



29^e Conférence de l'Association Information et Management

27-29 mai 2024 à Montpellier - La Grande-Motte

Construction de projets de digitalisation en entreprise sociale : Etudes de cas au travers de la théorie de l'acteur-réseau dans le cadre d'une recherche-action

Laura WEERTZ, HEC Liège – Université de liège, Belgique

Olivier LISEIN, HEC Liège – Université de liège, Belgique

François PICHAULT, HEC Liège – Université de liège, Belgique

Résumé

Sous l'influence de discours politiques favorables, les entreprises sociales cherchent à se digitaliser, pour concilier leurs objectifs hybrides, mais faisant émerger des défis spécifiques liés à leur contexte particulier. Au travers d'une étude de cas multiple réalisée dans le cadre d'une recherche-action, nous analysons trois projets de digitalisation en entreprise sociale en examinant les facteurs d'influence dans la construction du projet de digitalisation. Au travers de la théorie de l'acteur-réseau, les résultats fournissent des perspectives précieuses pour les praticiens, les chercheurs-intervenants et les décideurs engagés dans la digitalisation des entreprises sociales. Nos résultats montrent que les spécificités de l'entreprise sociale influencent le processus de construction des projets de digitalisation. Le chercheur-intervenant, en tant qu'accompagnateur du projet, joue un rôle clé en adaptant le processus d'intéressement et d'enrôlement, en effectuant des ajustements, en résolvant les résistances internes et en répondant aux stratégies des acteurs impliqués.

Mots clés

digitalisation ; entreprise sociale ; acteur-réseau ; gestion de projet ; recherche-action.

Building digitalization projects in social enterprises: Case studies using actor-network theory as part of an action-research project

Abstract

Under the influence of favorable political discourses, social enterprises are seeking to digitalize, in order to reconcile their hybrid objectives, but bringing out specific challenges linked to their particular context. Through a multiple case study carried out as part of an action-research project, we analyze three social enterprise digitalization projects, examining the factors influencing the construction of the digitalization project. Using actor-network theory, the results provide valuable insights for practitioners, researcher-intervenors and decision-makers involved in the digitalization of social enterprises. Our results show that the specific characteristics of social enterprises influence the construction process of digitalization projects. The researcher-intervenor, as project coach, plays a key role in adapting the process of interest and enrolment, making adjustments, resolving internal resistance and responding to the strategies of the actors involved.

Keywords

Digitalization ; social enterprise ; actor-network ; project management ; action research.

Construction de projets de digitalisation en entreprise sociale : Etudes de cas au travers de la théorie de l'acteur-réseau dans le cadre d'une recherche-action

1. Introduction

La digitalisation, a émergé comme un phénomène incontournable dans le paysage contemporain des entreprises sociales. Malgré des pressions du marché moins présentes dans ce type d'organisation, des pressions isomorphiques incitent les organisations à se digitaliser (Bennich, 2024). La crise de la Covid-19 aidant (Bandini, et al., 2023), ces organisations sont incitées considérer l'introduction des technologies dans leur processus internes comme une démarche nécessaire pour demeurer pertinentes, efficaces et durables dans un contexte en constante évolution. Cependant, leur contexte particulier et leur recherche d'objectif social les confrontent à des défis spécifiques. La digitalisation amène des questions liées à la gestion du changement pour ces entreprises au contexte particulier, regroupant une multitude d'acteurs.

Dans ce contexte, notre question de recherche est la suivante : quels sont les facteurs qui influent sur la construction d'un projet de digitalisation au sein des entreprises sociales ? En utilisant une approche de recherche-action, nous examinons ces questions à travers une étude comparative de trois cas de projet de digitalisation au sein d'entreprises sociales, en mettant en lumière le rôle que peut jouer le chercheur-intervenant dans la gestion de projet. En utilisant la

théorie de l'acteur-réseau (ANT) comme cadre d'analyse, nous explorons les interactions complexes entre les acteurs humains et non-humains impliqués dans le processus de digitalisation (Callon & Latour, 1992), offrant ainsi des perspectives riches et contextuellement sensibles sur les défis de la digitalisation dans le contexte des entreprises sociales. De plus, en se focalisant sur les interactions, les procédés, et les négociations, l'ANT offre une approche robuste pour comprendre et gérer les enjeux liés à l'introduction des technologies au sein des entreprises sociales et permet de décrypter le rôle particulier que joue l'accompagnateur dans la gestion de projet des entreprises sociales (Lisein, 2008). Associée à la recherche-action, cette théorie offre des descriptions détaillées et contextuellement sensibles de l'interconnexion entre le comportement humain et les dynamiques socioculturelles (Piovesan, 2020). Elle est utile pour faire apparaître les compromis spécifiques entre les logiques économiques et sociales propres à l'hybridité qui caractérise les entreprises sociales.

Le présent article est structuré comme suit. Après un aperçu du contexte théorique général de notre recherche, nous détaillons notre protocole de recherche pour mener notre étude de cas multiple dans le cadre de la recherche-action. Nous présentons les résultats des trois études de cas sous la lentille de la théorie de l'acteur-réseau. Enfin, nous discutons ces résultats de manière comparative et analysons ce qu'ils impliquent pour les recherches futures.

2. Contexte de la recherche

Les entreprises sociales sont des organisations économiques qui cherchent à créer un impact positif sur la société. En tant qu'organisation hybride (Battilana & Lee, 2014), elles regroupent à la fois une dimension économique avec une activité de production de biens ou de vente de services et une dimension sociale avec un objectif explicite de bénéfice pour la communauté (Battilana & Lee, 2014). La convergence entre durabilité économique et impact social au cœur des missions des entreprises sociales est sa caractéristique commune (Defourny & Nyssens, 2010) et génère des défis spécifiques à celles-ci. La tension entre les objectifs sociaux et commerciaux peut conduire à l'inertie organisationnelle (Battilana & Lee, 2014).

La digitalisation des entreprises sociales est de plus en plus encouragée par les discours pro-digitaux dans les sphères politiques (Shlogl, et al., 2021). Ces entreprises subissent des pressions isomorphiques liées aux nouvelles réglementations et à des objectifs de solutions ambigus ou encore lié à la professionnalisation (DiMaggio & Powell, 1983). La digitalisation peut être définie comme l'utilisation des technologies afin de réaliser des économies en exploitant et en analysant des données pour améliorer l'efficacité des processus internes et développer des produits ou services de meilleure qualité (Lang & Lang, 2021). En entreprise sociale, toute initiative de digitalisation s'inscrit forcément dans une double perspective sociale et économique. Lorsque la technologie est utilisée à des fins sociales, elle cherche à résoudre les problèmes sociaux (Hwang, 2017) et favorise l'aide au développement stratégique d'impact pour la mission sociale (Sanusi et al., 2022), renforçant la défense de la mission (García-Orosa & Pérez-Seijo, 2020). De plus, elle peut faciliter l'accès aux services et élargir le public bénéficiaire (Gray & Hopkins, 2019). Lorsqu'elle est utilisée à des fins financières, la digitalisation peut contribuer à la rationalisation des procédures et à

l'amélioration de l'efficacité interne, réduisant ainsi les coûts organisationnels (Wright, 2017). Elle peut diversifier les sources de revenus (Alshawaaf & Lee, 2021), assurer la transparence financière (Lee & Blouin, 2019), et faciliter la collecte de dons (Banerjee, 2021). De plus, la technologie peut faciliter la prise de décision (Hwang, 2017) grâce à l'objectivation des données (Mihaltan & Marginean, 2015), que ce soit sur le service offert (Azevedo, 2021) ou l'évaluation des travailleurs (Pfau & Blanford, 2018). La technologie peut faciliter la prise de décision en conciliant la réduction des coûts organisationnels avec le service et la sensibilisation à la mission. (Camaj, 2021).

