23 : dispositif cadre de la recherche opportuniste (source : auteure)	212
Tableau 24 : les différents terrains investigués et leurs modalités d'observation (source : auteure)	219
Tableau 25 : stratégie d'observation déployée (inspirée de Journée, 2005 ; Gavard-Perret et al., 2012) (source : auteure)	220
Tableau 26 : stratégie de limitation des biais liés à l'observation (d'après Gavard-Perret et al., 2012)	222
Tableau 27 : entretiens réalisés (source : auteure)	224
Tableau 28 : quelques exemples de dispositifs de collecte atypiques (source : auteure)	227
Tableau 29 : richesse de la méthodologie déployée : un exemple à partir de quelques terrains (au 31/12/2022) (source : auteure)	229
Tableau 30 : diversité et volumétrie des données collectées sur le terrain (au 31/12/2022) (source : auteure)	236
Tableau 31 : processus d'analyse par l'écriture (d'après Paillé et Mucchielli, 2021)	239
Tableau 32 : organisation synthétique du corpus de données (source : auteure)	242
Tableau 33 : liste des entretiens retenus pour l'analyse de contenu (source : auteure)	243
Tableau 34 : raisons de la participation des membres à l'URIOPSS PDL (exemples) (source : auteure)	256
Tableau 35 : différences de points de vue au sein d'un même adhérent (ADH-3) (source : auteure)	257
Tableau 36 : définir la taille de la méta-organisation URIOPSS PDL, une mission impossible ? (source : auteure)	259

Tableau 37 : quelques exemples de critères différenciant les adhérents de l'URIOPSS PDL (source : auteure)	263
Tableau 38 : une large typologie d'acteurs au sein de la méta-organisation URIOPSS PDL (source : auteure)	265
Tableau 39 : jeu des concurrences au niveau de l'URIOPSS PDL (exemples) (source : auteure)	267
Tableau 40 : des concurrences externes de plus en plus fortes (exemples) (source : auteure)	270
Tableau 41 : au cœur du dispositif de gestion de l'adhésion (source : auteure)	282
Tableau 42 : au cœur du dispositif d'évaluation de l'URIOPSS PDL (source : auteure)	286
Tableau 43 : au cœur du dispositif de formation de l'URIOPSS PDL (source : auteure)	289
Tableau 44 : au cœur du dispositif d'accompagnement de l'URIOPSS PDL (source : auteure)	291
Tableau 45 : au cœur du dispositif de représentation de l'URIOPSS PDL (source : auteure)	294
Tableau 46 : effets et enjeux de la mise en place du télétravail à l'URIOPSS PDL (exemples) (source : auteure)	300
Tableau 47 : enjeux numériques rencontrés par les adhérents de l'URIOPSS (exemples) (source : auteure)	304
Tableau 48 : exemples de tensions au sein de l'URIOPSS en lien avec la transformation numérique (source : auteure)	306
Tableau 49 : difficultés et enjeux pour assurer le déploiement du Projet (exemples) (source : auteure)	309
Tableau 50 : description du dispositif groupe de travail « tisseuses de liens » (source : auteure)	311
Tableau 51 : description du dispositif URIOPSS'café (source : auteure)	313
Tableau 52 : description du dispositif groupe de travail numérique (source : auteure)	315
Tableau 53 : travail de conception de l'URIOPSS'café (exemples) (source : auteure)	317
Tableau 54 : un dispositif générateur de savoirs pour la méta-organisation et son Projet (exemples) (source : auteure)	318
Tableau 55 : travail de conception du groupe numérique (exemple) (source : auteure)	319
Tableau 56 : travail de régulation nécessaire à la mise en place du groupe numérique (exemples) (source : auteure)	320
Tableau 57 : un dispositif sous tension soulevant des défis managériaux (source : auteure)	324
Tableau 58 : diversité des enjeux de la participation au groupe numérique (source : auteure)	325
Tableau 59 : travail de conception et de régulation nécessaire à la phase d'installation du groupe numérique (exemples) (source : auteure)	327
Tableau 60 : quelques exemples du travail de régulation lors du lancement du groupe numérique (1/2) (source : auteure)	329
Tableau 61 : quelques exemples du travail de régulation lors du lancement du groupe numérique (2/2) (source : auteure)	331
Tableau 62 : essai de réduction des tensions du dispositif (source : auteure)	332
Tableau 63 : des dispositifs pour contribuer à réduire les tensions liées à la transformation numérique de la méta-organisation (groupe de travail tisseuses de liens (GT TL), groupe numérique (GN) et URIOPSS'café (UC) (source : auteure)	334
Tableau 64 : un dispositif générateur de savoirs pour la méta-organisation et son Projet (exemples) (source : auteure)	339
Tableau 65 : des dispositifs éclairant de nouveaux enjeux pour la méta-organisation (source : auteure)	340
Tableau 66 : quelques exemples du travail de régulation durant la phase de déploiement du groupe numérique (source : auteure)	345
Tableau 67 : quelques exemples du travail de régulation durant la phase conclusive du groupe numérique (source : auteure)	346
Tableau 68 : tensions éclairées par le dispositif groupe numérique sur l'URIOPSS (exemples) (source : auteure)	349
Tableau 69 : une photographie du groupe numérique en phase conclusive (source : auteure)	349
Tableau 70 : préciser les effets des URIOPSS'café, un travail sur le temps long (source : auteure)	353
Tableau 71 : catégoriser la méta-organisation URIOPSS PDL (source : auteure)	364
Tableau 72 : typologie des règles au sein de l'URIOPSS (exemples) (d'après Reynaud, 1997) (source : auteure)	368
Tableau 73 : enjeux du dispositif groupe numérique à mi-parcours, un travail de régulation à poursuivre (source : auteure)	384

# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	7
SOMMAIRE .....	11
LISTE DES ACRONYMES .....	13
INTRODUCTION.....	15
<i>Les méta-organisations, une réponse aux enjeux socio-environnementaux actuels</i> .....	15
<i>Un cadre pour l'action collective entre organisations, porteur de nombreux défis : l'exemple de l'URIOPSS Pays de la Loire</i> .....	16
<i>Objectifs de la recherche</i> .....	19
<i>Formulation de notre problématique et questions de recherche</i> .....	20
<i>Structure de la thèse</i> .....	22
<b>1. CONTEXTE D'ÉMERGENCE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>25</b>
1.1. L'URIOPSS PAYS DE LA LOIRE, UN ACTEUR DU SECTEUR SANITAIRE, SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL .....	25
1.1.1. <i>Quelques éléments de cadrage</i> .....	25
1.1.2. <i>L'URIOPSS PDL, une union historique d'associations</i> .....	30
1.1.2.1. Un bref historique .....	30
Naissance et développement d'un réseau national .....	30
Structuration et évolution d'un réseau à l'échelle des Pays de la Loire .....	35
1.1.2.2. Une photographie de l'URIOPSS PDL en 2020.....	37
Des adhérents .....	37
Une équipe salariée.....	39
Une gouvernance multi-échelles.....	40
1.2. UN PROJET RENOUVELE DANS UN ENVIRONNEMENT MOUVANT.....	43
1.2.1. <i>L'URIOPSS PDL et son Projet Associatif et Stratégique</i> .....	43
1.2.1.1. Un Projet en renouvellement, réaffirmant des valeurs constitutives .....	43
1.2.1.2. Et s'appuyant sur de nombreux dispositifs.....	45
1.2.2. <i>Un Projet Associatif bousculé</i> .....	48
1.2.2.1. Des évolutions structurelles qui suscitent des tensions transformatrices .....	48
1.2.2.2. Une accélération de la transformation numérique .....	54
Le numérique, une solution à tout ? .....	54
Des injonctions multiples... à l'émergence d'une nouvelle réalité .....	55
La transformation numérique : une solution perturbatrice pour l'URIOPSS PDL.....	59
<b>2. ACCOMPAGNER LE PROJET D'ACTION COLLECTIVE D'UNE META-ORGANISATION .....</b>	<b>63</b>
2.1. REGARDER LE COLLECTIF PAR LE PRISME DE LA META-ORGANISATION .....	67
2.1.1. <i>Fondements de la méta-organisation</i> .....	67
2.1.1.1. Ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas.....	67
Une relative invisibilité des méta-organisations .....	67
Premières distinctions avec une organisation.....	69
2.1.1.2. Ce pour quoi elle existe .....	71
Diversité des formes et missions.....	71
Un regain d'intérêt récent mais qui divise : écoles européenne et anglo-saxonne de la méta-organisation .....	74
2.1.2. <i>Caractéristiques de la méta-organisation</i> .....	76
2.1.2.1. Appartenance à la méta-organisation .....	76
Entrée dans la méta-organisation .....	76
Enjeux de la participation.....	78
2.1.2.2. Relations singulières entre les acteurs .....	81
Dépendance / indépendance .....	81
Mise en concurrence.....	84
Enjeux du pilotage de la méta-organisation.....	86
2.1.3. <i>La méta-organisation face aux changements</i> .....	92
2.1.3.1. Une difficulté à gérer les conflits.....	92
Des moyens limités.....	92
... Favorisant la recherche du consensus .....	94
2.1.3.2. ... qui paralyse son action .....	96

