

L’hybridité à l’épreuve de la transformation digitale :

Dynamiques de recomposition des compromis institutionnels
en organisation hybride dans le cadre
d’une recherche-intervention.

Laura WEERTZ

Promoteurs :

Professeur Olivier LISEIN, HEC – Université de Liège

Professeur François PICHAULT, HEC – Université de Liège

Membres du jury :

Professeure Sybille MERTENS, HEC – Université de Liège

Professeure Nathalie MITEV, University of Münster & Université Paris-Dauphine

Professeur Luc AUDEBRAND, Université Laval

2025-2026

HEC – Université de Liège

Résumé

La transformation digitale est aujourd'hui présentée comme une nécessité organisationnelle. Pour les organisations hybrides – et en particulier les entreprises sociales – cette injonction ne constitue pas seulement un défi technique ou stratégique : elle met à l'épreuve la coexistence de logiques sociale et économique qui fondent leur identité. Cette thèse examine dès lors la question suivante : par quels mécanismes les organisations hybrides parviennent-elles à maintenir leur hybridité dans un contexte d'injonction à la digitalisation ?

Alors que la littérature analyse souvent la digitalisation comme un levier de performance ou comme une menace pour la mission sociale, ce travail déplace le regard vers les dynamiques organisationnelles qui produisent ces effets. À partir de quatre études complémentaires, il montre que la transformation digitale agit comme une épreuve au sein de laquelle les finalités organisationnelles sont formulées, négociées, hiérarchisées et matérialisées, participant ainsi au maintien ou à la reconfiguration de l'hybridité organisationnelle.

La thèse met en évidence trois mécanismes interdépendants. Le cadrage révèle comment l'ambiguïté stratégique permet de suspendre provisoirement les arbitrages explicites entre logiques concurrentes et de rendre les projets de digitalisation politiquement acceptables. L'arbitrage éclaire la conversion progressive des finalités en choix de conception des solutions technologiques, rendant visibles des hiérarchisations souvent implicites. La stabilisation sociomatérielle montre enfin que les compromis ne tiennent effectivement que s'ils trouvent des appuis matériels dans les technologies : la digitalisation renforce certaines dimensions des logiques institutionnelles tout en relocalisant d'autres dans un travail compensatoire souvent invisible.

L'apport principal de cette recherche réside dans une conceptualisation dynamique du maintien de l'hybridité. Celui-ci n'apparaît ni comme un état stable ni comme le résultat d'un arbitrage définitif, mais comme un degré de stabilisation toujours provisoire, issu d'interactions itératives entre cadrage, arbitrage et pratiques. En mettant au jour ces mécanismes et leurs rétroactions, la thèse enrichit la compréhension des transformations organisationnelles en contexte de pluralisme institutionnel et propose un cadre analytique pour saisir la digitalisation comme une épreuve institutionnelle continue plutôt que comme un simple projet technologique.

Abstract

Digital transformation is now widely framed as an organizational necessity. For hybrid organizations – and social enterprises in particular – this imperative is not only a technical or strategic challenge: it challenges the coexistence of the social and economic logics that underpin their identity. This thesis therefore addresses the following question: through what mechanisms do hybrid organizations maintain their hybridity under conditions of digitalization requirements?

While existing literature often portrays digitalization either as a lever for enhanced performance or as a threat to social mission, this study shifts attention to the organizational dynamics through which such effects are produced. Drawing on four complementary studies, it demonstrates that digital transformation acts as a test through which organizational goals are formulated, negotiated, prioritized, and implemented, thereby contributing to the maintenance or reconfiguration of organizational hybridity.

The thesis identifies three interdependent mechanisms. First, framing highlights how strategic ambiguity enables organizations to temporarily suspend explicit trade-offs between competing logics and to ensure that digitization projects are politically acceptable. Second, arbitration captures the gradual translation of objectives into design choices for technological solutions, revealing implicit hierarchies among institutional priorities. Third, sociomaterial stabilization shows that compromises endure only when supported by material arrangements: digital technologies reinforce certain dimensions of institutional logics while relocating others into often invisible compensatory work.

The main contribution of this research lies in advancing a dynamic conceptualization of the preservation of hybridity. This does not appear as a stable state nor as the result of a definitive arbitration, but as a continually provisional degree of stabilization emerging from iterative interactions between framing, arbitration, and situated practices. By explicating these mechanisms and their feedback dynamics, the thesis enriches our understanding of organizational transformation under institutional pluralism and offers an analytical framework for conceptualizing digitalization as an ongoing institutional challenge rather than a purely technological project.

Remerciements

Je tiens tout d’abord à exprimer ma profonde gratitude à mes deux co-promoteurs, les Professeurs Olivier Lisein et François Pichault. Je mesure combien j’ai pu être exigeante – et parfois insistante – dans mes demandes de relectures et d’échanges. Leur disponibilité face à mes nombreuses sollicitations a été remarquable. Sans leur patience, leur rigueur et leur confiance, ce projet n’aurait tout simplement pas vu le jour.

Merci à François pour sa réactivité exceptionnelle tout au long de ce parcours. Ses retours rapides, précis et toujours stimulants ont souvent permis de débloquer des points critiques au moment opportun. Je lui suis également reconnaissante de m’avoir ouvert de nouvelles perspectives de réflexion et de m’avoir fait découvrir des concepts, auteurs et cadres théoriques que je n’aurais probablement pas explorés seule. Ces échanges ont profondément enrichi ma manière d’aborder les questions de recherche et ont largement contribué à façonner la réflexion développée dans cette thèse. Ses relectures attentives, répétées au fil des nombreuses versions du manuscrit, ont elles aussi joué un rôle déterminant dans l’aboutissement de ce travail.

Merci à Olivier pour sa patience, sa bienveillance et son sens remarquable de la nuance. Dans les moments de doute qui accompagnent inévitablement un doctorat, il a toujours pris le temps d’écouter mes interrogations et, plus d’une fois, de m’éviter de déconstruire entièrement un travail sur la base d’un simple commentaire d’évaluateur. Sa capacité à apporter du recul lorsque je perdais de vue l’essentiel a constitué un soutien précieux tout au long de ce parcours. Je lui suis également reconnaissante pour son exigence intellectuelle et son attention méticuleuse portée aux concepts et aux formulations, qui ont largement contribué à la qualité et à la cohérence de cette thèse.

Je souhaite également remercier le Professeur Sybille Mertens, membre de mon comité de thèse, pour la richesse de nos échanges et pour ses éclairages entre autres, sur l’hybridité organisationnelle des entreprises sociales. Ses remarques et ses questionnements ont largement contribué à affiner mes analyses.

Mes remerciements s’adressent également aux membres de mon jury, la Professeure Nathalie Mitev et le Professeur Luc Audebrand. Je les remercie sincèrement d’avoir consacré du temps à la lecture attentive de ce manuscrit et pour la qualité de leurs remarques. Leurs questions, leurs suggestions et les échanges menés lors de la défense privée ont constitué une contribution précieuse à l’aboutissement de ce travail.

Merci aussi aux membres du consortium « Digitalisation en économie sociale » : Hélène Sadzot, Charlotte Moreau, et Olivier Brolis, avec qui nous avons eu beaucoup de discussions très constructives et avec qui nous avons réalisé plusieurs projets qui ont permis d'alimenter ma compréhension du sujet.

Je tiens également à remercier l'Agence du Numérique, ConcertES et UNIPSO, qui ont rendu cette recherche possible au travers du dispositif d'accompagnement mis en place dans le cadre du projet DigitalEES, et qui m'ont accordé leur confiance dans la réalisation de cette recherche-intervention auprès des entreprises participantes.

Je souhaite aussi adresser mes remerciements aux organisations et aux acteurs de terrain qui ont accepté de participer à cette recherche. Leurs témoignages et leur disponibilité ont été au cœur même de ce travail. En cela, je remercie particulièrement la directrice de HomeCare qui a bien voulu poursuivre l'intervention au-delà du programme public et qui nous a accordé sa confiance dans l'intervention menée au sein de son organisation.

Je voudrais également remercier mes collègues, et plus particulièrement Anastassiya et Simon, qui ont été un soutien constant tout au long de ces années. Merci à celles et ceux qui ont pris le temps de m'écouter, de débattre, de challenger mes idées, et parfois simplement d'endurer mes longues digressions sur la digitalisation, les entreprises sociales ou mes questionnements méthodologiques. Ces moments ont compté bien davantage qu'ils ne l'imaginent.

Je tiens également à remercier mes proches, amis et famille, qui ont cru en moi à chaque étape, y compris dans les moments où moi-même j'en doutais. Une mention toute particulière à Simon, mon compagnon, qui m'a patiemment écoutée parler de mes papiers, et de mes multiples tournants réflexifs. Il a enduré avec constance des explications détaillées, des débats improvisés au détour d'un dîner et des remises en question tardives. Ses réactions et questions ont contribué à clarifier ma pensée bien plus qu'il ne l' imagine. Surtout, sa présence, son sens pratique et sa stabilité ont constitué un appui essentiel dans les moments d'incertitude.

En toute fin, je voudrais remercier mon fils Louis, qui, né au cours de ce doctorat, a bien voulu rester jouer sagement (bien que pas toujours) afin que je puisse prolonger mes journées d'écriture quand cela était nécessaire. Avec son sourire et sa joie, il m'a permis de sortir de mes réflexions et m'a ramené au moment présent. Il m'a rappelé, chaque jour, que le temps long de la recherche ne vaut que s'il s'inscrit dans une vie plus vaste que lui. Je voudrais également avoir une pensée pour son petit frère, encore à venir au moment où ces lignes sont écrites, mais déjà pleinement présent dans cette aventure. Ensemble, ils ont donné à cette thèse une profondeur que je n'aurais jamais pu anticiper : celle d'un travail mené non seulement pour comprendre le monde, mais aussi pour leur transmettre, un jour, les valeurs de curiosité, de résilience et d'engagement.

Sommaire

Résumé	1
Abstract	3
Remerciements	5
Sommaire	7
Liste des tableaux et figures	9
Introduction	11
Méthodologie.....	29
Article 1 : Digital technology in hybrid organizations: Between tension generator and mission renforcer.	55
Article 2 : Justifying digitalization in hybrid organizations : A convention theory perspective	95
Article 3 : Traduire et non trahir : une analyse des conditions d’accompagnement de la transformation digitale des entreprises sociales.....	123
Article 4 : Comment la digitalisation reconfigure l’équilibre des logiques en organisation hybride : une analyse sociomatérielle d’un service d’aide et de soins à domicile.....	149
Discussion	175
Conclusion.....	239
Bibliographie générale	247
Annexes.....	267
Table des matières	301

Liste des tableaux et figures

1. Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Collecte des données	39
Table 3.2 : Effects of digitalization objective configurations on tensions in hybrid organizations	81
Table 4.3 : Sample of leaders interviewed	102
Tableau 5.4 : Présentation des trois cas de projet de transformation digitale	129
Tableau 7.5 : Conditions associées aux différentes voies possibles du mécanisme de cadrage	183
Tableau 7.6 : Conditions associées aux différentes voies possibles du mécanisme d'arbitrage	192
Tableau 7.7 : Conditions associées aux différentes voies du mécanisme de stabilisation sociomatérielle	200

2. Liste des figures

Figure 1.1 : Complétude méthodologique et théorique de la recherche-intervention	20
Figure 1.2 : Articulation théorique de la thèse	24
Figure 2.3 : Ligne du temps et articulation du projet commandité avec le projet doctoral.....	37
Figure 3.4 : Research protocol	62
Figure 3.5 : Article classification matrix.....	65
Figure 3.6 : Matrix of organizational objectives for digital technology in hybrid organizations	66
Figure 4.7 : Research protocol	103
Figure 4.8 : Coding tree.....	104
Figure 4.9 : Justifying the digitalization of leaders in hybrid organizations and worlds in tension	108
Figure 4.10 : Creation of an arrangement	111
Figure 4.11 : Invocation of a higher common principle.....	112
Figure 5.12 : Conditions du pouvoir de traduction du consultant dans la TD des ES	143
Figure 6.13 : Modèle de processus d'un déplacement institutionnel (Orlikowski & Scott, 2023)	155

Figure 6.14 : Modèle sociomatériel intégré des transformations digitales dans l'organisation hybride.....	167
Figure 7.15 : Mécanisme de cadrage dans les projets de digitalisation des organisations hybrides	187
Figure 7.16 : Mécanisme d'arbitrage dans les projets de digitalisation des organisations hybrides	196
Figure 7.17 : Mécanisme de stabilisation dans les projets de digitalisation des organisations hybrides	203
Figure 7.18 : Modèle intégrateur des mécanismes permettant le maintien de l'hybridité sous injonction à la digitalisation	209

Introduction

Que se passe-t-il lorsqu'une organisation dont l'identité repose sur la coexistence de finalités hétérogènes est invitée à transformer en profondeur ses manières d'agir, de se coordonner et de rendre des comptes ? Cette question traverse aujourd'hui de nombreuses organisations hybrides confrontées à des injonctions croissantes à la transformation digitale. Derrière les promesses de modernisation, d'efficience et de professionnalisation, la digitalisation ne se limite toutefois pas à la seule introduction de nouveaux outils : elle reconfigure les formes mêmes de l'action organisationnelle. Or, à mesure que les injonctions à la digitalisation s'intensifient et se normalisent, les projets de digitalisation et les arbitrages qu'ils impliquent conditionnent de plus en plus la capacité des organisations hybrides à préserver leur identité, leur légitimité et, à terme, leur viabilité. Pour ces organisations, dont l'équilibre repose sur des arrangements institutionnels parfois fragiles entre logiques hétérogènes, cette transformation soulève un enjeu central : la capacité à maintenir leur hybridité.

1. Hybridité organisationnelle et entreprises sociales

Si la littérature propose de nombreuses définitions de l'**organisation hybride**, les chercheurs s'accordent néanmoins sur un ensemble de caractéristiques communes : ces organisations combinent des prescriptions issues de logiques institutionnelles distinctes et parfois incompatibles, poursuivent des objectifs multiples et potentiellement conflictuels, mobilisent des parties prenantes hétérogènes et sont exposées à des enjeux accrus de légitimité (Mehmood et al., 2025). L'hybridité organisationnelle¹ renvoie ainsi à la présence simultanée, au sein d'une même organisation, de logiques institutionnelles distinctes, voire contradictoires (Battilana & Lee, 2014; Greenwood et al., 2011). Cette coexistence de logiques hétérogènes constitue une source récurrente de tensions, notamment en matière d'identité organisationnelle et d'allocation des ressources (Battilana, 2018; Smith & Besharov, 2019). Ces caractéristiques concernent une pluralité de formes organisationnelles, allant des institutions de microfinance (Battilana & Dorado, 2010) aux organisations sans but lucratif (Cipriano & Za, 2024), en passant par les entreprises sociales (Battilana & Lee, 2014).

¹ Si la notion d'hybridité organisationnelle constitue aujourd'hui un cadre d'analyse largement mobilisé, elle tend toutefois à appréhender la complexité des organisations concernées principalement au prisme de la coexistence de logiques institutionnelles hétérogènes. Cette focalisation présente un intérêt heuristique important, mais elle peut également conduire à réduire des situations organisationnelles complexes à la seule question des tensions entre logiques. Or, les organisations qualifiées d'hybrides évoluent dans des contextes où se combinent également des enjeux de ressources, de gouvernance, de pouvoir, d'incertitude ou encore de transformation organisationnelle. Dans cette perspective, l'enjeu n'est pas tant de caractériser des organisations comme hybrides que de comprendre comment elles parviennent à gérer, dans le temps, des exigences multiples, potentiellement contradictoires, dans des contextes marqués par l'incertitude et la transformation. L'hybridité peut ainsi être appréhendée comme l'une des dimensions de cette complexité organisationnelle plutôt que comme son unique principe explicatif.

Pour les organisations hybrides, le **maintien de l'hybridité** dépasse un simple enjeu d'équilibre organisationnel : il est étroitement lié à leur légitimité et à leur capacité à perdurer dans le temps (Besharov & Smith, 2014; Smith & Besharov, 2019). Une domination prolongée ou l'effacement progressif d'une logique peut entraîner des dynamiques de dérive missionnaire, de contestation externe ou de conflictualité interne (Battilana & Dorado, 2010; Besharov & Smith, 2014; Smith & Besharov, 2019). Le maintien de l'hybridité renvoie ainsi à la capacité à préserver, dans le temps, la coexistence constitutive de ces finalités (Battilana & Lee, 2014; Smith & Besharov, 2019).

La **question du maintien de l'hybridité** a fait l'objet d'explications multiples dans la littérature. Dans cette perspective, la centralité et la compatibilité des logiques institutionnelles influencent les possibilités de coexistence durable entre celles-ci : lorsque plusieurs logiques occupent une position centrale et présentent un certain degré de compatibilité, les organisations disposent de marges de manœuvre plus importantes pour articuler ces prescriptions sans que l'une ne domine durablement l'autre (Besharov & Smith, 2014). D'autres mettent l'accent sur les choix de design organisationnel et les capacités managériales à structurer les tensions entre logiques. En définissant des dispositifs organisationnels spécifiques – tels que la segmentation des activités, l'intégration de profils hybrides ou la mise en place de structures dédiées – les dirigeants peuvent organiser la coexistence des logiques et limiter les risques de domination d'une finalité sur l'autre (Battilana et al., 2015; Pache & Santos, 2013). Un troisième courant souligne le rôle des dispositifs de gouvernance et de contrôle dans la prévention de cet équilibre. En encadrant les arbitrages organisationnels et en instituant des mécanismes de redevabilité vis-à-vis des différentes parties prenantes, ces dispositifs contribuent à prévenir les dynamiques de dérive missionnaire susceptibles d'affaiblir l'hybridité organisationnelle (Ebrahim et al., 2014; Pache et al., 2024). Enfin, d'autres contributions insistent sur les dimensions identitaires et culturelles qui soutiennent la coexistence des logiques dans le temps. En développant des référentiels organisationnels capables d'intégrer simultanément plusieurs registres de valeurs et de sens, ces dynamiques identitaires peuvent contribuer à stabiliser l'hybridité au niveau des pratiques et des représentations organisationnelles (Battilana & Dorado, 2010; Pinz et al., 2024). Si ces travaux éclairent les conditions du maintien de l'hybridité, Mehmood et al. (2025) soulignent que la littérature sur les organisations hybrides mobilise une diversité de cadres théoriques – pluralisme institutionnel, gouvernance, identité, stratégie – dont l'articulation demeure partielle, et appellent à des conceptualisations plus intégrées permettant de mieux saisir leurs interactions. Par ailleurs, ces travaux ont été développés principalement dans des cadres analytiques centrés sur des arrangements organisationnels relativement stabilisés.

Les **projets de transformation digitale**² constituent précisément des situations dans lesquelles ces dimensions se trouvent simultanément mobilisées dans un contexte de transformation organisationnelle. En introduisant de nouveaux outils, en redéfinissant les modalités de coordination et en transformant les critères de performance et les pratiques, ils donnent lieu à des choix de conception et de pilotage susceptibles d'orienter durablement l'action collective (Cipriano & Za, 2024). Ils peuvent affecter l'orientation stratégique de l'organisation (He et al., 2022), redistribuer les rapports de pouvoir au sein des structures de gouvernance (Hu et al., 2025) et susciter des questionnements identitaires quant à la cohérence entre les technologies adoptées et la mission sociale poursuivie (Salminen-Karlsson & Golay, 2022). À ce titre, la digitalisation constitue un contexte particulièrement pertinent pour observer comment les organisations hybrides régulent les tensions entre leurs logiques constitutives dans les moments de transformation.

2. Les entreprises sociales comme terrain d'étude de la transformation digitale

Si l'interrogation relative aux effets organisationnels de la transformation digitale – entendue comme un processus de transformation organisationnelle visant à améliorer une entité en provoquant des changements significatifs dans ses propriétés grâce à des combinaisons de technologies digitales (Vial, 2021) – possède une portée générale pour les organisations hybrides, elle se révèle particulièrement complexe dans le cas des entreprises sociales. Celles-ci ne se contentent pas de combiner des logiques issues du secteur marchand et du secteur non lucratif : elles s'inscrivent structurellement dans une **économie plurielle**, articulant ressources marchandes, redistributives et réciprocatrices, ces dernières étant fondées sur la réciprocité et l'engagement solidaire (Sauvage et al., 2021). En outre, elles évoluent à l'interface de régimes institutionnels distincts – marché, État et société civile – dont les attentes, les temporalités et les critères de légitimité ne coïncident pas nécessairement (Suykens et al., 2019). Cette pluralité structure les arbitrages organisationnels et conditionne la manière dont les projets de digitalisation peuvent être conçus et mis en œuvre.

L'ancrage empirique de cette thèse s'inscrit dans cette diversité. Les entreprises sociales étudiées relèvent de secteurs variés, mais partagent une orientation commune vers **le bien commun**. Certaines sont des associations actives dans l'aide et le maintien à domicile de personnes fragilisées – personnes

² Tout au long de notre thèse, le terme transformation digitale est privilégié plutôt que transformation numérique (ou projet de digitalisation plutôt que projet numérique). Si « numérique » constitue le terme francophone usuel, il renvoie au niveau anglophone à « digitization », c'est-à-dire, à la conversion de contenus analogiques en formats numériques. À l'inverse, le terme de « transformation digitale » est mobilisé dans la littérature en sciences de gestion pour désigner un processus plus large de transformation des pratiques, des modes de coordination et des formes d'organisation à travers l'usage des technologies digitales (Vial, 2021). Le choix de recourir à ce terme anglophone relève donc d'un positionnement conceptuel. Il permet d'inscrire la recherche dans les débats internationaux du champ et de mobiliser une notion dont le contenu dépasse la seule dimension technique pour inclure les transformations organisationnelles, institutionnelles et relationnelles associées aux technologies.

âgées, personnes en situation de handicap, personnes blessées requérant des soins ou jeunes parents nécessitant de l'aide domestique. D'autres sont des entreprises de travail adapté, qui poursuivent une mission d'insertion socioprofessionnelle de personnes en situation de handicap tout en fournissant des biens ou services marchands. D'autres encore prennent la forme de coopératives ou de structures engagées dans des modèles économiques plus durables, notamment autour de l'économie circulaire. Ces terrains ont donc en commun de poursuivre une finalité sociale ou collective tout en devant assurer leur viabilité organisationnelle et économique. Ils constituent, à ce titre, des contextes particulièrement riches pour analyser les effets de la digitalisation sur le maintien de l'hybridité.

Dans le **contexte européen**, l'approche EMES propose d'ailleurs de situer l'entreprise sociale dans un continuum structuré autour de trois dimensions – économique (production de biens et services et prise de risque économique), sociale (primauté de l'objectif collectif et limitation de la distribution des bénéfices), et de gouvernance (haut degré d'autonomie et participation de multiples parties prenantes aux processus décisionnels) – soulignant le caractère intrinsèquement hybride de ces organisations et la complexité des équilibres qu'elles doivent maintenir (Nyssens et al., 2023).

La **légitimité organisationnelle** y dépend simultanément de la capacité à produire un impact social, à assurer une viabilité économique et à respecter des principes de gouvernance participative (Ebrahim & Rangan, 2014; Nyssens et al., 2023). La transformation digitale s'inscrit dès lors dans un espace où chaque choix technologique est susceptible d'affecter l'équilibre entre ces dimensions et de révéler des tensions de légitimité. La diversité des métiers et des profils professionnels contribue à une hétérogénéité culturelle susceptible d'alimenter des tensions autour de l'identité organisationnelle (Battilana, 2018; Battilana & Dorado, 2010). Elle se traduit également par des rapports différenciés aux technologies digitales et par des capacités d'appropriation inégales au sein de l'organisation (Brotcorne et al., 2021).

Cette pluralité institutionnelle se traduit notamment par une **hybridation des ressources** particulièrement structurante. Les entreprises sociales combinent subventions publiques, financements philanthropiques, revenus marchands et contributions bénévoles, dans des configurations évolutives dépendantes de cadres politiques et financiers changeants (Sauvage et al., 2021; Suykens et al., 2019). Ceci engendre deux formes de complexité supplémentaires. Premièrement, les ressources financières limitées, la dépendance à des financements externes et les exigences de redevabilité bornent les investissements digitaux et accroissent les risques d'implémentation partielle ou inadaptée (Occhiuto et al., 2021). Deuxièmement, cette dépendance inscrit l'organisation dans des régimes d'évaluation hétérogènes : exigences administratives des bailleurs publics, impératifs de viabilité économique et attentes sociales liées à la mission coexistent sans toujours converger.

De telles caractéristiques internes se trouvent aujourd'hui mises sous tension par des **injonctions institutionnelles en faveur de la digitalisation**, intensifiées depuis la crise du Covid-19 (Bandini et al.,

2023; Bernholz et al., 2023). Les politiques publiques et dispositifs d'accompagnement présentent la digitalisation comme un vecteur de modernisation et d'efficacité (Bennich, 2024) qui ne prennent pas toujours en compte les spécificités de la logique sociale. Les entreprises sociales se trouvent confrontées à des pressions à la modernisation par les technologies tout en devant préserver la cohérence avec leur mission sociale

Ces dynamiques s'inscrivent enfin dans un **contexte de professionnalisation** croissante, marqué par la quête de mise en conformité avec des standards gestionnaires. Les entreprises sociales sont en effet incitées à adopter des référentiels et des outils gestionnaires issus du secteur lucratif afin de renforcer leur crédibilité, leur performance et leur capacité de reddition de comptes (Audebrand & Michaud, 2015). La transformation digitale peut alors apparaître comme le prolongement de ces processus de professionnalisation. Toutefois, l'importation de dispositifs standardisés comporte des risques d'homogénéisation et de tensions identitaires, en particulier lorsqu'ils véhiculent implicitement les logiques gestionnaires dominantes (Audebrand & Michaud, 2015).

Par ailleurs, la **gouvernance multi-parties prenantes** caractéristique des entreprises sociales complexifie les dynamiques de changement. L'implication de bénéficiaires, salariés, bénévoles, autorités publiques ou donateurs dans les processus décisionnels (Defourny & Nyssens, 2010; Nyssens et al., 2023) élargit l'espace de négociation autour des projets de digitalisation. La transformation digitale devient un processus politique nécessitant la construction d'adhésions et la prise en compte d'attentes et de valeurs diverses plutôt qu'une décision purement managériale. L'adhésion ne peut être décrétée et le temps du changement est souvent plus long, car il suppose un travail de justification et d'alignement avec la mission (Rosenbaum et al., 2017). L'alignement stratégique, la culture organisationnelle et la gestion des résistances constituent des conditions critiques de réussite dans ces organisations (Nahrkhalaji et al., 2018).

Ces éléments montrent que, dans les entreprises sociales, la transformation digitale ne peut être appréhendée indépendamment des configurations institutionnelles et organisationnelles qui structurent l'hybridité. En tant que forme emblématique d'organisation hybride (Battilana & Lee, 2014), les entreprises sociales constituent ainsi un terrain particulièrement pertinent pour analyser les mécanismes par lesquels la digitalisation reconfigure l'équilibre entre logiques institutionnelles. Si l'analyse empirique de cette recherche se concentre principalement sur les entreprises sociales, la question qu'elle explore – celle du maintien de l'hybridité dans un contexte de transformation digitale – renvoie plus largement aux organisations hybrides. Il convient dès lors d'examiner la manière dont la transformation digitale est susceptible de reconfigurer l'équilibre entre les logiques constitutives de ces organisations.

3. Digitalisation et logiques hybrides

Si la digitalisation est largement analysée comme un processus de transformation organisationnelle affectant les pratiques, les modes de coordination, les formes de contrôle et les critères de performance mobilisés par les acteurs (Loonam et al., 2018; Vial, 2021), la littérature s'est également interrogée sur ses effets spécifiques dans les organisations hybrides.

Plusieurs travaux mettent en évidence que l'introduction de technologies digitales dans les organisations hybrides tend à faire émerger ou à intensifier des **tensions** déjà latentes. Ces tensions s'expriment notamment à travers des oppositions récurrentes entre standardisation et autonomie professionnelle, efficience et qualité relationnelle, ou encore accessibilité numérique et inclusion des publics fragiles (Brotcorne et al., 2021; Højlund & Villadsen, 2020). L'introduction de technologies digitales peut accentuer les tensions entre exigences de mesurabilité et logique de service, en privilégiant certains critères de performance au détriment de dimensions plus qualitatives ou relationnelles (Cipriano & Za, 2024). Des travaux ont d'ailleurs mis en évidence que les technologies digitales instaurent des règles et des pratiques professionnelles qui tendent à mettre en avant certains **principes de valeur** au détriment d'autres (Gordon & Lopez, 2019; Salminen-Karlsson & Golay, 2022).

Un ensemble d'études montre que les technologies digitales sont fréquemment introduites dans les organisations hybrides dans une optique d'amélioration de l'efficience organisationnelle, d'automatisation des tâches ou de renforcement du contrôle interne (Manikas et al., 2017; Wright et al., 2017). Ces usages tendent à **privilégier la logique économique**, notamment lorsque les outils facilitent la production d'indicateurs de performance, la traçabilité des activités ou la standardisation des processus (Brotcorne et al., 2021). Dans ces configurations, la digitalisation peut contribuer à objectiver le travail, à renforcer les exigences de reporting et à redéfinir les critères de légitimité organisationnelle. Les pratiques digitales deviennent alors des supports privilégiés de rationalisation, susceptibles de déplacer les équilibres existants au profit de la logique économique. Cette dynamique est particulièrement sensible dans les secteurs où la relation de service et la qualité du lien constituent des dimensions centrales de la mission sociale.

A l'inverse, plusieurs travaux montrent que les technologies digitales peuvent également **soutenir la mission sociale**, notamment lorsqu'elles facilitent la coordination des acteurs, la circulation de l'information ou la continuité des parcours des bénéficiaires (Álvarez-González et al., 2023; Dubé et al., 2020). Certaines études soulignent également le potentiel des technologies digitales comme leviers de mission, en particulier lorsqu'elles contribuent à l'accessibilité des services, à l'inclusion numérique ou à la participation accrue des bénéficiaires (Alshawaaf & Lee, 2021; Devine et al., 2021). Les technologies digitales peuvent donc renforcer la logique sociale en améliorant le suivi des situations

individuelles, en sécurisant les pratiques professionnelles ou en favorisant la collaboration interdisciplinaire.

Au-delà des effets organisationnels globaux, plusieurs auteurs mettent en évidence l'impact de la digitalisation sur le travail réel et les identités professionnelles au sein des organisations hybrides. Par exemple, l'introduction de technologies digitales peut reconfigurer les modalités de coordination, la distribution des responsabilités, la visibilité du travail et la temporalité des tâches (Grassi & Toschi, 2021). Ces transformations peuvent créer des zones d'alignement – par exemple, lorsque les outils facilitent la collaboration ou la sécurisation des pratiques – mais aussi des zones de tension, notamment lorsque les technologies limitent l'autonomie professionnelle, introduisent des formes de surveillance ou invisibilisent le travail relationnel. Dans le même sens, les outils digitaux peuvent accentuer le sentiment de décalage entre valeurs professionnelles et contraintes gestionnaires, redéfinir ce qui est considéré comme du « bon travail », et générer des formes de fragmentation identitaire lorsque les logiques incarnées par les technologies sont perçues comme incompatibles avec la mission sociale (Hu et al., 2025). Cette **dimension identitaire** renforce l'idée que les effets de la digitalisation ne se jouent pas uniquement au niveau des dispositifs, mais dans les pratiques quotidiennes et les expériences vécues par les acteurs.

Pris dans leur ensemble, les travaux existants convergent sur un point central : les effets de la digitalisation sur les organisations hybrides apparaissent contrastés, contingents et étroitement dépendants des contextes d'usage, des choix organisationnels et des cadres institutionnels dans lesquels les technologies sont déployées. Si la littérature documente les tensions, les opportunités et les ambivalences associées à la transformation digitale dans les organisations hybrides, elle met également en évidence la complexité de ces processus et la **difficulté à en proposer une lecture unifiée**.

Bien que cette hétérogénéité des effets ne constitue pas une faiblesse empirique, elle révèle une limite théorique plus profonde. En opposant digitalisation intégratrice et digitalisation déstabilisatrice, la littérature adopte une posture essentiellement évaluative : les technologies sont envisagées comme des facteurs dont il s'agirait de mesurer l'impact sur l'équilibre entre logiques institutionnelles. Une telle approche tend à considérer la digitalisation comme déjà stabilisée et dotée d'une orientation normative identifiable. Or, dans les organisations hybrides, les effets des technologies ne sont ni univoques ni prédéterminés. L'objectif principal de notre thèse est de montrer que leurs significations et leurs implications institutionnelles se construisent au cours même des projets, à travers des choix de conception, des arbitrages organisationnels et des usages situés. L'enjeu n'est donc pas seulement de déterminer si la digitalisation renforce ou fragilise l'hybridité, mais d'examiner les processus organisationnels à travers lesquels les compromis entre logiques sont construits et inscrits dans les dispositifs techniques et organisationnels.

4. Une question de mécanismes inexplorée

Si la littérature commence à offrir un ensemble de travaux documentant les effets contrastés de la digitalisation dans les organisations hybrides, elle laisse néanmoins subsister **plusieurs zones d'ombre** importantes. En particulier, les recherches existantes peinent à rendre compte de la manière dont les technologies digitales participent concrètement au maintien de l'hybridité organisationnelle dans le temps. *Un premier constat* est que les travaux existants privilégient souvent l'étude de l'adoption et des usages, laissant en arrière-plan les choix organisationnels qui structurent en amont les projets de digitalisation : conception, paramétrage, dispositifs de pilotage ou modalités d'accompagnement. Or, ces moments d'arbitrage constituent des points critiques où certaines logiques sont inscrites dans les artefacts, les routines et les dispositifs organisationnels. *Un deuxième constat* est que les études existantes abordent principalement la digitalisation à travers ses effets observables sur la performance, la mission sociale, les pratiques ou les identités professionnelles. Cependant, peu d'études se sont penchées sur le rôle institutionnel plus large des technologies digitales dans les organisations hybrides, et en particulier sur la manière dont elles participent à la stabilisation ou à la reconfiguration des compromis institutionnels (Xiao & Beckmann, 2024). *Un troisième constat* est que la temporalité demeure souvent sous-problématisée : des analyses ponctuelles peinent à saisir la recomposition progressive d'équilibres institutionnels instables, pourtant constitutive de l'hybridité, Hu et al. (2025) plaidant pour des études longitudinales permettant d'analyser comment les stratégies digitales évoluent dans le temps et comment les effets de la digitalisation sur les logiques institutionnelles se transforment au fil des ajustements organisationnels.

Ces constats mettent en évidence un **manque central** dans la littérature sur la digitalisation des organisations hybrides. Le caractère fragmenté des travaux existants limite l'élaboration d'une compréhension intégrée des effets de la transformation digitale sur l'hybridité organisationnelle, appelant au développement de cadres analytiques articulant dimensions institutionnelles, matérielles et pratiques (Mehmood et al., 2025). Si les tensions et les effets de la digitalisation sont documentés, les processus concrets par lesquels les organisations hybrides mobilisent les technologies digitales pour rendre compatibles, hiérarchiser ou recomposer des logiques institutionnelles concurrentes demeurent insuffisamment explorés (Xiao & Beckmann, 2024). Autrement dit, la littérature peine encore à expliquer comment la transformation digitale devient, en situation et dans le temps, un opérateur de reconfiguration – ou de maintien – de l'hybridité organisationnelle.