Cependant, la digitalisation est confrontée à divers défis, compte tenu du contexte particulier (Shafiee et al., 2019). Parmi ceux-ci, on retrouve des difficultés liées à l'acquisition et la maintenance de la technologie, en raison du soutien limité des bailleurs de fonds aux coûts d'infrastructure (Occhiuto et al., 2021), l'acquisition et le développement de nouvelles compétences technologiques, la modification des structures et des processus (Shafiee et al., 2019), ou encore la fracture numérique des bénéficiaires et des bénévoles, acteurs dont la formation peut être moins activement contrôlée (Vogelsang et al., 2021). Ces défis sont accentués par la culture participative propre aux entreprises sociales (Defourny et al., 2009) soulignant l'importance de l'implication des travailleurs et des bénéficiaires dans le processus de digitalisation. Ces défis accentuent la complexité de la gestion du projet de digitalisation et mettent en évidence la nécessité d'une approche intégrée pour surmonter les obstacles spécifiques aux entreprises sociales. La littérature sur la gestion du changement est relativement limitée en entreprise sociale, celle-ci se concentrant particulièrement sur les entreprises de l'économie classique (Rosenbaum et al., 2016 ; Arnold, 2021). La mise en œuvre des technologies dans le travail social est principalement abordée du point de vue de leurs impacts, de leurs utilisations potentielles et spécifiques, ainsi que des questions éthiques qui en découlent (López Peláez et al., 2018). On note toutefois des éléments déterminants à la réussite d'un projet de digitalisation en tenant compte de la gestion du changement en entreprise sociale : la réflexion, la confiance envers la direction, l'accent mis sur l'individu et la temporalité de la communication et de l'engagement dans la planification du changement (Rosenbaum et al., 2016). La nécessité d'un comportement coopératif dans l'attitude du personnel est essentielle pour la réussite du projet digital, tant les finances, le temps et le personnel sont limités dans les entreprises sociales (Arnold, 2021). En tenant compte de ces éléments, l'intervenant appelé à accompagner la mise en œuvre de projets technologiques doit être particulièrement vigilant dans son approche et sa conduite du changement (Lisein, 2008) pour s'adapter aux spécificités des entreprises sociales et favoriser une transition réussie.

Pour comprendre les dynamiques à l'œuvre, nous étudions la construction d'un projet de digitalisation au travers de la théorie de l'acteur-réseau (ANT), afin de se focaliser sur les interactions et les procédés à travers lesquels des acteurs, qu'ils soient humains ou non-humains, s'associent pour créer des alliances (Callon & Latour, 1992). Dans le contexte d'une recherche-action, l'approche de l'acteur-réseau peut servir de perspective pour analyser le cadre de la recherche et offrir un langage permettant d'échanger sur les événements dynamiques qui entourent la recherche (Lewis, 2007). Combinée à la recherche-action, l'ANT produit des connaissances contextuelles par le biais d'études de cas qualitatives, contribuant de manière nuancée aux débats académiques, et promouvant des représentations pluralistes de

la réalité intégrant les perspectives des non-universitaires et des non-humains (Piovesan, 2020). Elle permet de considérer l'ensemble des aspects entourant le projet de digitalisation en tant que processus, en reconnaissant la multiplicité des parties prenantes impliquées (Lisein, 2008).

C'est dans cette optique que nous abordons trois cas de projet de digitalisation au sein d'entreprises sociales. Ces cas seront explorés à travers la lentille de la théorie de l'acteur-réseau, mettant en avant l'importance de prendre en compte simultanément le contexte et les intérêts des acteurs dans le processus de digitalisation (Akrich, Callon et Latour, 1988 ; Callon, 1986). Le développement d'un projet de digitalisation ne peut être vu comme un processus linéaire composé d'étapes successives mais plutôt comme un processus itératif fait d'allers et retours entre les acteurs. À la lumière de ces principes, nous analysons l'amont des projets de digitalisation à travers le prisme de la théorie de l'acteur-réseau sous plusieurs phases de travail : l'engagement, la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la convergence (Callon, 1986).¹ Parce que la convergence n'a pas toujours eu lieu, cette dernière phase sera étudiée autour du concept de l'investissement de forme (Thévenot, 2019), qui désigne l'engagement des individus dans des pratiques et des normes spécifiques et matérialisées régissant les interactions sociales. Enfin, le recours à l'ANT nous permettra de mieux cerner les processus par lesquels la construction d'un projet est négociée.

3. Méthode

3.1. La recherche-action

La présente recherche-action s'inscrit dans le cadre d'un projet public régional belge cherchant à promouvoir la digitalisation des entreprises sociales. La recherche-action visant à répondre aux besoins pratiques des individus impliqués dans une situation problématique immédiate, tout en contribuant aux objectifs des sciences sociales par le biais d'une collaboration (Rapoport, 1970), l'objectif est de créer une méthodologie de gestion de projet de digitalisation en entreprise sociale et de la tester auprès de quinze entreprises sociales en les accompagnant dans la construction de leur projet de digitalisation, durant un an, aboutissant sur un cahier des charges et un plan de gestion du changement.

Cinq phases sont nécessaires à une recherche-action (Susman & Evered, 1978) : un diagnostic qui nécessite de définir un problème ; un plan d'action qui considère plusieurs possibilités d'actions pour résoudre le problème initial ; la prise d'action qui choisit une ligne de conduite ; l'évaluation qui étudie les conséquences de l'action et enfin ; la spécification de l'apprentissage qui identifie les résultats trouvés. Ainsi, pour définir la problématique et construire cette ligne de conduite, plusieurs acteurs sont sollicités pour créer un comité de pilotage : les représentants des pouvoirs publics, des acteurs représentatifs de l'économie sociale en région wallonne ainsi que les accompagnateurs experts en informatique, et notre équipe de recherche, apportant l'expertise en gestion du changement et l'accompagnement sur le terrain en gestion de projet.

¹ Nous sommes conscients que la théorie de l'acteur-réseau reprend plus de phases que celles décrites mais nous nous focalisons uniquement sur les premières étapes du processus, s'intéressant spécifiquement à la construction du projet de digitalisation.

L'équipe de recherche a choisi de baser la méthodologie de gestion de projet sur la théorie de l'acteur-réseau parce que l'approche techniciste traditionnelle, qui suppose que la technologie dicte les usages et que les utilisateurs s'y adaptent automatiquement, présente des limitations évidentes (Rorive & Lisein, 2005). L'ANT offre une perspective alternative, mettant en avant le rôle essentiel des acteurs dans la construction et le succès du projet. Cette approche (Akrich, Callon et Latour, 1988 ; Callon, 1986) souligne l'importance de prendre en compte à la fois le contexte dans lequel les technologies sont introduites et les intérêts des acteurs impliqués. Elle met également en lumière le caractère interactif et coconstruit des solutions, où les interactions et les négociations entre les acteurs conduisent à des adaptations et des compromis. Ainsi, le développement d'un projet de digitalisation ne dépend pas uniquement de ses caractéristiques techniques, mais aussi des dynamiques sociales et des interactions entre les parties prenantes. Cette perspective reconnaît que le processus de construction de projet est itératif et non linéaire, impliquant des échanges continus entre les acteurs tout au long du projet.

Les entreprises sociales parties prenantes de ce projet pilote ont été sélectionnées par les membres du comité de pilotage du projet, répondant à des critères de diversité en termes de catégories d'entreprise (situation géographique, taille, ancienneté, secteur d'activités, forme juridique, développement de la digitalisation dans l'origine) et de catégories de projet digital (type de projet, périmètre du projet, expérience en gestion de projet).

Nous élaborons un protocole de recherche en identifiant les objectifs et les questions relatives liées à l'étude de cas, les procédures de collecte de données, les personnes à interviewer, les documents nécessaires, les questions à garder à l'esprit lors de la recherche et la consignation des preuves nécessaires pour la réponse à nos questions de recherche (Yin, 2018). Notre volonté de triangulation de données nous permet par ailleurs d'assurer la validité interne des informations collectées et de la démarche de recherche mise en place (Bryman & Bell, 2011).

Une fois la phase de définition et de design terminée, nous entamons la phase de collecte des données au travers de l'accompagnement. Au total, entre mars 2022 et mai 2023, la recherche-action représente 630 heures d'accompagnement en entreprise, 56 heures de séances collectives, 97 entretiens, 278 documents collectés et 67 parties-prenantes des projets rencontrés. L'accompagnement débute par un entretien de cadrage en entreprise, suivi de deux journées collectives de formation sur la gestion de projets de digitalisation et la gestion du changement, tous deux menés par l'équipe de recherche. Ensuite, durant une année, les accompagnements individualisés en entreprise sont alternés mensuellement avec des séances collectives animées par deux experts : l'un est un consultant externe spécialiste en outils digitaux, appelé « accompagnateur technique », et l'autre est spécialisé dans la méthodologie de projets et la gestion du changement, appelé « accompagnateur change ». Ce dernier fait partie de l'équipe de recherche-action scientifique et est un des auteurs de l'article. En tant qu'accompagnateur change, il a accès à une série d'informations et documents afin de nourrir les cas étudiés. Chaque séance individuelle ou collective fait l'objet de feedback régulier entre l'entreprise accompagnée et l'accompagnateur puis ensuite le comité de pilotage du projet. Ceci dans l'objectif de déboucher sur une méthodologie coconstruite et approuvée basée sur la théorie de l'acteur réseau dans le contexte des entreprises sociales.