2.1.3.3.	D'une transformation de la méta-organisation à une méta-organisation transformatrice.....	98
	Quelques leviers pour restreindre l'inertie... ..	98
	... Et faire de la méta-organisation un acteur essentiel du changement .....	102
2.1.4.	<i>Conclusion intermédiaire</i> .....	105
2.2.	COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DE L'ACTION COLLECTIVE PAR LE PROJET .....	109
2.2.1.	<i>Ce que signifie agir collectivement</i> .....	109
2.2.1.1.	L'acteur et le système.....	109
2.2.1.2.	... Des interrelations complexes.....	112
2.2.2.	<i>Au commencement, le Projet</i> .....	114
2.2.2.1.	Entre perspective et possibilité d'action commune .....	114
2.2.2.2.	Le Projet en tant que communauté.....	117
2.2.3.	<i>Conclusion intermédiaire</i> .....	120
2.3.	SAISIR L'ACTION COLLECTIVE EN MOUVEMENT GRACE AUX DISPOSITIFS DE GESTION .....	123
2.3.1.	<i>Outils, instruments, dispositifs : éléments de définition</i> .....	123
2.3.1.1.	Outil ou instrument de gestion : de quoi parle-t-on ?.....	123
2.3.1.2.	Au-delà de l'outil, le dispositif de gestion .....	128
2.3.1.3.	De la nécessité de faire des choix .....	132
2.3.2.	<i>Rôle(s) des dispositifs de gestion dans l'action collective</i> .....	134
2.3.2.1.	Normer les pratiques.....	134
2.3.2.2.	Accompagner le changement.....	136
2.3.2.3.	Comprendre l'action collective par l'appropriation du dispositif .....	140
2.3.3.	<i>Dispositifs de gestion et action collective entre organisations</i> .....	144
2.3.3.1.	La méta-organisation : une instrumentation de gestion omniprésente bien qu'invisible .....	144
2.3.3.2.	Soutiens du Projet de la méta-organisation, des dispositifs pourtant ambivalents .....	148
	CONCLUSION GENERALE DE LA REVUE DE LITTERATURE .....	155
<b>3.</b>	<b>STRATEGIE DE RECHERCHE</b> .....	<b>159</b>
3.1.	S'INSCRIRE DANS UN PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE .....	160
3.1.1.	<i>Naturel ou artificiel ? Choix d'un paradigme scientifique</i> .....	160
3.1.2.	<i>Reflet ou construction de la réalité ? Choix d'un paradigme épistémologique</i> .....	163
3.1.2.1.	Paradigme épistémologique positiviste .....	163
3.1.2.2.	Paradigme épistémologique constructiviste .....	164
3.1.2.3.	Explicitation de deux courants dominants au sein du constructivisme .....	166
3.1.3.	<i>Impact du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique sur notre recherche</i> .....	169
3.2.	CONSTITUER UN CADRE METHODOLOGIQUE .....	173
3.2.1.	<i>Une étude de cas longitudinale</i> .....	173
3.2.1.1.	Définition et intérêt de l'étude de cas pour notre recherche .....	173
3.2.1.2.	Difficultés inhérentes à l'étude de cas et méthode pour y pallier .....	176
3.2.2.	<i>... Nourrie par une recherche-accompagnement</i> .....	180
3.2.2.1.	Une démarche singulière.....	180
Un type de recherche ancrée, parmi d'autres.....	180	
Mais un lien singulier au terrain.....	182	
Risques et intérêts de la recherche-accompagnement .....	188	
3.2.2.2.	...Supposant une construction minutieuse de la posture du chercheur .....	192
Première étape : entrer sur le terrain .....	192	
Deuxième étape : tisser des liens .....	197	
Troisième étape : s'extraire du terrain .....	200	
3.2.2.3.	... L'alliance du terrain et de la théorie par un mode de raisonnement abductif .....	204
3.2.2.4.	... Et un certain opportunisme méthodique .....	210
3.2.3.	<i>Méthode de collecte des données</i> .....	214
3.2.3.1.	L'observation comme méthode principale.....	214
Richesse des données issues de l'observation .....	215	
Statut de l'observateur et stratégie déployée.....	217	
Points d'attention.....	221	
3.2.3.2.	... Enrichie par d'autres méthodes de collecte .....	222
Une collecte documentaire .....	222	
Des entretiens .....	223	
Des méthodes plus créatives.....	226	
3.2.3.3.	Une variété de données supposant une organisation rigoureuse .....	229
3.2.4.	<i>Méthode d'analyse des données recueillies</i> .....	233
3.2.4.1.	Des risques de la recherche compréhensive et de leur dépassement .....	233