C'est à partir de ces constats qu'émerge une interrogation centrale : « ***Par quels mécanismes les organisations hybrides parviennent-elles à maintenir leur hybridité dans un contexte d'injonction à la digitalisation ?*** » Par maintenir, nous entendons la capacité de l'organisation à préserver dans le temps la coexistence de plusieurs logiques, formes et identités constitutives, sans qu'une d'entre elles ne

devienne durablement dominante (Battilana & Lee, 2014). Cette problématique constitue le fil conducteur de la thèse.

Grâce à cette question, notre thèse permet d'enrichir la littérature sur le maintien de l'hybridité en contexte de transformation digitale, en éclairant les mécanismes organisationnels par lesquels les projets de digitalisation jouent sur le maintien de l'hybridité, ainsi qu'en articulant une lecture dynamique des compromis institutionnels et une perspective multi-niveaux des processus de stabilisation.

5. Projet de recherche-intervention

Cette recherche doctorale s'inscrit dans le prolongement du programme DigitalEES, un **projet d'accompagnement** d'entreprises sociales, initié et subsidié par les pouvoirs publics, dont l'objectif initial était d'élaborer une méthodologie de gestion du changement relative à la conception et à l'implémentation de projets de digitalisation, fondée sur la théorie de l'acteur-réseau (Akrich et al., 1988; Callon, 1984; Callon & Latour, 1992) et adaptée aux spécificités de l'économie sociale. Le dispositif d'accompagnement combinait une approche technique centrée sur les outils digitaux (porté par un consultant IT) et une approche méthodologique orientée vers la gestion du changement (portée par un chercheur-intervenant en gestion du changement, rôle que nous occupions).

La théorie de l'acteur réseau et, plus spécifiquement, le processus de traduction qui en constitue l'un des concepts centraux (Callon, 1984) – en plus d'être mobilisée a posteriori pour analyser les données – a structuré le dispositif d'intervention lui-même. L'accompagnement visait principalement à soutenir la problématisation des projets en lien avec les contextes spécifiques de chaque organisation accompagnée, l'identification et l'enrôlement des parties prenantes concernées, la clarification des intérêts en présence, la construction d'un réseau d'acteurs autour du projet et la formalisation progressive des compromis dans des livrables opérationnels. Même si ce point sera moins abordé dans cette thèse, l'accompagnement visait aussi à soutenir l'élaboration de plans de gestion du changement pour les phases d'implémentation effective des solutions digitales retenues.

Si ce projet d'accompagnement poursuivait à l'origine une finalité opérationnelle, il a rapidement mis en évidence des **enjeux institutionnels** dépassant le cadre de l'intervention elle-même, en particulier les difficultés rencontrées par les organisations accompagnées pour articuler leurs finalités sociales et économiques dans et par les technologies digitales. C'est à partir de ce constat que la problématique de recherche s'est progressivement construite, le projet d'accompagnement devenant un dispositif empirique privilégié pour analyser les processus par lesquels les technologies digitales sont cadrées, traduites et stabilisées au sein d'organisations hybrides.

Le programme s'est déployé en **plusieurs étapes** : une démarche de sélection des organisations participantes, un entretien de cadrage initial, deux journées de formation collective, puis un

accompagnement d'un an, alternant séances individuelles (intra-organisations) et collectives (inter-organisations). Au-delà de la durée initiale du programme, nous avons poursuivi l'accompagnement et le suivi longitudinal d'un des cas, afin d'analyser les effets différés de la digitalisation sur les dynamiques organisationnelles et les pratiques professionnelles.

Ce projet doctoral s'inscrit donc dans une démarche de **recherche-intervention** (David, 2002; Hatchuel & David, 2008; Pichault, 2006), qui repose sur une posture double : celle d'un intervenant engagé dans l'action et celle d'un chercheur adoptant un regard analytique sur cette action (Argyris & Schön, 1992; Coghlan & Shani, 2014). Cette approche, propice au terrain des entreprises sociales (Hatchuel & David, 2008), est particulièrement adaptée à notre question de recherche, car elle permet d'analyser la construction du projet de digitalisation en cours, depuis le cadrage des finalités jusqu'aux ajustements d'usage, offrant un accès longitudinal jusqu'aux phases de stabilisation.

6. Une structuration de la thèse selon une approche processuelle

Cette recherche adopte une approche méthodologique conçue pour appréhender le processus de transformation digitale des organisations hybrides dans toute sa complexité et sa globalité (Figure 1.1). L'**articulation des papiers** qui composent la thèse permet d'aborder cette problématique en suivant : (1) le déroulement du processus, de la justification initiale aux transformations des pratiques ; (2) une logique d'entonnoir, allant du théorique général vers les cas empiriques spécifiques ; (3) une articulation théorique pour étudier les dynamiques à l'œuvre.

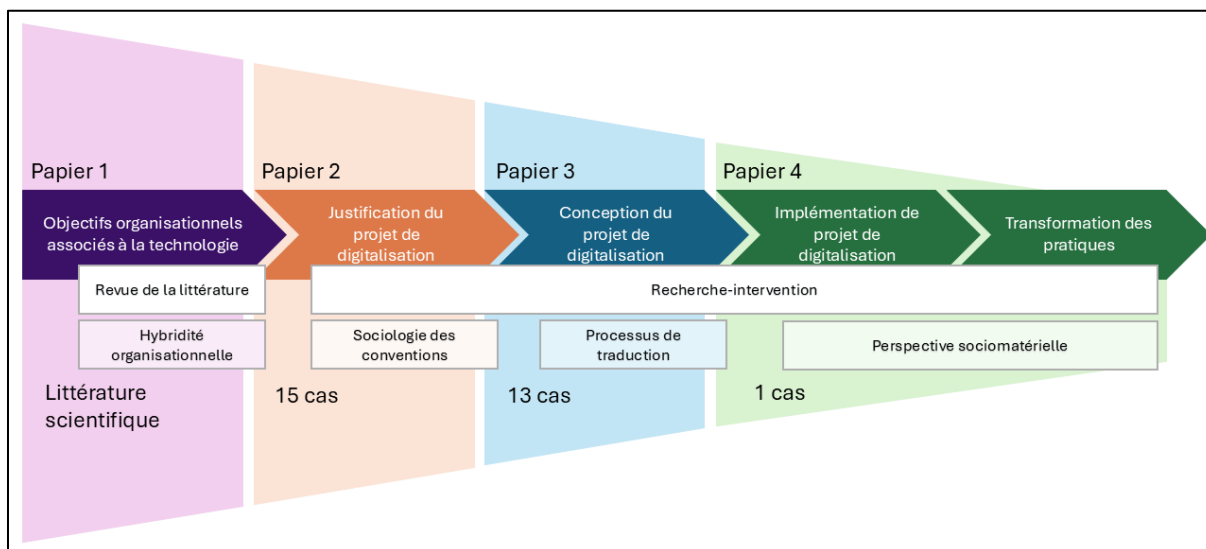


Figure 1.1 : Complétude méthodologique et théorique de la recherche-intervention

Sur le **plan théorique**, cette recherche articule plusieurs cadres théoriques complémentaires, choisis pour leur capacité à éclairer, chacun à un niveau spécifique, les mécanismes par lesquels la transformation digitale reconfigure – ou contribue à maintenir – l'hybridité organisationnelle.

L'articulation proposée répond à une exigence centrale : aucun cadre, pris isolément, ne permet de saisir à la fois les tensions institutionnelles, les arbitrages situés, l'inscription matérielle des choix et leurs effets sur les pratiques. La combinaison des perspectives mobilisées vise dès lors à dépasser leurs limites respectives afin de proposer une lecture processuelle, multi-niveaux et sociomatérielle de la digitalisation dans les organisations hybrides. Ces cadres théoriques sont mobilisés de manière progressive dans les différents papiers de la thèse, chacun permettant d'éclairer une phase spécifique du processus de digitalisation et d'analyser, à ce niveau, les conditions du maintien de l'hybridité organisationnelle : la formulation et la justification des finalités des projets, leur traduction dans la conception des dispositifs, puis leur stabilisation – ou leur fragilisation – dans les pratiques.

Le dispositif d'accompagnement mobilisé dans le cadre du programme DigitalEES reposait initialement sur une approche inspirée du processus de traduction (Callon, 1984), issu de la théorie de l'acteur-réseau (Akrich et al., 1988), intégrée dès la rédaction de l'offre d'accompagnement en réponse à l'appel à projets public. Cette approche constituait avant tout un cadre d'intervention destiné à soutenir la structuration collective des projets de digitalisation, à travers l'identification des acteurs concernés, la clarification des controverses, la construction de compromis et l'enrôlement progressif des parties prenantes. Ce point d'entrée a fortement influencé les premières observations de terrain, en orientant l'attention vers les dynamiques de cadrage des projets, les processus de négociation entre acteurs, les mécanismes de traduction des attentes organisationnelles ainsi que les formes de stabilisation progressive des dispositifs. L'approche par la traduction permettait ainsi de suivre les trajectoires des projets de digitalisation.

Cependant, au fil de l'analyse, il est apparu que les controverses observées ne portaient pas uniquement sur les choix techniques ou organisationnels associés aux projets de digitalisation, mais renvoyaient plus largement à des tensions liées à la coexistence de logiques institutionnelles multiples au sein des organisations hybrides. Les arbitrages réalisés dans les projets étudiés semblaient en effet systématiquement produire des effets sur l'équilibre entre logiques sociale et économique, en renforçant, déplaçant ou fragilisant certaines formes de compromis organisationnels. Dans cette perspective, la **perspective des logiques institutionnelles** (Greenwood et al., 2011; Thornton et al., 2012) constitue une variable analytique transversale mobilisée pour analyser les effets organisationnels de la digitalisation sur l'hybridité. Elle permet d'analyser la coexistence, au sein d'une même organisation, de systèmes de valeurs, de normes et de principes de légitimité hétérogènes qui orientent les priorités organisationnelles et structurent les arbitrages stratégiques (Thornton et al., 2012). Dans le cas des entreprises sociales, cette perspective éclaire de manière particulièrement pertinente la tension constitutive entre une logique sociale et une logique économique. La logique sociale renvoie à des principes de solidarité, d'inclusion et de justice sociale, et s'ancre dans des valeurs civiques et domestiques au sens de Boltanski & Thévenot (1991). Elle valorise la primauté de la mission sociale, la

qualité de la relation aux bénéficiaires, la participation démocratique et l'ancrage communautaire (Brotcorne et al., 2021). La logique économique, quant à elle, s'inscrit dans les mondes marchand et industriel (Boltanski & Thévenot, 1991) et valorise l'efficacité, la productivité, la viabilité financière et la mesure de la performance (Ebrahim & Rangan, 2014).

S'inscrivant dans cette perspective institutionnelle, le **premier papier** propose une revue de littérature intégrative qui examine les objectifs organisationnels associés aux technologies digitales et leur interaction avec l'hybridité des logiques sociales et économiques. Antérieur à la recherche-intervention proprement dite, il joue un rôle de cadrage théorique. Il clarifie les tensions constitutives de l'hybridité organisationnelle en contexte de digitalisation et explore la manière dont les objectifs organisationnels associés à la technologie interagissent avec les logiques sociales et économiques. Ce travail prépare le terrain conceptuel de la thèse en mettant en évidence le rôle des technologies sur les tensions constitutives des organisations hybrides, tout en soulignant les angles morts de la littérature existante.

Ce travail théorique est prolongé et mis en perspective par le **deuxième papier** constitutif de notre thèse. Empirique, ce papier se situe en amont des projets de digitalisation accompagnés et s'intéresse à la phase de justification des projets en question. Plus précisément, il analyse les discours de dirigeants d'organisations hybrides afin de comprendre comment ils cadrent et légitiment les projets de digitalisation au regard des injonctions à la digitalisation auxquelles ils font face. La thèse mobilise ici la sociologie des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991). Cette perspective permet d'identifier les registres de justification auxquels les dirigeants recourent (civique, industriel, domestique, marchand, entre autres) et d'analyser les compromis, ajustements ou arrangements qui rendent le projet acceptable (Diaz-Bone, 2017; Gabriagues et al., 2023). Cette approche permet ainsi d'éclairer les mécanismes de cadrage et de légitimation mobilisés par les dirigeants pour stabiliser temporairement des projets susceptibles de reconfigurer l'équilibre entre les différentes rationalités organisationnelles.

Toutefois, si la sociologie des conventions éclaire les opérations de justification, elle dit peu de la manière dont ces arbitrages discursifs se traduisent en dispositifs organisationnels et techniques concrets. Or, les choix opérés lors de la conception et du déploiement des technologies digitales constituent des moments critiques au cours desquels certaines logiques sont inscrites dans les dispositifs, tandis que d'autres sont marginalisées. Comprendre le maintien de l'hybridité suppose dès lors de dépasser l'analyse des discours pour examiner la manière dont ces justifications se matérialisent dans la conception des projets. La thèse mobilise alors la **théorie de la traduction** issue de la théorie de l'acteur-réseau (Akrich et al., 1988; Callon, 1984). Cette perspective a notamment montré son intérêt pour analyser les dynamiques d'implémentation, de reconfiguration organisationnelle et d'appropriation associées aux technologies digitales (Cresswell et al., 2010). Elle permet d'examiner comment les dispositifs technologiques sont élaborés et intégrés au sein de réseaux hétérogènes associant acteurs humains, artefacts, normes et intérêts, au fil des différentes phases du processus de traduction (Callon,

1984). Cette approche occupe également une place particulière dans notre démarche de recherche, dans la mesure où elle structurait déjà le dispositif d'accompagnement mobilisé dans le cadre de la recherche-intervention étudiée.

Dans cette perspective, la théorie de la traduction constitue l'ancrage théorique du **troisième papier** de la thèse. Plus précisément, à partir de trois études de cas sélectionnées pour la diversité de leurs trajectoires en matière de digitalisation, le troisième papier analyse le rôle du chercheur-intervenant dans la co-construction des projets de digitalisation et met en lumière les mécanismes de traduction, ainsi que les compromis organisationnels qui structurent la phase de conception de ces projets.

Sur le plan analytique, la théorie de l'acteur-réseau offre un point d'entrée particulièrement riche pour l'étude des projets de digitalisation, dans la mesure où elle refuse les distinctions hiérarchiques a priori entre niveaux d'analyse, reconnaît le rôle actif des artefacts dans l'orientation de l'action collective et autorise un suivi empirique des dynamiques de conception (Mitev, 2009). Elle permet ainsi d'appréhender les technologies digitales comme des médiateurs participant à la formulation des problèmes organisationnels, à leur traduction et à leur (non-)stabilisation. Cette approche se révèle particulièrement adaptée à l'étude des entreprises sociales, caractérisées par la coexistence d'acteurs porteurs de rationalités hétérogènes et par des processus de décision fortement négociés (Quinn et al., 2025). Dans la mesure où cette théorie se concentre principalement sur les processus de traduction à l'échelle locale, elle tend à offrir une lecture partielle des dynamiques à l'œuvre et à saisir plus difficilement les cadres institutionnels plus larges qui orientent ces traductions et en bornent les possibles (Mitev, 2009). La mobilisation complémentaire de **la perspective des logiques institutionnelles** permet alors d'éclairer la manière dont les opérations de traduction observées dans les projets de digitalisation s'inscrivent dans des tensions plus larges entre différentes rationalités organisationnelles. Les processus étudiés ne sont dès lors plus uniquement appréhendés comme des arrangements locaux entre acteurs, mais également comme des espaces dans lesquels certaines logiques sont mobilisées, articulées, hiérarchisées ou recomposées au cours des projets de transformation digitale.

Si la théorie de la traduction permet de saisir la manière dont les logiques sont inscrites dans les dispositifs au moment de leur conception, elle éclaire moins la manière dont ces inscriptions se rejouent dans l'usage et transforment durablement les pratiques professionnelles. Pour analyser cette dimension, la thèse mobilise dans sa dernière partie la **perspective sociomatérielle** (Leonardi, 2011, 2012; Orlikowski, 2007; Orlikowski & Scott, 2008). La sociomatérialité repose sur l'idée que les pratiques organisationnelles sont coproduites par des éléments sociaux et matériels, indissociablement entremêlés (Leonardi, 2012). Elle permet de comprendre comment les dispositifs digitaux reconfigurent les routines, les médiations et les formes de visibilité du travail, et comment ils contribuent à rendre certaines logiques plus contraignantes, plus durables ou plus centrales que d'autres. Elle prolonge ainsi l'analyse institutionnelle en montrant que les logiques ne sont pas seulement des ensembles d'idées ou

de valeurs, mais qu'elles s'incarnent dans des artefacts, des infrastructures et des routines qui organisent l'action quotidienne.

Dans cette perspective sociomatérielle, le **quatrième papier** propose une analyse longitudinale d'un cas portant sur la phase de mise en œuvre et de transformation des pratiques en vigueur. En suivant un cas unique de manière longitudinale, il permet d'observer comment les dispositifs conçus s'inscrivent dans l'activité quotidienne, comment ils transforment les pratiques professionnelles et comment l'équilibre hybride se recompose, se stabilise ou se fragilise au fil de l'usage.

Ensemble, ces **cadres théoriques** permettent d'analyser le processus de digitalisation comme une dynamique réursive articulant justification, conception et usage. Les logiques institutionnelles en présence constituent le fil analytique transversal mobilisé tout au long de la thèse afin d'examiner la manière dont les projets de digitalisation contribuent à maintenir, déplacer ou reconfigurer l'équilibre entre logiques sociale et économique. La sociologie des conventions éclaire la formulation et la légitimation des finalités ; la théorie de la traduction analyse leur inscription dans les dispositifs ; la sociomatérialité permet d'examiner leur stabilisation – ou leur fragilisation – dans les pratiques.

Cette articulation théorique (Figure 1.2) permet d'analyser le maintien de l'hybridité comme une **dynamique multi-niveaux** : (1) au niveau stratégique, où les finalités sont formulées et rendues légitimes ; (2) au niveau organisationnel, où elles sont traduites en arbitrages opératoires ; (3) au niveau des pratiques, où elles sont stabilisées – ou fragilisées – dans l'imbrication sociomatérielle des technologies et du travail.

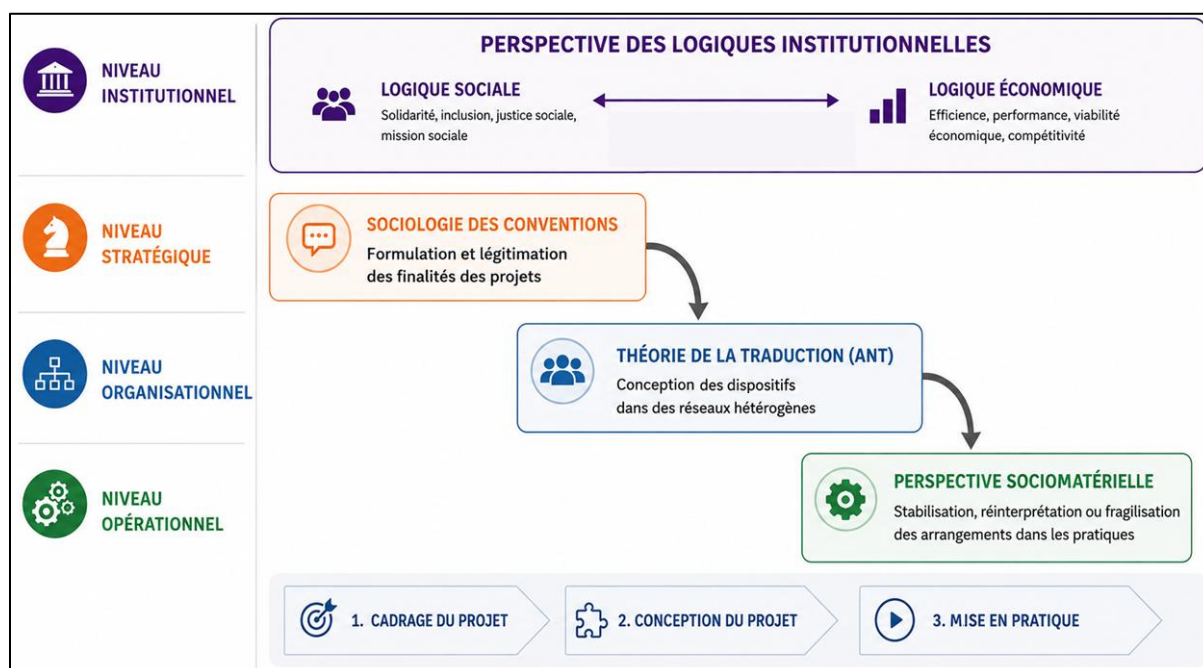


Figure 1.2 : Articulation théorique de la thèse

Les quatre papiers sont ensuite mis en perspective dans une **discussion générale**, qui propose un modèle intégrateur du maintien de l'hybridité sous injonction à la digitalisation. La discussion synthétise par ailleurs les apports théoriques et pratiques de la thèse et ouvre des pistes de recherche futures, avant une conclusion qui revient sur la problématique et les principaux résultats.

7. 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*, (11 & 12), 4–17.
- Alshawaf, 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.045>
- Álvarez-González, L. I., Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2023). The impact of technologies on society through NPO-social enterprise value co-creation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02145-4>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1992). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Audebrand, L., & Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (338), 54–68. <https://doi.org/10.7202/1033873ar>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2162107>
- 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. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57318391>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Bennich, A. (2024). The digital imperative: Institutional pressures to digitalise. *Technology in Society*, 76, 102436. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102436>
- Bernholz, L., Nothias, T., & Vavrovsky, A.-S. (2023). Digital Public Policy: New Priorities for Nonprofits. *Nonprofit Policy Forum*, 14(2), 213–224. <https://doi.org/10.1515/npf-2022-0018>
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *The Academy of Management Review*, 39(3), 364–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la Justification: Les Économies de la Grandeur*. Editions Gallimard.
- Brotcorne, P., Bonnetier, C., & Vendramin, P. (2021). La mise en œuvre d'une numérisation impensée dans des services d'intérêt général. *SociologieS, février*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.16172>

- Callon, M. (1984). Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review*, 32(1), 196–233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x>
- Callon, M., & Latour, B. (1992). Don't Throw the Baby Out with the Bath School! A Reply to Collins and Yearley. In *Science as practice and culture* (pp. 343–368). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/9780226668208-013>
- Cipriano, M., & Za, S. (2024). Non-profit organisations in the digital age: A research agenda for supporting the development of a digital transformation strategy. *Journal of Information Technology*, 39(4), 732–755. <https://doi.org/10.1177/02683962231219515>
- Coglan, D., & Shani, A. B. (2014). Creating Action Research Quality in Organization Development: Rigorous, Reflective and Relevant. *Systemic Practice and Action Research*, 27(6), 523–536. <https://doi.org/10.1007/s11213-013-9311-y>
- Cresswell, K., Worth, A., & Sheikh, A. (2010). Actor-Network Theory and its role in understanding the implementation of information technology developments in healthcare. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 10, 67–67. <https://doi.org/10.1186/1472-6947-10-67>
- David, A. (2002). Intervention methodologies in management research. *EURAM Conference, Stockholm*, 9–11.
- 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. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Devine, A., Jabbar, A., Kimmitt, J., & Apostolidis, C. (2021). Conceptualising a social business blockchain: The coexistence of social and economic logics. *Technological Forecasting and Social Change*, 172, 120997. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120997>
- Diaz-Bone, R. (2017). Discourses, Conventions, and Critique ? Perspectives of the Institutional Approach of the Economics of Convention. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 42(3 (161)), 79–96.
- Dubé, L., McRae, C., Wu, Y.-H., Ghosh, S., Allen, S., Ross, D., Ray, S., Joshi, P. K., McDermott, J., Jha, S., & Moore, S. (2020). Impact of the eKutir ICT-enabled social enterprise and its distributed micro-entrepreneur strategy on fruit and vegetable consumption: A quasi-experimental study in rural and urban communities in Odisha, India. *Food Policy*, 90, 101787. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2019.101787>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Gabriagues, A., Garreau, L., & Roulet, T. (2023). Recasting Organizational Hybridity: A New Approach to the Incompatibility of Institutional Logics Through the Higher Common Principle. *M@n@gement*, 26(2), 16–33. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2023.5367>
- Gordon, E., & Lopez, A. (2019). The Practice of Civic Tech: Tensions in the Adoption and Use of New Technologies in Community Based Organizations. *Media and Communication*, 7(3), 57–68. <https://doi.org/10.17645/mac.v7i3.2180>
- Grassi, E., & Toschi, L. (2021). A Systematic Literature Review of Technology Social Ventures: State of the Art and Directions for Future Research at the Micro-, Meso- and Macro-Level. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–33. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.2004556>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>

- Hatchuel, A., & David, A. (2008). Collaborating for Management Research: From Action Research to Intervention Research in Management. In *Handbook of Collaborative Management Research* (A. Shani, S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymne, N. Adler (Eds.), pp. 143–162). SAGE Publications. https://sk.sagepub.com/hnbk/edvol/hdbk_mgmtresearch/chpt/collaborating-management-research-from-action-research
- He, T., Liu, M. J., Phang, C. W., & Luo, J. (2022). Toward social enterprise sustainability: The role of digital hybridity. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121360. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121360>
- Højlund, H., & Villadsen, K. (2020). Technologies in caregiving: Professionals' strategies for engaging with new technology. *New Technology, Work and Employment*, 35(2), 178–194. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12161>
- Hu, X., Ivanov, I., & Battisti, M. (2025). Tensions at the margins of change: Re-discovering hybridity in the digitalisation of social enterprises. *International Small Business Journal*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/02662426251371138>
- Leonardi. (2011). When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147. <https://doi.org/10.2307/23043493>
- Leonardi, P. M. (2012). Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems: What Do These Terms Mean? How Are They Different? Do We Need Them? In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos, *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World* (pp. 25–48). OUP Oxford.
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101–109. <https://doi.org/10.1002/jsc.2185>
- Manikas, A. S., Kroes, J. R., & Gattiker, T. F. (2017). Leveraging Academic Partnerships to Improve Logistics at Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(3), 435–444. <https://doi.org/10.1002/nml.21246>
- Mehmood, A., Za, S., & De Luca, F. (2025). Exploring the hybrid organizations debate in the business studies. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00872-3>
- Mitev, N. (2009). In and out of actor-network theory: A necessary but insufficient journey. *Information Technology & People*, 22(1), 9–25. <https://doi.org/10.1108/09593840910937463>
- 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)*, 1245–1249. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607762>
- Nyssens, M., Defourny, J., & Adam, S. (2023). A 20-year intellectual journey with “EMES” through the land of social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 19(5), 481–501. <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2023-0065>
- Occhiuto, K., Todd, S. L., Wilson, T., & Garrod, J. (2021). Towards Greater Transparency Regarding Partnerships for Technology Development. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 12(2), 89–103. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2021v12n2a413>
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). 10 Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *Academy of Management Annals*, 2(1), 433–474. <https://doi.org/10.5465/19416520802211644>
- Pache, A.-C., Battilana, J., & Spencer, C. (2024). An Integrative Model of Hybrid Governance: The Role of Boards in Helping Sustain Organizational Hybridity. *Academy of Management Journal*, 67(2), 437–467. (176719878). <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0966>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation: Une question de légitimation systémique. *Revue internationale de psychosociologie*, (26), 63–96. <https://doi.org/10.3917/rips.026.0063>
- Pinz, A., Englert, B., & Helmig, B. (2024). Organizing logic multiplicity in hybrid organizations: The role of organizational culture. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(2), 353–378. <https://doi.org/10.1002/nml.21617>
- Purdy, J., Ansari, S., & Gray, B. (2019). Are Logics Enough? Framing as an Alternative Tool for Understanding Institutional Meaning Making. *Journal of Management Inquiry*, 28(4), 409–419. <https://doi.org/10.1177/1056492617724233>
- Quinn, Ú., McCusker, P., & Gallagher, P. (2025). Social enterprise development in Ireland: Making a case for actor-network-theory. *Journal of Business and Socio-Economic Development*, 5(3), 207–221. <https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2024-0061>
- 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. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.6>
- Salminen-Karlsson, M., & Golay, D. (2022). Information systems in nurses' work: Technical rationality versus an ethic of care. *New Technology, Work and Employment*, 37(2), 270–287. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12231>
- Sauvage, L., Lachapelle, N., & Tremblay, D.-G. (2021). Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources. *Revue Interventions économiques*, (66). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14348>
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1–44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Suykens, B., De Rynck, F., & Verschuere, B. (2019). Nonprofit organizations in between the nonprofit and market spheres: Shifting goals, governance and management? *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 623–636. <https://doi.org/10.1002/nml.21347>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). Introduction to the Institutional Logics Perspective. In P. H. Thornton, W. Ocasio, & M. Lounsbury (Eds), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.003.0001>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- 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. <https://doi.org/10.1057/s41303-017-0053-2>
- Xiao, Y., & Beckmann, M. (2024). Where Two Are Fighting, the Third One Does What? Digitalisation and Its Effects on Social Entrepreneurship's Social-Economic Hybridity. *Journal of Social Entrepreneurship*. (world). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420676.2024.2318375>

1. Cadre de la recherche

1.1. La recherche-intervention comme cadre méthodologique

La démarche méthodologique de cette thèse repose sur une **recherche-intervention**, entendue comme une approche articulant production de connaissances scientifiques et participation active à un processus de transformation organisationnelle (David, 2002; Hatchuel & David, 2008). Elle se distingue des approches plus classiques d'étude de cas ou d'ethnographie, fondées sur une posture essentiellement observante (Hammouch et al., 2021).

La recherche-intervention se caractérise par son **intégration** des phases d'observation, de conception et d'intervention, là où d'autres méthodes privilégient soit l'analyse, soit la modélisation « en chambre », soit le travail collectif (David, 2002). Elle permet d'agir non seulement sur les dynamiques relationnelles et les apprentissages organisationnels mais aussi sur les objectifs pratiques et opérationnels des organisations. Cette configuration donne accès à une compréhension fine du fonctionnement réel, des modes de décision et des arbitrages internes. Elle articule en outre la construction d'outils ou de modèles avec la production de connaissances théoriques contextualisées, dans une posture où le chercheur intervient depuis l'intérieur du système plutôt qu'en observateur externe.

À cette dimension intégrative s'ajoute une particularité structurante : la recherche-intervention implique une immersion dans un dispositif d'accompagnement prédéfini par **un commanditaire externe** (David, 1999). La recherche-intervention s'attache à ce que la transformation fait émerger comme objets, tensions ou perspectives explicatives (Hatchuel & David, 2008). Le cadre initial « imposé » (mandat, sélection des organisations, protocole d'intervention) constitue ainsi un poste d'observation privilégié pour analyser comment un dispositif public non initié par le chercheur influence la définition et l'évolution des objets de recherche. La production de connaissances se construit dès lors dans une dynamique itérative entre action, observation et mobilisation de cadres théoriques, visant simultanément l'accompagnement des pratiques et la compréhension des processus organisationnels.

Ce positionnement méthodologique est particulièrement adapté à l'étude des projets de transformation, telle que la transformation digitale. Il permet d'observer, d'analyser et d'agir simultanément dans le flux même du changement, en impliquant directement les acteurs concernés (Coghlan & Shani, 2014). Cette capacité d'intervention située permet de produire à la fois des résultats pratiques immédiats et un savoir transférable à d'autres contextes de transformation (Coghlan & Shani, 2014).

Dans le contexte spécifique des entreprises sociales, cette démarche présente un potentiel analytique renforcé (Hatchuel & David, 2008). L'immersion prolongée (soutenue par des interactions continues avec les dirigeants, les équipes de terrain, les consultants IT, les fédérations et les acteurs publics) constitue une opportunité rare pour documenter les transformations digitales au sein d'organisations traversées par des logiques parfois contradictoires. Cette immersion nourrit directement la contribution empirique et théorique de la thèse et s'inscrit dans un cadre méthodologique rigoureux mais flexible (David, 2002), particulièrement pertinent pour analyser le maintien de l'hybridité des organisations étudiées dans le cadre de leur transformation digitale.

Le recours à la recherche-intervention ne se justifie pas uniquement par une plus grande proximité avec le terrain, mais par la nature spécifique du matériau qu'elle rend accessible. En s'inscrivant dans les projets au moment même où ils se construisent, se redéfinissent ou se heurtent à des résistances, elle permet d'observer non seulement des discours, mais aussi des arbitrages en cours, des reformulations successives du problème, des déplacements de périmètre, des controverses entre acteurs et des ajustements progressifs entre finalités organisationnelles et solutions envisagées. Le terrain ne constitue alors plus un simple lieu de recueil de données, mais un espace où se co-produisent, dans l'interaction entre action et analyse, des connaissances pratiques utiles à l'intervention, mais aussi des éléments de théorisation plus généraux (David, 2002). Cette richesse empirique est particulièrement décisive dans l'étude de la transformation digitale des organisations hybrides, dans la mesure où les tensions ne doivent pas s'observer uniquement dans les résultats finaux des projets, mais aussi dans les séquences intermédiaires où se négocient leur sens, leur gestion et leurs modalités concrètes de mise en œuvre (Coghlan & Shani, 2014). Au-delà de l'accès privilégié aux processus de conception, la recherche-intervention permet également d'observer la manière dont les acteurs réagissent aux dispositifs d'accompagnement eux-mêmes. Les ateliers, outils, méthodes d'animation ou cadres d'analyse introduits dans le cadre de l'intervention constituent effectivement des moyens de collecte de données, mais aussi des occasions de mettre à l'épreuve certaines hypothèses sur les dynamiques organisationnelles. Les adhésions, résistances, réappropriations ou détournements suscités par ces dispositifs fournissent ainsi un matériau empirique difficilement accessible dans le cadre d'une posture strictement observationnelle.

1.2. Posture épistémologique

La démarche adoptée repose sur un **raisonnement abductif** (David, 1999; Hammouch et al., 2021), fondé sur des allers-retours continus entre les données empiriques, la reformulation progressive de la problématique et l'ajustement des cadres théoriques mobilisés. Contrairement à l'induction – qui supposerait une analyse « libre » aboutissant à l'établissement de lois générales, position difficilement tenable en sciences de gestion compte tenu du poids de la littérature existante et de l'expérience que le chercheur projette inévitablement dans son analyse (Hammouch et al., 2021) –, l'abduction permet de produire des hypothèses interprétatives à partir des situations observées, de les confronter aux travaux

antérieurs et de les faire évoluer au fil des apprentissages issus du terrain (David, 1999). Ce mouvement récursif rejoint étroitement la temporalité des projets de digitalisation étudiés, caractérisés par des redéfinitions successives du périmètre, de la gouvernance et du sens attribué aux technologies. En accord avec l'attention portée au travail réel chez Hammouch et al. (2021), cette posture favorise une compréhension située des dynamiques sociomatérielles analysées dans la thèse, en mettant en lumière la manière dont les technologies contribuent à reconfigurer les appuis matériels, les routines et les rapports entre logiques institutionnelles. Dans ce contexte, l'adoption d'une démarche abductive a conduit à faire évoluer progressivement le dispositif de recherche lui-même : la formulation de la question de recherche et l'articulation du cadre théorique se sont stabilisées a posteriori, au terme d'un processus d'ajustement itératif nourri par l'expérience du terrain.

Au départ, nous cherchions à comprendre quels effets les technologies digitales pouvaient avoir sur la mission sociale des entreprises sociales et comment un dispositif d'accompagnement pouvait contribuer à prévenir ou limiter les risques de dérive de mission associés aux projets de digitalisation. Cette interrogation initiale s'inscrivait dans le prolongement des travaux portant sur la dérive de mission en entreprise sociale, souvent analysée comme une tension entre exigences économiques et finalités sociales.