Selon Susman & Evered (1978), une recherche-action se caractérise par les éléments suivants : un engagement participatif, matérialisé par le comité de pilotage du projet ; une dimension collaborative, impliquant les entreprises sociales comme praticiens ; une orientation vers le changement, présentée dans la problématique d'aide à la digitalisation des entreprises sociales ; de la réflexivité et un processus itératif, matérialisés par des feedbacks réguliers entre les différents groupes d'acteurs et les chercheurs ainsi que les ajustements réalisés au fil du temps, dans le but d'obtenir des résultats progressifs et évolutifs.

3.2. L'étude de cas

Notre présente contribution cherche à tirer des conclusions transversales à ces cas (Bryman & Bell, 2011), favorisant la généralisation analytique plutôt que statistique (Yin, 2018). Nous élaborons donc, sur base d'entretiens empiriques, d'observations et de documents internes et externes aux organisations, une analyse approfondie des projets de digitalisation accompagnés. Nous étudions leur contexte, les différents acteurs impliqués et le processus de traduction par lequel les entreprises sociales passent pour atteindre leurs objectifs de digitalisation et *in fine*, le rôle joué par les accompagnateurs dans le processus de construction du projet de digitalisation. La combinaison de l'ANT et de la recherche-action offre un équilibre entre l'approche attentive mais non engagée de l'ANT et l'implication directe de la recherche-action, permettant ainsi de minimiser les risques de biais potentiels (Piovesan, 2020).

Afin de répondre à nos questions de recherche « *Quels sont les facteurs qui influent sur la construction d'un projet de digitalisation au sein des entreprises sociales ?* », nous réalisons une étude de cas multiple (Yin, 2018) sur trois projets accompagnés dans le cadre cette recherche-action. Ces cas sont sélectionnés parce qu'ils présentent des modalités d'accompagnement différents et offrent des résultats contrastés, la diversité assurant la validité externe de la recherche (Bryman & Bell, 2011).

SkillShape, un Centre d'Insertion Socio-Professionnel, forme environ 2000 demandeurs d'emploi annuellement, avec une équipe de 170 travailleurs. Le départ à la retraite du directeur général et de son adjoint a déclenché un important changement organisationnel. Le projet de transformation digitale vise à remplacer les processus papier, principalement dans la gestion du personnel et des formations. L'objectif est de numériser ces processus via un SIRH et un ERP pour la gestion des plannings, salles, professeurs et étudiants. Les responsables du projet sont la gestionnaire des ressources humaines et le directeur général, ce dernier devant céder ses fonctions en cours de projet.

CommunityAid est un groupement d'associations de service à la personne, de la crèche à la maison de repos. Au total, 300 personnes travaillent pour l'organisation. L'objectif principal du projet de digitalisation est de se professionnaliser par le biais du digital. L'outil digital utilisé dépendra fortement des moyens proposés pour se professionnaliser. Une première identification de l'outil digital à implémenter correspond au Groupware, qui est un software permettant aux managers de l'organisation de partager des documents à distance. La personne en charge du projet est la secrétaire de direction, chargée de coordonner le projet informatique en même temps que la fusion des associations.

HomeCare est une entreprise sociale de soins à domicile, offrant une assistance aux familles par le biais d'aides familiales, d'aides ménagères sociales et d'ouvriers polyvalents. Elle compte une équipe de 70 personnes, dont 5 dans l'équipe d'encadrement. Le projet vise à équiper les travailleurs de terrain de smartphones pour améliorer la communication et l'efficacité administrative. Un E-HRM est également à implémenter pour gérer les tournées des prestataires et la facturation des bénéficiaires. Mené par la directrice, le projet est soutenu par un comité de pilotage et un groupe de travail composé de travailleurs de terrain.

4. Résultats

L'analyse des trois cas met en évidence des tendances significatives dans les différentes phases amont du processus de traduction. La problématisation initiale révèle que l'opportunité d'un tel accompagnement découle souvent de la nécessité d'adaptation des entreprises sociales au paysage économique en constante évolution. Cependant, le besoin initial n'est pas toujours clairement défini, soulignant l'importance de la phase d'intéressement pour aligner les visions et objectifs des parties prenantes quant au projet digital à implémenter. Cette phase mobilise les acteurs autour des solutions proposées, tandis que l'enrôlement active leur implication dans la conception et l'implémentation des solutions digitales retenues.

4.1. SkillShape

Le cas SkillShape a rencontré des difficultés dans chaque phase du projet, malgré les tentatives de démarche réflexive et participative de l'accompagnateur (Figure 2).

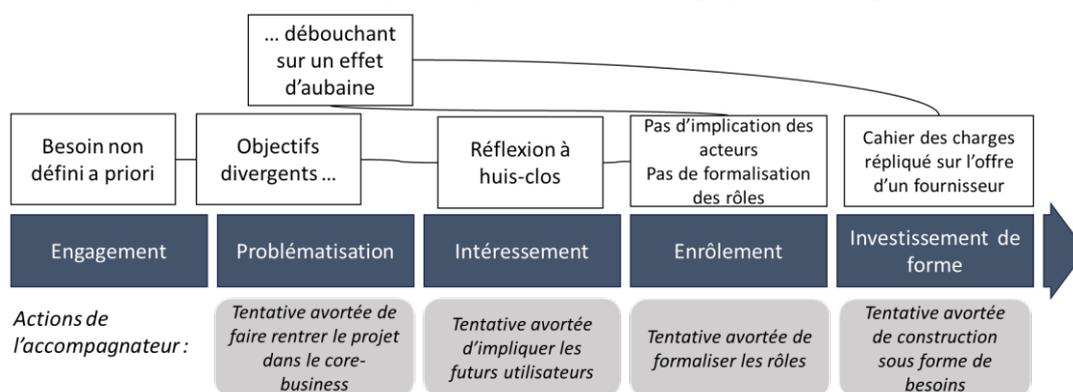


Figure 1 : Etapes de l'accompagnement SkillShape

4.1.1. Des objectifs divergents et un défaut de problématisation

Lors de l'entretien initial de cadrage du projet, les deux responsables de projet ont été vus séparément et ont exprimé des objectifs de projet très différents. Le directeur général souhaitait digitaliser la gestion des formations, tandis que le gestionnaire RH souhaitait numériser les dossiers du personnel. Ces objectifs reflètent l'hybridité des missions de l'organisation, l'un axé sur la mission sociale et l'autre sur l'efficacité. L'objectif initial des accompagnateurs était d'établir un périmètre de projet partagé, mais les divergences persistaient.

Responsable RH : « *On a demandé au directeur si on pouvait introduire le dossier de candidature et voilà, c'est parti. Au départ, on l'a lancé pour nous en disant qu'on avait besoin d'un SIRH avec principalement une centralisation de données.* »

A la demande de l'accompagnateur, un comité de pilotage interne s'est formé, composé du directeur et de son adjoint ainsi que du gestionnaire RH, en charge du projet. Il a pour rôle de construire le projet digital et de piloter son implémentation dans l'entreprise.

Lors de la première séance d'accompagnement en entreprise, le comité de pilotage devait choisir le point d'entrée de cette transformation : la gestion du personnel ou la gestion des formations. Les accompagnateurs favorisaient la seconde option pour son importance stratégique. Toutefois, le comité de pilotage a choisi la première en raison de la perte de confiance des salariés dans le succès des projets digitaux et par la crainte de la direction pour la réussite d'un projet touchant le cœur de métier.

Directeur adjoint : « *Les travailleurs n'ont plus confiance, avec tous les projets digitaux qui n'ont pas abouti. Il vaut mieux commencer petit, ils verront que ça a du bon.* »

Une justification confidentielle révèle la volonté de la direction de ne pas s'appropriier le projet du gestionnaire RH. L'analyse des besoins et la problématisation ont été négligées, préférant une réflexion orientée vers des opportunités, se concentrant directement sur les solutions.

4.1.2. Divergence d'approches entre accompagnateurs et déficit d'intéressement

Après la définition du périmètre, l'accompagnateur change a suggéré une cartographie des besoins, tandis que l'accompagnateur technique préférerait explorer les solutions du marché. Les accompagnateurs divergeaient sur l'intéressement, l'un privilégiant les solutions du marché et l'autre se concentrant sur les besoins des acteurs. Le comité de pilotage a choisi la première option, jugeant plus simple et moins chronophage de rencontrer des fournisseurs de logiciels.