3.2.4.2.	Défricher la masse des données.....	235
	Une approche par l'écriture et le questionnement analytique.....	237
	Une approche par l'analyse de contenu.....	241
3.3.	OUTILLER LA META-ORGANISATION POUR L'ETUDIER.....	245
3.3.1.	<i>Premiers pas du chercheur dans un environnement mouvant...</i> .....	245
3.3.2.	<i>...Amenant à la création de dispositifs inédits</i> .....	247
<b>4.</b>	<b>RESULTATS</b> .....	<b>253</b>
4.1.	LA DYNAMIQUE D'UNE META-ORGANISATION.....	253
4.1.1.	<i>Faire le portrait d'une méta-organisation</i> .....	253
4.1.1.1.	À partir de sa raison d'être.....	253
	Un Projet aux multiples bénéficiaires.....	253
	Des débats nombreux lors du renouvellement du Projet Associatif.....	255
4.1.1.2.	À partir de sa forme.....	258
4.1.1.3.	À travers ses acteurs : adhérents et « secrétariat ».....	262
	Les adhérents.....	262
	Le « secrétariat ».....	264
4.1.2.	<i>... pour en saisir la vie mouvementée</i> .....	267
4.1.2.1.	Des concurrences multiples.....	267
	À l'intérieur.....	267
	... Et à l'extérieur de la méta-organisation.....	268
4.1.2.2.	Une méta-organisation à l'équilibre incertain.....	272
	Au-delà de l'équilibre financier, le sens de l'adhésion.....	272
	Des dépendances multiples.....	274
	La diversité de l'adhésion.....	275
4.2.	ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT D'UNE META-ORGANISATION.....	281
4.2.1.	<i>Un Projet soutenu par de nombreux dispositifs de gestion...</i> .....	281
4.2.1.1.	Des dispositifs accompagnant l'activité quotidienne.....	281
	La gestion de l'adhérent.....	281
	L'organisation de l'activité.....	283
	La gestion des ressources humaines.....	285
	L'évaluation de l'activité.....	285
4.2.1.2.	Des dispositifs nécessaires au déploiement de l'offre de services.....	287
	Dispositif d'information.....	287
	Dispositif de formation.....	289
	Dispositif de conseil, d'accompagnement.....	291
	Dispositif de représentation.....	292
4.2.1.3.	Des dispositifs externes perturbateurs.....	295
4.2.2.	<i>... Mais bousculé par une transformation numérique porteuse de tensions</i> .....	299
4.2.2.1.	Au niveau des dispositifs accompagnant l'activité quotidienne.....	299
4.2.2.2.	Au niveau des dispositifs accompagnant l'offre de services.....	303
4.2.2.3.	Un risque accru de fragilisation du collectif méta-organisationnel.....	306
4.2.3.	<i>Renouveler les dispositifs pour déployer le Projet Associatif</i> .....	309
4.2.3.1.	Émergence d'un dispositif inédit : une démarche itérative.....	309
	Une création collective.....	309
	... Devant composer avec l'environnement.....	314
4.2.3.2.	Entrainant un nécessaire travail de régulation.....	316
	L'exemple des URIOPSS'café.....	316
	L'exemple du groupe numérique.....	319
4.3.	OUTILLER LA META-ORGANISATION POUR L'ACCOMPAGNER.....	323
4.3.1.	<i>Faire vivre les dispositifs de la méta-organisation : enjeux et tensions</i> .....	323
4.3.1.1.	Enjeux de l'animation d'un dispositif au sein d'une méta-organisation.....	323
	De sa mise en place.....	323
	... À son lancement.....	328
4.3.1.2.	Des dispositifs ambivalents face aux tensions de la méta-organisation.....	333
	Des dispositifs œuvrant au Projet via la réduction des tensions.....	333
	Mais des dispositifs venant aussi nourrir les tensions.....	338
4.3.2.	<i>Agir avec des dispositifs évolutifs</i> .....	343
4.3.2.1.	Un travail de régulation toujours à l'œuvre.....	343
	Du déploiement du dispositif.....	343
	... À sa conclusion.....	345
4.3.2.2.	Des dispositifs incontrôlables ?.....	350