Toutefois, dès les premières étapes de la recherche, l'examen de la littérature et les premières phases d'intervention se sont nourris mutuellement et ont conduit à une reformulation progressive de la problématique. D'une part, la littérature sur les organisations hybrides et les perspectives institutionnelles mettait en évidence que les dynamiques observées ne se réduisent pas à une opposition binaire entre préservation et dérive de la mission sociale, mais relèvent plus largement de tensions liées à la coexistence et à l'articulation de logiques institutionnelles hétérogènes. D'autre part, les premières observations de terrain montraient que les difficultés rencontrées par les organisations ne pouvaient être pleinement expliquées par la seule question d'un renforcement ou d'un affaiblissement de la mission sociale.

Les tensions observées tenaient davantage aux modalités concrètes de construction et de mise en œuvre des projets de digitalisation – telles que la définition du périmètre du projet, la rédaction du cahier des charges, la sélection et la configuration des outils, ou encore la mobilisation différenciée des parties prenantes – qu'à une simple opposition entre renforcement et dérive. Autrement dit, ce n'est pas la technologie en elle-même qui apparaissait déterminante, mais la manière dont les projets étaient conçus, arbitrés et traduits au niveau organisationnel. Ces projets prenaient place dans un contexte d'injonction à la digitalisation, qui constituait un environnement structurant qui redéfinissait les conditions dans lesquelles les organisations hybrides pouvaient articuler leurs logiques sociale et économique. À mesure que l'analyse s'est approfondie et que des régularités empiriques se sont précisées entre les projets accompagnés, la question de l'articulation et du maintien de logiques institutionnelles hétérogènes s'est

ainsi imposée comme un cadre interprétatif plus englobant, permettant de dépasser une lecture normative centrée sur la mission pour analyser les mécanismes de stabilisation ou de reconfiguration de l'hybridité organisationnelle.

Le fait que la problématique se soit construite et reformulée au fil des interactions avec le terrain, plutôt qu'à partir d'un cadre théorique stabilisé en amont, implique une posture épistémologique spécifique. En effet, si les questions de recherche émergent progressivement dans l'interaction entre littérature et terrain, la réalité organisationnelle ne peut être considérée comme une donnée objective préalable à l'analyse, mais comme un phénomène en cours de construction. La posture adoptée dans cette recherche relève ainsi d'une **approche constructiviste**. Dans cette perspective, la réalité organisationnelle n'est pas appréhendée comme une donnée fixe ou déterminée par des structures immuables, mais comme le produit de processus sociaux continuellement construits et négociés par les acteurs. Dans cette perspective, les catégories, les pratiques et les dispositifs technologiques étudiés ne sont pas considérés comme des réalités objectives en soi, mais comme des objets dont la signification et la portée se définissent dans l'action collective.

Comme le précise David (1999), le constructivisme a des conséquences concrètes pour la recherche en gestion. Premièrement, il reconnaît que les connaissances sont co-produites par le chercheur et les acteurs du terrain. Deuxièmement, il prend en compte la subjectivité, les contextes et les significations dans la construction des savoirs. Il met l'accent sur l'interprétation et la co-construction plutôt que sur la simple mesure d'objets supposés indépendants de l'observateur. Dans les sciences de gestion, cela implique d'explorer comment les acteurs construisent leur réalité organisationnelle, et comment cette réalité évolue en interaction avec les méthodes et outils du chercheur (David, 1999).

On peut ainsi qualifier cette orientation de constructiviste, complétée par une **sensibilité interactionniste** attentive aux dynamiques microsociologiques par lesquelles les acteurs produisent du sens, négocient des arrangements et stabilisent temporairement des compromis, dans une logique proche des travaux de la sociologie des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991). Dans une telle perspective, comprendre l'organisation suppose d'observer les situations où les acteurs interprètent, négocient et ajustent collectivement leurs actions ; c'est pourquoi l'attention a été portée, à travers l'observation des réunions de pilotage, l'analyse des retranscriptions d'échanges et l'examen des usages situés des technologies digitales, aux espaces de discussion et aux controverses organisationnelles. L'objectif était de saisir la construction du social « en train de se faire », à partir des interprétations, des intérêts et des positions portées par les acteurs humains.

Ce positionnement est prolongé par une attention portée aux perspectives sociomatérielles (Leonardi, 2012; Orlikowski, 2007) et à la théorie de l'acteur-réseau (ANT) (Akrich et al., 1988; Callon, 1984) mobilisées dans cette thèse, qui invitent à analyser ces dynamiques d'interaction en tenant compte du

rôle actif à la fois des acteurs humains et non-humains. Dans cette perspective, les dispositifs techniques sont appréhendés comme des éléments susceptibles de redistribuer les rapports de force, de cristalliser certaines tensions ou au contraire de contribuer à des compromis hybrides. Le chercheur-intervenant adopte dès lors une posture réflexive, considérant que son propre rôle d'accompagnateur participe également à la construction des réalités étudiées.

Cette orientation s'est construite à partir de situations récurrentes observées durant l'accompagnement, notamment lors des réunions de pilotage des projets de digitalisation. Ces réunions apparaissaient comme des espaces où les interactions entre directions, équipes opérationnelles et consultants étaient fortement structurées et encadrées par des dispositifs techniques et organisationnels concrets (outils de suivi, schémas de processus, fiches projet, cahiers des charges). Ces artefacts orientaient les discussions, rendaient certaines dimensions du travail plus visibles que d'autres et contribuaient à cadrer les arbitrages opérés. C'est une telle intrication entre acteurs humains, dispositifs techniques et cadres organisationnels qui a conduit à l'adoption d'une perspective interactionniste et sociomatérielle dans l'analyse des projets de digitalisation.

1.3. Principes méthodologiques de la recherche-intervention

La posture de recherche-intervention adoptée dans cette thèse s'appuie sur trois principes méthodologiques centraux décrits par Hammouch et al. (2021). Le premier est le principe d'**investigation prospective**, qui invite à orienter l'analyse vers la conception ou l'accompagnement de trajectoires de transformation, plutôt qu'à produire une lecture statique de l'organisation. Nous avons opérationnalisé ce principe en portant une attention privilégiée aux trajectoires de transformation en cours, en accompagnant les organisations dans la formulation et la reformulation de leurs projets de digitalisation, plutôt que dans l'établissement d'un diagnostic exhaustif de l'existant. Le second est le **principe de conception**, selon lequel l'investigation initiale doit rester suffisamment légère pour permettre au chercheur-intervenant de s'engager rapidement dans la création et la mise en œuvre d'outils managériaux adaptés aux problématiques identifiées. Ce principe s'est matérialisé par le recours à des outils volontairement évolutifs, tels que la fiche projet élaborée à partir de l'entretien de cadrage, conçue pour être rapidement mise à l'épreuve de l'action et ajustée au fil des échanges avec les acteurs. Enfin, le **principe de libre circulation** entre niveaux théoriques ancre la démarche dans une logique récursive de type abduction–déduction–induction (David, 1999), permettant d'articuler continuellement observations, hypothèses interprétatives et cadres théoriques. Nous avons incarné ce principe à travers une mobilisation progressive des cadres théoriques, utilisés à la fois comme ressources d'analyse a posteriori et comme supports réflexifs dans l'accompagnement. L'explicitation des inférences formulées à partir des observations de terrain ou des cadres théoriques mobilisés a notamment été assurée par la tenue de journaux de terrain et par la formalisation progressive des analyses, afin de garantir la solidité scientifique des résultats en termes de cohérence logique, de conditions de généralisation et de respect

des exigences de rigueur et de transparence (Hammouch et al., 2021). Ensemble, ces principes définissent une posture orientée vers l'action et la transformation, dans laquelle la production de connaissances se construit au contact du terrain et évolue en fonction des apprentissages issus des interactions avec les acteurs.

2. Dispositif empirique

2.1. Le programme DigitalEES comme terrain de la recherche-intervention

Cette recherche s'appuie sur le **programme DigitalEES** (2021–2023), une initiative publique développée en Région wallonne visant à élaborer, à partir de l'accompagnement de projets en entreprises sociales, une méthodologie de gestion de la digitalisation spécifiquement adaptée aux spécificités de ces organisations, en mobilisant notamment les apports de la théorie de l'acteur-réseau (Akrich et al., 1988; Callon, 1984; Callon & Latour, 1992).

Le dispositif reposait sur l'articulation de **deux dimensions complémentaires**. La première, de nature technique, était portée par un consortium de trois consultants IT et concernait l'analyse des besoins fonctionnels, l'exploration de solutions digitales, la définition du périmètre des projets ainsi que l'appui à la formalisation des cahiers des charges. La seconde relevait de la gestion du changement et était assurée par un consortium réunissant des compétences en transformation organisationnelle, digitalisation et économie sociale, au sein duquel nous intervenions en tant que chercheur-intervenant et accompagnateur sur le terrain. Cette dimension portait sur la problématisation des projets, l'implication des parties prenantes, la structuration de la gouvernance du projet, la reconfiguration des processus et l'ancrage organisationnel des transformations.

Ce programme répond à **plusieurs défis identifiés** en entreprise sociale : la difficulté à concevoir et conduire des projets de transformation digitale susceptibles de renforcer la finalité sociale, la nécessité de préserver des emplois de qualité, et la gestion de processus de changement dans des organisations qui fonctionnent généralement selon des logiques participatives, démocratiques et faiblement hiérarchisées. DigitalEES avait ainsi pour ambition de soutenir les organisations dans la mise en place d'une digitalisation « porteuse de sens », renforçant leur impact social, la qualité de l'emploi et la qualité des services rendus.

Pour piloter ce dispositif, DigitalEES rassemblait **un ensemble d'acteurs** publics, institutionnels et opérationnels au sein d'un comité de pilotage interdisciplinaire, comprenant : le mandataire du projet (cabinet de la ministre de l'économie sociale), l'Agence Du Numérique qui s'occupait du pilotage opérationnel, des représentants de deux fédérations de l'économie sociale, mobilisées comme partenaires experts. A cela s'ajoutait les accompagnateurs : un consortium technique de trois experts et un consortium dédié à la gestion du changement dont nous faisons partie. Les quinze entreprises

sélectionnées étaient également considérées comme des partenaires du projet pilote puisqu'elles s'engageaient à libérer du temps pour le suivi du projet, à partager leurs expériences et à contribuer à des productions collectives (guides, documents pédagogiques, témoignages).

Cette articulation est l'un des **traits distinctifs du programme**, car les démarches de digitalisation en entreprises sociales sont encore souvent centrées exclusivement sur les aspects technologiques (Hwang, 2017; Okano et al., 2021). En tant que consortium en gestion du changement, nous avons proposé une approche intégrée inspirée de la théorie de la traduction (Akrich et al., 1988; Callon, 1984), mobilisée pour structurer l'analyse du contexte, identifier les intérêts en présence, problématiser les projets et favoriser un alignement progressif des acteurs autour des solutions retenues.

2.2. Déroulement du programme DigitalEES

Le programme s'est déployé autour de l'accompagnement de quinze projets menés au sein d'entreprises sociales, sélectionnées à l'issue d'un appel à candidatures. En tant que membre du consortium en gestion du changement, nous avons participé, avec l'ensemble du comité de pilotage DigitalEES, à la **sélection des organisations** accompagnées afin de garantir une diversité de profils permettant *in fine* d'élaborer une méthodologie transférable à l'ensemble du secteur.

Les organisations retenues présentaient une grande **diversité** en termes de taille, forme juridique, secteur d'activité, maturité digitale, ancienneté et nature des projets de digitalisation. Dans environ un tiers des cas, le projet initial a été repositionné au cours de l'accompagnement. Deux organisations ont abandonné en début de parcours.

Nous avons donc **accompagné treize projets** de digitalisation en entreprise sociale sur la gestion du changement. Pour ce faire, l'accompagnement se déclinait concrètement en cinq moments. Après un entretien de cadrage (guide d'entretien de cadrage en annexe 1) avec chaque chef de projet des différentes organisations accompagnées et un questionnaire sur sa vision de la gestion du changement (questionnaire en change management en annexe 2), nous avons proposé un séminaire initial de formation et d'acculturation de deux jours. Au terme de cette phase débutait une année d'accompagnement alternant un travail mené au sein de chaque entreprise et des interventions collectives réunissant l'ensemble des organisations participantes. L'accompagnement en entreprise prenait la forme de réunions de pilotage, d'ateliers de problématisation, de séances de travail sur la gouvernance du projet et de moments de structuration des arbitrages relatifs au périmètre, aux priorités et aux modalités de mise en œuvre. Les interventions collectives, quant à elles, permettaient des apports théoriques, des retours d'expérience croisés et des ateliers pratiques favorisant la mise en perspective des situations rencontrées. Cette articulation soutenait à la fois un travail d'appropriation situé au sein de chaque organisation et une dynamique collective d'apprentissage et de comparaison entre organisations. Enfin, chaque accompagnement s'est terminé par un entretien de clôture (guide d'entretien de clôture en annexe

3) qui avait pour objectif de faire le point avec les responsables de projets accompagnés sur le déroulement du projet et de la démarche d'accompagnement, de manière à prendre du recul sur les difficultés liées à la digitalisation des entreprises sociales et la gestion du changement associée.

Ce dispositif, étalé sur seize mois (mars 2022 à juin 2023), constituait un **terrain particulièrement propice** à une recherche-intervention de nature longitudinale. La durée de l'accompagnement et la répétition des séquences de travail permettaient d'observer l'évolution des projets dans le temps, les redéfinitions successives de leur périmètre ainsi que les ajustements progressifs des acteurs face aux enjeux de digitalisation. Cette inscription dans la temporalité des transformations offrait ainsi des conditions favorables à l'analyse des dynamiques d'articulation entre logiques institutionnelles au fil du déploiement des projets.

Au terme des accompagnements, **différents livrables** ont été produits, traduisant le travail d'analyse réalisé à l'échelle individuelle et transversale. Treize monographies ont été rédigées afin de documenter de manière détaillée la trajectoire de chaque projet, les choix opérés, les difficultés rencontrées et les apprentissages générés. En parallèle, un rapport transversal a été élaboré pour identifier les régularités observées entre les cas, proposer une lecture critique du dispositif et mettre en lumière les facteurs favorisant ou entravant la mise en œuvre des projets de digitalisation. Enfin, une méthodologie complète de conception de projets de digitalisation en entreprise sociale a été formalisée et diffusée. Conçue comme un outil transférable, elle visait à accompagner toute entreprise sociale souhaitant initier ou structurer un projet de digitalisation.

3. Design de recherche

L'articulation entre le programme DigitalEES et la recherche doctorale (Figure 2.3) a permis de constituer un **corpus empirique** structuré, organisé selon une logique progressive d'approfondissement. La recherche a été construite selon un principe d'entonnoir (voir Figure 1.1 de l'introduction) : partir d'un ensemble élargi de projets pour affiner progressivement l'analyse vers des cas plus restreints étudiés en profondeur.

Avant et durant le déploiement de la recherche-intervention, une **revue de littérature** a été réalisée afin d'établir un état de l'art sur la digitalisation dans les organisations hybrides. Cette revue constitue le premier papier de la thèse et a permis de clarifier les cadres théoriques existants mobilisés pour analyser les effets des technologies digitales sur les logiques institutionnelles et les tensions inhérentes à ces organisations, et d'orienter la problématique générale de la thèse pour préciser la contribution attendue de la recherche-intervention.

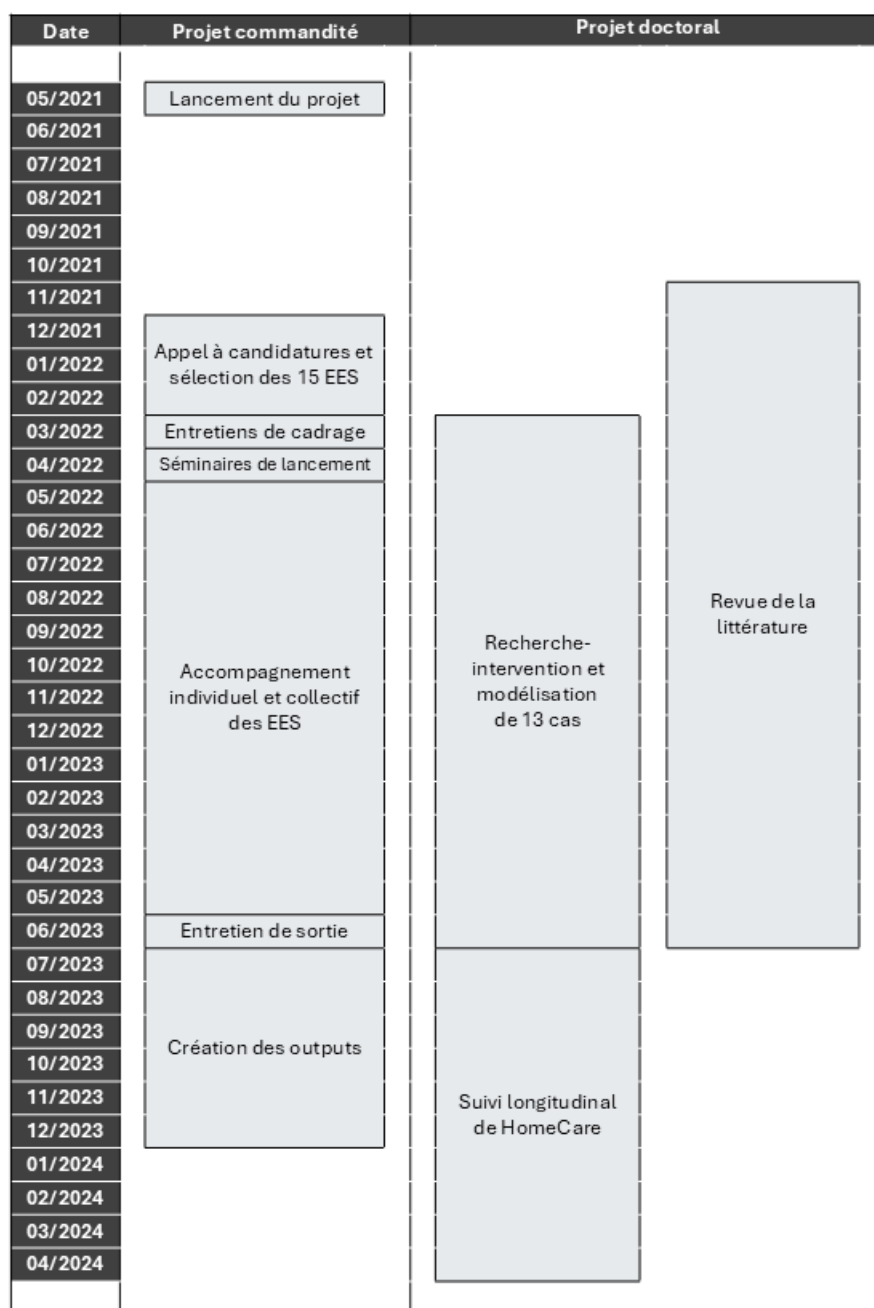


Figure 2.3 : Ligne du temps et articulation du projet commandité avec le projet doctoral

Le programme DigitalEES a initialement concerné quinze projets de digitalisation menés au sein d'entreprises sociales. Dans ce cadre, **vingt-quatre entretiens semi-directifs** ont été réalisés auprès des dirigeants d'entreprises accompagnées, certains projets impliquant plusieurs responsables ou plusieurs organisations partenaires. Ces entretiens ont permis de documenter la manière dont les acteurs définissaient leur projet, percevaient les enjeux de digitalisation et articulaient celui-ci avec les spécificités de leur organisation. Ce matériau constitue la base empirique du deuxième papier de la thèse.

Deux entreprises sociales ont abandonné le dispositif en début de parcours, conduisant à un échantillon effectif de treize projets suivis jusqu'à leur terme. Afin d'approfondir l'analyse au-delà d'une description

transversale, **trois cas** ont été sélectionnés pour un examen comparatif plus poussé. Le choix de ces cas a été guidé par leur capacité à illustrer des trajectoires différenciées dans la conduite des projets. L'objectif était de retenir des trajectoires suffisamment contrastées pour éclairer, par comparaison, différentes configurations du processus de traduction et différentes modalités d'intervention du chercheur-intervenant. La sélection s'est appuyée sur trois dimensions observées a posteriori dans les trajectoires de projet : (1) le degré de stabilisation de la problématisation initiale et la capacité du projet à dépasser ou non les blocages rencontrés ; (2) les modalités d'intéressement et d'enrôlement des parties prenantes, notamment en fonction du portage par la direction, de la gouvernance du projet et de la place laissée à la participation ; et (3) la forme prise par l'investissement de forme, depuis un cahier des charges technocentré et faiblement traduit jusqu'à une formalisation plus collective et davantage alignée sur les besoins organisationnels. Les cas de *SkillShape*, *CommunityAid* et *HomeCare* ont ainsi été retenus parce qu'ils permettaient de comparer trois trajectoires contrastées : *SkillShape*, où les barrières n'ont pas pu être levées et où le processus débouche sur une formalisation technocentrée ; *CommunityAid*, où les obstacles ont été difficiles à dépasser mais ont finalement conduit à un projet cohérent ; et enfin, *HomeCare* où, malgré un cadrage initial top-down, les conditions d'écoute et de participation ont permis de déployer plus complètement le processus de traduction. Ce choix a permis d'apporter la réflexivité autour du rôle du chercheur-intervenant dans la conception des projets de digitalisation en entreprise sociale. L'étude approfondie de ces trois cas constitue le matériau du troisième papier.

Au-delà de la phase initiale du programme, l'analyse a été prolongée par un **suivi longitudinal** d'une organisation (*HomeCare*) durant dix mois supplémentaires (juillet 2023 à avril 2024). Ce prolongement visait à observer l'implémentation opérationnelle du projet et l'évolution des pratiques de travail dans le temps. Le choix de prolonger spécifiquement le cas *HomeCare* tient à la fois aux conditions d'accès au terrain et à son potentiel analytique. Dans le cadre de la recherche-intervention, toutes les organisations n'offraient pas la possibilité de poursuivre un suivi au-delà du dispositif initial. *HomeCare* s'est distingué par la possibilité d'un accompagnement prolongé, fondé sur une relation de confiance établie au cours du projet et sur l'accord de l'organisation pour étendre l'observation dans le temps. Cette continuité a permis un accès privilégié aux phases d'implémentation et post-implémentation. Ce cas présentait également un intérêt analytique particulier : la nature du projet, centrée sur l'équipement des travailleurs de terrain et la transformation des pratiques quotidiennes, offrait des conditions particulièrement propices à une analyse sociomatérielle des effets de la digitalisation. Ce cas constitue la base empirique du quatrième papier.

Ainsi, le design empirique repose sur une progression structurée : quinze projets initiaux, treize accompagnements complets pour le programme DigitalEES, trois cas comparatifs approfondis, puis un cas étudié longitudinalement dans le cadre de cette thèse. Cette architecture permet d'articuler analyse

transversale et longitudinale, en cohérence avec la **logique d’approfondissement progressive** retenue dans la thèse.

3.1. Collecte des données

Entre mars 2022 et avril 2024, la recherche-intervention a représenté 499 heures d’accompagnement en entreprise, réparties sur 107 réunions, ainsi que 56 heures de séances collectives organisées sur sept journées de formation. Ce dispositif a également donné lieu à la réalisation de 56 entretiens semi-directifs, à la collecte de 241 documents et à la rencontre de 95 parties prenantes impliquées dans les projets (Tableau 2.1). Ce matériau empirique, à la fois dense et diversifié, constitue un corpus particulièrement riche pour une recherche-intervention et permet une analyse fine des dynamiques organisationnelles sur plusieurs temporalités.

Entreprise	Heures d'accompagnement durant le	Heures d'accompagnement post-projet	Réunions d'accompagnement	Entretiens semi-directifs	Documents collectés	Parties-prenantes rencontrées
Projet commandité (collectif)	56	0				13
ES_1	4,5	0	0	2	5	2
ES_2	4,5	0	0	3	6	3
ES_3	31,5	0	8	4	15	4
ES_4	24	0	8	2	16	2
ES_5	35	0	7	3	13	6
ES_6	25	0	7	3	27	1
ES_7	13	0	5	2	10	2
ES_8	15,5	0	5	2	15	3
ES_9	37,5	0	8	5	23	3
ES_10	35,5	0	11	3	25	6
ES_11	19,5	0	6	2	14	6
ES_12	25	0	7	3	17	3
SkillShape	44,5	0	8	2	11	9
CommunityAid	48	0	10	2	13	8
HomeCare	35	45	17	18	31	24
TOTAL	454 heures	45 heures	107 réunions	56 entretiens	241 documents	95 parties-prenantes

Tableau 2.1 : Collecte des données

Plusieurs types de données ont été mobilisés de manière complémentaire afin de constituer un corpus riche et diversifié. Celui-ci présente une double profondeur analytique : d’une part, il permet une lecture transversale des dynamiques de digitalisation à travers les treize projets effectivement accompagnés ; d’autre part, il autorise une lecture longitudinale approfondie dans le cas suivi sur le long terme. Même

si l'ensemble de ces treize cas ne fait pas l'objet d'un traitement détaillé dans la thèse, ils ont tous contribué à nourrir l'analyse transversale, en éclairant les régularités observables, les tensions récurrentes et les mécanismes organisationnels qui structurent les projets de digitalisation dans les entreprises sociales.

Ainsi, les **entretiens semi-directifs** constituent un premier type de données. Deux niveaux doivent être distingués. Lors de la phase initiale de cadrage, 24 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des chefs de projet des organisations accompagnées. Ces entretiens s'appuyaient sur un guide d'entretien (annexe 1), conçu pour structurer à la fois la compréhension initiale des projets et la problématisation des enjeux de digitalisation. Ils portaient sur les représentations de la digitalisation, les raisons mobilisées pour la légitimer, les arbitrages effectués et les tensions anticipées entre logiques sociales et économiques. Ils ont permis de documenter la façon dont la digitalisation est intégrée dans les récits managériaux et comment elle est reliée à l'hybridité organisationnelle. En amont de ces entretiens, chaque chef de projet complétait un questionnaire (annexe 2) portant sur sa vision de la gestion du changement, permettant de situer ses représentations, ses pratiques et son niveau d'appropriation de ces enjeux. Les résultats de ce questionnaire étaient ensuite discutés lors de l'entretien, contribuant à nourrir la réflexion des acteurs tout en alimentant la collecte de données. Au cours de l'accompagnement, 19 entretiens individuels ont été menés auprès de différentes parties prenantes (membres du conseil d'administration, direction, managers de proximité, support administratif, prestataires de terrain, fournisseurs IT, etc.), en s'appuyant sur des guides adaptés aux situations rencontrées et aux enjeux spécifiques de chaque projet. Ces entretiens visaient à documenter la trajectoire des projets, les ajustements opérés et les tensions rencontrées, tout en participant à leur mise en discussion avec les acteurs. Enfin, 13 entretiens de clôture ont été réalisés à partir d'un guide d'entretien spécifique de fin de projet (annexe 3). Celui-ci visait à structurer un retour réflexif sur le déroulement des projets et à permettre une mise en perspective des expériences vécues. S'il introduit un certain niveau de structuration dans les thématiques abordées, ce guide n'a pas été mobilisé dans une logique de standardisation stricte, mais comme un support permettant d'assurer une cohérence d'ensemble dans les dimensions analysées. De manière transversale, les entretiens avaient pour fonction de documenter la trajectoire des projets, les difficultés rencontrées, les tensions internes et les ajustements opérés. L'ensemble représente 56 entretiens mobilisés pour la thèse, analysés de manière conjointe selon les principes de la recherche-intervention.

Un deuxième type de données collectées repose sur les **observations directes** réalisées lors des ateliers collectifs du programme, des séances d'accompagnement individuel dans les organisations, des réunions de pilotage internes ou inter-organisations. Ces moments ont permis d'observer les dynamiques interactionnelles, les formes de coordination, les résistances, les zones de tension, ainsi que les modalités concrètes selon lesquelles les acteurs négociaient le périmètre, la finalité et les modalités d'un projet de

digitalisation. Les observations informelles – discussions de couloir, échanges durant les pauses, réactions spontanées – ont également constitué un matériau précieux pour comprendre les perceptions réelles des participants.

Un troisième ensemble de données provient de l'analyse de **documents produits** par les organisations accompagnées. Au total, ceux-ci incluent 241 documents : des fiches projet initiales, BPMN³, des diagrammes de Gantt, des supports de communication interne, des rapports internes, des comptes rendus et décisions de comités de pilotage. Ces documents, parfois techniques, offrent des informations clés sur la manière dont les organisations construisent leur projet, stabilisent certaines orientations ou formalisent des arbitrages. Ils permettent également d'identifier les effets de la digitalisation sur les processus de coordination, le rôle des artefacts et la répartition des responsabilités. Leur analyse complète les matériaux issus des entretiens et des observations en offrant un aperçu des traces matérielles laissées par les projets. À cet ensemble s'ajoutent les échanges de mails intervenus dans le cadre des accompagnements, qui ont également été intégrés à l'analyse lorsqu'ils éclairaient des décisions, des controverses ou des ajustements organisationnels importants.

Enfin, un ensemble de **journaux de terrain** a été tenu par le chercheur pour chacun des cas étudiés ; ces journaux constituent une source de données scientifiques à part entière, dans la mesure où la consignation systématique des observations et des réactions du chercheur permet d'en objectiver l'analyse a posteriori et de limiter l'impact de sa subjectivité sur l'interprétation des situations observées (Fischer, 2023). Ces journaux rassemblent des notes de terrain, des comptes rendus de séances d'accompagnement et des réflexions analytiques sur les interactions vécues. Ils contribuent à documenter les tensions liées à la multiplicité des rôles assumés ainsi que l'influence de la posture de chercheur-intervenant sur les dynamiques observées. Ces journaux ont ainsi constitué un support central de la réflexivité méthodologique tout au long de la recherche.

3.2. Analyse des données

L'analyse des données recueillies dans le cadre de cette recherche-intervention a donné lieu à plusieurs exploitations successives et différenciées, en fonction des finalités du projet subsidiaire et des objectifs analytiques propres à la recherche doctorale. Les productions réalisées dans le cadre du projet (monographies de cas, analyse transversale et méthodologie d'accompagnement) ont constitué des dispositifs intermédiaires de structuration du matériau, permettant de stabiliser des descriptions,

³ Les BPMN sont des *Business Process Model and Notation*, qui permettent de représenter graphiquement et visuellement des processus, ce qui est très utile pour les entreprises afin de d'identifier les inefficacités ou encore préparer un projet de digitalisation.

d'identifier des régularités et de nourrir la réflexivité collective, sans pour autant être reprises telles quelles dans les analyses pour la thèse.

Dans le cadre de la thèse, les matériaux empiriques ont été mobilisés de manière sélective et ciblée selon les questions abordées dans chacun des papiers. Chaque papier repose ainsi sur une exploitation spécifique du corpus, orientée par un cadre théorique particulier – sociologie des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991), théorie de la traduction (Akrich et al., 1988; Callon, 1984) ou perspectives sociomatérielles (Leonardi, 2012; Orlikowski, 2007) – et mobilisant les données les plus pertinentes au regard de l'objet étudié. Les démarches d'analyse des données (stratégies de codage, logique de comparaison inter-cas ou intra-cas, construction des catégories analytiques) sont explicitées de manière détaillée dans chaque article, en cohérence avec le cadre théorique mobilisé. L'analyse ne vise donc pas une exploitation exhaustive et uniforme de l'ensemble du corpus, mais une analyse différenciée et théoriquement informée des matériaux, permettant d'éclairer successivement différentes dimensions de la problématique de recherche.

4. Posture du chercheur-intervenant

4.1. Des principes méthodologiques

La posture du chercheur-intervenant repose sur un ensemble de principes méthodologiques permettant une participation au changement organisationnel et une production de connaissances scientifiques.

Dans cette démarche, nous adoptons une posture de **chercheur-intervenant, engagé** dans un dispositif d'accompagnement tout en maintenant une réflexivité continue sur les effets possibles de sa présence dans l'organisation (Argyris & Schön, 1992; Pichault, 2006). Cette position offre un accès privilégié aux dynamiques internes – cadrage stratégique, construction des besoins, arbitrages politiques ou encore jeux d'acteurs – mais impose simultanément une vigilance particulière quant aux influences potentielles de l'intervention sur ces dynamiques.

En contrepartie, cette richesse empirique s'accompagne d'une exposition accrue du chercheur aux dynamiques qu'il étudie. Dans une recherche-intervention, l'intervenant ne collecte pas des données depuis une position extérieure ; il devient lui-même un acteur du système relationnel et son intervention peut être perçue, soutenue, instrumentalisée ou contestée selon différents cas (Pichault, 2006). L'accès au terrain, la qualité des informations recueillies et la portée de l'intervention dépendent dès lors de processus continus de légitimation : légitimation de l'intervenant, de son dispositif méthodologique et du contenu de son intervention (Pichault, 2006). Cette proximité implique également de considérer les connaissances produites comme le résultat d'interactions situées entre le chercheur et les acteurs organisationnels, dans une logique de co-construction des interprétations (Coghlan & Shani, 2014 ; Hammouch et al., 2021). Dans cette perspective, la robustesse de la démarche repose sur la coordination

de dispositifs permettant la confrontation des représentations et la mise à l'épreuve continue des interprétations produites (Hammouch et al., 2021). Les comités de pilotage organisés mis en place à différents niveaux du dispositif (programme commandité, équipe de recherche et comités intra-organisationnels), les réunions inter-organisationnelles, les groupes de travail ainsi que les ateliers collectifs ont constitué des espaces de confrontation entre acteurs aux positions, intérêts et représentations parfois divergents. La multiplicité de ces confrontations a permis de rendre visibles certaines tensions, arbitrages et désaccords qui auraient été plus difficilement observables dans des dispositifs de collecte plus individuels. Ces espaces ont ainsi contribué à limiter les risques d'adhésion implicite aux représentations des acteurs, en renforçant la mise à l'épreuve continue des interprétations produites. Cette caractéristique d'immersion du chercheur constitue donc à la fois une force et une vulnérabilité. Elle permet d'accéder à des matériaux difficilement observables autrement, mais elle impose aussi de considérer comme partie intégrante de la recherche les influences politiques, les jeux d'acteurs et les effets potentiels de l'intervention sur les situations analysées (David, 2002; Pichault, 2006).

Dans la lignée de Xhaufclair & Pichault (2012), la posture de chercheur-intervenant s'apparente à celle d'un **tiers « tercésateur »**, dont la fonction n'est ni d'imposer une solution technique ni de se présenter comme un expert neutre, mais d'organiser la réflexivité collective nécessaire à la transformation du projet. Cette posture consiste à rendre possible le déplacement des acteurs par rapport à leurs routines et à leurs identités professionnelles, en favorisant une problématisation, la création progressive d'un nouveau cadre d'action, le désenrôlement et réenrôlement des participants, l'apprentissage par essais-erreurs et la confrontation à des perspectives externes. Elle rejoint les travaux de Detchessahar et al. (2015), pour qui la recherche-intervention permet d'ouvrir des espaces de discussion sur le travail, rendant visibles les tensions, les contraintes et les arbitrages du travail réel afin de soutenir la transformation organisationnelle. Elle fait également écho aux travaux de Clergeau et al. (2000) sur l'acteur d'intermédiation, dont le rôle consiste à accompagner la construction progressive des besoins, des usages et des solutions dans l'interaction entre acteurs, plutôt qu'à assurer un simple transfert linéaire de technologie. Cette conception du tiers s'inscrit pleinement dans la logique de la recherche-intervention et dans le processus de traduction de l'ANT, où le chercheur-intervenant agit comme un acteur relationnel facilitant la construction d'un réseau d'action cohérent plutôt que comme prescripteur d'une solution préétablie (Xhaufclair & Pichault, 2012).