Directeur : « *A l'heure actuelle, on a deux projets en cours pour lesquels on a sollicité le personnel, dont un qui ne mène à rien et l'autre pour lequel il n'y a pas beaucoup de répondants. Il faut leur [membres du personnel] dégager du temps pour participer et à l'heure actuelle, on n'en a pas.* »

À la demande de l'accompagnateur change, le comité de pilotage a formalisé les processus internes de gestion du personnel et des formations des stagiaires, mais sans impliquer les acteurs de terrain. Pour surmonter la difficulté de questionner le personnel par manque de temps, les accompagnateurs ont proposé d'élargir le comité de pilotage à deux acteurs clés : le responsable planning et l'informaticien interne. Bien que le périmètre initial soit le SIRH, la direction a focalisé les démonstrations sur la gestion des plannings de formations. Un fournisseur de logiciels a captivé le comité, mais les détails ont soulevé des questions sur la révision des processus internes, l'acceptation de nouvelles procédures, et un budget dépassant les prévisions. Le comité a différé sa décision, exprimant le désir d'explorer d'autres pistes, malgré l'insistance de l'accompagnateur change sur la clarification nécessaire du périmètre projet.

Le comité de pilotage a redéfini le projet, en choisissant la gestion des plannings de formation des stagiaires comme nouveau point d'entrée de leur digitalisation. Tous étaient favorables à cet outil de gestion des formations, malgré son coût, à l'exception du gestionnaire RH qui

préférerait le SIRH et du gestionnaire informatique qui affirmait pouvoir adapter l'outil actuel. L'accompagnateur change est parvenu à sensibiliser le directeur à la nécessité d'informer le personnel sur le projet digital maintenant qu'il n'y aurait plus de retour en arrière en réalisant un recensement des besoins par rapport au nouvel outil.

4.1.3. Un enrôlement à huis-clos

La direction envisageait d'exclure l'informaticien du comité de pilotage, doutant de ses compétences, ce qui n'a jamais été officiellement exprimé. Les réunions suivantes ont été organisées sans l'en informer, compliquant le processus d'intéressement et créant des tensions.

Au cours de l'année d'accompagnement, un changement de direction a modifié les règles du jeu. Le nouveau directeur a reconnu les retours sur investissement potentiels du projet de transformation digitale malgré son coût élevé, démontrant une capacité de compréhension de sa valeur et des opportunités pour l'organisation. La réorientation vers la gestion des formations a introduit un responsable planning, complexifiant la légitimité du chef de projet initial. Le maintien du porteur initial sans clarification a créé une ambiguïté entravant l'engagement des nouveaux acteurs, tandis que le responsable planning, non formalisé, limitait son rôle.

Suite à la demande de cartographie des besoins de l'accompagnateur, le responsable planning a réalisé un inventaire basé uniquement sur sa vision, en justifiant qu'il connaissait bien le terrain, et qu'il n'avait pas eu le temps de solliciter les futurs utilisateurs.

Le travail demandé par l'accompagnateur change entre chaque réunion a certes été réalisé mais sans aller à la rencontre des acteurs de terrain, entraînant une faible implication des parties prenantes. L'accompagnateur souligne l'importance d'impliquer davantage d'utilisateurs-clés, et le comité de pilotage convient d'étoffer la liste par la suite, mais sans jamais l'appliquer.

4.1.4. Démantèlement opportuniste du projet initial

Un élément externe est venu perturber le projet ; l'annonce du lancement, par les pouvoirs publics régionaux, d'offres de financement permettant potentiellement de subsidier la concrétisation du projet digital. Sans l'assistance des accompagnateurs, le projet a donné lieu à un cahier des charges élaboré à la hâte à la fin de la période d'accompagnement, basé sur les fonctionnalités d'un fournisseur de logiciels, sans consultation des besoins réels des utilisateurs finaux. L'hybridité des finalités du projet de digitalisation n'a pas été efficacement gérée en raison des rapports de force en jeu. La mise en route précipitée du logiciel est techno-centrée, sans considération des besoins réels, avec un comité de pilotage partiellement engagé. Le cas met en évidence que dans un contexte de déficit de problématisation et d'oscillation entre les objectifs sociaux et les objectifs d'efficience, il existe une forte probabilité que la recherche d'effet d'aubaine se manifeste, notamment dans un contexte de soutien public.

4.2. CommunityAid

Le cas CommunityAid met en lumière les dynamiques de pouvoir en jeu. La ligne du temps (Figure 2) illustre l'évolution des événements clés de l'accompagnement du projet.

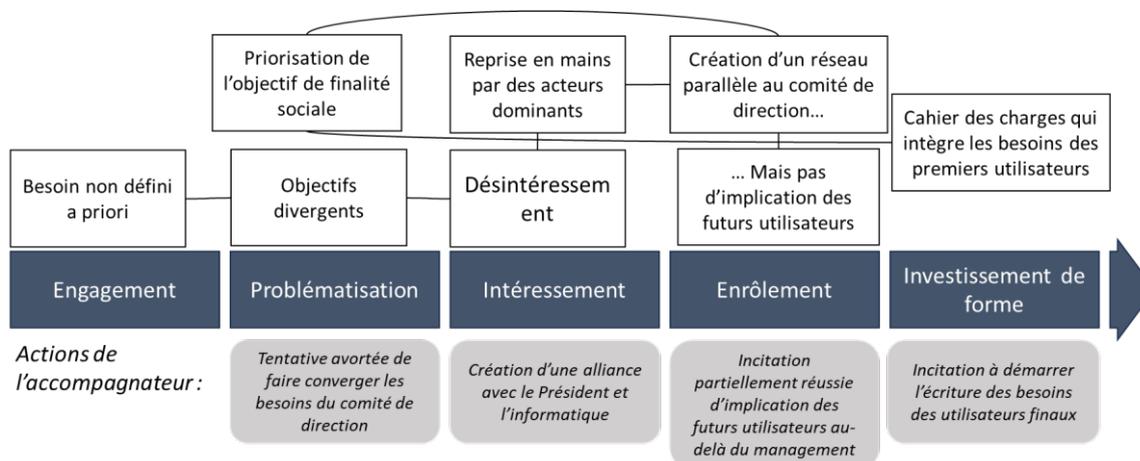


Figure 2 : Etapes de l'accompagnement CommunityAid

4.2.1. Une problématisation aux contours flous

Lors du cadrage du projet, le responsable de projet a évoqué plusieurs possibilités de projets de digitalisation sans qu'un besoin spécifique soit clairement défini, l'appel à candidatures du projet gouvernemental ayant été perçu comme une opportunité de développement digital.

Responsable de projet : « *Il ne faut pas quelque chose de trop lourd qui demande une implication trop grande. [...] Ce qu'on peut réinjecter, on le réinjecte pour les bénéficiaires. La priorité n'est pas la technologie.* »

Le responsable de projet a identifié l'opportunité de la future fusion des associations en une structure unique, associée à la création d'un site web en collaboration avec une société externe de communication. Il a souligné également que certains membres du comité de direction percevaient cet accompagnement comme une occasion d'évaluer leur infrastructure informatique, actuellement sous la gestion d'un informaticien externe.

Le responsable de projet, suivant les conseils de l'accompagnateur, a cherché à aligner le projet avec la mission sociale, mais sans succès. Il a sollicité l'accompagnateur pour réexpliquer les objectifs du projet de soutien à la digitalisation au comité de direction. Les discussions au sein du comité de direction ont révélé des difficultés à obtenir un consensus, soulignant une problématisation floue. L'intervention du président a orienté l'intérêt du comité vers une plateforme intranet pour la gestion documentaire, le plus petit commun dénominateur d'efficacité interne par manque de cohésion de l'équipe dirigeante. L'objectif était fluidifier les informations par le partage d'informations entre le conseil d'administration et le management.

4.2.2. Désintéressement du projet

Les réunions d'accompagnement ont révélé le manque de progrès dans l'élaboration du projet, en raison du temps insuffisant accordé au porteur de projet et des difficultés d'accès aux données par l'informaticien externe. Le désintérêt initial du comité de direction et les

obstacles techniques ont amplifié les défis du projet. Le manque de reconnaissance de son importance et l'incompréhension des enjeux ont également entravé sa réalisation. Entre temps, le nouveau site internet a été présenté aux travailleurs des associations.