Un suivi complexe.....	350
... Nécessitant de réinterroger le Projet .....	354
<b>5. DISCUSSION .....</b>	<b>361</b>
5.1. CARACTERISER LA META-ORGANISATION .....	363
5.1.1. <i>Un cadre méta-organisationnel éclairant mais statique</i> .....	363
5.1.2. <i>Le Projet pour saisir la dynamique d'une méta-organisation</i> .....	365
5.1.2.1. Une diversité de niveaux de règles au service de l'action collective .....	365
5.1.2.2. Un repérage délicat .....	370
5.2. DES TENSIONS MOTRICES DE LA DYNAMIQUE DE LA META-ORGANISATION .....	373
5.2.1. <i>Avec le travail de régulation, la méta-organisation « en train de se faire »</i> .....	373
5.2.1.1. Un travail de régulation sous un faisceau de contraintes.....	373
5.2.1.2. ...Supposant la conception et la révision régulières des règles .....	376
5.2.2. <i>Face aux tensions de la méta-organisation, un travail continu de régulation</i> .....	380
5.2.2.1. Un travail de régulation sous tension.....	380
5.2.2.2. Des tensions omniprésentes et motrices de la dynamique méta-organisationnelle.....	383
5.3. PENSER L'INSTRUMENTATION AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION DE LA META-ORGANISATION .....	387
5.3.1. <i>Agir avec des dispositifs vecteurs d'engagement et de désengagement</i> .....	387
5.3.1.1. Des dispositifs au service de l'action collective .....	387
5.3.1.2. Mais des dispositifs également perturbateurs .....	390
5.3.2. <i>Piloter des dispositifs au service de la transformation</i> .....	394
5.3.2.1. Des dispositifs instables.....	394
5.3.2.2. ... Interrogeant le Projet .....	397
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>403</b>
SYNTHESE .....	404
CONTRIBUTIONS.....	409
<i>Apports théoriques</i> .....	409
Méta-organisations .....	409
Approche par le Projet .....	413
Dispositifs de gestion.....	414
<i>Apports managériaux</i> .....	415
Au niveau de la gouvernance de la méta-organisation .....	415
Au niveau des membres .....	417
Au niveau du « secrétariat ».....	418
<i>Apports méthodologiques</i> .....	419
Sur la distinction de la recherche-accompagnement .....	419
Sur les enjeux d'une recherche partenariale .....	420
LIMITES ET PERSPECTIVES .....	422
<i>Principales limites du travail de recherche</i> .....	422
Théoriques.....	422
Empiriques.....	422
Méthodologiques .....	423
<i>Perspectives pour de futures recherches</i> .....	424
Élargir le périmètre de la recherche .....	424
Investiguer les modalités d'évaluation des méta-dispositifs .....	425
Poursuivre l'investigation des méta-dispositifs accompagnant la transformation numérique .....	425
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>427</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>453</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>465</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>467</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>469</b>