Pour que cette posture puisse réellement jouer son rôle et conserver sa robustesse analytique, elle doit s'appuyer sur plusieurs dimensions complémentaires (Baret et al., 2021).

La première dimension est celle de la **réflexivité continue**. Nous nous prenons nous-mêmes pour objet d'analyse : nous nous interrogeons sur nos présupposés, sur les effets possibles de nos interventions, sur la manière dont les acteurs nous perçoivent et ajustent leurs discours en conséquence (Baret et al., 2021).

Cette réflexivité est soutenue par la tenue de journaux de terrain (Fischer, 2023), par la rédaction de notes analytiques après les séances d'accompagnement et par des échanges réguliers avec l'équipe de recherche, qui apportent un regard externe critique. Par exemple, dans les premières phases du dispositif, nous avons tendance à encourager les directions à clarifier et stabiliser leurs discours sur les objectifs économiques et sociaux des projets. L'analyse rétrospective des notes de terrain a toutefois conduit à réinterpréter certaines formes d'ambiguïté discursive non comme un déficit de cadrage, mais comme une ressource stratégique permettant aux organisations de maintenir des marges de manœuvre face à des attentes institutionnelles multiples.

La deuxième dimension renvoie à la **posture duale d'engagement/distanciation**. Cette posture articule participation au changement et production de connaissances scientifiques (David, 2002; Hatchuel & David, 2008), nous plaçant dans une situation structurellement **ambivalente**, où nous sommes à la fois acteur et analyste du changement (Argyris & Schön, 1992; Coghlan & Shani, 2014). Nous participons au processus de transformation (animation d'ateliers, structuration des étapes de projet, appui à la gouvernance), tout en devant conserver une capacité de recul pour analyser les tensions, les compromis et les effets de la digitalisation sur l'hybridité organisationnelle. Cette oscillation, décrite par Argyris & Schön (1992) comme une condition de l'apprentissage organisationnel, structure le travail de terrain : certains moments appellent une implication forte, d'autres requièrent au contraire un retrait pour observer et interpréter les situations étudiées. Cette modulation de la posture s'est également traduite par des niveaux d'intervention différenciés selon les espaces de travail observés. Si l'accompagnement portait principalement sur les chefs de projet et les comités de pilotage, les réunions de groupes de travail impliquant les travailleurs ont davantage donné lieu à une posture d'observation et de facilitation limitée, afin de réduire le cadrage des échanges par le chercheur et de limiter son influence directe sur les dynamiques collectives observées. Cette variation de la posture s'est également exprimée dans la temporalité même de la recherche : l'accompagnement des organisations sur le terrain impliquait une implication plus directement engagée dans les dynamiques de transformation, tandis que les phases de rédaction et d'analyse de la thèse constituaient des moments privilégiés de distanciation analytique permettant de réinterpréter les situations observées et de les articuler progressivement aux cadres théoriques mobilisés.

Une *troisième dimension* concerne la **pluralité des rôles assumés** par le chercheur-intervenant au cours du dispositif (Baret et al., 2021). Ces rôles ne relèvent pas de catégories fixes, mais se reconfigurent en fonction des contextes organisationnels, des attentes des acteurs et des phases des projets. La recherche doctorale menée dans des organisations implique la rencontre de mondes poursuivant des finalités distinctes, notamment le monde académique et le monde professionnel (Gillet, 2008). Dans le cas présent, l'inscription du dispositif dans un programme public conduit également à intégrer un troisième univers, celui des politiques publiques. Cette pluralité de contextes contribue à la multiplication des

rôles que nous assumons. Dans cette recherche, chacun de ces univers est porteur d'attentes spécifiques, de logiques d'action propres et de formes de légitimité distinctes, qui façonnent les rôles effectivement occupés par le chercheur-intervenant au fil de l'accompagnement (Verstraeten, 2008). Cette pluralité de rôles pouvait exposer le chercheur à des risques d'alignement implicite avec les représentations de certaines catégories d'acteurs ou influencer indirectement les discours produits dans les situations de collecte de données. Afin de limiter ces effets, une attention particulière a été portée à l'explicitation régulière du rôle occupé dans les différentes interactions, à la diversification des espaces et des interlocuteurs mobilisés ainsi qu'à la confrontation continue des interprétations au sein de l'équipe de recherche et des différents espaces de discussion du dispositif. Cette vigilance méthodologique visait à maintenir un équilibre entre implication dans l'action et maintien d'une capacité d'analyse critique des situations observées (Coghlan & Shani, 2014 ; Hammouch et al., 2021).

Enfin, la *quatrième dimension* touche aux **principes éthiques et déontologiques** associés à cette posture (Baret et al., 2021; Hammouch et al., 2021). Ces principes concernent notamment la transparence des objectifs de recherche, la protection des données collectées et le respect des acteurs impliqués dans le dispositif. Ces aspects sont détaillés dans la section 5 de ce chapitre.

4.2. Des contraintes liées au dispositif qui affectent la posture du chercheur-intervenant

Le contexte de cette recherche-intervention s'inscrit dans un dispositif d'accompagnement structuré qui introduit plusieurs contraintes susceptibles d'influencer à la fois les dynamiques organisationnelles observées sur le terrain et la posture que nous adoptons comme chercheur-intervenant. Elles participent activement à la configuration des situations observées et aux conditions d'accès au terrain (Hatchuel & David, 2008). De plus, elles influencent les attentes des organisations participantes, la nature des interactions avec les acteurs impliqués et la marge de manœuvre du chercheur dans la conduite de l'intervention.

4.1.1. Des objectifs de projet pré-établis

Une première contrainte tient au fait que les objectifs du dispositif ont été fixés en amont par un programme public régional (Lisein, 2008), sans que les entreprises sociales définissent elles-mêmes les contours exacts de l'intervention. L'organisme public financeur introduit ainsi un cadrage institutionnel porteur de ses propres priorités en matière de conduite de projet et de résultats attendus (Lisein, 2008), en l'occurrence le soutien de projets de digitalisation explicitement orientés vers le renforcement de la mission sociale. En prescrivant un horizon de finalité – le renforcement de la mission sociale par la digitalisation – le dispositif définit en partie ce qui apparaît comme un projet légitime, pertinent ou finançable.

Ce cadrage institutionnel peut influencer les dynamiques organisationnelles observées. Il peut notamment restreindre la capacité des organisations à formuler une problématisation entièrement autonome de leurs projets de transformation digitale. Certaines finalités apparaissent implicitement plus attendues que d'autres, ce qui peut orienter les discours et les justifications des acteurs vers des configurations compatibles avec les critères du programme, indépendamment des priorités stratégiques internes. Dans ce contexte, la capacité des organisations à articuler leur projet avec les objectifs du dispositif peut devenir une condition implicite d'accès aux ressources et de poursuite de l'accompagnement. Le travail de traduction des impacts du projet sur la mission sociale peut dès lors revêtir une dimension stratégique dans la formulation et la justification des projets.

Face à cette contrainte, plusieurs ajustements méthodologiques ont été mis en place afin de préserver un espace de reformulation autonome des enjeux organisationnels. Lors des entretiens de cadrage, les responsables de projet étaient systématiquement invités à expliciter et à hiérarchiser les bénéfices attendus de la digitalisation en les formulant sous forme d'améliorations concrètes liées à leurs processus internes. Cette démarche visait à déplacer la réflexion du registre normatif du programme vers une problématisation située, ancrée dans les priorités organisationnelles. De manière complémentaire, la fiche projet formalisée distinguait explicitement les objectifs associés à la mission sociale et ceux relevant de la logique économique. Cette double inscription permettait de rendre visible la pluralité des finalités et d'éviter une réduction du projet à la seule dimension sociale prescrite par le dispositif. Ces outils n'annulaient pas entièrement l'effet structurant du cadre institutionnel, mais contribuaient à ouvrir un espace de discussion sur les arbitrages internes et à expliciter les priorités propres aux organisations.

4.1.2. Un choix d'accompagnateurs réalisés en amont

Une deuxième contrainte réside dans les modalités d'attribution du mandat d'accompagnement. Dans le cadre du dispositif étudié, les organisations participantes n'ont pas choisi directement le chercheur-intervenant. Le mandat d'accompagnement était attribué dans le cadre du programme public financé, ce qui modifie les conditions classiques de la relation d'intervention (Lisein, 2008).

Dans cette configuration, la légitimité initiale du chercheur-intervenant ne repose pas sur une demande explicite formulée par les organisations, mais sur une reconnaissance institutionnelle externe. Cette situation peut influencer la dynamique de coopération et la construction de la confiance entre les acteurs. Les organisations peuvent en effet percevoir le chercheur-intervenant comme un relais du dispositif public plutôt que comme un partenaire choisi. Cette perception peut également orienter les interactions, en renforçant certaines attentes implicites liées au rôle attribué au chercheur-intervenant, notamment en matière de conformité aux objectifs du programme ou de production de livrables attendus. Dans cette perspective, un risque méthodologique réside dans une participation partiellement instrumentalisée du chercheur par les organisations (Pichault et al., 2008), lorsque les discours et l'engagement dans le projet

sont orientés par la volonté de répondre aux attendus institutionnels. Pour limiter ce risque, une attention particulière a été portée à la formulation des problématisations initiales des projets. Lors des entretiens de cadrage et des premières réunions de travail, les organisations étaient invitées à expliciter leurs difficultés opérationnelles et leurs priorités internes avant toute référence aux objectifs du programme. Cette démarche visait à ancrer les projets dans des problématiques organisationnelles concrètes plutôt que dans une simple réponse aux attendus du dispositif. Ensuite, nous avons documenté systématiquement les situations dans lesquelles les discours semblaient orientés par des considérations institutionnelles. Ceux-ci étaient consignés dans les journaux réflexifs de manière à maintenir une distance analytique.

Cette configuration a également influencé notre posture. Nous pouvions être perçus comme un représentant du programme subsidié. Cette position contribuait à établir une forme de légitimité initiale auprès d'organisations qui ne nous avaient pas directement choisi. Toutefois, elle nous exposait aussi au risque d'être assimilé à un contrôleur de conformité au dispositif plutôt qu'à un tiers facilitateur du processus. Afin de limiter cette assimilation à un simple relais institutionnel (Lisein, 2008), nous avons effectué une clarification récurrente du rôle occupé dans le dispositif auprès des organisations. Il était rappelé, à chaque fois que la situation l'exigeait, que l'intervention ne visait pas à contrôler la conformité des projets aux attentes du financeur, mais à accompagner les équipes dans la structuration et l'explicitation de leurs propres enjeux organisationnels.

4.1.3. Un binôme d'accompagnateurs asymétrique

Une troisième contrainte est liée à l'architecture organisationnelle du dispositif d'accompagnement lui-même. Celui-ci reposait sur une co-intervention associant un consultant technique et un accompagnateur en gestion du changement. Cette configuration introduisait une asymétrie structurelle entre les deux formes d'expertise mobilisées.

D'une part, l'intervention du consultant technique produisait des résultats immédiatement perceptibles, tels que l'exploration de solutions digitales, la proposition d'outils ou la production de livrables, comme le cahier des charges. Ces activités s'inscrivaient dans une temporalité relativement courte et orientée vers l'opérationnalisation des solutions. D'autre part, l'accompagnement méthodologique reposait sur une temporalité plus longue, centrée sur la problématisation des projets, l'implication des parties prenantes et la clarification progressive des finalités poursuivies. Les effets de ce travail étaient moins immédiatement visibles et se manifestaient souvent de manière indirecte dans les dynamiques de coopération et de décision.

Cette différence de temporalité et de matérialité des interventions pouvait influencer les attentes des organisations participantes. Bien que le dispositif public affichait explicitement une ambition méthodologique, les organisations entraient ainsi dans le programme avec des attentes principalement

technico-opérationnelles. L'intervention des consultants IT répondait directement à ces attentes par des solutions concrètes, tandis que l'accompagnement méthodologique pouvait apparaître comme un détour préalable plutôt que comme un levier central du projet.

Cette configuration a parfois contribué à fragiliser la légitimité perçue de l'accompagnement méthodologique. Certains acteurs pouvaient nous assimiler à un accompagnateur secondaire, davantage associé au respect du cadre du programme qu'au soutien opérationnel du projet. Face à cette asymétrie, nous avons cherché à articuler explicitement le travail de problématisation avec les enjeux techniques du projet, en mettant en évidence la manière dont la clarification des objectifs, l'implication des parties prenantes et la structuration du projet contribuaient à la pertinence et à la durabilité des solutions technologiques envisagées.

4.1.4. Une méthodologie prédéfinie

Enfin, une quatrième contrainte tient au fait que le dispositif reposait sur un protocole méthodologique structuré par un cadre théorique prédéfini (Lisein, 2008), mobilisant notamment la théorie de la traduction issue de la théorie de l'acteur-réseau (Akrich et al., 1988; Callon, 1984). Dans ce cadre, certaines catégories analytiques – telles que la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement ou l'investissement de forme – structuraient dès l'amont la manière d'appréhender les projets et d'organiser l'intervention.

La théorie de la traduction permet de rendre visibles les processus de négociation, les points de résistance et les compromis qui structurent la construction progressive des projets (Lisein, 2008). Elle fonctionne ainsi comme un dispositif réflexif facilitant l'articulation entre l'intervention sur le terrain et l'analyse scientifique a posteriori (Mitev, 2009). Toutefois, lorsqu'elle est mobilisée comme cadre d'intervention, elle peut également orienter la manière dont les situations organisationnelles sont appréhendées, dans la mesure où elle structure en partie l'attention du chercheur et son interprétation des dynamiques observées (Mitev, 2009). En orientant l'accompagnement vers des phases successives de problématisation, d'implication des parties prenantes et de formalisation progressive des décisions, la méthodologie introduisait ainsi une manière spécifique de cadrer les projets de transformation digitale.

Cette contrainte avait également des implications pour notre posture de chercheur-intervenant. Nous n'intervenions pas uniquement comme accompagnateur en gestion du changement, chargé de soutenir les équipes dans la définition des projets, l'analyse des besoins ou la structuration des étapes de transformation. Nous assumions également un rôle de garant méthodologique du dispositif, veillant au respect du cadre d'intervention prescrit tant par le centre de recherche (Verstraeten, 2008) que par la convention du programme public (Lisein, 2008), en particulier en ce qui concerne les phases de cadrage, l'implication des parties prenantes et la formalisation progressive des décisions.

Cependant, l'expérience de terrain a progressivement mis en évidence les limites de cette exigence méthodologique. Dans plusieurs situations, la volonté d'explicitier et de stabiliser les finalités des projets en amont s'est heurtée à des réticences de la part des directions, soit parce que certains arbitrages apparaissaient politiquement sensibles, soit parce que le maintien d'un certain flou permettait de préserver des marges de manœuvre internes. De manière similaire, l'insistance sur la participation des équipes à la définition des projets a parfois suscité des résistances managériales, révélant des tensions entre les principes méthodologiques promus par le dispositif et les modes de gouvernance effectivement en place dans les organisations.

Plutôt que d'imposer strictement les étapes prescrites par le protocole, l'intervention a consisté à adapter progressivement ces principes aux configurations organisationnelles rencontrées, en cherchant à maintenir des espaces de discussion permettant d'explicitier les objectifs des projets et d'impliquer les acteurs lorsque cela était possible. Cette flexibilité visait à éviter que le cadre théorique ne contraigne excessivement l'interprétation des situations observées, tout en conservant sa fonction d'outillage analytique pour analyser les dynamiques organisationnelles (Mitev, 2009).

5. Considérations éthiques

La recherche a été conduite en veillant à respecter les principes fondamentaux de l'éthique scientifique. Dans la lignée des recommandations formulées par Hammouch et al. (2021), l'attention portée à l'éthique s'est déployée sur plusieurs dimensions : protection des personnes, transparence de la démarche, réflexivité sur les effets de l'intervention et responsabilité vis-à-vis du travail réel.

Un premier principe a consisté à garantir **la confidentialité des informations recueillies**. Toutes les entreprises sociales participant au projet ont été anonymisées, de même que les acteurs cités dans le cadre des entretiens et des observations. Des pseudonymes ont été utilisés dans la rédaction des articles et du manuscrit afin d'éviter toute identification directe, tout en préservant la richesse des données empiriques. Lorsque certains éléments contextuels pouvaient rendre une organisation potentiellement reconnaissable (taille, secteur, localisation), ils ont été volontairement floutés ou reformulés.

Un second principe a concerné **le consentement éclairé des participants**. Avant chaque entretien, les personnes interrogées ont été informées des objectifs de la recherche, de la finalité académique de l'analyse et de l'usage qui serait fait de leurs propos. Elles pouvaient à tout moment refuser de répondre à certaines questions ou se retirer du dispositif sans conséquence sur l'accompagnement reçu. De manière plus implicite, ce consentement s'inscrivait aussi dans la dynamique de confiance instaurée lors des ateliers et des séances d'accompagnement, où l'expression des contraintes, des désaccords et des inquiétudes était encouragée sans jugement.

Une attention particulière a également été portée à **la transparence du rôle du chercheur**. Compte tenu de la multiplicité des positions occupées (*confer supra*), il était nécessaire de clarifier auprès des acteurs la distinction entre ces différents rôles. Au début du projet et lors des temps clés (séminaires, bilans intermédiaires, entretiens de clôture), le double objectif de la démarche – accompagnement opérationnel d’une part, production de connaissances scientifiques d’autre part – a été rappelé explicitement. Cette transparence visait à limiter les malentendus et à éviter que les données recueillies ne soient biaisées par des confusions de statut, par exemple en confondant demande d’aide pratique et matériau de recherche.

Enfin, dans le prolongement de la quatrième dimension identifiée par Hammouch et al. (2021), une attention particulière a été portée à la **responsabilité vis-à-vis du travail réel et des effets de l’intervention**. Il ne s’agissait pas uniquement de “prélever” des données dans les organisations, mais de veiller à ce que la recherche-intervention ne détériore pas les conditions de travail ni les dynamiques collectives. Concrètement, cela s’est traduit par plusieurs choix : veiller à ce que les exigences de la recherche (entretiens, observations, collecte documentaire) ne se superposent pas de manière excessive à la charge de travail existante ; adapter le rythme des interventions aux contraintes des équipes ; restituer régulièrement aux acteurs les analyses intermédiaires sous forme de retours structurés, de manière à ce qu’elles puissent nourrir leurs propres réflexions.

6. Limites de la recherche

Comme toute recherche, cette thèse présente un ensemble de limites méthodologiques qui doivent être reconnues et discutées. Les limites de cette recherche doivent être lues en lien direct avec les choix méthodologiques qui ont également fait sa force empirique. Le recours à la recherche-intervention a permis un accès dense, longitudinal et multi-situé aux dynamiques de digitalisation dans les entreprises sociales, mais il a en contrepartie introduit des vulnérabilités spécifiques, notamment en matière de proximité au terrain, de porosité entre action et observation et d’influence potentielle du chercheur sur les situations étudiées. Ces limites ne remettent pas en cause la validité du travail, mais elles invitent à interpréter les résultats avec prudence et à les considérer comme des apports situés.

La première limite méthodologique tient à la **proximité du chercheur** avec le terrain. Cette implication, constitutive de la posture de recherche-intervention, a offert un accès privilégié aux dynamiques internes des organisations, aux arbitrages, aux controverses et aux ajustements progressifs des projets de digitalisation, mais elle a également exposé le chercheur à des risques de biais liés à la subjectivité, à l’implication personnelle et à l’influence réciproque entre intervention et production des données (Pichault, 2006 ; Coghlan & Shani, 2014). Cette proximité pouvait notamment favoriser certaines formes d’adhésion implicite aux représentations des acteurs (que ce soit en entreprise, ou du côté du commanditaire du dispositif), de rationalisation a posteriori des projets ou encore d’enrôlement progressif du chercheur dans certaines dynamiques organisationnelles (Pichault, 2006). Elle rend

également plus difficile la distinction entre ce qui relève des dynamiques organisationnelles propres au terrain et ce qui peut être influencé par l'intervention elle-même (David, 2002 ; Coghlan & Shani, 2014). De plus, la multiplicité des rôles assumés dans le dispositif – chercheur, accompagnateur, facilitateur et représentant partiel du programme subsidié – introduisait une forme d'ambiguïté de posture susceptible d'influencer les interactions avec les acteurs et la nature des données produites (Hammouch et al., 2021). Afin de limiter ces risques, un travail réflexif continu a été mis en place tout au long de la recherche. Celui-ci s'est appuyé sur la tenue de journaux de terrain, la triangulation des matériaux empiriques ainsi que sur des échanges fréquents avec l'équipe de recherche permettant de confronter les interprétations produites et de maintenir une distance critique vis-à-vis des situations observées. Par ailleurs, la multiplication des espaces de discussion – comités de pilotage, ateliers collectifs et restitutions intermédiaires – a permis de confronter des points de vue variés et parfois divergents sur les projets étudiés, contribuant ainsi à mettre à l'épreuve les analyses produites et à renforcer la robustesse interprétative de la démarche (Hammouch et al., 2021).

La deuxième limite concerne à la fois le **périmètre et la composition de l'échantillon**. L'étude a été menée exclusivement dans des entreprises sociales situées en Wallonie, ce qui restreint la transférabilité des résultats à d'autres contextes géographiques ou institutionnels. De plus, les organisations qui ont participé au projet se sont volontairement portées candidates à l'appel à projets du programme DigitalEES, ce qui traduit un biais d'auto-sélection. Les cas étudiés reflètent donc davantage des entreprises disposées à s'engager dans un processus de digitalisation et dotées d'une capacité minimale de mobilisation, que des contextes plus réticents, en difficulté ou moins dotés.

Une troisième limite découle de **l'influence du cadre institutionnel** dans lequel s'inscrivait la recherche. Le fait que l'accompagnement ait été financé et cadré par les pouvoirs publics ont façonné les attentes des organisations, leurs postures et leur manière de participer. Ce contexte particulier doit être pris en compte pour apprécier la transférabilité des résultats, qui pourraient différer dans des projets menés sans ce type de soutien institutionnel.

Une quatrième limite concerne la **nature des données recueillies**. La majorité des matériaux proviennent des acteurs directement impliqués dans le projet – dirigeants, cadres et équipes mobilisées – et offrent ainsi une vision centrée sur l'interne. La voix des bénéficiaires finaux, des bénévoles ou d'autres parties prenantes périphériques (pouvoirs publics, fédérations, etc.) est restée plus en retrait, ce qui limite l'exploration des transformations des relations entre l'organisation et ses parties prenantes externes.

Enfin, il convient de rappeler que l'accompagnement de treize projets en entreprise sociale sur une durée d'un an, à raison d'une journée par mois pour chacune, constituait un dispositif exigeant, qui impliquait une forte **densité d'intervention** et une articulation étroite entre action et analyse. Cette configuration

constitue une contrainte structurelle inhérente aux démarches de recherche-intervention intensives. Elle a conduit à privilégier une analyse progressive et itérative, développée en plusieurs temps : d'abord au travers des livrables produits dans le cadre du projet (monographies, analyse transversale, méthodologie), puis par des approfondissements sélectifs dans le cadre de la recherche doctorale. Cette temporalité contrainte a ainsi façonné la stratégie d'analyse, en renforçant le choix d'une logique entonnoir allant du large au ciblé, et en soulignant la nécessité d'arbitrer entre action et théorisation.

7. Conclusion

La méthodologie présentée dans ce chapitre ne doit pas être comprise comme un protocole figé, mais comme le résultat d'un cheminement marqué par des choix, des contraintes et des ajustements progressifs. La posture de recherche-intervention a impliqué d'assumer la complexité d'un rôle hybride, situé entre accompagnement opérationnel et analyse académique. Cette position a ouvert un accès privilégié au terrain, mais elle a aussi confronté le chercheur à des attentes contradictoires, tant de la part des organisations que du dispositif public qui finançait le projet. L'acceptation de cette ambivalence, plutôt que sa négation, constitue un élément central de la démarche.

Le design de recherche s'est également construit de manière itérative. La réduction progressive de l'échantillon illustre à la fois les contraintes inhérentes au terrain et la volonté d'approfondir l'analyse au-delà de la seule logique de comparaison. Cette évolution met en évidence l'importance d'un ajustement constant entre l'idéal de recherche et les conditions réelles de celle-ci, qui nécessite des arbitrages entre largeur et profondeur d'analyse.

De la même manière, l'analyse des données a été une mise en valeur progressive de matériaux hétérogènes. Ce choix témoigne d'une volonté de respecter la richesse et la singularité des situations observées, plutôt que de les réduire à une grille commune. La production de savoirs s'est donc faite au croisement de deux logiques : celle des livrables attendus par le projet d'accompagnement, et celle des exigences scientifiques portées par la thèse.

L'expérience de cette recherche conduit également à formuler plusieurs enseignements méthodologiques. D'une part, la conduite d'une recherche-intervention suppose de considérer la légitimation du chercheur comme une activité à part entière, car elle conditionne l'accès aux données et la qualité des interactions. D'autre part, elle exige une explicitation continue de la posture adoptée, afin d'éviter les ambiguïtés entre accompagnement opérationnel et production de connaissances. Enfin, elle repose sur une organisation systématique de la réflexivité, sans laquelle le chercheur risque de se trouver immergé dans les dynamiques du terrain sans capacité suffisante de distanciation analytique.

Cette méthodologie reflète donc une recherche qui s'assume comme située, partielle et réflexive. Les chapitres empiriques qui suivent explorent, chacun à sa manière, comment les organisations hybrides

parviennent à maintenir leur hybridité lors de leur transformation digitale, à partir d'une démarche qui assume son ancrage dans l'action autant que son ambition de théorisation.

8. 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*, (11 & 12), 4–17.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1992). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Baret, P., Ramonjy, D., & Schäfer, P. (2021). La recherche intervention: Une méthode de recherche en sciences de gestion socialement engagée et responsable ? *Management & Sciences Sociales*, 30(1), 51–65. <https://doi.org/10.3917/mss.030.0051>
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la Justification: Les Économies de la Grandeur*. Editions Gallimard.
- Callon, M. (1984). Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review*, 32(1), 196–233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x>
- Callon, M., & Latour, B. (1992). Don't Throw the Baby Out with the Bath School! A Reply to Collins and Yearley. In *Science as practice and culture* (pp. 343–368). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/9780226668208-013>
- Clergeau, C., Detchessahar, M., & Quinio, B. (2000). Les politiques de développement technologique : Contenu, organisation et évaluation de la fonction d'intermédiation technologique. *Politiques et Management Public*, 18(2), 25–42. <https://doi.org/10.3406/pomap.2000.2625>
- Coghlan, D., & Shani, A. B. (2014). Creating Action Research Quality in Organization Development: Rigorous, Reflective and Relevant. *Systemic Practice and Action Research*, 27(6), 523–536. <https://doi.org/10.1007/s11213-013-9311-y>
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Conférence de l'AIMS*.
- David, A. (2002). Intervention methodologies in management research. *EURAM Conference, Stockholm*, 9–11.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? : Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique. *@GRH*, 16(3), 63–89. <https://doi.org/10.3917/grh.153.0063>
- Fischer, N. (2023, May). *Observation Directe et Ethnographie*. Laboratoire interdisciplinaire des politiques publiques (LIEPP, Sciences Po). <https://sciencespo.hal.science/hal-04097810>
- Gillet, A. (2008). La recherche en entreprise dans le cadre d'un doctorat: Un mariage entre recherche académique et utilité sociale. In P. François, L. Olivier, R. Giseline, & X. Virginie (coord.) (Eds), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* (pp. 27–45). Vuibert. <https://hal.science/hal-00756217>
- Hammouch, N., Nouri, M., Cappelletti, L., & Marghich, A. (2021). La recherche intervention: Du terrain à la production de la connaissance. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(8).
- Hatchuel, A., & David, A. (2008). Collaborating for Management Research: From Action Research to Intervention Research in Management. In *Handbook of Collaborative Management Research* (A. Shani, S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymne, N. Adler (Eds.), pp. 143–162). SAGE Publications. https://sk.sagepub.com/hnbk/edvol/hdbk_mgmtresearch/chpt/collaborating-management-research-from-action-research
- 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. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1368005>

- Leonardi, P. M. (2012). Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems: What Do These Terms Mean? How Are They Different? Do We Need Them? In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos, *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World* (pp. 25–48). OUP Oxford.
- 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 ?* Vuibert, Paris, France. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/11380>
- Mitev, N. (2009). In and out of actor-network theory: A necessary but insufficient journey. *Information Technology & People*, 22(1), 9–25. <https://doi.org/10.1108/09593840910937463>
- Okano, M., Langhi, C., & Ribeiro, R. B. (2021). Measuring the benefits of ICTs in social enterprises: An exploratory study. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 317–333. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.3.5>
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>
- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation: Une question de légitimation systémique. *Revue internationale de psychosociologie*, (26), 63–96. <https://doi.org/10.3917/rips.026.0063>
- Pichault, F., Lisein, O., Rondeaux, G., & Xhaufclair, V. (2008). La recherche-intervention face à ses tentations. In *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* (Vuibert, Paris, France).
- Verstraeten, M. (2008). L'intervenant face aux objectifs de mission: Entre tensions vécues et régulations tentées. In F. Pichault, O. Lisein, G. Rondeaux, & V. Xhaufclair (Eds), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* (pp. 121–143). Vuibert. <http://hdl.handle.net/2013/>
- Xhaufclair, V., & Pichault, F. (2012). Du Tiers à la Tercéisation: Modalités d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel. *Négociations*, 18(2), 43–59. <https://doi.org/10.3917/neg.018.0043>

Article 1 : Digital technology in hybrid organizations: Between tension generator and mission reinforcer.

Abstract

Hybrid organizations face multiple tensions resulting from the interaction between their social mission and economic imperatives. While research on digital technologies in such contexts is growing, there is still no systematic framework for understanding how the organizational objectives associated with these technologies are linked to hybrid tensions and influence the shape the balance between social and economic logics.

This study presents an integrative review of 133 peer-reviewed articles. It identifies the organizational objectives attributed to digital technologies in hybrid organizations and classifies them along two dimensions: the logic pursued (social, economic, or hybrid) and the orientation (toward internal actors, external actors, or both). This framework is then connected to Battilana's (2018) typology of tensions to analyze how different configurations of objectives can be associated with their mitigation or exacerbation.

In response to recent calls for greater conceptual clarity on the influence of digital technologies in hybrid contexts, this review offers a structured overview of how digital objectives are positioned across the literature and highlights several underexplored areas. By linking research on digitalization with the literature on hybrid tensions, the study proposes an integrative framework that shows how digitalization objectives can function as indicators of organizational trade-offs in hybrid organizations.

Keywords : Hybrid organization; Digital technology; Tensions; Social mission; Literature review.

1. Introduction

Social purpose organizations operate in a context where digitalization is increasingly presented as inevitable (Bandini et al., 2023). Hybrid organizations, such as social enterprises, are particularly affected. By combining social and economic logic (Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014), they must arbitrate between sometimes contradictory objectives when integrating digital technologies that could transform their practices, organization, and their identity. The hybrid nature of these logics generates tensions in many aspects of management (Battilana, 2018; Ebrahim et al., 2014; Smith & Besharov, 2019). These organizations are thus faced with the challenge of preserving their social mission – the central source of their legitimacy – while meeting efficiency, often presented as necessary for their viability (Suykens et al., 2019).

Beyond their organizational issues, digital technologies also influence how social needs are identified, prioritized, and addressed at a collective level. The adoption of digital technologies is part of social and institutional expectations that contribute to normalizing certain digital practices (Bennich, 2024). In hybrid organizations, which play a key role in providing social services and supporting vulnerable populations, the objectives assigned to digital technologies have implications that transcend organizational boundaries, affecting access to services, participation, and the resilience of local social ecosystems (McMahon et al., 2015).

While interest in hybrid organizations is growing in management science and organizational sociology, the organizational objectives associated with digital technologies remain largely underexplored. Some studies have focused on commercial practices, highlighting both the risk of mission drift and the potential for articulating social and economic logic (e.g. Pinz et al., 2024; Suykens et al., 2019). Other contributions suggest that digital technologies are used as a strategic lever to serve the social mission (Hersberger-Langloh et al., 2021), although this hypothesis is still based on few empirical studies.

A debate is emerging on the role of digital technologies in the specific dynamics of hybrid contexts (Xiao & Beckmann, 2024). On the one hand, they can introduce logics that deviate from founding values (Gordon & Lopez, 2019) ; on the other, they are sometimes described as contributing to a form of functional hybridization, facilitating the joint pursuit of social and economic objectives (Alberti & Varon Garrido, 2017; Alshawaaf & Lee, 2021).

Despite these contributions, the results remain fragmented and contrasting (Xiao & Beckmann, 2024). There is still a lack of cross-cutting analysis of how digital technologies are mobilized to pursue both social and economic objectives in hybrid organizations (Cipriano & Za, 2025; He et al., 2022; Xiao & Beckmann, 2024). Moreover, little attention has been paid to how these objectives – defined here as the purposes attributed to digital technologies by organizational actors and interpreted by researchers in

relation to expected organizational, social and economic outcomes – interact with the constitutive tensions of hybridity.

It is in this context that our research addresses the following question : “How do digitalization objectives influence inherent tensions within hybrid organizations?”

Rather than focusing on specific digital tools, we adopt an organizational perspective centered on the objectives and rationales guiding digitalization initiatives. We aim to contribute to the debate on the relationship between technology and hybridity by examining how the purposes attributed to digital technologies contribute to the emergence or regulation of organizational tensions (Battilana, 2018). To do this, we use an integrative literature review allowing both a descriptive and critical reading work from various disciplines (Elsbach & van Knippenberg, 2020), where the results remain mixed (Torraco, 2005). We develop an original classification matrix for the articles identified, crossing two axes – internal/external orientation and social/economic logic – in order to analyze the relationships between the digitalization objectives and the tensions associated with hybridity.

This article is structured as follows. We first present the research context and outline Battilana's (2018) framework of tensions. We then detail the research protocol. The results section identifies the objectives assigned to digital technologies. The discussion mobilizes both the proposed analytical framework and Battilana's typology of tensions to interpret the findings. Finally, the conclusion revisits the main contributions of the study and suggests avenues for future research.

2. Research context

Hybrid organizations – which combine social impact and economic imperatives – operate under multiple institutional logics that shape their goals, practices, and decision-making processes (Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014; Ebrahim et al., 2014; Pache & Santos, 2010, 2013; Smith & Besharov, 2019). In this study, a logic refers to a set of values, beliefs, and guiding principles that shape organizational practices and decision-making (Thornton et al., 2012). In the context of hybrid social organizations, two main logics typically coexist. A social logic primarily aims at addressing social or environmental needs, with decisions oriented toward the creation of social value, such as beneficiaries' well-being or positive community impact (Battilana & Lee, 2014; Pache & Santos, 2013). An economic logic focuses on financial viability and resource sustainability. Decisions guided by this logic emphasize efficiency, cost control, and the mobilization of financial resources necessary to sustain organizational activities over time (Ebrahim et al., 2014). The coexistence of these interdependent yet potentially competing logics constitutes the core of organizational hybridity.