Responsable de projet : « *Ils [les membres du personnel] sont enthousiastes. Ils ont exprimé leur attente d'avoir accès à l'information via le site ou une autre plateforme, ce qui justifie d'autant plus notre projet.* »

A ce stade, le projet de plateforme de communication interne était limité au management, remettant en question le public cible initial. Les commentaires du personnel ont mis en évidence cette remise en question, et l'idée d'élargir la plateforme a été examinée, mais l'opposition de l'informaticien compliquait la coopération. Les accompagnateurs ont souligné que cette problématique dépassait le cadre du projet lui-même, et constituait plutôt un problème organisationnel, qui a alors été porté à l'attention du président du conseil d'administration.

4.2.3. Enrôlement de nouveaux acteurs et réorientation du projet

Le projet étant porté par une seule et unique personne ayant peu de pouvoir décisionnel de par sa fonction, la stabilité des décisions était relativement faible. De plus, la structure informatique floue et non-maîtrisée indiquait des problèmes dès l'intéressement.

Face aux obstacles avec l'informaticien externe qui entravait le projet en maintenant le contrôle des ressources, le président a saisi l'occasion de la fusion pour mettre fin à la collaboration. L'équipe informatique d'une des associations fusionnées a ensuite pris en charge la gestion du groupe, devenant un acteur clé dans le projet. Elle a apporté ses connaissances informatiques et a assuré les accès nécessaires pour la réussite du projet. De nouvelles réunions ont été planifiées de manière plus régulière avec un comité d'acteurs renouvelé pour réorienter le projet.

4.2.4. Une problématisation recentrée

Des réunions d'accompagnement ont été organisées pour redéfinir le projet, compte tenu des changements organisationnels et des nouveaux besoins. Le président aspirait à réviser toute la structure informatique. Les accompagnateurs ont suggéré de revisiter les processus internes pour identifier les opportunités d'amélioration grâce au digital. Le président préférait réorienter le projet vers une transformation digitale complète de l'organisation fusionnée.

Président : « *Aujourd'hui, on doit trouver une façon rationnelle et efficace de réviser la structure informatique. Je veux trouver des logiciels spécialisés et intégrés harmonieusement pour tous nos services pour plus d'efficacité.* »

L'accompagnateur change s'est inquiété des ressources disponibles pour un tel projet, considérant que celui-ci nécessite une personne dédiée en capacité de libérer un temps considérable sur ce projet, sans compter les ressources financières nécessaires. Le responsable du projet en a discuté informellement avec son directeur directe, marquant son inquiétude par rapport à l'ampleur du nouveau projet digital quelques mois avant la fin de l'accompagnement. Son directeur a profité de l'occasion pour reposer le projet qu'il avait évoqué en début de l'année d'accompagnement : la gestion des stages.

Responsable de projet : « *L'idéal est de repartir dans une association avec un petit projet, pour arriver à quelque chose d'utile, qui servirait d'exemple pour préparer la digitalisation des autres associations.* »

Ce cas montre que le manque de problématisation et d'intéressement peut entraîner l'échec, mais l'intervention d'acteurs dominants permet de surmonter ces obstacles en réaffirmant l'importance de la finalité sociale.

4.2.5. Enrôlement partiel et tardif pour un investissement de forme

Un nouveau comité de pilotage, comprenant la nouvelle équipe informatique, le chef de projet et le président, a été formé après que les accompagnateurs aient établi une alliance avec le président. Une nouvelle orientation visant à améliorer la gestion des stages en accueil extra-scolaire a été définie, avec l'entrée imprévue du directeur en tant que responsable du projet. Il a repris le contrôle en réaffirmant ses besoins, devenant un acteur central. Sous les conseils de l'accompagnateur, le directeur et son assistant ont élaboré une liste de besoins sans impliquer les parents, futurs utilisateurs de la solution.

Directeur : « *On a pointé le problème et les besoins. On ne mettra pas un budget de dingue, on a 1.000€ pour mettre en place le logiciel qui fonctionnerait avec le site web.* »

L'accompagnement a finalement réussi à réorienter le projet vers une trajectoire viable et répondant aux objectifs hybrides, une fois les jeux de pouvoirs identifiés et amenuisés. Cependant, la mise en œuvre précipitée du logiciel en fin d'année d'accompagnement, caractérisée par une orientation techno-centrée dépourvue de considération pour les besoins d'une partie des futurs utilisateurs, s'accompagne d'un comité de pilotage partiellement engagé. Cette cas met en évidence les défis persistants liés à la coordination des parties prenantes et à l'intégration des utilisateurs-clés tout au long du processus, soulignant ainsi la complexité de la conduite de projets de digitalisation dans des contextes organisationnels complexes.

4.3. HomeCare

Le cas HomeCare démontre une gestion du changement plus fluide dans le temps. Les actions réalisées (Figure 4) trace l'évolution des événements clés.

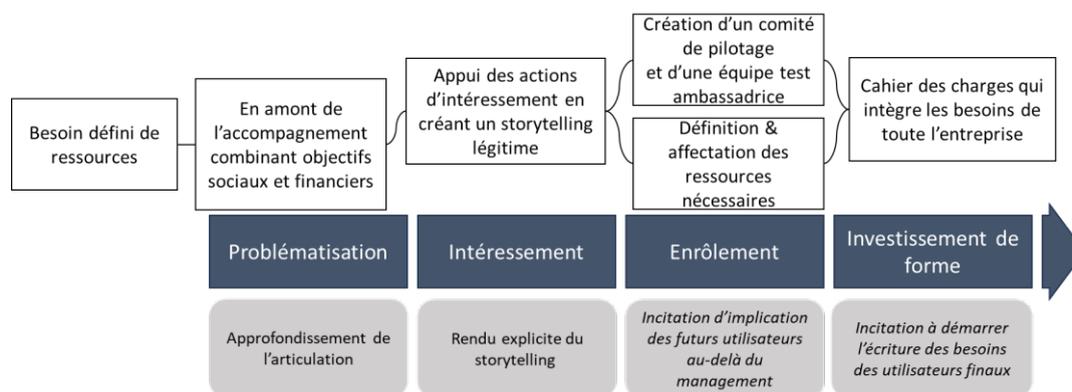


Figure 3 : Etapes de l'accompagnement HomeCare

4.3.1. Une problématisation centrée sur la mission et largement communiquée

Le projet de digitalisation, initié par la directrice d'un service de soins à domicile, visait à améliorer la communication entre le personnel de support et les prestataires sur le terrain,

avec pour objectif d'optimiser la qualité des services aux bénéficiaires et d'accroître le bien-être des travailleurs. La directrice a proposé une feuille de route claire, incluant l'utilisation de smartphones pour le pointage et une plateforme de communication, sous l'influence de la pression mimétique de la digitalisation dans des services similaires.

Lors de la première séance d'accompagnement, les problèmes à l'origine du projet ont été identifiés avec la directrice, désignée comme chef de projet, et alignés avec la mission sociale de l'organisation, tout en visant la compétitivité, l'attractivité du recrutement, et la réponse aux exigences administratives. La directrice souhaitait également améliorer les compétences des prestataires de terrain afin qu'ils puissent offrir leurs compétences technologiques aux bénéficiaires dans le besoin. Cette démarche témoigne de sa capacité à concilier la finalité sociale et les objectifs d'efficacité, avec une problématisation préalable à l'accompagnement et une confirmation contextuelle des contours du projet. Malgré cela, la directrice excluait la participation de ses équipes au projet à ce stade.

Directrice : « Je réfléchis l'aspect participatif, je vais être plus dans une adhésion qu'une co-construction. Je sais ce que je veux et ce dont j'ai besoin. Fondamentalement, je vais imposer l'utilisation du smartphone. »

Après l'accompagnement, la directrice a approfondi la formalisation des processus pour la digitalisation mais a rencontré des défis imprévus, notamment la définition évolutive des besoins. Traduire ces besoins changeants dans un cahier des charges est devenu complexe. Pour résoudre ces problèmes, elle a participé à des sessions d'information sur les logiciels du marché et a consulté d'autres services ayant entrepris des démarches similaires.

Le projet initialement pensé par la directrice et consolidé par l'accompagnement a été validé par le conseil d'administration. Suite aux conseils de l'accompagnement et après un travail de traduction de sa vision en un storytelling clair, la directrice a réalisé une présentation pour les équipes, lors d'une journée de réflexion sur les potentielles améliorations de la structure.