**Titre :** Accompagner la méta-organisation en transformation.  
Rôles et effets des dispositifs de gestion au service du Projet d'action collective

**Mots clés :** méta-organisation ; dispositifs de gestion ; Projet ; recherche-accompagnement

**Résumé :** Face aux grands défis socio-environnementaux actuels, la méta-organisation (MO), organisation d'organisations, fait l'objet d'un fort intérêt, des chercheurs comme des praticiens (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008). Réunissant des organisations indépendantes, elle favorise l'élaboration de réponses globales. Mais, du fait de certaines caractéristiques (dépendance et absence d'autorité hiérarchique vis-à-vis de membres, hétérogénéité des acteurs, mécanismes de résolution des conflits limités...), la MO peut être confrontée à l'inertie.

Cette thèse caractérise le fonctionnement d'une MO du secteur non lucratif sanitaire, social et médico-social à travers l'étude des dispositifs de gestion servant son Projet d'action collective (Bréchet, 2019 ; Chiapello et Gilbert, 2013 ; Gilbert et Raulet-Croset, 2021).

A partir d'une recherche-accompagnement menée de 2020 à 2023 au sein de l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux des Pays de la Loire (Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait, 2014), nous montrons la diversité des dispositifs de la méta-organisation et soulignons les enjeux (politiques, économiques, organisationnels) suscités par leur renouvellement, dans un contexte de transformation numérique.

Nous identifions alors plusieurs tensions inhérentes à la MO et montrons leur rôle moteur dans sa dynamique.

Nous éclairons également le rôle essentiel du secrétariat, facilitateur de l'action collective et vecteur d'innovations ainsi que le défi que constitue la mise en place d'une gouvernance démocratique, nécessaire à la réalisation du Projet collectif (Bernet et al., 2016).

**Title :** Supporting meta-organisation transformation.  
Roles and effects of management devices to serve collective action Project

**Keywords :** meta-organisation ; management devices ; Project-based-View ; collaborative research

**Abstract :** Facing today's major socio-environmental challenges, meta-organisation (MO), organisation of organisations, arouses great interest from researchers and practitioners (Ahrne and Brunsson, 2005, 2008). Bringing together independent organisations, it encourages the development of global responses. However, because of certain characteristics (dependence on and absence of hierarchical authority over members, heterogeneity of players, limited conflict resolution mechanisms, etc.), the MO can be faced with inertia.

This thesis characterises the functioning of a MO in non-profit health, social and medico-social sector through the study of management mechanisms serving its collective Project (Bréchet, 2019; Chiapello and Gilbert, 2013; Gilbert and Raulet-Croset, 2021).

On the basis of collaborative research conducted from 2020 to 2023 within the Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux des Pays de la Loire (Bréchet, Émin and Schieb-Bienfait, 2014), we show the diversity of MO devices and highlight the issues (political, economic and organisational) raised by their renewal, in a context of digital transformation. We then identify several tensions inherent in MO and show their driving role in its dynamics. We also shed light on the essential role of the secretariat as a facilitator of collective action and a vector of innovation, and on the challenge of establishing a democratic governance needed to achieve the collective Project (Bernet et al., 2016).