Battilana's body of work conceptualizes hybridity not as a static combination of logics, but as an ongoing organizational challenge: sustaining the joint pursuit of social and financial goals over time

without allowing one logic to dominate the other (Battilana & Dorado, 2010; Battilana, 2018). From this perspective, tensions are inherent to hybrid organizations. They reflect the difficulty of maintaining alignment between multiple goals embedded in distinct institutional logics.

This challenge has been progressively theorized across Battilana's research. Early work emphasizes the importance of constructing a shared organizational identity capable of integrating multiple logics, notably through recruitment and socialization processes that prevent the formation of subgroups aligned with a single logic (Battilana & Dorado, 2010). Hybrid organizing is later conceptualized more broadly as the set of activities, structures, processes, and meanings through which organizations combine different organizational forms, across dimensions such as activities, workforce composition, organizational design, interorganizational relationships, and culture (Battilana & Lee, 2014). In this view, hybridity is not a stable state but a continuous organizing effort.

Battilana (2018) further systematizes this perspective by proposing a framework structured along two analytical dimensions: whether tensions emerge internally or externally, and whether they relate to identity or resources. This distinction highlights that hybrid organizations face both symbolic pressures – such as value conflicts, legitimacy issues, and divergent stakeholder expectations – and material constraints – such as resource allocation dilemmas, funding challenges, and difficulties in attracting appropriate talent (Battilana, 2018). Importantly, the organizational challenge is not to eliminate these tensions, but to organize them in a way that allows the sustained pursuit of multiple goals.

Empirical studies further specify the mechanisms through which this can be achieved. Structural differentiation can help separate potentially conflicting activities, but only when combined with integrative mechanisms – such as spaces of negotiation – that enable actors to address trade-offs between goals (Battilana et al., 2015). Similarly, recruitment and socialization processes shape whether multiple logics are experienced as incompatible oppositions or as part of a shared organizational orientation (Battilana & Dorado, 2010). More recent work extends this perspective to governance, showing that sustaining hybridity also requires arrangements capable of maintaining sustained attention to multiple goals, notably through protective board structures and relational processes that reduce cognitive and emotional conflicts and support alignment between decision-makers (Pache et al., 2024).

Within this framework, tensions manifest concretely at both internal and external levels. **Internally**, hybrid organizations face *identity tensions*, as members may experience emotional and cognitive conflicts between social and economic values, often reinforced by competing discourses and symbolic frames (Battilana & Dorado, 2010; Smith & Besharov, 2019). The introduction of management tools or standardized procedures (managerialism) can be perceived as a departure from the democratic and participative values specific to certain social purpose organizations (Suykens et al., 2019) or even fuel a gradual drift away from the mission (Hersberger-Langloh et al., 2021). These tensions affect *resource*

allocation, constrain trade-offs between profitability and social mission (Battilana, 2018; Smith & Besharov, 2019), and can hinder decision-making or generate conflicts (Battilana & Lee, 2014; Pache & Santos, 2010). In this context, governance mechanisms appear to be essential levers for preserving the social mission and stabilizing hybrid identity (Ebrahim et al., 2014; Pache & Santos, 2013).

Externally, hybrid organizations face identity tensions related to legitimacy, as different stakeholders may hold divergent expectations regarding the organization's role and positioning (Battilana, 2018; Pache & Santos, 2010, 2013). The issue of *legitimacy and legal status* is particularly salient for these organizations (Battilana & Lee, 2014; Ebrahim et al., 2014), and are often perceived as marginal or ineffective in delivering competitive goods and services (Chen et al., 2021; Sauvage et al., 2021). This perception pushes them to adopt enhanced transparency practices in financial and organizational management in order to strengthen their credibility (Ebrahim et al., 2014). Furthermore, their partnerships with institutional or economic actors with a dominant logic are often marked by differences in expectations (Savarese et al., 2021). These actors may prioritize performance, profitability, or compliance criteria, which sometimes conflict with the social objectives pursued by the organization (Pache & Santos, 2013). In some cases, however, the adoption of managerial principles such as efficiency or innovation also contributes to external legitimacy (Suykens et al., 2019). *Access to human and financial resources* is another source of tension (Battilana, 2018; Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014; Ebrahim et al., 2014; Pache & Santos, 2013). They face a specific financial vulnerability. The tension between social and commercial objectives creates an unstable equilibrium, where maximizing social impact can hamper economic profitability, while structural constraints related to legal status limit their financing options and their ability to adapt in times of crisis (Searing et al., 2025). Furthermore, commercial revenues can play an ambivalent role: for some actors, they represent a substitute for declining donations; for others, they are a useful but insufficient supplement (Suykens et al., 2019). These structures also struggle to attract people with both economic and social skills (Battilana & Dorado, 2010). They often have to make do with employees who accept lower pay (Sharir & Lerner, 2006), or rely on volunteers motivated by the mission (Ruiner & Klumpp, 2022). The intensity of these tensions varies according to cultural contexts and evolves in line with institutional dynamics (Smith & Besharov, 2019). These structural tensions shape both organizational arrangements and the ways digital technologies are designed, interpreted, and deployed. They provide an essential framework for understanding how digital technologies are mobilized within hybrid organizations.

Within this framework, the objectives associated with digital technologies can be interpreted as organizational devices through which hybrid organizations concretely enact the balance between social and economic logics. Rather than being neutral or purely functional, these objectives contribute to defining priorities, structuring activities, and directing organizational attention toward specific goals.

Digitalization thus does not merely affect hybrid organizations; it becomes part of the organizational work through which tensions are actively managed, reinforced, or mitigated.

The literature on digital technologies in hybrid contexts is growing significantly (Gholami et al., 2018). An initial series of studies examines the digitalization objectives associated with an economic logic: improving efficiency (Manikas et al., 2017; Occhiuto et al., 2021), optimizing communication and collaboration (Bonomi et al., 2017), and reducing costs (Wright et al., 2017). In line with an organizational-level understanding of economic logic, these objectives are interpreted as mechanisms aimed at securing and stabilizing financial resources required to sustain organizational operations over time. However, these contributions remain focused on organizational effects, without systematically questioning the implications for the social logic.

A second series of studies focuses, conversely, on digital objectives geared toward social missions: improving access to services (Aronson et al., 2020; Khanna & Narula, 2016), strengthening service quality (Pfau & Blanford, 2018; Warren et al., 2018) and promoting social inclusion (Sansone et al., 2023). These approaches tend to treat the two dimensions of hybridity separately.

Meanwhile, a more critical view highlights the ambivalence surrounding the introduction of digital technologies in these contexts. Some studies point to normative tensions linked to the introduction of productivity values, which sometimes clash with the relational or ethical principles of these organizations (López Peláez et al., 2018). Technology can then be perceived as a vector of distancing from the social mission (Gordon & Lopez, 2019), or as a factor reinforcing inequalities of access for the most vulnerable groups (Brotcorne et al., 2021). These analyses highlight the ambivalence perceived by stakeholders, between the promise of efficiency and the fear of a loss of meaning.

Although this body of work remains limited, some authors are beginning to explore the extent to which technologies can support, constrain, or reconfigure the balance between social and economic logic (Alshawaaf & Lee, 2021; Desa & Koch, 2015; Devine et al., 2021; Pankaj & Seetharaman, 2021; Sengupta et al., 2021). By focusing on digitalization objectives rather than technologies per se, this review aligns with information systems research that emphasizes organizational intentions and use contexts over technical features. This research responds to two recent calls: that of He et al. (2022), who urge a better understanding of the role of technologies in the dynamics of institutional logics, and that of Xiao & Beckmann (2024), who advocate systematic analyses of digital practices and their effects on social and economic value creation. It offers an integrative review aimed at filling an important gap: the lack of a cross-cutting analysis of the objectives associated with digital technologies in relation to the tensions inherent in hybrid organizations. From this perspective, we use Battilana's (2018) typology of tensions as an analytical framework, which will later allow us to cross-reference our findings with these

categories and examine how the objectives attributed to technologies contribute to reinforcing or mitigating them.

3. Method

An integrative literature review enabled us to analyze how organizational objectives associated with digital technologies were formulated in the literature and to examine their link with the tensions inherent in hybrid organizations. This approach provided an initial synthesis of the emerging literature, identifying both research advances and gaps (Elsbach & van Knippenberg, 2020; Torraco, 2005). An integrative literature review is an appropriate choice for highlighting issues that have not yet been addressed (Torraco, 2016), particularly in diverse research topics, methods, and fields (Doolen, 2017; Hopia et al., 2016). It also allows to generate new conceptual frameworks and theoretical models through critical analysis (Torraco, 2005).

3.1. Data collection

The research process (Figure 3.4) consisted of several steps. The first step was to identify keywords (Appendix 4) for the literature review at the intersection of technology and hybrid organizations (Tranfield et al., 2003). The literature search was conducted across three major academic databases – Scopus, Taylor & Francis, and EBSCO Business Source Premier – selected for their broad coverage of information systems, management, and organizational studies.

We conducted an initial Scopus search using **28 terms related to digital technologies** to capture a broad definition of technology. These terms were then combined with **16 expressions denoting forms of hybrid organization** to capture the diversity of structures combining social logic and economic logic. In accordance with the requirements of an integrative review aimed at exhaustiveness (Grant & Booth, 2009), we replicated the search in the other two databases identified. This process yielded a total of 6,142 documents in the three databases that meet our criteria.

Inclusion and exclusion criteria are then applied to refine the selection. First, only peer-reviewed articles are selected to ensure the scientific reliability of the corpus. Second, publications must be written in English to ensure linguistic consistency and international accessibility. Third, only publications from the last ten years (2014–2023) are considered, reflecting the rapid pace of technological change. This time frame was selected to reflect the acceleration of digital transformation in organizational contexts. Finally, only articles in the fields of social sciences, management, accounting, and information technology are selected, in line with the focus of this research. Applying these filters and removing duplicates reduced the corpus to **987 articles**.

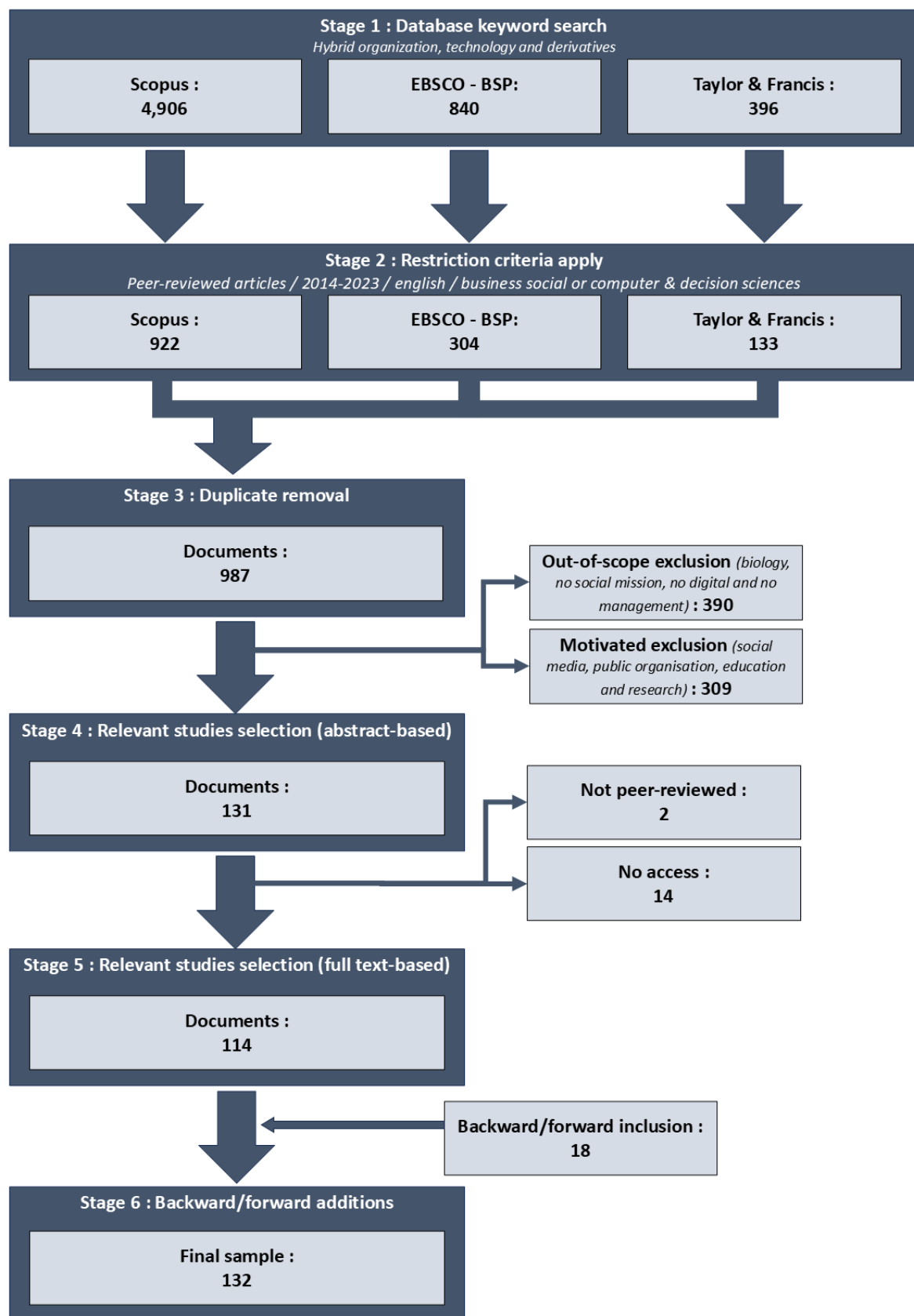


Figure 3.4 : Research protocol

A selection phase is then carried out based on a review of the abstracts (Grant & Booth, 2009). Articles that address technology solely in their methodology or that mention hybrid organizations without making them their main subject are excluded. We also excluded three topics from our sample: public organizations and the field of education and research, which are too far removed from our research topic, as well as articles studying social media, as the topic already appears to be well covered (221 articles identified in our research). At the end of this stage, **131 articles** were selected for full reading.

The final selection was based on a cross-analysis among authors to limit interpretation and classification bias (Tranfield et al., 2003). All exclusion decisions are made jointly. This phase resulted in a selection of **114 articles**.

The corpus was then expanded using the backward/forward snowballing method to ensure better coverage of the existing literature (Wohlin, 2014). References cited in the selected articles were examined to identify other relevant publications. We tracked upward citations using Scopus to identify more recent studies based on the identified literature. Articles identified by the snowball method were subject to the same inclusion and exclusion criteria as those retrieved by the database search, allowing 19 additional articles to be included. The final sample therefore comprised **133 articles**.

3.2. Data analysis

The analysis and synthesis phase (Grant & Booth, 2009) was based on a complete reading of the 133 selected articles. The coding process was conducted iteratively and involved multiple rounds of analysis. Two researchers independently coded an initial subset of articles in order to calibrate the coding scheme and refine the analytical dimensions. Discrepancies were discussed until consensus was reached among the authors, leading to clarifications in category definitions and coding rules (Appendix 5). This iterative process contributed to stabilizing the coding framework before it was applied to the full sample. Throughout the analysis, regular discussions were held to address ambiguous cases and ensure consistency in the interpretation of digitalization objectives, their orientation, and their anchoring in social or economic logic. Rather than aiming for statistical inter-coder reliability, which is less suited to integrative reviews, this procedure emphasized reflexive dialogue and conceptual alignment, in line with established practices in qualitative synthesis research (Torraco, 2016).

In line with the analytical framework developed in this study, each article is coded according to the explicit or implicit organizational objectives associated with the technology in the authors' discourse. By focusing on objectives rather than technologies themselves, it is possible to grasp the organizational reasons and expected effects underlying digitalization initiatives. These are essential for understanding how digital technologies interact with hybrid configurations.

The coding relied on five dimensions: (1) the type of organization studied, (2) the type of technology used, (3) the objective assigned to the technology, (4) the internal or external orientation of this objective, and (5) its place in a social or economic logic. These dimensions were selected for their analytical relevance to the study of tensions associated with hybridity. The last two dimensions – social/economic logic and internal/external orientation – constitute the main axes of our analytical framework. The first axis distinguishes between objectives primarily oriented toward a social logic (e.g., inclusion, access to services, community engagement) and those oriented toward an economic logic (e.g., performance, financing, cost reduction). When the objective pursued falls under both logics, an intermediate category is used. This distinction allows for the examination of how digitalization objectives align with, prioritize, or combine different institutional logics within hybrid organizations. The second axis captures the orientation of the technological objective. Objectives targeting stakeholders within the organization (employees, volunteers, management) are classified as internally oriented; those targeting actors outside the organization (beneficiaries, funders, partners, citizens) are classified as externally oriented. An intermediate category is used when the objective concerns both spheres simultaneously.

The combination of the two axes (social/economic logic and internal/external orientation) gave rise to a matrix of nine categories (Figure 3.5), comprising four extreme poles, four hybrid configurations and a central box combining dual logic and dual orientation. This matrix enables the systematic mapping of digitalization objectives identified in the literature, grouping them according to their organizational anchoring. It also provided a starting point for analyzing tensions associated with hybridity. By cross-referencing the logical configurations with the typology of tensions proposed by Battilana (2018), it became possible to observe the contexts in which certain purposes attributed to technology are associated with internal or external identity or resource tensions.

This correlation was based on an examination of the dynamics reported in the articles for each configuration, using recurring indicators such as value conflicts, managerial dilemmas, divergent stakeholder expectations, or difficulties in allocating resources. The analytical process made it possible to identify configurations in which digitalization objectives are more likely to exacerbate or mitigate tensions inherent to hybrid organizations.

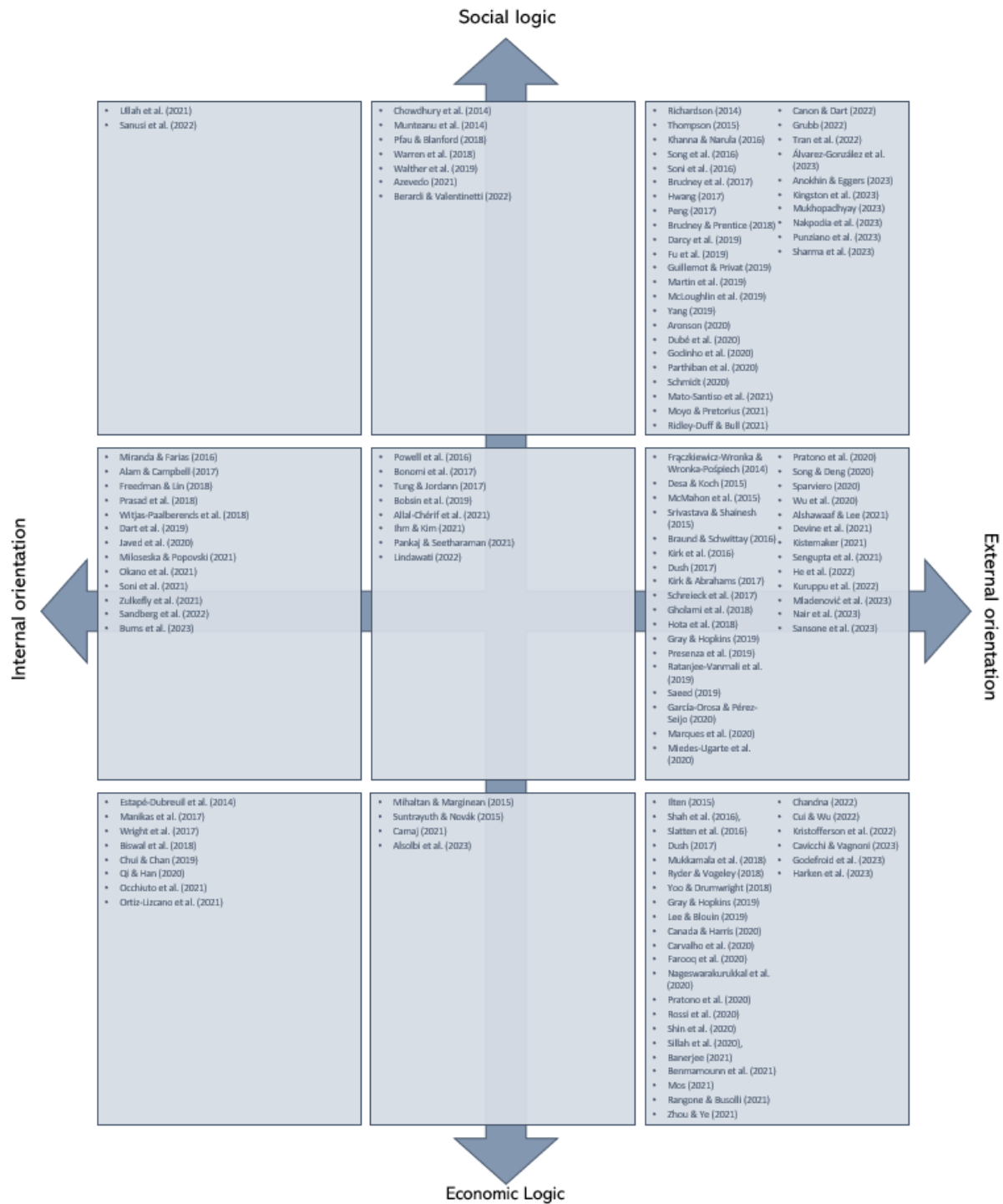


Figure 3.5 : Article classification matrix

4. Findings

In this integrative literature review, we conducted a cross-sectional analysis of the organizational objectives attributed to digital technology in articles on hybrid organizations (Figure 3.6). The aim was not to assess whether these objectives have been achieved, but to identify the objectives pursued by organizations in the contexts studied. These objectives may concern stakeholders inside or outside the

organization and may be based on social or economic logic. Some studies present dual-oriented objectives, both in terms of direction (internal/external) and logic (social/economic).

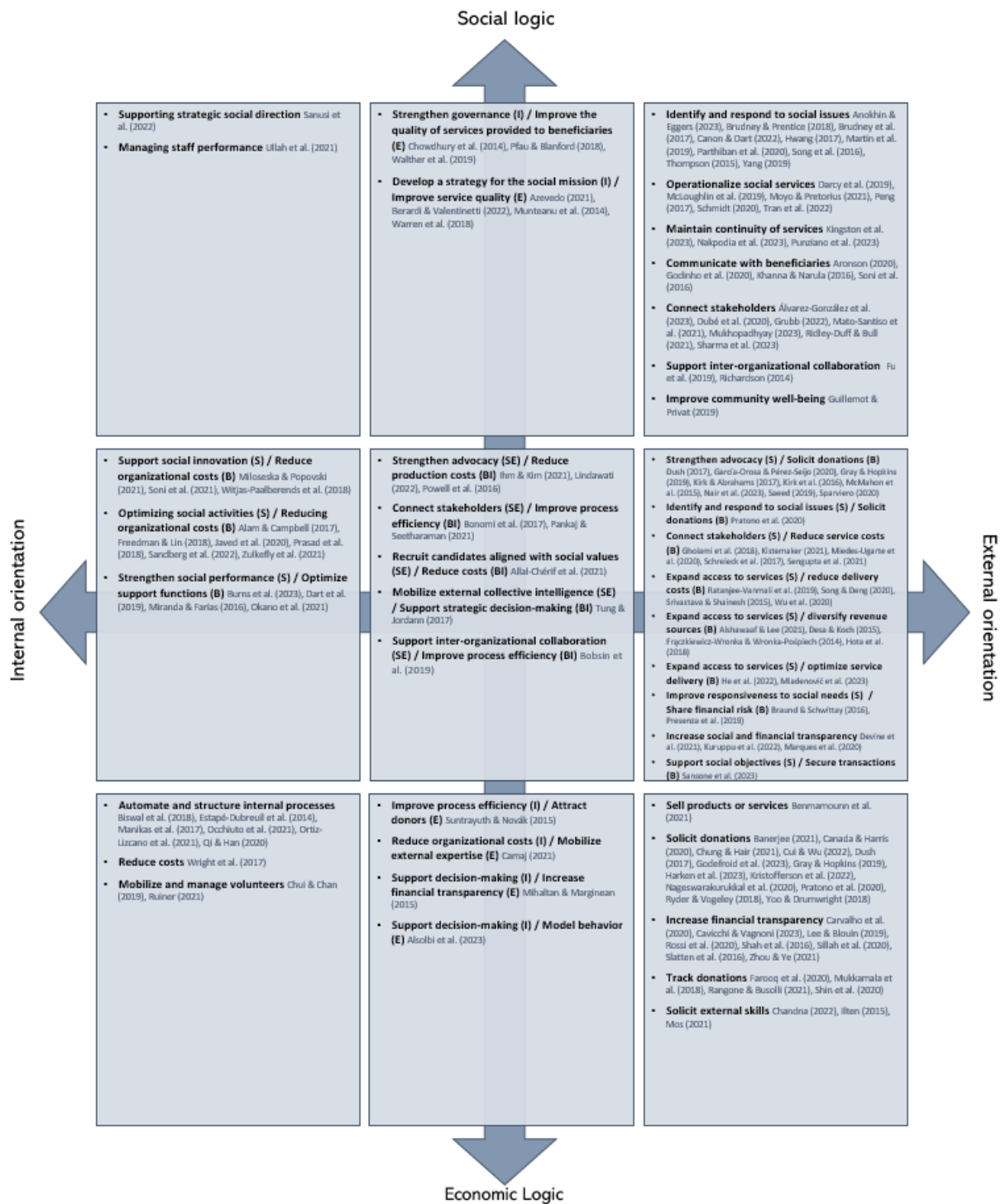


Figure 3.6 : Matrix of organizational objectives for digital technology in hybrid organizations

4.1. External orientation

Even excluding research devoted to social media, a significant portion of the literature analyzed focuses on the goals pursued by hybrid organizations through digital technologies geared toward external actors. These goals are varied and may be based on social, economic, or hybrid logic.

4.1.5. External orientation and social logic

This category includes works that attribute social objectives to technology, aimed at external actors – beneficiaries (when considered external), suppliers, politicians, etc. These objectives are formulated or analyzed by the authors of the articles based on field observations or the systems studied.

A first objective highlighted in the literature is to **identify and respond to localized social problems**. Brudney et al. (2017) analyze the use of *geographic information systems (GIS)* to map community needs and guide decision-making. Several studies highlight that these tools facilitate local coordination (Brudney & Prentice, 2018), support disaster relief efforts (San Martin et al., 2019), and promote information sharing between communities and decision-makers (Yang, 2019). Thompson (2015) highlights the role of participatory mapping in structuring this data to support advocacy with public authorities. Hwang (2017) notes its potential to bring about political change. Parthiban et al. (2020) associate *ICTs* with better inclusion of older people and isolated groups, compensating for institutional shortcomings. Song et al. (2016) show that *community computing* enables local populations to design systems tailored to their needs, thereby contributing to reducing the digital divide. Cannon & Dart (2022) and Anokhin & Eggers (2023) note that certain devices help to reconfigure social problems.

A second objective is to **operationalize social services** through digital devices. Darcy et al. (2019) describe *platforms* that promote the independence of people with disabilities through user evaluation systems. McLoughlin et al. (2019) show that these mechanisms strengthen their inclusion. Moyo & Pretorius (2021) highlight the use of *digital microcredit* for marginalized groups, promoting access to financial services. Shmidt (2020) documents exchange practices in the sharing economy enabled by certain *platforms*. Peng (2017) shows that digital tools facilitate real-time diagnostics in times of crisis. Tran et al. (2022) describe a system of *online forms* to detect social assistance needs among tenants at risk of eviction.

A third objective concerns **maintaining service continuity** in disrupted contexts. Kingston et al. (2023) emphasize that digital tools have enabled organizations to maintain service delivery despite pandemic-related restrictions. Punziano et al. (2023) describe their role in reorganizing services and spaces. Nakpodia et al. (2023) associate them with forms of organizational adaptation to the crisis.

Another frequently mentioned objective is to **communicate with beneficiaries** via digital technologies. Khanna & Narula (2016) show that these technologies enable the dissemination of targeted preventive messages and remote access to specialists. Aronson et al. (2020) analyze their role in the personalized transmission of educational content and the collection of sensitive data. Soni et al. (2021) focus on the dissemination of cultural and local content that strengthens community ties. Aronson et al. (2020) also highlights their value in low-resource settings for expanding the reach of messages. Godinho et al. (2020) describe tools that support coordination between social and health actors and highlight their usefulness in reaching populations that are far removed from traditional systems.

Several authors associate technology with the goal of **connecting stakeholders**. Ridley-Duff & Bull (2021) study *platforms* that facilitate direct interactions between project leaders and funders. Mukhopadhyay (2023) shows their role in connecting volunteers with target audiences. Grubb (2022) observes that remote engagement can limit the stigma experienced by some beneficiaries. Sharma et al. (2023) focus on the structured exchange of information between social entrepreneurs and users. Álvarez-González et al. (2023) show that this connection contributes to social value creation. Dubé et al. (2020) analyze *distributed ecosystems* in which micro-actors, such as farmers, adjust their practices based on shared data. Mato-Santiso et al. (2021) emphasize that combining *online* and *offline* strategies facilitates two-way, personalized communication, broadening the scope and effectiveness of relationships between organizations and their stakeholders.

The literature also mentions the objective of **supporting inter-organizational collaboration** with a view to achieving greater social impact. Fu et al. (2019) *show that ICTs facilitate information exchange and coordination between partners*. Richardson et al. (2014) highlights the potential of open source software for knowledge sharing between organizations with converging missions, with the aim of being more agile in responding to social needs.

Finally, a last objective identified is to improve the well-being of community members through the use of digital technologies. Guillemot & Privat (2019) show that these tools are reported to strengthen social ties, solidarity, and equality, while mitigating negative effects associated with engagement and integration.

4.1.6. External orientation and economic logic

This category includes digital objectives located in an economic logic and intended for external actors.

A primary objective mentioned in the literature is to **sell products or services** via digital channels. Benmamoun et al. (2021) describe the use of *electronic marketplace platforms* to increase the visibility of offerings, expand the customer base, and streamline transactions.

A second frequently cited objective is to **solicit donations** through various digital channels. Godefroid et al. (2023) emphasize that ICTs facilitate donations by broadening accessibility and enabling more personalized communication with potential donors. Harken et al. (2023) observe a similar effect with targeted marketing emails sent to attract donors. Banerjee (2021) shows that *crowdfunding platforms* make it possible to bypass traditional funding channels. Pratono et al. (2020) note a broadening of the donor base, from small circles to the general public. However, Banerjee (2021) highlights increased competition between organizations. Cui & Wu (2022) note that this is amplified by algorithmic logic that favors certain campaigns. Other studies identify factors influencing donor behavior: Kristofferson et al. (2022) and Yoo & Drumwright (2018) look at the impact of *virtual reality*, Nageswarakurukkal et al. (2020), compare *online* and *offline* donations, Ryder & Vogeley (2018), explore the effect of impact stories, while Chung & Hair (2021) study the influence of the type of *device* used and Canada & Harris (2020) examine the display of *online assurance seals*.

A further objective is to **increase financial transparency** to strengthen legitimacy. Lee & Blouin (2019) emphasize that publishing *financial data online* can positively influence donor perceptions. Rossi et al. (2020) analyze the effects of this transparency on trust. Cavicchi & Vagnoni (2023) link this approach to organizational responsibility towards stakeholders. Zhou & Ye (2021) show that *web disclosure* also enables competitive differentiation. Lee & Blouin (2019) identify management attitude as a factor in adoption, while Carvalho et al. (2020), link this practice to economic performance. Sillah et al. (2020) discuss the effect of board and team size, and Zhou & Ye (2021) study the effect of political transparency. Shah et al. (2016) show that online disclosure strengthens public trust, which can facilitate access to public funds. Slatten et al. (2016) add that this practice can reduce the risk of audit or suspicion of mismanagement.

An emerging objective is to **track donations** to improve trust and traceability. Rangone & Busolli (2021) describe the use of *blockchain* to secure donations, reduce costs, and accelerate flows. Farooq et al. (2020). explain that this system allows donors to track the use of their contributions and facilitates auditing by public authorities. Mukkamala et al. (2018) show that this enhances credibility with investors and sponsors. Shin et al. (2020). add that it contributes to the sustainable growth of organizations.

Finally, the literature identifies a goal of **soliciting external expertise** at a lower cost. Chandna (2022) highlights the use of *crowdsourcing* to mobilize skilled human resources. Mos (2021). emphasizes that this practice promotes localized engagement while reducing wage costs. Ilten (2015) shows that these mechanisms make it possible to professionalize services despite limited resources.

4.1.7. External orientation and hybridity of logics

This category comprises studies that identify digitalization objectives combining social logic and economic logic, aimed at actors outside the organization.

A first hybrid objective is to **solicit donations** (economic) while **strengthening advocacy** (social). Kirk et al. (2016) show that *online transactions* facilitate fundraising. Dush (2017) and Gray & Hopkins (2019) explain that digital storytelling reinforces organizational credibility by linking social engagement and communication effectiveness. García-Orosa & Pérez-Seijo (2020) look at the use of *virtual reality* to intensify the empathetic experience of contributors. Sparviero (2021) describes *ethical advertising platforms* that combine commercial visibility and activist engagement. Saeed (2019) shows that *websites* support both awareness campaigns and dialogic communication with stakeholders. Nair et al. (2023) also present them as tools for measuring and disseminating social impact. Kirk & Abrahams (2017) emphasize the need to adapt these mechanisms to the evolving expectations of audiences. Through advocacy, in addition to collecting donations, technology also makes it possible to solicit external skills. Saeed (2019) points out that websites are effective channels for volunteer recruitment. McMahon et al. (2015) point out that traditional strategies focused on local communities have become insufficient, particularly for reaching individuals who are primarily informed through technology and social media.

Soliciting donations (economic) can also be associated with the objective of **identifying and responding to localized social issues** (social). Pratono et al. (2020) show that *crowdfunding* allows organizations to adapt their mission to the needs expressed by communities, while mobilizing financial resources directly from the public.

A third objective identified is to **connect stakeholders** (social) while **reducing organizational costs** (economic) associated with service provision (economic). Schrieck et al. (2017) analyze information *platforms designed* to guide refugees by centralizing available resources and reducing access time. Kistemaker (2021), describes digital tools that simplify divorce procedures by automating administrative steps. Miedes-Ugarte et al. (2020). show that *mobile applications* can eliminate certain intermediaries between beneficiaries and service providers. Gholami et al. (2018) examine local digital ecosystems that facilitate collaboration between organizations through shared interfaces. Finally, Sengupta et al. (2021) identify *platforms for pooling resources* between economic actors aimed at optimizing the use of logistical and material resources.

A fourth hybrid objective is to **expand access to services** (social) while **reducing delivery costs** (economic). Srivastava & Shainesh (2015) show that ICT-enabled *telemedicine models* expand access to healthcare while circumventing infrastructure constraints. Ratanjee-Vanmali et al. (2019) analyze a *virtual hearing clinic* that improves access to care while limiting economic barriers. Song & Deng (2020) describe an educational platform designed to disseminate support practices for young people with disabilities on a large scale, while optimizing the internal management of organizations and reducing training costs. Wu et al., (2020) present a *mobile transport app* for people with disabilities, designed to pool resources and simplify access to adapted services.