Aide familiale de l'équipe projet : « Nous avons eu une réunion tous ensemble. C'est là que notre directrice nous a présenté notre projet de la digitalisation. Nous avons dû faire des travaux par groupe ce jour-là sur des choses qu'on voudrait changer, au sein de de l'équipe et du travail. »

Bien que le projet ait été bien reçu, des résistances se sont manifestées parmi les prestataires de terrain. L'inquiétude quant à la déshumanisation du travail ont généré des préoccupations chez certains travailleurs, soulignant la nécessité d'une réflexion approfondie sur cet aspect. Face à ce défi, la directrice revue sa position quant à l'aspect participatif et une équipe projet a été construite suite à l'événement. Cette équipe a alors eut la charge de prioriser les besoins dans un cahier des charges lors d'une réunion ultérieure.

Assistante administrative du comité de pilotage : « Les retours [du personnel suite à a communication du projet] étaient relativement positifs. On leur a demandé leur avis sur les améliorations nécessaires sur la structure et on a fait bureau des plaintes. Ça a été un peu dur, mais le lendemain, on a reçu pleins de retours positifs sur cette journée. »

4.3.2. Une tentative d'intéressement élargi afin de réduire la dépendance informatique

Avec l'accompagnateur, la directrice a ancré le projet dans la mission sociale en identifiant attentivement les parties prenantes pour parvenir à un compromis. Une communication régulière, notamment à travers le storytelling, a apaisé les inquiétudes en mettant en avant la

primauté de la mission d'aide aux bénéficiaires. Des travailleurs ont été désignés pour tester la solution digitale et agir en tant qu'ambassadeurs auprès de leurs collègues et des bénéficiaires, suscitant ainsi l'intérêt pour l'outil digital grâce à une formation adaptée.

Assistante sociale de l'équipe projet : *« Il y avait une part de curiosité mais aussi de crainte, la digitalisation, c'est quelque chose qui peut leur faire peur, parce qu'on reste dans des procédures de communication qui sont assez traditionnelles et avec une équipe aussi qui est plutôt constante dans ce qu'elle a connu. Le changement c'est difficile. »*

La directrice, consciente de la nécessité d'impliquer son fournisseur informatique déjà en charge de ses logiciels, a cherché à éviter une dépendance excessive en explorant d'autres solutions digitales. Elle a envisagé la mutualisation des coûts avec d'autres organisations de la même fédération néanmoins, cette approche a été entravée par des problèmes de timing, laissant HomeCare dépendant de la négociation du contrat avec le fournisseur via sa fédération. Pour surmonter ces obstacles, la directrice a modifié sa stratégie en abandonnant la mutualisation des coûts au profit d'une solution digitale mieux adaptée à la structure informatique interne. Bien que HomeCare ait dû réinvestir avec son prestataire actuel, les demandes spécifiques étaient limitées en raison de sa taille et donc de son degré d'influence, rendant le processus d'intéressement plus complexe pour une organisation de moindre envergure.

4.3.3. Un enrôlement efficace

L'accompagnement a renforcé les actions d'intéressement et d'enrôlement, établissant un storytelling légitime. Un comité de pilotage a été formé pour piloter l'avancement du projet : une assistante sociale, l'assistante administrative et la directrice. Un membre du CA particulièrement impliqué dans l'étude de marché ne participe pas au pilotage opérationnel mais offre son aide à chaque sollicitation de la directrice, assurant le sponsorship du projet.

Directrice : *« Je suis contente que le conseil d'administration ait été embarqué dans le projet. J'avais un peu peur au début, je bousculais des aprioris et ils ont suivi. »*

La création d'un comité de pilotage et d'une équipe projet de prestataires de terrain a été demandée par l'accompagnateur change afin d'impliquer les utilisateurs-clés dans le processus de transformation.

4.3.4. Une convergence autour de l'investissement de forme

La directrice de HomeCare exprimait des inquiétudes quant à sa marge de manœuvre, puisque les contours du projet étaient fixés. Cependant, les comités et l'ensemble de l'entreprise ont participé à la définition et à la priorisation des besoins, aboutissant à un cahier des charges pour les fournisseurs. Ce processus a impliqué les utilisateurs finaux dès le début, assurant ainsi une réponse adéquate à leurs besoins.

L'accompagnement a structuré efficacement le processus d'intéressement et d'enrôlement, renforçant la légitimité du storytelling. La création d'un comité de pilotage, avec le soutien actif d'un membre du conseil d'administration, a été cruciale pour mener le projet de manière efficace. Les efforts de problématisation et d'intéressement ont harmonisé le projet avec les missions hybrides de l'organisation, apaisant les résistances et mobilisant l'engagement des parties prenantes. Ce cas illustre une approche pragmatique dans la gestion des défis

imprévus, soulignant l'importance d'ajuster la stratégie pour garantir le succès d'une transformation digitale dans un contexte organisationnel spécifique.

5. Discussion

L'analyse des phases préliminaires de l'implémentation technologique des trois cas grâce à l'ANT nous permet de comprendre les raisons du succès dans certains cas, soulignant les synergies atteintes, tandis que dans d'autres cas, la synergie souhaitée n'est pas réalisée. Une attention particulière est accordée au rôle de l'accompagnateur, analysant comment ses actions et sa compréhension des enjeux influent sur les trajectoires des projets de digitalisation. Cette approche vise à identifier les mécanismes spécifiques par lesquels l'accompagnateur contribue ou entrave le processus de digitalisation, avec pour objectif d'approfondir la compréhension des dynamiques complexes et de fournir des enseignements pratiques pour les professionnels et chercheurs-intervenants impliqués dans des initiatives similaires.

5.1. Engagement dans la transformation en réponse aux missions hybrides

La décision d'entreprendre un processus de digitalisation dans les entreprises sociales est motivée par diverses considérations, dépendant des contextes spécifiques. Par exemple, SkillShape et CommunityAid voient l'opportunité d'accompagnement comme un catalyseur, même sans besoin immédiat. En contraste, pour HomeCare, cet accompagnement est une convergence opportune avec un projet déjà envisagé mais incertain. L'encouragement gouvernemental à l'accompagnement est une incitation supplémentaire à la digitalisation (Shlogl et al., 2021), en raison de pressions isomorphiques. HomeCare subit une pression isomorphique mimétique en observant d'autres services déjà digitalisés. SkillShape est soumis à un isomorphisme coercitif suite à l'adoption d'un décret, tandis que CommunityAid justifie sa digitalisation par une exigence de professionnalisation, représentant un isomorphisme normatif.

Le processus doit s'aligner avec les missions hybrides de ces entreprises (Alam & Campbell, 2017). L'équilibre financier est crucial, CommunityAid soulignant les économies de temps, SkillShape la rationalisation des coûts, et HomeCare favorisant la communication pour améliorer le service aux bénéficiaires. La définition précise du besoin est parfois floue. SkillShape a des objectifs divergents, adoptant une approche techno-centrée sans analyse approfondie des besoins. CommunityAid lance plusieurs initiatives en raison de variations de besoins. HomeCare, grâce à l'accompagnement, répond à un besoin exprimé depuis longtemps.

Ces éléments rendent compte de l'importance de la temporalité et des processus délibératifs au sein de ces entreprises. Nous recommandons donc aux pouvoirs publics de faire attention à ne pas créer des effets d'aubaine et qu'il faut prévoir un temps nécessaire pour la délibération dans les offres de financement de projet de digitalisation.

5.2. Problématisation et inertie organisationnelle

Chez HomeCare, la directrice a amorcé le processus de problématisation dès le début, intégrant la dualité des objectifs sociaux et d'efficacité, ce qui a été approuvé par le conseil d'administration sans remise en question ultérieure. En revanche, SkillShape et

CommunityAid ont rencontré des difficultés dans la définition initiale du périmètre de leurs projets. Les instabilités observées chez SkillShape et CommunityAid trouvent leurs origines dans des jeux de pouvoir internes. Chez SkillShape, les tensions entre le gestionnaire des ressources humaines et le directeur général reflètent des orientations conflictuelles pour la transformation digitale, alimentant ainsi l'instabilité stratégique. De même, chez CommunityAid, les rivalités internes au sein du comité de direction entravent l'établissement d'un consensus clair sur le projet de digitalisation, avec une influence notable du président en tant qu'acteur dominant.

Les enseignements soulignent l'importance de considérer attentivement les obstacles potentiels tels que l'inertie organisationnelle (Battilana & Lee, 2014) et la nécessité d'acter les décisions par des jalons cruciaux (Pichault, 2013) et des investissements de formes (Thévenot, 2019) pour garantir le succès des initiatives de transformation digitale.