A fifth objective is to **expand access to services** (social) while **diversifying sources of income** (economic). Desa & Koch (2015) describe how an organization combines *digital kiosks* and public or commercial partnerships to maintain access to services in rural areas while diversifying its funding. Alshawaaf & Lee (2021) show that the *digitalization* of museums generates additional income while expanding the audience. Frączkiewicz-Wronka & Wronka-Pośpiech (2014). *link ICT to collective mobilization and fundraising*. Hota et al. (2018) emphasize that *platform ecosystems* enable the personalization of services while attracting new external resources.

A sixth objective is to **broaden access to services** (social) while **optimizing service delivery** (economic). He et al. (2022) analyze the use of *digital tools* in microcredit cooperatives to provide instant services to excluded farmers, while ensuring dynamic risk management. Mladenović et al. (2022) describe *algorithmic inventory management systems* in blood banks, which allow supply to be adjusted to demand in real time, thereby improving service reliability.

A seventh objective is to **improve responsiveness to social needs** (social) while **sharing financial risks** (economic). Presenza et al. (2019) show that *crowdfunding platforms* generate value in ecosystems of trust and shared narratives. Braund & Schwittay (2016) indicate that these mechanisms also force managers to arbitrate between social and economic dimensions, often under pressure from public expectations.

An eighth objective is to **increase both social and financial transparency**. *Web disclosure* is not limited to financial indicators; it can also cover social indicators. Marques et al. (2020). *emphasize that this practice strengthens organizational credibility and the relationship of trust with stakeholders*. Devine et al. (2021). present blockchain as a lever for consistency between actions taken and social mission. Kuruppu et al. (2022) show that it facilitates multi-level accountability (donors, government, beneficiaries, and partner organizations) by reducing administrative burdens.

Finally, a last objective identified is to **secure transactions** (economic) to **support social goals** (social). Sansone et al. (2023) explain that blockchain technology can limit corruption, strengthen trust, and simplify processes, which contributes to universal access to services and the mitigation of inequalities.

4.2. Internal orientation

The literature on digitalization objectives geared toward internal stakeholders – such as staff teams, volunteers, or management – remains less developed, revealing a significant gap in the study of hybrid organizations.

4.2.1. Internal orientation and social logic

A first objective identified in the literature is to **support strategic social orientation** through the use of internal data. Sanusi et al. (2022) show that *digital dashboards* enable an animal welfare organization to track changes in surrender requests, plan care, and adapt its priorities to peaks in demand.

A second objective is to **manage staff performance** while remaining aligned with the social purpose. Ullah et al. (2021) analyze the use of *electronic evaluation systems* to identify training needs, adjust individual objectives, and strengthen alignment between daily work and social mission.

4.2.2. Internal orientation and economic logic

A recurring objective is to **automate and structure internal processes** according to economic logic. Biswal et al. (2018) study the use of *RFID (Radio Frequency Identification) technology* in humanitarian action to track stocks and organize logistics. Manikas et al. (2017) describe *planning software* that optimizes delivery routes. Occhiuto et al. (2021) report on the implementation of *data collection applications* to centralize information, while Qi & Han, (2020) analyze the use of *information systems* in hospital financial flow management. Ortiz-Lizcano et al. (2023) show that blockchain is also being used to enhance traceability in sensitive areas such as blood donation, meeting internal transparency and audit requirements. Estapé-Dubreuil & Torreguitart-Mirada, 2014 emphasize that these technologies help standardize, automate, and coordinate internal activities.

Another common objective is to **reduce organizational costs** by pooling digital resources. Wright et al. (2017) show that the use of *SaaS (Software-as-a-Service) platforms* provides shared access to management tools without the need for heavy hardware investments.

Some studies associate technology with the objective of **volunteer management**. Chui & Chan (2019) describe *mobile applications* that enable volunteers to be identified, segmented, and assigned according to operational needs. Ruiner (2021) analyzes a *logistics management platform* that activates a geolocated network of volunteers in real time to manage the redistribution of perishable goods.

4.2.3. Internal orientation and hybridity of logics

Several contributions identify internal digitalization objectives that pursue both economic and social logic. Three main hybrid combinations emerge in the literature.

A first hybrid objective is to **reduce organizational costs** (economic) while **supporting social innovation** (social). Miloseska et al. (2021) show that the *digitalization of internal processes* makes it possible to limit staffing requirements while facilitating collaboration via *platforms* and *social networks*, thereby encouraging social innovation. Soni et al. (2021) emphasize that these tools support decision-

making geared towards economic and social sustainability. In the same spirit, Witjas-Paalberends et al. (2018) describe the use of *big data* to collect and analyze complex data, enabling efficient resource management and social value creation.

A second objective is to **optimize social activities** (social) while **reducing organizational costs** (economic). Javed et al. (2021) show that *ICT* is being used to increase the efficiency of actions while supporting innovative approaches that respond to societal challenges. emphasize that the adoption of *electronic medical records* makes it possible to combine savings with improved care. Alam & Campbell (2017) illustrate how *crowdsourcing* can enrich cultural databases while involving volunteers. Zulkefly et al. (2021), describe the contribution of big data to the collection and use of data for social purposes, while Sandberg et al. (2023). draw attention to the biases that these tools can incorporate. Finally, Prasad et al. (2018) link these mechanisms to improved social performance, reduced processing times, and easier access to funding.

A third hybrid objective is to **strengthen social performance** (social) while **optimizing support functions** (economic). Dart et al. (2019) show that delegating support functions to *shared platforms* frees up internal resources to expand the social mission, particularly by adding services such as training. Burns et al. (2023) explain that integrating these functions into *information systems* facilitates management while ensuring greater consistency with social objectives. Miranda et al. (2016) mention the use of *ERP systems* to automate certain tasks, make processes more reliable, and support the inclusion of vulnerable groups. Finally, Okano et al. (2021) show that *ICTs* enable data centralization, social impact measurement, and smoother organizational communication.

4.3. Dual orientation (internal and external)

Some contributions attribute to technology objectives that are aimed at both internal and external stakeholders and are part of a social, economic, or hybrid logic.

4.3.1. Dual orientation and social purpose

In this part of the literature, technology is geared towards both internal and external actors and aims to support social logic.

A first objective is to improve the quality of services offered to beneficiaries (external) while strengthening internal management capacity. Walther et al. (2019) show that *geographic information systems (GIS)* can be used to quantify community development objectives. Chowdhury et al. (2014) highlight their usefulness in evaluating the effectiveness of humanitarian projects. Pfau & Blanford (2018) add that they are used for training and evaluating relief teams.

A second objective is to **develop a strategy for the social mission** (internal) while **improving the quality of service** for beneficiaries (external). Munteanu et al. (2014) show that *mobile technologies* can be used both to collect data on audiences and to promote their empowerment. Warren et al. (2018) emphasize that these devices also serve as feedback tools for service providers, thereby supporting internal adjustments to practices. Azevedo (2021) highlights the accessibility of data as a lever for adapting services to identified needs. Finally, Berardi & Valentinetti (2023) show that these technologies strengthen organizations' ability to measure and report on their social impact, linking continuous improvement and external accountability.

4.3.2. Dual orientation and economic logic

This section brings together contributions that attribute to technology objectives aimed at both internal and external actors, within a economic logic.

A first objective aims to **improve the efficiency of processes** (internal) while **attracting donors** (external). Suntrayuth & Novák (2015) show that *ICTs* can streamline internal processes while strengthening organizational credibility, which can help attract financial support.

A second objective combines the **reduction of organizational costs** (internal) with the **mobilization of skills** (external). Camaj (2021) describes *digital tools* used in participative surveys, where citizens contribute to the production of information, thereby reducing labor costs while diversifying external inputs.

A third objective is to use technology both to **support decision-making** (internal) and to **increase financial transparency** (external). Mihaițan & Mărginean (2015) show that *information systems* facilitate internal management while enabling the transparent dissemination of economic data to the external environment.

A fourth objective is to **model the behavior** of donors and volunteers (external) to **support decision-making** (internal). Alsolbi et al. (2023) show that *artificial intelligence* and *machine learning*, integrated into *decision support systems*, make it possible to segment contributors (financial or volunteer), predict their future behavior, and generate strategic recommendations, particularly in contexts where resources are limited.

4.3.3. Dual orientation and hybridity of logics

This section brings together objectives that combine external social logic and internal economic logic.

A first objective is to **reduce production costs** (internal economic) while **strengthening advocacy** (external social). Lindawati (2022) shows that *ICTs* are used to limit expenditure related to the

manufacture and distribution of goods or services, while structuring a social narrative that resonates with the public. Powell et al. (2016) emphasize that *websites* serve a dual function: they showcase the social mission and act as a lever for competitive differentiation. Ihm & Kim (2021) show that these tools make it possible to articulate management and external communication objectives around the hybrid mission.

A second objective is to **connect stakeholders** (external social) while **improving the efficiency of organizational processes** (internal economic). Bonomi et al. (2017) describe *digital tools* that facilitate transparency and coordination within communities of local actors. Pankaj & Seetharaman (2021) show that these tools support cooperation between distant stakeholders, combining social impact and operational performance.

A third objective aims to **reduce costs** related to recruitment (internal economic) while **recruiting candidates aligned with the social values** of the organization (external social). Allal-Chérif et al. (2021) show that *artificial intelligence* can be used to automate certain stages of recruitment, while assessing the compatibility of profiles with the social goals of the organization.

A fourth objective is to **mobilize external collective intelligence** (external social) while **supporting strategic decision-making** (internal economic). Tung & Jordann (2017) show that *crowdsourcing* enables hybrid organizations to generate ideas, collect resources, and strengthen internal governance through collective intelligence.

A fifth objective is to **improve process efficiency** (internal economic) while **supporting inter-organizational collaboration** (external social). Bobsin et al. (2019) show that digital technologies facilitate coordination, information exchange, project implementation, and the creation of inter-organizational networks, thereby helping to bring social action to fruition in complex systems.

5. Discussion

Although the results section primarily focuses on identifying and classifying digitalization objectives, these objectives constitute key empirical entry points for analyzing the tensions inherent in hybrid organizations. Prior research has highlighted the complexity of tensions linked to the coexistence of social and economic logics (Battilana, 2018; Battilana & Dorado, 2010; Ebrahim et al., 2014; Smith & Besharov, 2019).

Reading our findings through Battilana's work shifts the focus from tensions as outcomes to tensions as expressions of an ongoing organizational challenge: sustaining the simultaneous pursuit of social and financial goals over time (Battilana & Dorado, 2010; Battilana, 2018). In this perspective, digitalization objectives can be interpreted as sites where this organizing work is concretely enacted. Building on this

perspective, we argue that digitalization objectives constitute a key mechanism through which hybrid organizations operationalize and stabilize the balance between competing logics. This perspective contrasts with approaches that treat hybridity as a static balance between logics. Instead, Battilana's work conceptualizes hybridity as a continuous organizing effort involving the articulation of goals, activities, people, and governance arrangements (Battilana & Lee, 2014; Battilana, 2018). Our review therefore examines not only which digitalization objectives are present in the literature, but how they contribute to the construction, reinforcement, or destabilization of the organizational conditions under which hybridity can be sustained.

By focusing on organizational objectives, this review highlights how the societal effects of digitalization are mediated through organizational choices rather than produced by technologies alone. Our findings echo prior work showing that digitalization objectives are shaped by broader social and institutional expectations rather than purely technical or economic rationales (Bennich, 2024). In several configurations, the pursuit of digital objectives appears less as a deliberate strategic choice than as a response to perceived norms regarding what a "modern" or "legitimate" organization should be. Such dynamics contribute to the diffusion and normalization of specific digital practices across sectors.

Battilana & Lee (2014) identify five dimensions – activities, workforce composition, organizational design, interorganizational relationships, and culture – that structure these dynamics. We place digital technologies within the dimension of organizational design, as management practices that contribute, among other things, to coordinating activities and managing performance. This interpretation is consistent with the work of Hersberger-Langloh et al. (2021) and Suykens et al. (2019), which shows that management practices and managerialism directly influence the balance of hybrid logic. Depending on the objectives assigned to them, technologies can thus support performance and automation, but also promote inclusion, broaden access to services, or strengthen beneficiary participation. They therefore embody trade-offs between logics and contribute to the configuration of hybrid balances.

To refine the analysis, we cross-reference Battilana's (2018) typology of tensions with two key dimensions: the social or economic logic of the objectives, and their focus on internal or external audiences. By "configuration," we mean the combination of these two dimensions: whether the objectives associated with digitalization are of social, economic, or hybrid logic, and whether they are aimed at internal, external, or both types of stakeholders. This framework makes it possible to identify the configurations most likely to strengthen or weaken the balance between the logics present in a hybrid organization.

5.1. Internal identity tensions

Internal identity tensions refer to misalignments between employees' professional values, the organization's mission, and the measures implemented (Battilana, 2018). They take various forms: value

conflicts (Battilana & Dorado, 2010), a multiplicity of discourses (Battilana & Dorado, 2010; Ebrahim et al., 2014) or emotional stress linked to the impression of betrayal of founding principles (Pache & Santos, 2010, 2013; Smith & Besharov, 2019).

Our findings suggest that tensions linked to **value clashes** and **multiple discourses** are heightened when the objectives associated with digital technology are based solely on a single logic. This observation is consistent with the work of Suykens et al. (2019), who emphasize that the adoption of measures aimed at efficiency or management control, associated with a **economic logic**, can contribute to the managerialization of practices, marginalizing community and participative values. In our review, we find this dynamic in process optimization tools (Occhiuto et al., 2021) and budget management tools (Qi & Han, 2020). Symmetrically, technology focused solely on **social logic** can also generate tensions if the requirements of economic viability are perceived as being neglected. These results qualify the analysis of Pinz et al. (2024), for whom the primacy of social logic, when embedded in organizational culture and reflected in artifacts such as information systems, can instead strengthen the compatibility between logics and reduce the risk of mission drift. In our review, measures aimed at inclusion (Moyo & Pretorius, 2021; Parthiban et al., 2020) or reducing stigma (Grubb, 2022), although aligned with social values, appear to generate tensions when they are perceived negatively by actors with an economic logic. Regardless of their orientation, one-dimensional objectives tend to establish an implicit hierarchy between rationalities and undermine internal coexistence, as Smith & Besharov (2019) point out.

Our findings show that these tensions can, however, be attenuated when the organizational objectives associated with the technologies are part of a hybrid configuration. In our review, this dynamic is evident in measures aimed, for example, at expanding access to services while diversifying funding sources (Desa & Koch, 2015) or strengthening advocacy while soliciting donations (Sparviero, 2021). This is consistent with the work of Ebrahim et al. (2014), who show that mechanisms that simultaneously integrate social and economic dimensions help to preserve identity balance; and Smith & Besharov (2019), who emphasize that they strengthen the cohesion and sustainability of hybrid organizations by acting as safeguards against the domination of one logic over the other.

As for the last type of internal identity tension, **emotional stress** arises when there is a perceived dissonance between members' professional values and imposed practices (Battilana, 2018; Pache & Santos, 2010), particularly technological ones. However, the literature remains incomplete regarding the specific conditions under which these tensions are exacerbated or mitigated, particularly with regard to the role of organizational objectives associated with technologies in well-being at work. This absence opens up an important avenue of research on the emotional effects of organizational hybridity.

Finally, we suggest that certain digital devices can be interpreted as levers for **participative governance**. By promoting the flow of information from the field or the co-construction of priorities,

they can help reduce the effects of implicit hierarchies between social and economic logic. This interpretation can be seen, for example, in beneficiary feedback systems (Warren et al., 2018) or in decision-making tools designed to limit bias (Chowdhury et al., 2014; Soni et al., 2021), which encourage more inclusive and shared management. This observation is consistent with the work of Suykens et al. (2019), for whom participative governance acts as a guardian of organizational identity by maintaining consistency with the social mission and preserving the uniqueness of the association in the face of entrepreneurial influences.

5.2. Internal resource tensions

Internal resource tensions refer to allocation conflicts between activities with different logics (Battilana, 2018). In hybrid organizations, these tensions arise during daily compromises on the allocation of human or financial resources between social and economic objectives (Battilana & Lee, 2014; Pache & Santos, 2010; Smith & Besharov, 2019).

As with internal identity tensions, our results show that these tensions are exacerbated when the objectives associated with technologies are based on a **purely single logic**. When they fall within the economic logic, such as process automation (Biswal et al., 2018) or cost reduction (Wright et al., 2017), they encourage a refocusing of resources on the most visible and audited activities, to the detriment of less profitable actions that are essential to the social mission. This observation is consistent with the work of Suykens et al. (2019), who show that managerialization directs resources toward standardized performance objectives, and that of Hersberger-Langloh et al. (2021), who emphasize that the introduction of commercial practices can weaken the social mission by reducing the resources allocated to non-market activities. Conversely, when they are exclusively based on social logic, such as improving community well-being (Guillemot & Privat, 2019), they can mobilize resources as a priority for the mission, at the risk of weakening support or management functions that are essential to organizational sustainability, in line with the work of Ebrahim & Rangan (2014). In both cases, the lack of explicit articulation between social and economic logics fuels competition between internal priorities and accentuates tensions related to resource allocation.

Certain **hybrid configurations** can mitigate these tensions. Objectives that integrate both social and economic logic, such as strategic decision-making supported by combined indicators (Tung & Jordann, 2017), can promote a more balanced distribution of resources. These mechanisms improve internal clarity and transparency in decision-making. Mechanisms that allow for greater transparency on both social and financial indicators (Kuruppu et al., 2022) promote the consideration of both logics in the allocation of resources. These observations are consistent with Ebrahim et al. (2014), who show that integrating social and financial indicators helps to limit allocation biases, and Besharov & Smith (2014), who point out that clarity and consistency in prioritizing logic help to reduce these allocation tensions.

5.3. External identity tensions

External identity tensions arise when external stakeholders – donors, users, institutions, or partners – express differing expectations regarding the identity or positioning of the hybrid organization (Ebrahim et al., 2014; Smith & Besharov, 2019). These tensions reflect a difficulty in maintaining a consistent image, particularly when there is a gap between the logic used internally and that perceived externally (Battilana, 2018; Battilana & Lee, 2014; Pache & Santos, 2010).

With regard to the **divergent expectations of various audiences**, our findings indicate that these tensions are exacerbated when organizational objectives associated with technology favor a single logic, particularly in economic logic/external orientation configurations. Digital tools used to solicit donations (Banerjee, 2021) or to sell products or services (Benmamoun et al., 2021) can blur identity markers, making the organization appear to prioritize profitability over its social mission. Similarly, when it comes to **legitimacy**, tools that are too closely aligned with commercial standards can lead to misunderstandings or negative judgments about the authenticity of social commitment. These findings qualify the analysis of Suykens et al. (2019), who argue that imitating traditional companies by adopting managerial practices, economic discourse, or centralized structures can strengthen external legitimacy in terms of performance and professionalism. Our results suggest that while some measures aimed at transparency or professionalization can effectively consolidate this legitimacy, others that are too closely aligned with commercial standards may, on the contrary, undermine the authenticity of social engagement.

Beyond issues of legitimacy and identity, by privileging certain external audiences or modes of interaction, digitalization objectives may also reshape patterns of access to services and participation. As shown in prior research on territorial and organizational inequalities (Foronda-Robles et al., 2021), digitally mediated practices can either mitigate or reinforce existing disparities, depending on how technologies are aligned with local needs and capacities. Our review suggests that similar dynamics are at play in hybrid organizations, where externally oriented digital objectives may simultaneously broaden outreach while increasing the risk of exclusion for less connected or less visible groups.

However, our results show that certain technological configurations can mitigate the tensions associated with legitimacy. This is the case with objectives based on a single logic focused on transparency or professionalization, which can strengthen **legitimacy**, or through objectives based on social logic/external orientation, such as communication with beneficiaries (Aronson et al., 2020) or stakeholder engagement (Mato-Santiso et al., 2021), which make the organization's social goals more visible. Furthermore, to mitigate both reduced legitimacy and **divergent expectations, hybrid/external configurations** such as expanding access to services while diversifying funding sources (Desa & Koch, 2015), or strengthening advocacy combined with soliciting donations (Sparviero, 2021), make it

possible to explicitly articulate social and economic logic. These observations are in line with Smith & Besharov (2019), who emphasize that legitimacy is a central issue for hybrid organizations and that it depends on their ability to bring social and economic logic into dialogue through mechanisms, processes, or structures that ensure their balance and credibility with stakeholders. Pinz et al. (2024) show that the hierarchical alignment of logics helps to clarify organizational identity and stabilize relationships with stakeholders. Technological objectives can support this effort, provided they are integrated into an explicit positioning strategy.

A final tension identified by Battilana (2018) concerns the legal status of hybrid organizations, when their legal form reflects only part of their mission, thereby limiting their ability to fully embody their dual purpose. Although some studies highlight the role of technology in transforming the business model (Alshawaaf & Lee, 2021), none show a clear effect on the tension related to legal status. This lack of empirical data reveals a significant gap in research and calls for further exploration of how organizational objectives associated with digital technologies may interact with legal frameworks and influence the alignment between status and mission.

5.4. External resource tensions

External resource constraints refer to the difficulties hybrid organizations encounter in accessing financial (Battilana & Lee, 2014; Ebrahim et al., 2014) or human resources (Battilana & Dorado, 2010; Sharir & Lerner, 2006) in a competitive and heterogeneous environment (Battilana, 2018; Pache & Santos, 2013).

According to our findings, certain objectives of digitalization make it possible to better respond to resource access constraints and alleviate related tensions. In **financial terms**, digital technology is mobilized to facilitate the collection of donations (Godefroid et al., 2023), their traceability (Mukkamala et al., 2018) and the transparency of flows (Carvalho et al., 2020). It also makes it possible to diversify funding channels (Banerjee, 2021) and secure transactions (Farooq et al., 2020). On a **human level**, digital technology supports recruitment practices that promote the alignment of profiles with the organization's values (Allal-Chérif et al., 2021), the optimization of volunteering (Chui & Chan, 2019), collective mobilization (Mos, 2021), and access to external skills at a lower cost (Ilten, 2015). However, as Battilana & Dorado (2010) point out, if recruitment favors profiles that are strongly marked by one logic to the detriment of the other, the organization risks undermining access to a stable human resource and will have to compensate with increased socialization efforts. Furthermore, when the social mission-oriented culture is perceived as intrinsically compelling, it translates into concrete practices and enhances the organization's attractiveness to intrinsically motivated workers (Pinz et al., 2024).

5.5. Differentiated effects depending on the combination of objectives

Thus, with the exception of legal status and emotional stress, for which no evidence has been identified, most tensions can be exacerbated or mitigated depending on the goal configurations associated with digital technology. Regarding internal tensions, a purely economic or purely social logic (whether internal, external, or dual) tends to exacerbate them, while hybrid goals generally mitigate them. In terms of external identity tensions, a purely economic logic reinforces them, while a shift toward social or hybrid objectives reduces them. Finally, external resource tensions are the only ones mitigated by single-logic configurations, whether social or economic.. Table 3.2 provides a summary visualization of these dynamics, in line with Battilana's typology of tensions (2018).

Tensions in hybrid organizations (Battilana, 2018)		Configurations of digitalization objectives	Tension evolution linked to digitalization
Internal identity tensions	Value clashes & multiple discourses	• Economic configurations (<i>internal/dual/external</i>)	Exacerbated
		• Social configurations (<i>internal/dual/external</i>)	
	Emotional stress	• Hybrid configurations (<i>internal/dual/external</i>)	Reduced
Internal resources tensions	Conflicted resources allocation	Not yet studied in the literature	
		• Economic configurations (<i>internal/dual/external</i>)	Exacerbated
		• Social configurations (<i>internal/dual/external</i>)	
External identity tensions	Reduced legitimacy	• Hybrid configurations (<i>internal/dual/external</i>)	Reduced
	Divergent expectations from various audiences	• Economic/external configuration	Exacerbated
		• Social-hybrid /external configurations	Reduced
	Legal status	• Economic/external configuration	Exacerbated
External resources tensions	Difficulty finding funding	• Hybrid/ external configuration	Reduced
	Difficulty finding talent	Not yet studied in the literature	

Table 3.2 : Effects of digitalization objective configurations on tensions in hybrid organizations

Beyond their immediate organizational effects, the distribution of digitalization objectives across organizations raises broader questions about the resilience of the social fabric. Prior studies have shown that unequal access to digital capabilities may weaken smaller or resource-constrained organizations, thereby increasing the burden on remaining actors and public institutions (MacMahon et al., 2015). Our analysis suggests that when digital objectives are predominantly oriented toward internal efficiency or resource stabilization, as observed in several business-oriented or internally focused configurations, they

may unintentionally reduce the capacity of hybrid organizations to sustain their outward-facing social functions.

5.6. Theoretical implications and future research directions

This review makes four main theoretical contributions. First, it proposes an original analytical framework for the organizational objectives attributed to digital technologies, built on two axes rarely combined in previous work: the logic pursued (social or economic) and the focus on internal or external audiences. While the literature on hybrid organizations has primarily examined the coexistence and interplay between social and economic logics (Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014; Ebrahim et al., 2014; Pache & Santos, 2010, 2013; Smith & Besharov, 2019), this classification highlights how digital trade-offs vary according to the relational spaces targeted and provides an analytical tool for comparative research on digital trajectories in hybrid contexts.

Second, this review responds to the call by Xiao & Beckmann (2024), who highlight the lack of conceptual clarification regarding the influence of digital technologies on the hybridity of organizations. Our analysis provides an initial systematic framework and shows that the effects of technology on the balance of logic depend on the organizational objectives assigned to it and their single-logic or hybrid configuration. This review is a step toward building a more refined understanding of the conditions under which digital technologies contribute to supporting or weakening organizational hybridity.

Third, this review brings together two fields of research that, until now, have remained largely parallel: the literature on tensions in hybrid organizations (Battilana, 2018; Battilana & Dorado, 2010; Ebrahim et al., 2014; Smith & Besharov, 2019) and that on digital technologies in these contexts (Cipriano & Za, 2025; He et al., 2022; Xiao & Beckmann, 2024). By articulating these contributions, we show that the organizational objectives attributed to digital technologies can be directly linked to tensions. This crossover allows us to move beyond a strictly functional view of technologies and consider them as elements that can fuel or regulate the tensions specific to hybrid organizations. In this sense, it helps to bring together two previously separate fields of research and paves the way for more integrated analyses of organizational hybridity.

Finally, this review highlights several gaps in the study of digital technologies in hybrid contexts, opening up new avenues for research. The purposes aimed at internal audiences, which are central to the management of identity and resource tensions (Battilana & Dorado, 2010; Ebrahim et al., 2014; Smith & Besharov, 2019), remain largely unexplored. Similarly, the conditions that favor the emergence of truly hybrid digital objectives – combining social and economic logic – are rarely analyzed, even though they deserve to be documented through the study of organizational trajectories, obstacles, and levers. Furthermore, while the role of leadership in managing tensions is recognized (Battilana &

Dorado, 2010; Pache & Santos, 2013), little research has been conducted on the technological trade-offs made by leaders to reconcile competing logics. Finally, the literature remains largely dominated by a deterministic approach (Burt & Taylor, 2013), focused on expected effects. An interactionist reading, based on the sociomaterial perspective (Orlikowski & Scott, 2008b), could instead support a better understanding of the situated construction of digitalization, by placing digitalization objectives back into the organizational dynamics that give them meaning.

5.7. Practical implications

The results of this review provide a better understanding of the role that digital technologies can play in managing the tensions inherent in hybrid organizations. By cross-referencing the underlying logic (social or economic) and the focus of the objectives (internal or external), the proposed classification is a useful analytical tool for identifying configurations that are likely to accentuate or mitigate certain tensions.

Rather than acting uniformly, the effects associated with these objectives depend on the context in which they are defined, the existing institutional balances, and how they are appropriated by the actors. Some digitalization objectives are presented as promoting coordination between logics, while others are associated with an increased risk of imbalances or accentuated divisions. Digitalization therefore does not appear to be an automatic response to tensions associated with hybridity, but rather a factor that can contribute to reconfiguring them.

This interpretation invites decision-makers to pay attention to the objectives assigned to digital projects and to consider them in line with the balances they seek to maintain. By integrating conflicting logics into the design of systems, it becomes easier to anticipate their effects and achieve a more sustainable form of hybridity. The way in which these technologies are integrated – particularly through participative mechanisms, hybrid indicators, or clear strategic frameworks – also plays a key role in the ability of organizations to mitigate internal and external tensions.

6. Conclusion

To better understand the role of digital technologies in hybrid organizations, we conducted an integrative literature review and proposed a conceptual framework structuring the organizational objectives associated with them along two axes: the logic pursued (social or economic) and the orientation toward internal or external actors. This framework allowed us to examine how these objectives influence the tensions associated with the coexistence of competing logics in hybrid organizations.

The analysis reveals that much of the literature continues to adopt a deterministic approach to technology, focusing on its expected effects on structure or performance. In response to this stance, we

have proposed an alternative reading that considers the objectives assigned to digital technologies as indicators of strategic positioning, which can exacerbate or mitigate certain tensions, depending on how they relate to internal dynamics and stakeholder relations (Battilana, 2018).

Our findings highlight the uneven attention paid to certain configurations. Objectives targeting internal audiences, as well as those explicitly combining social and economic logic, remain largely unexplored in the literature. These configurations nevertheless appear to play an important role in mitigating identity and resource tensions. By contrast, objectives focused on a single logic often accentuate certain tensions by reinforcing conflicts between different logics or blurring the organization's external image. However, this dynamic is not uniform: in some cases, such objectives may help stabilize balances and strengthen organizational coherence.

This review has certain limitations, notably related to the diversity of contexts studied, the lack of direct empirical observation, and the general nature of the framework proposed. Future work could extend this analysis by focusing on specific technological devices, particular sectors, or in-depth case studies. Closer attention to the conditions that enable the emergence, appropriation, and legitimization of digital objectives would refine our understanding of the role of technology in hybrid organizational trajectories. It could also help us better understand how leaders manage conflicting logics in a context where technology does not resolve tensions but rather contributes to their transformation.

By linking organizational objectives associated with digital technologies to Battilana's (2018) typology of tensions in hybrid organizations, this review proposes an analytical framework that can be used to study the differentiated effects of digital projects on the balance between social and economic logic. It thus contributes to the literature on hybridity by drawing attention to a dimension that remains underexplored: the role of digitalization objectives in the construction, modulation, or stabilization of institutional tensions.

7. References

- Alam, S. L., & Campbell, J. (2017). Temporal Motivations of Volunteers to Participate in Cultural Crowdsourcing Work. *Information Systems Research*, 28(4), 744-759. <https://doi.org/10.1287/isre.2017.0719>
- Alberti, F. G., & Varon Garrido, M. A. (2017). Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. *Journal of Business Strategy*, 38(1), 3-13. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2015-0124>
- Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment : How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.045>

- Alsolbi, I., Agarwal, R., Unhelkar, B., Al-Jabri, T., Samarawickrama, M., Tafavogh, S., & Prasad, M. (2023). A Conceptual Design of an AI-Enabled Decision Support System for Analysing Donor Behaviour in Nonprofit Organisations. *Information*, 14(10), 578. <https://doi.org/10.3390/info14100578>
- Álvarez-González, L. I., Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2023). The impact of technologies on society through NPO-social enterprise value co-creation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02145-4>
- Anokhin, S., & Eggers, F. (2023). Social venture scaling : Does the technological environment matter? *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122840. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122840>
- Aronson, I. D., Bennett, A. S., & Freeman, R. (2020). Toward a human-centered use of technology : A stakeholder analysis of harm reduction and CBO staff. *Harm Reduction Journal*, 17(1), 77. <https://doi.org/10.1186/s12954-020-00422-y>
- Azevedo, L. (2021). The Impact of Cloud Management Platforms on Nonprofit Business Models. *Journal of Technology in Human Services*, 39(4), 405-425. <https://doi.org/10.1080/15228835.2021.1920556>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2162107>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09614524.2021.1938515>
- 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. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57318391>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Benmamoun, M., Alhor, H., Ascencio, C., & Sim, W. (2021). Social enterprises in electronic markets : Web localization or standardization. *Electronic Markets*, 31(1), 215-231. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00430-7>
- Bennich, A. (2024). The digital imperative : Institutional pressures to digitalise. *Technology in Society*, 76, 102436. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102436>
- Berardi, L., & Valentinetti, D. (2023). Digitalization of Social Impact for Social Economy Organizations. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 13(2), 114-120. <https://doi.org/10.29173/cjnser617>
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations : Explaining Their Varied Nature and Implications. *The Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Biswal, A. K., Jenamani, M., & Kumar, S. K. (2018). Warehouse efficiency improvement using RFID in a humanitarian supply chain : Implications for Indian food security system. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 109, 205-224. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2017.11.010>
- Bobsin, D., Petrini, M., & Pozzebon, M. (2019). The value of technology affordances to improve the management of nonprofit organizations. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 14-37. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0045>
- Bonomi, S., Ricciardi, F., & Rossignoli, C. (2017). Network organisations for externality challenges : How social entrepreneurship co-evolves with ICT-enabled solutions. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 8(4), 346-366. <https://doi.org/10.1504/IJKBBD.2017.088183>

- Braund, P., & Schwittay, A. (2016). Scaling inclusive digital innovation successfully: The case of crowdfunding social enterprises. *Innovation and Development*, 6(1), 15-29. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2015.1067392>
- Brotcorne, P., Bonnetier, C., & Vendramin, P. (2021). La mise en œuvre d'une numérisation impensée dans des services d'intérêt général. *SociologieS*, février. <https://doi.org/10.4000/sociologies.16172>
- Brudney, J. L., & Prentice, C. R. (2018). A New Tool for New Times? Using Geographic Information Systems in Foundations and Other Nonprofit Organizations. *Foundation Review*, 10(4). <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1442>
- Brudney, J. L., Russell, A., & Fischer, R. L. (2017). Using data to build community : Exploring one model of geographically specific data use in the non-profit sector. *Community Development Journal*, 52(2), 354-371. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsw008>
- Burns, Y. J., Modderman, C., Congues, J., & Spelten, E. (2023). Identifying Practical Knowledge for Introducing Information Systems in Community Social Care Agencies : A Scoping Review. *Journal of Technology in Human Services*, 41(1), 65-95. <https://doi.org/10.1080/15228835.2023.2172126>
- Burt, E., & Taylor, J. A. (2013). Charities and ICTs : Can IS-enabled Innovation in Business Critical Activities Be Delivered? *Communications of the Association for Information Systems*, 33(1). <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03312>
- Camaj, L. (2021). The Monitorial Role of Crowdsourced Journalism : Audience Engagement in Corruption Reporting in Nonprofit Newsrooms. *Journalism Practice*, 17(5), 911-929. <https://doi.org/10.1080/17512786.2021.1960587>
- Canada, J., & Harris, E. E. (2020). The Role of Web Assurance Seals in Nonprofit Giving. *Journal of Information Systems*, 34(2), 131-148. <https://doi.org/10.2308/isis-52614>
- Cannon, S. M., & Dart, R. (2022). The Emergence and Evolution of Digital Social Ventures in Dublin, Ireland. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(6), 1703-1721. <https://doi.org/10.1177/08997640221139430>
- Carvalho, A., Ferreira, M. R., & Lima, S. (2020). Web disclosure of institutional information in nonprofit organizations : An approach in Portuguese charities. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(1), 41-58. <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00235-1>
- Cavicchi, C., & Vagnoni, E. (2023). Digital information systems in support of accountability : The case of a welfare provision non-governmental organisation. *The British Accounting Review*, 55(5), 101112. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2022.101112>
- Chandna, V. (2022). Social entrepreneurship and digital platforms : Crowdfunding in the sharing-economy era. *Business Horizons*, 65(1), 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.09.005>
- Chen, X., He, Y., Wang, L., & Xiong, J. (2021). The effects of customer socialization on customer behavior in social enterprises : Role of organizational legitimacy in the eyes of customers. *Management Decision*, 59(11), 2713-2736. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2019-0679>
- Chowdhury, A. M. R., Jenkins, A., & Nandita, M. M. (2014). Measuring the effects of interventions in BRAC, and how this has driven 'development'. *Journal of Development Effectiveness*, 6(4), 407-424. <https://doi.org/10.1080/19439342.2014.966452>
- Chui, C. H.-K., & Chan, C. H. (2019). The role of technology in reconfiguring volunteer management in nonprofits in Hong Kong : Benefits and discontents. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 89-111. <https://doi.org/10.1002/nml.21369>
- Chung, S., & Hair, N. (2021). The adverse effects of mobile devices on willingness to donate and online fundraising outcomes. *International Journal of Advertising*, 40(8), 1343-1365. <https://doi.org/10.1080/02650487.2021.1985773>
- Cipriano, M., & Za, S. (2025). Exploring the discourse on digital transformation in nonprofit organizations. *Information & Management*, 62(6), 104165. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104165>
- Cui, C., & Wu, J. (2022). Alternative to civil society governance : Platform control over the third sector in China. *Journal of Asian Public Policy*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/17516234.2022.2116166>

- Darcy, S., Yerbury, H., & Maxwell, H. (2019). Disability citizenship and digital capital : The case of engagement with a social enterprise telco. *Information, Communication & Society*, 22(4), 538-553. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2018.1548632>
- Dart, R., Akingbola, O., & Allen, K. (2019). Shared Platforms as Innovative Support for Small Nonprofit Organizations : Toronto Case Study Evidence. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 10(1). <https://doi.org/10.22230/cjnser.2019v10n1a282>
- Desa, G., & Koch, J. L. (2015). Drishtee : Balancing Social Mission and Financial Sustainability in Rural India. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(4), 291-307. <https://doi.org/10.5367/ijei.2015.0200>
- Devine, A., Jabbar, A., Kimmitt, J., & Apostolidis, C. (2021). Conceptualising a social business blockchain : The coexistence of social and economic logics. *Technological Forecasting and Social Change*, 172, 120997. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120997>
- Doolen, J. (2017). Meta-Analysis, Systematic, and Integrative Reviews : An Overview. *Clinical Simulation in Nursing*, 13(1), 28-30. <https://doi.org/10.1016/j.ecns.2016.10.003>
- Dubé, L., McRae, C., Wu, Y.-H., Ghosh, S., Allen, S., Ross, D., Ray, S., Joshi, P. K., McDermott, J., Jha, S., & Moore, S. (2020). Impact of the eKutir ICT-enabled social enterprise and its distributed micro-entrepreneur strategy on fruit and vegetable consumption : A quasi-experimental study in rural and urban communities in Odisha, India. *Food Policy*, 90, 101787. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2019.101787>
- Dush, L. (2017). Nonprofit Collections of Digital Personal Experience Narratives : An Exploratory Study. *Journal of Business and Technical Communication*, 31(2), 188-221. <https://doi.org/10.1177/1050651916682287>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises : Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Elsbach, K. D., & van Knippenberg, D. (2020). Creating High-Impact Literature Reviews : An Argument for 'Integrative Reviews'. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1277-1289. <https://doi.org/10.1111/joms.12581>
- Etapé-Dubreuil, G., & Torreguitart-Mirada, C. (2014). Firm-Level Evidence of ICT Adoption among SMEs of the Social Economy in Spain. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 12(1), 16-34. <https://doi.org/10.4018/jeco.2014010102>
- Farooq, M. S., Khan, M., & Abid, A. (2020). A framework to make charity collection transparent and auditable using blockchain technology. *Computers & Electrical Engineering*, 83, 106588. <https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2020.106588>
- Frączkiewicz-Wronka, A., & Wronka-Pośpiech, M. (2014). The use of ICT for achieving the objectives of the business model : Social enterprise perspective. *Polish Journal of Management Studies*, 10(2), 33-42.
- Fu, J. S., Cooper, K. R., & Shumate, M. (2019). Use and Affordances of ICTs in Interorganizational Collaboration : An Exploratory Study of ICTs in Nonprofit Partnerships. *Management Communication Quarterly*, 33(2), 219-237. <https://doi.org/10.1177/0893318918824041>
- 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: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(6), 1311-1329. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00280-z>
- Gholami, R., Molla, A., Goswami, S., & Brewster, C. (2018). Green information systems use in social enterprise : The case of a community-led eco-localization website in the West Midlands region of

- the UK. *Information Systems Frontiers*, 20(6), 1345-1361. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9733-z>
- Godefroid, M.-E., Plattfaut, R., & Niehaves, B. (2023). Identifying key barriers to nonprofit organizations' adoption of technology innovations. *Nonprofit Management and Leadership*, 1-23. <https://doi.org/10.1002/nml.21609>
- Godinho, M. A., Ashraf, M. M., Narasimhan, P., & Liaw, S.-T. (2020). Community health alliances as social enterprises that digitally engage citizens and integrate services : A case study in Southwestern Sydney (protocol). *Digital Health*, 6. <https://doi.org/10.1177/2055207620930118>
- Gordon, E., & Lopez, A. (2019). The Practice of Civic Tech : Tensions in the Adoption and Use of New Technologies in Community Based Organizations. *Media and Communication*, 7(3), 57-68. <https://doi.org/10.17645/mac.v7i3.2180>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews : An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Gray, F. E., & Hopkins, K. (2019). Transported : New Zealand non-profit organizations, digital platforms and the limitations of metaphor. *New Media & Society*, 21(3), 750-769. <https://doi.org/10.1177/1461444818806496>
- Grubb, A. (2022). Avoiding Intimacy—An Ethnographic Study of Beneficent Boundaries in Virtual Voluntary Social Work. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(1), 72-82. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00350-w>
- Guillemot, S., & Privat, H. (2019). The role of technology in collaborative consumer communities. *Journal of Services Marketing*, 33(7), 837-850. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2018-0361>
- Harken, S., Mertins, V., & Urselmann, M. (2023). Online fundraising for NPOs via email marketing – A critical success factors analysis in Germany, Austria, and Switzerland. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 21(2), 511-538. <https://doi.org/10.1007/s12208-023-00391-5>
- He, T., Liu, M. J., Phang, C. W., & Luo, J. (2022). Toward social enterprise sustainability : The role of digital hybridity. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121360. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121360>
- Hersberger-Langloh, S. E., Stühlinger, S., & von Schnurbein, G. (2021). Institutional isomorphism and nonprofit managerialism : For better or worse? *Nonprofit Management and Leadership*, 31(3), 461-480. <https://doi.org/10.1002/nml.21441>
- Hopia, H., Latvala, E., & Liimatainen, L. (2016). Reviewing the methodology of an integrative review. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 30(4), 662-669. <https://doi.org/10.1111/scs.12327>
- Hota, P. K., Villari, B. C., & Subramanian, B. (2018). Developing Platform Ecosystem for Resource Mobilization : The Case of Social Enterprises in India. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 20(2), 71-85. <https://doi.org/10.1080/15228053.2018.1485414>
- 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. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1368005>
- Ihm, J., & Kim, E. (2021). When Nonprofit Organizations Meet Information and Communication Technologies : How Organizational Culture Influences the Use of Traditional, Digital, and Sharing Media. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(3), 678-694. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00335-9>
- Ilten, C. (2015). “Use Your Skills to Solve This Challenge!” : The Platform Affordances and Politics of Digital Microvolunteering. *Social Media and Society*, 1(2). <https://doi.org/10.1177/2056305115604175>
- Javed, A., Yasir, M., Ali, M., & Majid, A. (2021). ICT-enabled innovation, enterprise value creation and the rise of electronic social enterprise. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 189-208. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-01-2020-0004>

- Khanna, A. B., & Narula, S. A. (2016). Mobile health units : Mobilizing healthcare to reach unreachable. *International Journal of Healthcare Management*, 9(1), 58-66. <https://doi.org/10.1080/20479700.2015.1101915>
- Kingston, K. L., Luke, B., Furneaux, C., & Alderman, L. (2023). Examining the re-territorialisation of beneficiary accountability : Digitising nonprofit services in response to COVID-19. *The British Accounting Review*, 55(5), 101199. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101199>
- Kirk, K., Abrahams, A., & Ractham, P. (2016). E-Progression of Nonprofit Organization Websites : U.S. Versus Thai Charities. *Journal of Computer Information Systems*, 56(3), 244-252. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1153917>
- Kirk, K., & Abrahams, A. S. (2017). Evaluating Public Charity Websites. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(4), 475-491. <https://doi.org/10.1002/nml.21256>
- Kistemaker, L. (2021). Rechtwijzer and Uitelkaar.nl. Dutch Experiences with ODR for Divorce. *Family Court Review*, 59(2), 232-243. <https://doi.org/10.1111/fcre.12570>
- Kristofferson, K., Daniels, M. E., & Morales, A. C. (2022). Using virtual reality to increase charitable donations. *Marketing Letters*, 33(1), 75-87. <https://doi.org/10.1007/s11002-021-09601-8>
- Kuruppu, S. C., Dissanayake, D., & de Villiers, C. (2022). How can NGO accountability practices be improved with technologies such as blockchain and triple-entry accounting? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(7), 1714-1742. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2020-4972>
- 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. <https://doi.org/10.1080/08874417.2017.1370988>
- Lindawati, L. (2022). The Role of Information and Communication Technology for Economic Sustainability through Social Entrepreneurship Practices in Indonesia : A Preliminary Study. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 26(2), 213-226. <https://doi.org/10.22146/jsp.71796>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13691457.2017.1399256>
- Manikas, A. S., Kroes, J. R., & Gattiker, T. F. (2017). Leveraging Academic Partnerships to Improve Logistics at Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(3), 435-444. <https://doi.org/10.1002/nml.21246>
- Marques, R. P., Santos, C., & Duarte, R. (2020). Information Systems as an Enabler for Creating Networks for Modernization, Transparency and Accountability of the Social Economy Sector. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 5(4). <https://doi.org/10.29333/jisem/8533>
- Mato-Santiso, V., Rey-García, M., & Sanzo-Pérez, M. J. (2021). Managing multi-stakeholder relationships in nonprofit organizations through multiple channels : A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing. *Public Relations Review*, 47(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102074>
- McLoughlin, I., McNicoll, Y., Beecher Kelk, A., Cornford, J., & Hutchinson, K. (2019). A ‘Tripadvisor’ for disability? Social enterprise and ‘digital disruption’ in Australia. *Information, Communication & Society*, 22(4), 521-537. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2018.1538382>
- McMahon, D., Seaman, S., & Lemley, D. A. (2015). The adoption of websites by nonprofits and the impact on society. *Technology in Society*, 42, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2015.01.001>
- Miedes-Ugarte, B., Flores-Ruiz, D., & Wanner, P. (2020). Managing Tourist Destinations According to the Principles of the Social Economy : The Case of the Les Oiseaux de Passage Cooperative Platform. *Sustainability*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/su12124837>
- Mihailțan, D. C., & Mărginean, R. (2015). Particularities Of The Financial Information System In Nonprofit Organizations. *SEA : Practical Application of Science*, 3(2), 65-72.
- Miloseska, S. K., Popovski, V., & Djambaska, E. (2021). Digital perspectives of social entrepreneurship in Western Balkan countries. *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*, 23(1), 5-16.

- Miranda, M. Q., Farias, J. S., de Araújo Schwartz, C., & de Almeida, J. P. L. (2016). Technology adoption in diffusion of innovations perspective : Introduction of an ERP system in a non-profit organization. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(1), 48-57. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.02.002>
- Mladenović, D., Rajapakse, A., Kožuljević, N., & Shukla, Y. (2022). Search engine optimization (SEO) for digital marketers : Exploring determinants of online search visibility for blood bank service. *Online Information Review*, 47(4), 661-679. <https://doi.org/10.1108/OIR-05-2022-0276>
- Mos, E. (2021). Platformization in the third sector : Reframing volunteering and civil society relations as a platform transaction. *City*, 25(3-4), 315-331. <https://doi.org/10.1080/13604813.2021.1935773>
- Moyo, S., & Pretorius, E. (2021). The Contribution of Technology-Driven Social Enterprises to the Livelihoods of Informal Female Traders : A Case of EcoCash in Harare, Zimbabwe. *Southern African Journal of Social Work and Social Development*, 33(2). <https://doi.org/10.25159/2708-9355/6794>
- Mukhopadhyay, M. (2023). Be my AI—micro-volunteering in the time of ChatGPT. *Journal of Information Technology Teaching Cases*. <https://doi.org/10.1177/20438869231200283>
- Mukkamala, R. R., Vatrpu, R., Ray, P. K., Sengupta, G., & Halder, S. (2018). Blockchain for Social Business : Principles and Applications. *IEEE Engineering Management Review*, 46(4), 94-99. *IEEE Engineering Management Review*. <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2881149>
- Munteanu, C., Molyneaux, H., Maitland, J., McDonald, D., Leung, R., Fournier, H., & Lumsden, J. (2014). Hidden in plain sight : Low-literacy adults in a developed country overcoming social and educational challenges through mobile learning support tools. *Personal and Ubiquitous Computing*, 18(6), 1455-1469. <https://doi.org/10.1007/s00779-013-0748-x>
- Nageswarakurukkal, K., Gonçalves, P., & Moshtari, M. (2020). Improving Fundraising Efficiency in Small and Medium Sized Non-profit Organizations Using Online Solutions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(3), 286-311. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589627>
- Nair, R., Arshad, R., Muda, R., & Joharry, S. A. (2023). Web-disclosure practices for transparency and the sustainability of non-profit organisations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 20(1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00330-2>
- Nakpodia, F., Ashiru, F., You, J. J., & Oni, O. (2023). Digital technologies, social entrepreneurship and resilience during crisis in developing countries : Evidence from Nigeria. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(2/3), 342-368. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2023-0012>
- Occhiuto, K., Todd, S. L., Wilson, T., & Garrod, J. (2021). Towards Greater Transparency Regarding Partnerships for Technology Development. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 12(2), 89-103. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2021v12n2a413>
- Okano, M., Langhi, C., & Ribeiro, R. B. (2021). Measuring the benefits of ICTs in social enterprises : An exploratory study. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 317-333. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.3.5>
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). 10 Sociomateriality : Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474. <https://doi.org/10.5465/19416520802211644>
- Ortiz-Lizcano, M. I., Arias-Antunez, E., Hernández Bravo, Á., Caminero, M. B., Rojo Guillen, T., & Nam Cha, S. H. (2023). Increasing the security and traceability of biological samples in biobanks by blockchain technology. *Computer Methods and Programs in Biomedicine*, 231, 107379. <https://doi.org/10.1016/j.cmpb.2023.107379>
- Pache, A.-C., Battilana, J., & Spencer, C. (2024). An Integrative Model of Hybrid Governance : The Role of Boards in Helping Sustain Organizational Hybridity. *Academy of Management Journal*, 67(2), 437-467. (176719878). <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0966>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When Worlds Collide : The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455>

- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization : Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Pankaj, L., & Seetharaman, P. (2021). The balancing act of social enterprise : An IT emergence perspective. *International Journal of Information Management*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102302>
- Parthiban, R., Qureshi, I., Bandyopadhyay, S., Bhatt, B., & Jaikumar, S. (2020). Leveraging ICT to Overcome Complementary Institutional Voids : Insights from Institutional Work by a Social Enterprise to Help Marginalized. *Information Systems Frontiers*, 22(3), 633-653. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-09991-6>
- Peng, L. (2017). Crisis crowdsourcing and China's civic participation in disaster response : Evidence from earthquake relief. *China Information*, 31(3), 327-348. <https://doi.org/10.1177/0920203X17735668>
- Pfau, L., & Blanford, J. I. (2018). Use of Geospatial Data and Technology for Wilderness Search and Rescue by Nonprofit Organizations. *The Professional Geographer*, 70(3), 434-442. <https://doi.org/10.1080/00330124.2018.1432367>
- Pinz, A., Englert, B., & Helmig, B. (2024). Organizing logic multiplicity in hybrid organizations : The role of organizational culture. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(2), 353-378. <https://doi.org/10.1002/nml.21617>
- Powell, W. W., Horvath, A., & Brandtner, C. (2016). Click and mortar : Organizations on the web. *Research in Organizational Behavior*, 36, 101-120. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.07.001>
- Prasad, S., Zakaria, R., & Altay, N. (2018). Big data in humanitarian supply chain networks : A resource dependence perspective. *Annals of Operations Research*, 270(1), 383-413. <https://doi.org/10.1007/s10479-016-2280-7>
- Pratono, A. H., Prima, D. A., Sinaga, N. F. N. T., Permatasari, A., Ariani, M., & Han, L. (2020). Crowdfunding in digital humanities : Some evidence from Indonesian social enterprises. *Aslib Journal of Information Management*, 72(2), 287-303. <https://doi.org/10.1108/AJIM-05-2019-0123>
- Presenza, A., Abbate, T., Cesaroni, F., & Appio, F. P. (2019). Enacting Social Crowdfunding Business Ecosystems : The case of the platform Meridonare. *Technological Forecasting and Social Change*, 143, 190-201. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.03.001>
- Punziano, G., Cicellin, M., Zito, E., Acampa, S., & Sorrentino, R. (2023). Role of the digital for the Third Sector in the Campania region (Italy) : From the side of research to the side of the objects in the aftermath of the COVID-19 pandemic. *Italian Sociological Review*, 13(2), 279-296. <https://doi.org/10.13136/isr.v13i2.638>
- Qi, K., & Han, S. (2020). Does IT Improve Revenue Management in Hospitals? *Journal of the Association for Information Systems*, 21(6), 1486-1506. <https://doi.org/10.17705/1jais.00644>
- Rangone, A., & Busolli, L. (2021). Managing charity 4.0 with Blockchain : A case study at the time of Covid-19. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(4), 491-521. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00281-8>
- Ratanjee-Vanmali, H., Swanepoel, D. W., & Laplante-Lévesque, A. (2019). Characteristics, behaviours and readiness of persons seeking hearing healthcare online. *International Journal of Audiology*, 58(2), 107-115. <https://doi.org/10.1080/14992027.2018.1516895>
- Richardson, S., Kettinger, W., Banks, M., & Quintana, Y. (2014). IT and Agility in the Social Enterprise : A Case Study of St Jude Children's Research Hospital's "Cure4Kids" IT-Platform for International Outreach. *Journal of the Association for Information Systems*, 15(1). <https://doi.org/10.17705/1jais.00351>
- Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2021). Common pool resource institutions : The rise of internet platforms in the social solidarity economy. *Business Strategy and the Environment*, 30(3), 1436-1453. <https://doi.org/10.1002/bse.2707>

- Rossi, G., Leardini, C., & Landi, S. (2020). The more you know, the more you give : Influence of online disclosure on European community foundations' donations. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(1), 81-101. <https://doi.org/10.1002/nml.21412>
- Ruiner, C. (2021). Voluntary Work in Digital Contexts as Gift Exchange. *Sustainability*, 13(21). <https://doi.org/10.3390/su132112176>
- Ruiner, C., & Klumpp, M. (2022). You make me feel ... autonomous or controlled : A mixed-method study on for- and non-profit platform organizations. *Information, Communication & Society*, 26(14), 2669-2689. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2022.2097016>
- Ryder, P., & Vogeley, J. (2018). Telling the impact investment story through digital media : An Indonesian case study. *Communication Research and Practice*, 4(4), 375-395. <https://doi.org/10.1080/22041451.2017.1387956>
- Saeed, S. (2019). Website Usability Evaluation of Nonprofit Organizations : An Exploratory Study of Saudi Arabia. *Journal of Computer Science*, 15(3), 346-356. <https://doi.org/10.3844/jcssp.2019.346.356>
- San Martin, R., Painho, M., & Cruz-Jesus, F. (2019). Addressing Geospatial Preparedness Inequity : A Sustainable Bottom-Up Approach for Non-Governmental Development Organizations. *Sustainability*, 11(23), 6634. <https://doi.org/10.3390/su11236634>
- Sandberg, B., Hand, L. C., & Russo, A. (2023). Re-envisioning the Role of "Big Data" in the Nonprofit Sector : A Data Feminist Perspective. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(5), 1094-1105. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00529-9>
- Sansone, G., Santalucia, F., Viglialoro, D., & Landoni, P. (2023). Blockchain for social good and stakeholder engagement : Evidence from a case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(5), 2182-2193. <https://doi.org/10.1002/csr.2477>
- Sanusi, A. I., Nanda, S. S., Panjawani, 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), 242-254. https://doi.org/10.48009/2_iis_2022_120
- Sauvage, L., Lachapelle, N., & Tremblay, D.-G. (2021). Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources. *Revue Interventions économiques*, 66. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14348>
- Savarese, C., Huybrechts, B., & Hudon, M. (2021). The Influence of Interorganizational Collaboration on Logic Conciliation and Tensions Within Hybrid Organizations : Insights from Social Enterprise–Corporate Collaborations. *Journal of Business Ethics*, 173(4), 709-721. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04557-7>
- Schreieck, M., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2017). Governing nonprofit platform ecosystems – an information platform for refugees. *Information Technology for Development*, 23(3), 618-643. <https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1335280>
- Searing, E. A. M., Montrone, A., & Poledrini, S. (2025). Hybrid Until the End? Predicting Financial Vulnerability in Hybrid Purpose Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1002/nml.21661>
- Sengupta, T., Narayanamurthy, G., Hota, P. K., Sarker, T., & Dey, S. (2021). Conditional acceptance of digitized business model innovation at the BoP : A stakeholder analysis of eKutir in India. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120857. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120857>
- Shah, S. Z. A., Zainon, S., Othman, A. A., & Sundram. (2016). Web-Based Disclosure : A Comparative Study between Malaysian and Singaporean Non-Profit Organizations. *Information*, 19(9B), 4051-4056.
- Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6-20. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.004>
- Sharma, R., Kamble, S., Gupta, S., Belhadi, A., Rana, N. P., & Kumar, K. (2023). Interlinkages Between Digital-Social Entrepreneurship and Technological Capabilities for Sustainable Value Creation.

- Journal of Global Information Management (JGIM), 31(1), 1-26.
<https://doi.org/10.4018/JGIM.328515>
- Shin, E.-J., Kang, H.-G., & Bae, K. (2020). A Study on the Sustainable Development of NPOs with Blockchain Technology. *Sustainability*, 12(15), 6158. <https://doi.org/10.3390/su12156158>
- Shmidt, M. (2020). Participants' interaction with sharing economy platforms in Russia. *Information Technology & People*, 33(3), 897-917. <https://doi.org/10.1108/ITP-10-2018-0443>
- Sillah, A., Nukpezah, J. A., & Kamau, F. (2020). Web-Based Accountability among United Way of Texas Chapters. *Public Organization Review*, 20(4), 771-787. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00470-9>
- Slatten, L. A. D., Guidry Hollier, B. N., Stevens, D. P., Austin, W., & Carson, P. P. (2016). Web-Based Accountability in the Nonprofit Sector: A Closer Look at Arts, Culture, and Humanities Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 46(5), 213-230. <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1211048>
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods : How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology : An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Song, J., Sankar, C. S., Kahai, P., & Mixson, D. (2016). Use of Digital Signage in a Distressed Community : An Example of Community Informatics. *Information Systems Management*, 33(1), 17-29. <https://doi.org/10.1080/10580530.2015.1117849>
- Song, T., & Deng, G. (2020). Technology and scaling up : Evidence from an NGO for adolescents with intellectual disabilities in China. *Children and Youth Services Review*, 119, 105485. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.105485>
- Soni, G., Mangla, S. K., Singh, P., Dey, B. L., & Dora, M. (2021). Technological interventions in social business : Mapping current research and establishing future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120818. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120818>
- Sparviero, S. (2021). A digital platform for ethical advertising and hybrid business models for news organizations : Are they greening methods for 'news deserts'? *Media, Culture & Society*, 43(7), 1328-1339. <https://doi.org/10.1177/01634437211040676>
- Srivastava, S. C., & Shainesh, G. (2015). Bridging the Service Divide Through Digitally Enabled Service Innovations : Evidence from Indian Healthcare Service Providers. *MIS Quarterly*, 39(1), 245-268. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.11>
- Suntrayuth, S., & Novák, M. (2015). Analysis of Information and Communication Technology Adoption on the Organizational Financial Viability : Nonprofit Organization Perspectives - ProQuest. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, 10(3). <https://doi.org/10.18848/2324-7649/CGP/v10i03/53442>
- Suykens, B., De Rynck, F., & Verschuere, B. (2019). Nonprofit organizations in between the nonprofit and market spheres : Shifting goals, governance and management? *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 623-636. <https://doi.org/10.1002/nml.21347>
- Thompson, M. M. (2015). Public participation GIS and neighbourhood recovery : Using community mapping for economic development. *International Journal of Data Mining, Modelling and Management*, 7(1), 24-38. <https://doi.org/10.1504/IJDMMM.2015.067632>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). Introduction to the Institutional Logics Perspective. In P. H. Thornton, W. Ocasio, & M. Lounsbury (Éds.), *The Institutional Logics Perspective : A New Approach to Culture, Structure and Process* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.003.0001>
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews : Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

- Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews : Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Tran, A.-T., Boone, A., Le Dantec, C. A., & DiSalvo, C. (2022). Careful Data Tinkering. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(CSCW2), 1-29. <https://doi.org/10.1145/3555532>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tung, W.-F., & Jordann, G. (2017). Crowdsourcing social network service for social enterprise innovation. *Information Systems Frontiers*, 19(6), 1311-1327. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9770-2>
- Ullah, Z., Ahmad, N., Scholz, M., Ahmed, B., Ahmad, I., & Usman, M. (2021). Perceived Accuracy of Electronic Performance Appraisal Systems : The Case of a Non-for-Profit Organization from an Emerging Economy. *Sustainability*, 13(4), 2109. <https://doi.org/10.3390/su13042109>
- Walther, S., Dengenis, E., & Gurung, K. (2019). Using GIS and Remote Sensing to Map Grassroots Sustainable Development for a Small NGO in Nepal. *International Journal of Geospatial and Environmental Research*, 6(1). <https://dc.uwm.edu/ijger/vol6/iss1/2>
- Warren, E., Nankya, E., Seeley, J., Nakamanya, S., Asiki, G., Simms, V., Karabarinde, A., & Larson, H. (2018). A mixed-method pilot study to improve patient satisfaction in rural Uganda. *Development in Practice*, 28(5), 615-623. <https://doi.org/10.1080/09614524.2018.1465026>
- Witjas-Paalberends, E. R., van Laarhoven, L. P. M., van de Burgwal, L. H. M., Feilzer, J., de Swart, J., Claassen, E., & Jansen, W. T. M. (2018). Challenges and best practices for big data-driven healthcare innovations conducted by profit–non-profit partnerships – a quantitative prioritization. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 171-181. <https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1371367>
- Wohlin, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. *Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering*, 1-10. <https://doi.org/10.1145/2601248.2601268>
- 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. <https://doi.org/10.1057/s41303-017-0053-2>
- Wu, Y. J., Liu, W.-J., & Yuan, C.-H. (2020). A mobile-based barrier-free service transportation platform for people with disabilities. *Computers in Human Behavior*, 107, 105776. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.005>
- Xiao, Y., & Beckmann, M. (2024). Where Two Are Fighting, the Third One Does What? Digitalisation and Its Effects on Social Entrepreneurship's Social-Economic Hybridity. *Journal of Social Entrepreneurship*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420676.2024.2318375>
- Yang, B. (2019). GIS Crime Mapping to Support Evidence-Based Solutions Provided by Community-Based Organizations. *Sustainability*, 11(18), 4889. <https://doi.org/10.3390/su11184889>
- Yoo, S.-C., & Drumwright, M. (2018). Nonprofit fundraising with virtual reality. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), 11-27. <https://doi.org/10.1002/nml.21315>
- Zhou, H., & Ye, S. (2021). Fundraising in the Digital Era : Legitimacy, Social Network, and Political Ties Matter in China. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(2), 498-511. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00112-9>
- Zulkefly, N. A., Ghani, N. A., Hamid, S., Ahmad, M., & Gupta, B. B. (2021). Harness the Global Impact of Big Data in Nurturing Social Entrepreneurship : A Systematic Literature Review. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 29(6), 1-19. <https://doi.org/10.4018/JGIM.20211101.0a18>

Article 2 : Justifying digitalization in hybrid organizations : A convention theory perspective

Abstract⁴

Hybrid organizations face tensions stemming from competing institutional logics. These tensions are now being reignited by digitalization, coupled with demands for efficiency and streamlining. While the ambivalent effects of digitalization in hybrid organizations have been documented, the processes through which actors make digitalization projects acceptable in contexts marked by pluralism of values remain insufficiently understood, even though they determine their effective implementation.

Using convention theory, this article analyzes the discourses of 24 leaders to examine how digital technology, initially framed within an industrial context, is justified in organizations where heterogeneous value principles coexist. We show that digitalization constitutes a situation in which organizational choices must be justified in light of competing value principles.

The results highlight three ways of addressing these situations of justification: rejection, in which the digitalization project is disqualified in light of the social mission; neutralization, which circumvents contestation by invoking arguments of efficiency or necessity; and articulation, which relies on a compromise between value registers. These configurations produce differentiated forms of admissibility, leading to distinct legitimacy levels for digitalization projects.

This article contributes to the literature on hybrid organizations by shifting the analysis of tensions toward the justification processes through which these tensions are addressed in practice. It enriches convention theory by showing that digital technologies, as objects predisposed toward the industrial register, structure the situations of justification to which they give rise. Finally, it highlights the structuring role of social mission in the acceptability of digitalization projects within pluralistic contexts.

Keywords : digitalization, hybrid organization, social purpose, theory of conventions, legitimacy.

⁴ Papier révisé du 29/05/2026, soumis pour la première fois le 11/10/2024 à *M@n@gement*. En cours d'évaluation (troisième tour).

1. Introduction

Hybrid organizations (HOs) combine distinct and sometimes conflicting institutional logics (Pache & Santos, 2013), typically economic and social (Battilana & Dorado, 2010). Social enterprises exemplify this hybridity by pursuing a social mission while engaging in commercial activities to ensure viability (Battilana & Lee, 2014), thereby distinguishing themselves from traditional private companies, whose main objective is to maximize profit for individual enrichment. This plurality of logics generates specific tensions that pose a constant challenge to their governance and legitimacy (Smith & Besharov, 2019). These tensions, which are inherent to organizational hybridity, are being reignited today by the digital transformation. Digitalization, understood as the introduction of digital technologies into organizational activities, is likely to reshape work structures and influence the articulation of institutional logics (Hu et al., 2025). Since the Covid-19 pandemic, public policies have been actively promoting the digitalization of HOs (Bernholz et al., 2023), encouraging digitalization as a lever for efficiency and productivity (Schlogl et al., 2021) and reinforcing pressures likely to accentuate tensions between social and economic missions (Bandini et al., 2023).

Research documents how digitalization within HOs often align with an economic efficiency logic, sometimes at the expense of social objectives (Abedin et al., 2019; Brotcorne et al., 2021; Salminen-Karlsson & Golay, 2022). Other studies underline its potential to articulate economic and social goals (Grassi & Toschi, 2021; Hu et al., 2025). While these studies highlight the multifaceted and ambivalent effects of digitalization, they offer little insight into the processes through which digitalization projects are rendered acceptable in contexts characterized by institutional pluralism. More broadly, the processes through which actors construct the legitimacy of these projects in practice remain largely unexplored (Purdy et al., 2019). Yet, in HOs, digitalization cannot be taken for granted: it must be justified in light of heterogeneous value principles in order to be adopted. In the absence of such justifications, digitalization projects can lead to imbalances in the articulation of social and economic logics, generate internal tensions, and foster forms of organizational resistance. These dynamics can lead to the marginalization or abandonment of digitalization initiatives (Hu et al., 2025) and, in some cases, compromise the mission and legitimacy of HOs (Al Taji & Bengo, 2019). In this context, leaders occupy a central position. The role of leadership in managing the tensions inherent in hybrid organizations is widely recognized (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2013). However, little is yet known about how leaders concretely arbitrate technological choices to reconcile competing rationales, particularly in contexts marked by institutional pressures toward digitalization (Salminen-Karlsson & Golay, 2022). As central actors involved in digitalization projects, they are nevertheless directly responsible for their framing, implementation, and legitimization. Their discourse therefore provides a prime vantage point for observing how these projects are formulated and made acceptable.

This article draws on the discourse of 24 HO leaders to answer the following question: “*How do leaders of hybrid organizations justify their digitalization projects in a context marked by the coexistence of heterogeneous logics ?*”

We draw on convention theory (Boltanski & Thévenot, 1991) to identify the registers of justification (civic, industrial, domestic, market, etc.) used by leaders to legitimize their digitalization projects. This approach highlights the tensions between reference worlds and the resulting compromises or arrangements (Diaz-Bone, 2017; Gabriagues et al., 2023), offering an understanding of these tensions as they are experienced and negotiated in leaders’ discourses. This article thus proposes to reconsider digitalization as a situation in which the legitimacy of projects is progressively constructed through situated justificatory processes.

The article is structured as follows. After a review of the literature, we present the methodological framework of our empirical research. In the results section, we first analyze the justifications mobilized by leaders regarding digitalization, before examining the different ways in which they manage the tensions associated with these justifications. Finally, we discuss the theoretical implications of these findings for understanding how digitalization tensions are managed in HOs, as well as the role of digital technologies and social mission in processes of justification and project acceptability.

2. Theoretical background

2.1. Tensions in hybrid organizations

Hybrid organizations (HOs) are characterized by the coexistence of several potentially competing institutional logics (Pache & Santos, 2013) that guide their activities and structure their governance (Battilana & Dorado, 2010). Institutional logics refer to socially constructed belief systems that provide actors with frameworks for interpreting reality and coordinating action; they shape practices, values, and symbols, and constitute a source of legitimacy for organizations (Thornton & Ocasio, 1999). They are also expressed through institutional pressures, which guide organizational behavior and strategic choices (DiMaggio & Powell, 1983).

In HOs, these logics are based on distinct higher principles (Gabriagues et al., 2023). The simultaneous pursuit of economic viability and social impact⁵ generates persistent tensions that manifest themselves both in the internal resource management and in relationships with stakeholders (Battilana, 2018). These tensions constitute a central challenge for the governance of hybrid organizations, insofar as their ability

⁵ We are aware that HOs can integrate logics other than social logic and economic logic (Gabriagues et al., 2023). However, our field of research is limited to the form of HO as understood in the seminal article by Battilana and Dorado (2010), integrating only the hybridity of economic logic with social logic.

to maintain a balance between these logics determines their viability and legitimacy (Besharov & Smith, 2014). The literature has extensively documented the tensions arising from the coexistence of competing institutional logics, as well as the organizational strategies employed to address these tensions, such as decoupling, prioritization, or the combination of logics (Pache & Santos, 2013). However, while such work provides a better understanding of the forms these tensions take, it sheds less light on the concrete processes through which compromises between logics are progressively constructed, negotiated, and legitimized in organizational practices. In particular, approaches based on institutional logics often struggle to articulate the precise normative foundations of these logics as well as the situated modalities through which they are mobilized, arbitrated, or justified in action (Gabriagues et al., 2023). Consequently, institutional tensions must also be understood as the product of an ongoing process of negotiation and legitimization within concrete organizational situations.