La contrainte de temps est un facteur significatif, en particulier dans les deux premiers cas, avec une pression liée à un accompagnement limité. SkillShape privilégie la facilité et la rapidité de mise en œuvre sans une analyse approfondie des besoins réels, entraînant des ajustements nécessaires pour la transformation. CommunityAid reporte fréquemment le projet au profit d'autres priorités jugées plus pressantes. La disponibilité de temps formel pour la réflexion est essentielle pour réussir le changement organisationnel (Rosenbaum et al., 2016). Malgré des ressources limitées, HomeCare accorde une priorité significative au projet de digitalisation, avec une planification minutieuse des actions.

L'offre soudaine de financement par les pouvoirs publics, perçue comme une opportunité comme chez SkillShape, incite les organisations à présenter des projets de digitalisation peu aboutis et peu matures. Cependant, les financements sur le court terme s'avèrent souvent insuffisants pour introduire des technologies fonctionnelles et durables dans les entreprises sociales (Occhiuto et al., 2021). Cette insuffisance découle du manque de prise en compte du temps nécessaire aux processus délibératifs visant à tester et à affiner les technologies pour les rendre pérennes (Occhiuto et al., 2021).

5.3. Intéressement, enrôlement et culture participative

Le développement des réseaux d'acteurs a varié d'un projet à l'autre. Chez SkillShape, l'absence d'un traducteur et l'incapacité à mettre des porte-paroles en relation ont freiné les processus d'intéressement. Le manque de clarification des rôles dans le comité de pilotage et le manque de communication avec les utilisateurs-clés a compromis l'enrôlement. Malgré des difficultés initiales, CommunityAid a réussi dans la négociation grâce à l'implication du président en tant que champion de projet, qui promeut, soutient et défend le projet (Beath, 1996). Un micro-réseau d'acteurs s'est développé en parallèle au comité de direction, permettant la construction du projet. HomeCare adopte une approche distinctive pour l'enrôlement, comprenant la mobilisation de ressources, la formation d'un comité de pilotage, et la création d'une équipe test agissant comme ambassadeur du projet pour favoriser l'implication des travailleurs. La présence continue de la directrice en tant que championne de projet et l'extension du réseau par la multiplication de micro-réseaux ont renforcé le projet de transformation.

Malgré la présence d'une culture plus participative dans les entreprises sociales (Defourny et al., 2009), les résultats indiquent que seul HomeCare a pleinement engagé les acteurs autour du projet afin de favoriser leur intérêt et leur implication. Cela confirme les recherches de Rosenbaum et al. (2016), soulignant que le succès du changement réside dans l'accent mis par la direction sur le bien-être des bénéficiaires du changement plutôt que sur le changement organisationnel en soi. Néanmoins, cette implication des travailleurs a été instaurée sur les conseils de l'accompagnateur, révélant ainsi que la culture participative (Defourny et al., 2009) n'était pas si intrinsèque dans ces organisations dans les sphères plus opérationnelles.

5.4. L'accompagnateur externe comme garant du processus réflexif et participatif

Observant les défis liés à la modification des processus et à la culture de l'organisation (Shafiee et al., 2019), nous rejoignons les travaux de Wright et al. (2017) qui soulignent la nécessité d'accompagnement dès les premières étapes du processus de digitalisation. Les contraintes liées au manque de ressources (Battilana, 2018) obligent l'accompagnateur externe à agir comme un garde-fou pour maintenir une logique réflexive dans la construction du projet et créer des réseaux d'acteurs indispensables à sa réalisation. L'accompagnateur externe peut donc jouer un rôle clé en développant une approche réflexive et participative pour la gestion de projet, surtout lorsque les contraintes de ressources sont gérées et les rapports de pouvoir amenuisés.

Dans le cas de HomeCare, l'accompagnement a été déterminant pour établir une structure décisionnelle claire. Une fois les contours du projet définis, il a facilité la répartition des décisions entre différents organes, avec le conseil d'administration en tant que sponsor, le comité de pilotage guidant le projet, et l'équipe projet contribuant à la définition concrète des besoins. L'accompagnement a permis de réduire la dépendance du projet à une seule personne.

Dans le cas de CommunityAid, les rapports de pouvoirs initiaux ainsi que la dépendance au service informatique externe a rendu difficile la mise en œuvre du projet. L'accompagnement a permis de mettre en lumière ces éléments et de réintégrer un acteur clé dans le réseau afin de réduire la dépendance aux ressources et d'amenuiser les jeux de pouvoir.

Cependant, le rôle est complexe, car l'accompagnateur externe a peu de pouvoir dans le réseau d'acteurs, agissant comme un coach que l'organisation peut choisir d'écouter ou non. C'est d'ailleurs ce que le cas Skillshape nous apprend : être accompagné ne fait pas tout. L'accompagnateur peut développer des approches réflexives et participative pour la gestion de projet uniquement si les contraintes de ressources sont gérées et les rapport de pouvoirs amenuisés. De plus, les conseils divergents des accompagnateurs ont également compliqué la convergence des intérêts. L'analyse des rapports d'influence entre les accompagnateurs révèle une dynamique complexe et conflictuelle, créant un rapport de force perceptible. Cette situation résulte de visions distinctes sur le projet de digitalisation, des priorités différentes, voire des interprétations variées des besoins organisationnels. L'exploration des rapports de force entre deux accompagnateurs, l'un axé sur la gestion du changement et l'autre sur l'informatique, est nécessaire.

6. Conclusion

Cette étude a cherché à cerner les facteurs influençant la construction des projet de digitalisation en entreprise sociale et à comprendre le rôle que peut jouer l'accompagnateur externe dans le processus. En analysant trois cas contrastés à travers la théorie de l'acteur-réseau, l'étude met en lumière les dynamiques complexes entourant les projets de digitalisation de ces entreprises.

Le processus de changement, tel qu'exploré au sein des entreprises sociales à travers la lentille de la théorie de l'acteur-réseau, met en évidence la responsabilité accrue des organisations à l'égard de leur mission sociale lors de la mise en œuvre de projets digitaux. Cette responsabilité se manifeste à plusieurs niveaux, impliquant la prise de décision, la gestion des besoins, et l'enrôlement des acteurs internes et externes. Premièrement, l'analyse des cas révèle que l'opportunité d'offre des pouvoirs publics d'aide à la digitalisation est souvent motivée par la nécessité de garantir la pérennité économique des entreprises sociales, enjeu central dans ces organisations. Deuxièmement, en raison du manque de ressources, les entreprises sociales sont parfois confrontées à un dilemme entre adopter une approche rapide et facile, compromettant parfois la construction de projet, ou opter pour une approche réfléchie, axée sur la problématisation des besoins liés à la mission sociale. Cela montre que le rôle de l'intervenant est déterminant pour maintenir l'approche réflexive. Troisièmement, le développement des réseaux d'acteurs est déterminant car il permet de garantir l'adéquation à la mission sociale en impliquant les travailleurs œuvrant directement pour cette mission. Enfin, l'accompagnateur externe se révèle essentiel dans la gestion des défis contextuels liés à la pénurie de ressources, à la modification des processus et à la culture organisationnelle.

Cette étude comporte toutefois certaines limites dans sa généralisation restreinte, étant fondée sur l'analyse approfondie de seulement trois cas spécifiques. Bien que notre recherche ait pour but de tirer des conclusions générales à ces cas transversaux aux entreprises sociales (Bryman & Bell, 2011), il faut rester prudent quant à la généralisation des conclusions à d'autres contextes, chaque entreprise et projet de digitalisation étant spécifiques.

Malgré cela, l'analyse transversale de ces trois cas étudiés offre diverses contributions théoriques et managériales. Sur le plan théorique, nous avons pu cerner, grâce à l'ANT, les dynamiques complexes qui sous-tendent les processus construction de projet de digitalisation au sein des entreprises sociales. Nous avons mis en lumière des facteurs clés tels que la problématisation du projet à partir des finalités économiques et sociales, l'intéressement des différentes parties prenantes, parfois externes à l'organisation et l'enrôlement de celles-ci, et surtout la nécessité d'une gestion anticipative des rapports de pouvoir. Un facteur déterminant relevé est le rôle de l'intervenant agissant en tant que tiers pour maintenir une approche réflexive et surtout participative.

Nous avons également pu dégager les conditions dans lesquelles un accompagnement externe peut s'avérer efficace. Lorsque l'asymétrie des relations de pouvoir est trop forte, l'appel à la problématisation, à l'intéressement et à l'enrôlement a peu de chances d'être entendu dans des contextes où la tentation des effets d'aubaine liés à la fragilité financière des entreprises sociales risque de conduire à des décisions technicistes et court-termistes. Un véritable travail d'élucidation des enjeux, de pédagogie et de conviction s'avère donc nécessaire de la part de l'accompagnateur, mais n'est susceptible d'aboutir que lorsque l'asymétrie des rapports de pouvoir s'amenuise. Nous complétons ainsi l'analyse des étapes clés de la sociologie de

l'innovation par une perspective plus politique (Crozier & Friedberg, 1977) centrée sur la prise en compte des jeux d'acteurs, des zones d'incertitude qu'ils monopolisent et des stratégies qu'ils mettent en œuvre en conséquence.

D'un point de vue managérial, les conclusions tirées de ces cas fournissent des enseignements pratiques et des recommandations pour les acteurs engagés dans des projets de digitalisation au sein d'entreprises sociales. En premier lieu, les gestionnaires doivent comprendre les dynamiques internes, en mettant l'accent sur les jeux de pouvoir et les tensions entre acteurs clés. La clarté des rôles et responsabilités est cruciale pour éviter les conflits. Une attention particulière à la définition initiale des besoins et à la prise de décision délibérée est nécessaire pour éviter des choix précipités. Encourager une culture participative facilite l'adhésion au projet et garantit son alignement avec la mission sociale. Face aux contraintes temporelles et financières, des stratégies robustes, telles qu'une planification méticuleuse et une transparence sur les besoins réels, sont essentielles. En intégrant ces axes, les entreprises sociales peuvent optimiser leurs initiatives de digitalisation pour un impact positif et durable.

Enfin, cette étude suggère plusieurs axes de recherche pour approfondir la compréhension de gestion de projet de digitalisation au sein d'entreprises sociales. Tout d'abord, nous appelons à davantage d'exploration des méthodes de problématisation des besoins dans le contexte de la digitalisation, en particulier face à des situations où le consensus initial est difficile à atteindre, exacerbés par certains facteurs contextuels tels que l'hybridité des missions, la culture participative et l'inertie organisationnelle (Defourny et al., 2019 ; Battilana & Lee, 2014). Enfin, il paraît nécessaire d'approfondir la recherche sur la gestion de financement dans le contexte de projets de digitalisation en entreprise sociale, en mettant l'accent sur la manière dont les fluctuations politiques impactent la viabilité et la planification des projets.

Références

- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2: Le choix des porte-parole. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines-Annales des mines*, (11 & 12), 4-17.
- Alam, S. L., & Campbell, J. (2017). Temporal motivations of volunteers to participate in cultural crowdsourcing work. *Information Systems Research*, 28(4), 744–759.
- Alshawaaf, N., & Lee, S. H. (2021). Business model innovation through digitisation in social purpose organisations: A comparative analysis of Tate Modern and Pompidou Centre. *Journal of Business Research*, 125, 597–608.
- Arnold, M. (2021). Leading digital change and the Management of Hybridity in social work organizations. In *Handbook of research on policies, protocols, and practices for social work in the digital world* (pp. 55-73). IGI Global.
- Azevedo, L. (2021). The Impact of Cloud Management Platforms on Nonprofit Business Models. *Journal of Technology in Human Services*, 39(4), 405-425.
- Bandini, F., Boni, L., Fia, M., & Toschi, L. (2023). Exploring Tension in Hybrid Organizations in Times of Covid-19 Crisis. The Italian Benefit Corporations' experience. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-22.
- Banerjee, S. A. (2021). Digital philanthropy for the masses: crowdfunding platforms marketising NGO partnerships for individual giving in India. *Development in Practice*, 31(7), 896–908.
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21(4), 1278-1305.

- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Beath, C. M. (1996). The project champion. In *Information Management; The Organizational Dimension*, Earl MJ (ed.). Oxford University Press: Oxford; 347–358.
- Bennich, A. (2024). The digital imperative: Institutional pressures to digitalise. *Technology in Society*, 76, 102436. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102436>
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (Third edition). Oxford University Press.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen. In *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* Law J (ed.). Routledge and Kegan Paul: London; 196–233.
- Callon, M., & Latour, B. (1992). Don't throw the baby out with the bath school! A reply to Collins and Yearley. *Science as practice and culture*, 343(368).
- Camaj, L. (2021). The Monitorial Role of Crowdsourced Journalism: Audience Engagement in Corruption Reporting in Nonprofit Newsrooms. *Journalism Practice*.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Editions du Seuil.
- Defourny, J., Develtere, P., Fonteneau, B., & Nyssens, M. (2009). The worldwide making of the social economy. *Innovations and Changes*, Leuven.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2019). La diversité des modèles d'entreprise sociale : nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale. *Marché et Organisations*, n°36(3), 17.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2),147-160.
- García-Orosa, B., & Pérez-Seijo, S. (2020). The Use of 360° Video by International Humanitarian Aid Organizations to Spread Social Messages and Increase Engagement. *Voluntas*, 31(6), 1311–1329.
- Gray, E., & Hopkins, K. (2019). Transported: New Zealand non-profit organizations, digital platforms and the limitations of metaphor. *New Media and Society*, 21(3), 750–769.
- Hwang, S. (2017). Collaborative governance and information technology innovation: public–nonprofit partnerships to build neighborhood information systems. *International Review of Public Administration*, 22(4), 321–343.
- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Harvard university press.
- Lang, V., & Lang, V. (2021). Digitalization and digital transformation. *Digital Fluency: Understanding the Basics of Artificial Intelligence, Blockchain Technology, Quantum Computing, and Their Applications for Digital Transformation*, 1-50.
- Lee, R. L., & Blouin, M. C. (2019). Factors Affecting Web Disclosure Adoption in the Nonprofit Sector. *Journal of Computer Information Systems*, 59(4), 363–372.
- Lewis, P. (2007). Using ANT ideas in the managing of systemic action research. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 24(6), 589-598.
- Lisein, O. (2008). Intervenir dans la conduite de projets technologiques subventionnés : enjeux méthodologiques et responsabilités croisées. In F. Pichault, O. Lisein, G. Rondeaux, & V. Xhaufclair (Eds.), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* Paris, France: Vuibert.
- López Peláez, A., Pérez García, R., & Aguilar-Tablada Massó, M. V. (2018). e-Social work: Building a new field of specialization in social work? *European Journal of Social Work*, 21(6), 804-823.

- Mihalţan, D. C., & Mărginean, R. (2015). Particularities Of the Financial Information System In Nonprofit Organizations. *Sea: Practical Application of Science*, 3(2).
- Pfau, L., & Blanford, J. I. (2018). Use of Geospatial Data and Technology for Wilderness Search and Rescue by Nonprofit Organizations. *Professional Geographer*, 70(3), 434–442.
- Pichault, F. (2013). Change management: Toward a polyphonic management. *De Boeck Supérieur*.
- Piovesan, F. (2022). Reflections on combining action research and actor-network theory. *Action Research*, 20(4), 363-379.
- Rapoport, R. N. (1970). Three dilemmas in action research: with special reference to the Tavistock experience. *Human relations*, 23(6), 499-513.
- Rorive, B., & Lisein, O. (2005). L'administration locale dans la société de l'information: de la diffusion à la traduction. *Systèmes d'Information et Management*, 10(1), 39.
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2017). A longitudinal qualitative case study of change in nonprofits: Suggesting a new approach to the management of change. *Journal of Management & Organization*, 23(1), 74-91.
- Sanusi, A. I., Nanda, S. S., Panjwani, S. K., Islam, S., & Rege, M. (2022). Serverless data pipeline for data-driven decision making to mitigate pet surrenders. *Issues in Information Systems*, 23(2).
- Shafiee Nahrkhalaji, S., Shafiee, S., Shafiee, M., & Hvam, L. (2019). Challenges of Digital Transformation: The Case of the Non-profit Sector. *Proceedings of 2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 1245–1249.
- Schlogl, L., Weiss, E., & Prainsack, B. (2021) Constructing the ‘Future of Work’: An analysis of the policy discourse. *New Technology, Work and Employment*, 36(3), 307-326.
- Susman, G. I., & Evered, R. D. (1978). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4).
- Thévenot, L. (2019). Ce qui engage: la sociologie des justifications, conventions et engagements, à la rencontre de la norme. *La Revue des droits de l’homme. Revue du Centre de recherches et d’études sur les droits fondamentaux*, (16).
- Vogelsang, K., Packmohr, S., & Brink, H. (2021). Challenges of the Digital Transformation – Comparing Nonprofit and Industry Organizations (pp. 297–312).
- Wright, R. T., Roberts, N., & Wilson, D. (2017). The role of context in IT assimilation: A multi-method study of a SaaS platform in the US nonprofit sector. *European Journal of Information Systems*, 26(5), 509–539.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (Sixth edition). SAGE Publications.