2.2. *Digitalization of HOs*

Digitalization is now a central challenge for HOs, as it introduces transformations capable of reshaping the balance between the institutional logics that structure them. The introduction of digital technologies is accompanied by organizational requirements, standards, and mechanisms that prioritize principles of efficiency, performance, and rationalization (Bernholz et al., 2023; Schlogl et al., 2021).

Digitalization may create contradictions between efficiency standards and social concerns (Bandini et al., 2023; Højlund & Villadsen, 2020). Several empirical studies conducted within HOs show that digitalization can disrupt identity balance and social mission (Hu et al., 2025) and undermine social legitimacy (Al Taji & Bengo, 2019). Other studies report that digitalization can favor an economic logic at the expense of equal access (Brotcorne et al., 2021), or increase standardization at the expense of professional autonomy (Salminen-Karlsson & Golay, 2022). In HOs, where social and economic objectives coexist, digitalization thus becomes a balancing act between competing logics (Abedin et al., 2019; Brotcorne et al., 2021; Hu et al., 2025). HOs must therefore manage these tensions while meeting institutional expectations that promote digitalization. This requires leaders who are capable, at a micro level, of understanding, justifying, and legitimizing digitalization in the face of economic and social logics.

Digitalization therefore appears not only as a source of organizational tensions, but also as a process capable of reshaping organizational priorities and modes of operation (Højlund & Villadsen, 2020; Salminen-Karlsson & Golay, 2022). However, while this literature highlights the effects of digitalization on HOs, it tends to view these transformations primarily as consequences of the technologies themselves or of the institutional pressures accompanying them (Brotcorne et al., 2021), without fully examining how these transformations are interpreted and rendered acceptable by stakeholders.

Yet, digitalization projects are frequently introduced within a framework grounded in principles of efficiency, performance, and rationalization (Brotcorne et al., 2021). This framework is not solely a matter of institutional discourse but is also supported by the organizational properties of digital technologies, which facilitate mechanisms of measurement, optimization, and formalization (Højlund & Villadsen, 2020). Without being intrinsically tied to a specific register, digital technologies therefore tend to facilitate certain forms of justification more readily available than others, particularly those associated with the industrial world (Boltanski & Thévenot, 1991).

In HOs, this initial framing cannot be maintained autonomously. Confrontation with other value principles exposes these justifications to questioning, particularly when the effects of digitalization are evaluated in light of the social mission. How these confrontations translate into problematic situations and justification processes remains largely unexplored (Purdy et al., 2019), even though it is crucial for understanding why certain digitalization projects are accepted, while others face resistance or fail to take root. The introduction of digital technologies is thus not limited to a transformation of tools, but involves the task of reconciling potentially competing principles. Leaders, as central actors in these transformations, are confronted with the need to justify the introduction of these technologies in light of heterogeneous value principles.

2.3. *Toward an analysis on justifications*

While the literature identifies the coexistence of competing institutional logics within HOs and the resulting tensions, it still sheds little light on how these tensions are actually addressed in practice (Purdy et al., 2019). Similarly, research on digitalization shows that technologies are frequently introduced in the name of efficiency and rationalization (Brotcorne et al., 2021), without truly analyzing how these principles are made acceptable in contexts marked by pluralism of values. This results in a difficulty in understanding how digitalization projects can be legitimized when they come into conflict with social objectives.

This difficulty stems in particular from the fact that approaches based on institutional logic focus primarily on identifying broad systems of values and organizational rationalities (Purdy et al., 2019). They thus shed light on the tensions between competing logics, but make it more difficult to analyze concrete situations in which actors must justify, arbitrate, or reconcile different value principles in practice (Gabriagues et al., 2023).

Convention theory (Boltanski & Thévenot, 1991) provides a particularly suitable framework for overcoming these limitations (Diaz-Bone, 2017; Gabriagues et al., 2023). It highlights that actors justify their opinions, choices, and actions through different registers of justification, or “worlds”, each grounded in specific principles of legitimacy: (1) the inspired world, linked to singularity, dreams and imagination, (2) the domestic world, linked to subordination, hierarchy and tradition, (3) the world of

fame, where value resides in reputation and persuasion, (4) the civic world, linked to solidarity and community, (5) the market world, linked to competition and business, and finally, (6) the industrial world, linked to performance and efficiency. These registers constitute interpretive frameworks that make it possible to give meaning to actions and render them justifiable in concrete situations (Diaz-Bone, 2017). Since each register is based on specific criteria of judgment, an action valued in one world may be disqualified in another, thereby revealing the incompatibilities between value principles (Gabriagues et al., 2023). Convention theory proves particularly well-suited to hybrid contexts, in which no single value principle clearly prevails, and where actors must navigate competing registers (Martínez Morales & Molpeceres Pastor, 2010). Applied to digitalization, this perspective sheds light on how digital technologies are introduced based on justifications linked to efficiency, performance, and rationalization – elements that convention theory associates with the industrial world (Brotcorne et al., 2021). From the perspective of convention theory, objects are not merely neutral vehicles for justification: they embody properties and forms of evidence that make them more immediately compatible with certain worlds than others (Boltanski & Thévenot, 1991). Because they are embedded in systems of measurement, standardization, and optimization, digital technologies thus provide prime opportunities for justifications based on efficiency and performance – characteristics of the industrial world (Boltanski & Thévenot, 1991). In HOs, this framework is confronted with other value principles, particularly those related to the social mission, which necessitates a process of justification to ensure its acceptability.

In this regard, leaders' discourse provides a prime vantage point for observing how digitalization projects are formulated, justified, and made acceptable in light of heterogeneous value principles (Purdy et al., 2019).

Consequently, this research aims to analyze how leaders construct the acceptability of digitalization projects in contexts marked by value pluralism, by drawing on convention theory to examine how registers of justification are mobilized, brought into tension, and articulated in discourse.

3. Method

3.1. *Research framework*

This study is part of a one-year action research project aimed at supporting Belgian HOs in their digitalization process. More precisely, the concerned HOs are social enterprises with mixed funding (subsidies, billing, donations), subject to accountability requirements and sector-specific quality standards. They support vulnerable groups (care, training) with teams of employees and volunteers, in a context of labor shortages. This institutional context has a direct impact on how digitalization is approached, as organizations must balance efficiency requirements with the social and relational

objectives associated with their mission. A call for applications was launched by the public agency in charge of digitalization in Wallonia to support fifteen social enterprises in their digitalization process. The selected beneficiaries had to be representative of the regional social economy, based on the following criteria:

- type of organization (geographical location, legal form, size, number of volunteers, sector of activity and seniority);
- digitalization maturity and type of project;
- qualitative criteria (project maturity, project motivation, commitment to the pilot approach) judged by a jury comprising experts in digitalization, change management and social economy, as well as representatives of the public agency in charge of digital matters.

The empirical material used in this contribution comes from the initial phase of the project: the first interview conducted with each selected leader before any action was undertaken by the researcher. At this stage, the approach was exploratory, aiming to understand how leaders explained and justified their digitalization project in the hybrid context of their organization – and more specifically, how they tried to articulate social mission and economic imperatives when encouraged to digitalize by public authorities. The final panel (Table 4.3) includes 24 leaders from 15 HOs across various sectors. One to two leaders were interviewed per organization, depending on the size of the structure and the digitalization project.

Type of company	Fonction	Digital project
Socio-professional integration center	CEO	Groupware ⁶
Socio-professional integration center	CEO	Groupware
Socio-professional integration center	CEO	Groupware
Socio-professional integration center	CEO	Groupware
Socio-professional integration center	CEO	MRP ⁷
Socio-professional integration center	Administrative manager	MRP
Socio-professional integration center	Administrative manager	E-HRM ⁸
Socio-professional integration center	Administrator	E-HRM
Socio-professional integration center	Logistic manager	MRP
Socio-professional integration center	Project manager	Groupware
Adapted work company	CEO	ERP ⁹
Adapted work company	CEO	ERP
Adapted work company	Administrative manager	ERP
Adapted work company	IT manager	ERP
Personal assistance service	CEO	E-HRM
Personal assistance service	CEO	Groupware
Personal assistance service	IT manager	Groupware
Cooperative	CEO	E-HRM
Cooperative	Communications manager	E-HRM
Fair trade	IT manager	ERP
Fair trade	CEO	ERP
Social enterprises network	Administrative manager	CRM ¹⁰
Social enterprises network	Administrative manager	CRM
Training center	Administrative manager	E-HRM

Table 4.3 : Sample of leaders interviewed

3.2. Research protocol

We developed a research protocol of seven steps (Figure 4.7) to ensure consistency between theoretical preparation, data collection, and analysis. Based on a **literature review**, we developed an **interview guide** (Appendix 2) to question leaders about their digitalization objectives and their vision of digitalization, in terms of opportunities, risks and impacts on different areas of the organization (on service offering, processes, jobs, worker control, interpersonal relations and organizational challenges) as well as the expected impacts on the organization's social and economic logics. The guide had four

⁶ Groupware is group software that enables a group of people to share documents remotely.

⁷ Material Requirement Planning (MRP) is production and inventory management software.

⁸ Electronic Human Resources Management (E-HRM) is activity planning management software.

⁹ Enterprise Resource Planning (ERP) is software for managing day-to-day business activities such as purchasing, operations management and accounting.

¹⁰ Customer Relationship Management (CRM) is contact management software.

main sections: an introduction to the organization and its activities; perceptions of digitalization in the social economy in terms of opportunities, risks, and challenges for the social mission, jobs, and supervision; a description of the planned digitalization project (objectives, stakeholders involved, expected impacts); and finally, the anticipated effects on beneficiaries, workers, and stakeholders. The questions were formulated in an open-ended manner to encourage the expression of justifications, for example: *“In your opinion, what are the risks of digital technology for your organization's social mission?”* or *“What impacts do you think digitalization could have on your beneficiaries?”*.

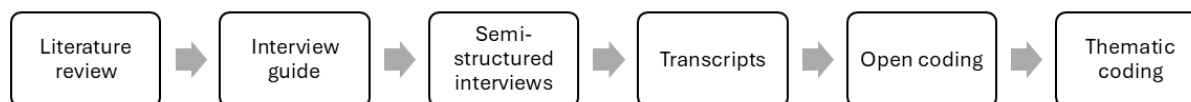


Figure 4.7 : Research protocol

The interviews were conducted between March and April 2022 with twenty-four leaders of Belgian HOs. Each interview, lasting an average of one and a half to two hours, was recorded with the consent of the participants and then transcribed in full. The interview guide remained the same throughout the data collection process to ensure the comparability of the interviews, with only the follow-up questions being adapted to the context of each organization. In addition, field notes and organizational documents (internal reports, project presentations, communication materials) were collected to contextualize the responses and refine their interpretation. The entire corpus was then imported into Nvivo 11 software, which is useful for structuring large amounts of data (Brooks et al., 2015).

We drew on the thematic analysis described by Braun and Clarke (2006). This method enables researchers to identify repetitive patterns of meaning in a dataset and serves as a basis for developing a deeper understanding of the issue under study (Taylor & Ussher, 2001) : the justification of digitalization projects in terms of social mission, and the management of the inherent tensions. This method therefore allowed us to identify recurring patterns of meaning in a dataset, and to answer our research question in an exploratory way (Braun & Clarke, 2006). Inductive open coding was first performed to identify segments of discourse in which leaders expressed justifications – i.e., arguments aimed at legitimizing, criticizing, or qualifying their digitalization project. These first-order codes were then grouped into second-order themes, again using an inductive approach. In light of these argumentative themes, we realized that they did not all address the same issues present within the organization. These differences in orientation led us to interpret these themes using the framework of convention theory (Boltanski & Thévenot, 1991) in order to better understand the tensions. This framework provides a repertoire of value registers – civic, industrial, domestic, market, fame, inspired – that can be used to link the arguments observed to socially recognized principles of justification. This analysis made it possible to identify the reference worlds invoked by the actors and to construct a coding tree interpreting the data around these registers (Figure 4.8) to understand how HO leaders justify their digitalization project. This constitutes the first section of results.

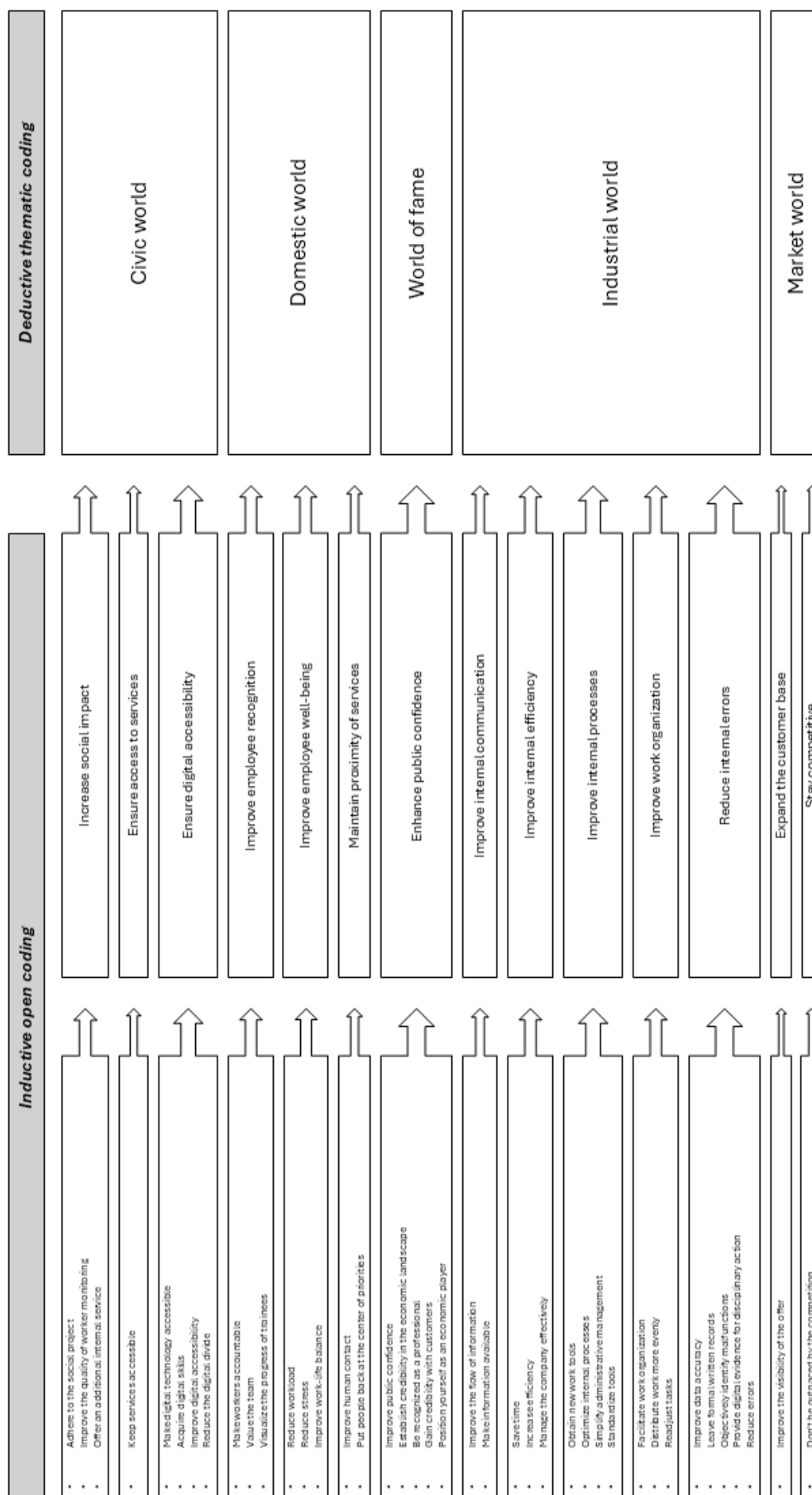


Figure 4.8 : Coding tree

The second phase of the analysis consisted of constructing a typology of the forms of tension management observed in the leaders' discourse. In accordance with the empirically based typological analysis model (Kluge, 2000), this step aimed to identify stable configurations of justifications based on a combination of several dimensions. The objective was not to classify individuals, but to identify ideal types of reasoning, representative of the recurring ways in which HO leaders dealt with digitalization in a hybrid environment.

First, an inductive analysis identified tensions in the leaders' discourse, based on the contrasts between justifications related to digitalization and other considerations (social mission, service relationship, accessibility), distinguishing between their explicit and implicit nature. In a second step, convention theory (Boltanski & Thévenot, 1991) was employed to characterize the underlying value registers and analyze the relationships between these justifications. Cross-referencing these dimensions in an analytical matrix (illustrated in Appendix 3) made it possible to identify recurring patterns of how these tensions are addressed, forming the basis of the second section of the results.

4. Results

4.1. Justifications and worlds in tension

Digitalization projects are introduced by leaders using a variety of arguments that do not fall under a single category of justification. The collected statements show that these projects are framed by invoking arguments related to organizational efficiency, the conditions for implementing the service, and the organization's positioning within its environment.

These different arguments appear in combination or successively in the discourse, without being systematically explained or formally linked. Three sets of recurring arguments can be identified: those related to organizational efficiency, those concerning the effects on the social mission and the public, and those associated with the organization's economic positioning.

4.1.1. From efficiency to social mission

Digitalization projects are initiated by leaders based on arguments related to improving organizational operations, such as saving time, streamlining procedures, or professionalizing practices.

*It will free up our time, and that time can be allocated to other mission-related projects.
(Administrative manager of a socio-professional integration center).*

Improvements in efficiency are directly linked to expected impacts on the organization's social mission. Time savings are presented as a resource that can be reallocated to activities deemed more directly aligned with the organization's objectives.

When viewed through the lens of conventions (Boltanski & Thévenot, 1991), these justifications articulate two value registers: an industrial register, centered on optimization and organizational performance, and a civic register, oriented toward the social mission and collective utility.

4.1.2. From efficiency to accessibility

In other cases, the same arguments regarding organizational efficiency give rise to more nuanced positions. Leaders then discuss the potential effects of digitalization on the populations they serve, particularly when it involves changes in how services are accessed.

The problem with the social economy, the limitation, is that it often targets people who are already vulnerable. In any case, as far as we're concerned, they're either elderly or socially weak. There's always the problem of digital accessibility. It's all very well to digitalize, but it has to be accessible to everyone. (IT manager in a personal assistance service).

Arguments related to organizational efficiency are complemented by concerns regarding accessibility for vulnerable groups (civic). These formulations thus introduce a reframing of efficiency arguments based on social considerations, which redefine the conditions for their application, constituting a **civic criticism** of the industrial framework.

4.1.3. From automation to proximity of services

Another set of arguments concerns the effects of digitalization on the nature of service relationships. Here, leaders discuss potential changes in interactions between professionals and service recipients, particularly in terms of the closeness and quality of the relationship.

A desire to improve operations and a fear of losing the human touch. Because that's kind of the dilemma for social enterprises. Digital or not, they are expected to be efficient, to function well, to be economically sound, with being human above all else in their DNA. (Administrative director of a network).

In this excerpt, arguments regarding organizational efficiency coexist with concerns about preserving the human aspect of activities. The discourse thus reveals the interplay of distinct registers, combining considerations of efficiency (industrial) with concerns related to relationships and closeness (domestic).

In the beginning, we had time to talk with the trainees. But now we all find ourselves a bit cloistered in our offices, in a sector where there's not much internal exchange. (Training center administrative manager).

In this excerpt, digitalization is assessed based on its effects on interactions and the quality of relationships among stakeholders. Digitalization is thus examined in terms of its impact on communication and engagement with beneficiaries.

We don't know how to digitalize everything either. There are sectors where it's not possible, like sectors where there's training. [...] Face-to-face and human contact will always remain essential. (CEO of a socio-professional integration center).

This quote highlights the limitations of digitalization in certain work contexts and underscores the importance of direct contact in service delivery. The arguments presented here focus on the very nature of the service relationship and the conditions under which it can be maintained.

Viewed through the lens of conventions (Boltanski & Thévenot, 1991), these elements point to a domestic register that values closeness, interpersonal relationships, and attention to situated interactions. These justifications thus introduce a reframing of organizational efficiency arguments based on considerations related to the quality of the relationship and the concrete modalities of service, constituting a **domestic criticism** of the industrial framework.

4.1.4. From professionalization to economic positioning

A third set of arguments concerns the organization's positioning within its economic environment. Digitalization is thus presented as a means of internal restructuring, gaining recognition, or adapting to changes in the industry.

Digital professionalizes us, so it brings us into a different status, we enter a different playing field. (CEO of a personal assistance service).

In this quote, digitalization is linked to increased professionalization and a shift in the organization's positioning. It is presented as a means of reaching a new level of activity or a new sphere of influence.

This would give the social economy a more dynamic image. [...] In the sector, we still have a rather negative image. We work with different people, so the image is more social. I think this would give the sector a more positive image. More dynamic, more progressive, which is really part of the 21st Century. (CEO of an adapted work company).

Digitalization is also invoked as a marker of modernity and as a means of enhancing the image of an organization or sector. The arguments here center on the ability to align with contemporary dynamics in the economic market.

From a conventionalist perspective (Boltanski & Thévenot, 1991), these elements fall within a market framework, insofar as they relate to issues of positioning, competition, and recognition within an economic environment. Arguments regarding organizational (industrial) efficiency thus appear to be extended by considerations related to the organization's position within its sector (market).

4.1.5. From market competitiveness to domestic humanity

For some respondents, the reliance on market principles raises concerns about the proximity of services and human connections, thereby highlighting this tension.

We're a social service but we run it like a business with objectives, with strategic plans, with budgets. We can no longer afford... In fact, everything that is imposed on the company to function properly, goes through digital. And so, through the door or through the window, either way, we have to be there. (CEO of a personal assistance service).

Although a tension between the market and domestic spheres is briefly mentioned, the leader presents digitalization as an unavoidable necessity, which limits the possibility of questioning the project. This framing in terms of inevitability thus tends to neutralize criticism by shifting the debate: the issue is no longer justifying the project's relevance, but presenting its adoption as an organizational given.

4.1.6. Overview of movements between worlds

These results highlight recurring intra-discourse passages in which justifications associated with digitalization move from one value register to another (Figure 4.9). Five trajectories dominate: (1) Industrial to Civic justification, where the argument of time savings is linked without explicit conflict to social utility; (2) Industrial to Civic criticism, where warnings about the digital divide create tension between these two worlds; (3) Industrial to Domestic criticism, where the promise of efficiency is counterbalanced by fears of losing proximity to services, creating tension between these two worlds; (4) Industrial to Market justification, where professionalization serves to strengthen its place in the market, without any verbalized tension; (5) Market to Domestic criticism, where the imperative of compliance clashes with the value of social service, creating tension between these two worlds.

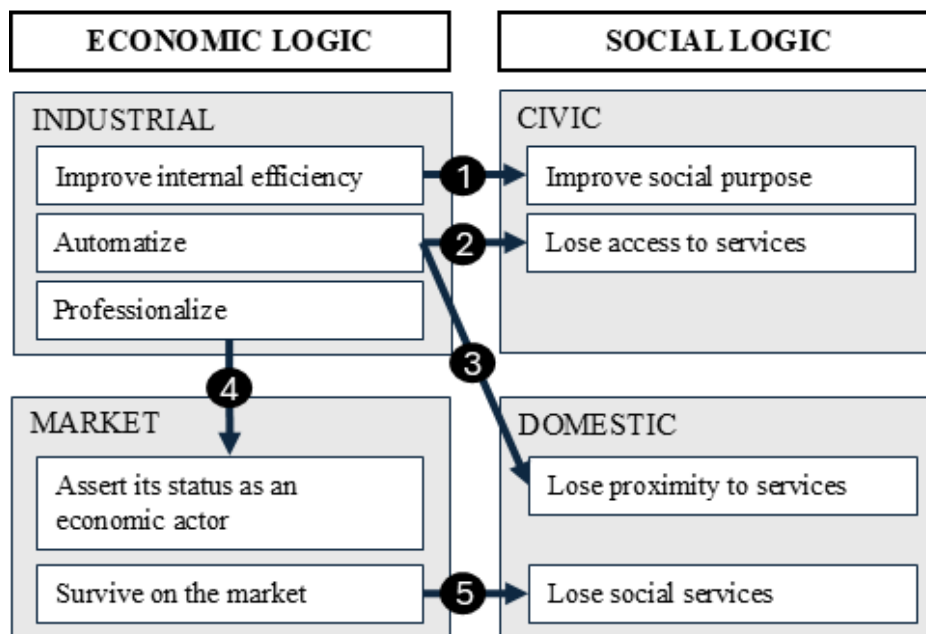


Figure 4.9 : Justifying the digitalization of leaders in hybrid organizations and worlds in tension

These movements show that the industrial argument (efficiency, rationalization, professionalization) is systematically reframed in civic terms (mission, accessibility), domestic terms (proximity, care), or market terms (status, competitiveness). These trajectories help identify the main justifications associated

with digitalization within HOs. The following section examines how these justifications are, depending on the context, rejected, neutralized, or articulated in the discourse of leaders.

4.2. Managing tensions

The first part of the findings highlighted the coexistence, in the discourse of leaders, of justifications related to organizational effectiveness, social mission, service relationships, and economic positioning. However, these justifications are not articulated in a uniform manner. The interviews reveal several ways in which the tensions associated with digitalization are addressed in the discourse. Three main ways of handling these tensions can be identified: the rejection of digitalization, the neutralization of tensions in discourse, and the explicit articulation of competing justifications.

4.2.1. Rejecting digitalization

In some cases, leaders express clear opposition to digitalization when they believe it undermines aspects they consider fundamental to their organization. Two recurring themes emerge in their statements: one focuses on the social mission and **service accessibility**, while the other emphasizes maintaining the human connection in the **service relationship**.

What impact can this have on our trainees? Because they don't all have computers. If they want to fetch a document, if they can't do it, there's no point. (Administrative manager of a training center).

In this quote, digitalization is rejected based on its potential negative impact on service access for vulnerable populations. The project is evaluated in terms of its compatibility with the organization's social mission, particularly regarding the service's ability to remain accessible to vulnerable users.

I think that digitalization is dehumanizing. Because it's all about IT, you forget about face-to-face contact. And I think that's sad. That's my big fear. It's dehumanizing functions. (CEO of an adapted work company).

Here, the stance taken concerns the negative effects of digitalization on the quality of relationships and staff presence on the job. The project is rejected because digitalization is perceived as incompatible with a certain conception of the work, one based on close personal relationships.

When interpreted in terms of conventions, these formulations primarily draw on civic (social mission) and domestic (close relationships) registers, which serve here as grounds for rejecting the justifications initially framed in terms of efficiency (Boltanski & Thévenot, 1991). The discourses do not seek to articulate these registers with one another, but rather to oppose the digitalization of boundaries deemed incompatible with the service's objectives or modalities.

4.2.2. Neutralizing tensions

In other cases, leaders do not explicitly express reservations about digitalization, even though the justifications they invoke may conflict with certain aspects of the organization's functioning. Two scenarios emerge here: the presentation of digitalization as a necessity imposed from outside, and a strong commitment to a discourse of efficiency.

Like any other operator, we have to make savings at the margin and keep up with the other operators. (Administrator of a socio-professional integration center).

In this quote, digitalization is presented as a consequence of external constraints. The leader does not offer a justification based on the organization's specific characteristics, but rather frames the project as a means of adapting to an economic environment perceived as restrictive.

Another perspective is based on a more proactive embrace of the efficiency gains associated with digital technology.

Why do we want to implement digital tools? To make our processes more efficient and better achieve our mission. And because we'd rather spend time on what we really do than on administrative procedures. And because it gives us access to new audiences. (CEO of a socio-professional integration center).

In this quote, the various justifications for the project are presented in a seamless sequence, without addressing any potential contradictions between efficiency, social mission, and outreach to new audiences.

From a conventionalist perspective, these discourses are characterized by the predominance of an industrial register, sometimes supplemented by civic or market arguments, but without explicitly addressing any potential tensions between them (Boltanski & Thévenot, 1991). These tensions are neutralized by framing them as a necessity or absorbed into a general endorsement of the discourse of efficiency.

4.2.3. Articulating competing justifications

Finally, some leaders explicitly acknowledge the coexistence of different justifications and seek to reconcile them in their discourse. In one approach, they devise **pragmatic arrangements** aimed at maintaining a balance:

It's a question of improving processes, it's certainly more efficient, it enables scaling, as they say. Instead of having one supervisor for every five trainees, you can have one supervisor for every 25 trainees. In the end, that's what it's for. But now, it's about avoiding complete automation and keeping a point of human contact. (Cooperative CEO).

The leader recognizes the benefits of digitalization in improving efficiency and scale, while stressing the importance of maintaining a point of human contact. His approach is to reconcile these two aspects.

I think we need to strike a balance between doing everything digitally and doing nothing digitally, and know what needs to remain in-person. It's true that this is a sector where human interaction is important, so... We need to find a happy medium. (Administrative Manager of a social enterprise network).

The excerpt explicitly acknowledges the need for a balance between tasks that can be digitalized and those where human contact remains preferable. The diagram (Figure 4.10) shows how tensions can be managed by striking a balance between two worlds. The figure illustrates the construction of an arrangement between the industrial world (automation, efficiency, professionalization) and the domestic world (proximity, attention to relationships).

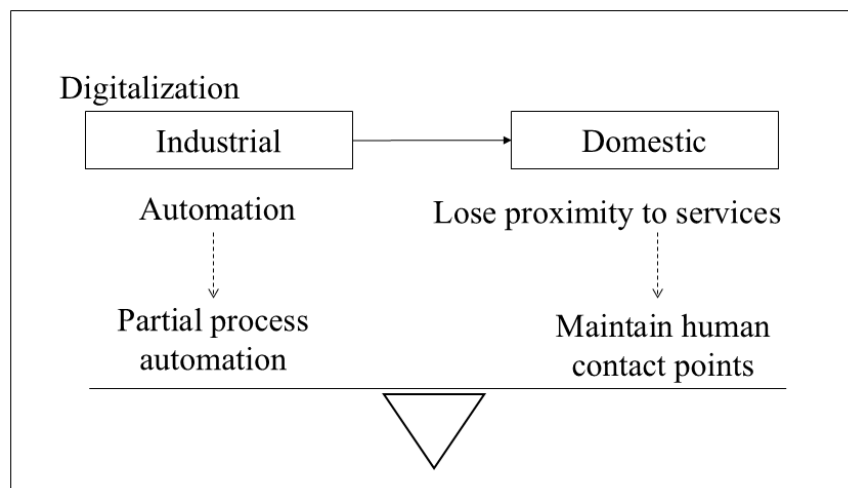


Figure 4.10 : Creation of an arrangement

This is what Boltanski & Thévenot (1991) refer to as an “arrangement” – a form of local, pragmatic agreement that allows coexistence despite a fundamental disagreement between value systems. The arrangement does not eliminate the dispute; it temporarily stabilizes it around practical rules. In concrete terms, faced with the tension between “increasing productivity” and “not dehumanizing the service,” leaders take a little from both worlds: they partially automate while preserving human contact points.

In a second form, leaders do not merely balance different justifications, but explicitly re-frame digitalization within a shared overarching principle that allows for the reordering of arguments.

We have jobs where we don't know how to do [distance learning]. So face-to-face training and the human touch will remain paramount. And I don't see our digitalization project as taking away from the human aspect. So I'm quite at peace with my conscience. I think that here, at all times, we have to tell ourselves that it's the trainee who's at the center. (CEO of a socio-professional integration center).

By emphasizing these shared principles, such as human interaction and trainee needs, the quote shows how it is possible to clarify the issues involved in digitalization and overcome the associated apprehensions. This approach adopted by the manager interviewed enables him to develop strategies that preserve the human aspect of relationships while capitalizing on the advantages offered by digitalization.

We are an economic operator, so we can't miss this opportunity, but we don't want to lose the human connection. We want to use it to benefit our workers and develop a tool that allows us not only to increase productivity but also to improve the quality of monitoring our workers. (CEO of a socio-professional integration center).

Asserting its position as an economic operator (market) and emphasizing human contact (domestic), the overarching principle invoked is linked to the organization's social (civic) mission, viewing digitalization as a tool that serves its workers and beneficiaries. The figure (Figure 4.11) provides a visual illustration of how these tensions can be managed by invoking a common higher principle (Boltanski & Thévenot, 1991). This is a value or objective that is shared and recognized in several orders of justification. Automation and proximity of services, which were previously at odds with each other, can be reconciled if digitalization is carried out with a focus on the beneficiaries of the social mission.

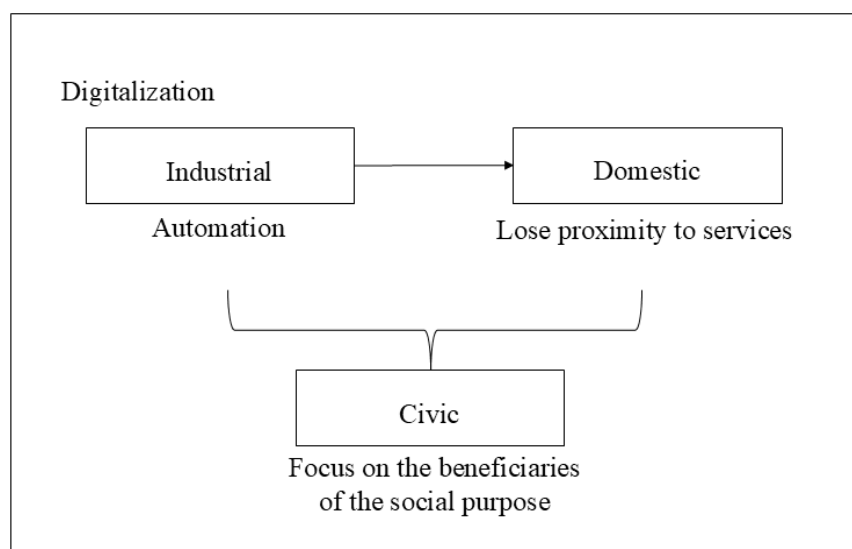


Figure 4.11 : Invocation of a higher common principle

Leaders of HOs react to digitalization in different ways, reflecting the complexity of the injunction to digitalize. Three main approaches emerge: rejection, neutralizations, and, articulation.

5. Discussion

Studies on the tensions between technology and social values in HOs, such as those by Gordon & Lopez (2019) and Brotcorne et al. (2021), show the importance of digitalizing while preserving social purpose (Grassi & Toschi, 2021). Our results are consistent with these studies and highlight the digitalization

challenges associated with the institutional pluralism inherent to HOs, where civic and domestic spheres linked to the social logic intersect – and sometimes clash – with industrial and market spheres associated with economic logic. It is therefore essential to understand leaders' perceptions regarding the digitalization imperatives, the challenges they raise in terms of organizational hybrid logics (Salminen-Karlsson & Golay, 2022) as well as how these challenges are managed through appropriate discursive strategies implemented by leaders.

Taken together, these differentiated ways of handling tensions suggest that digitalization should not primarily be understood as a source of tensions, but as a situation in which existing organizational compromises are tested and re-evaluated.

5.1. Digitalization as a test of organizational compromises

Based on the justificatory dynamics highlighted in the results, we propose to redefine the role of digitalization in HOs. While the literature tends to view it as a source of tension between social and economic logics (Hu et al., 2025), our results suggest that it primarily constitutes a situation in which organizational compromises are put to the test. More specifically, digitalization projects initially framed within an industrial register give rise to situations in which existing organizational compromises are called into question, confronted with competing principles, and rendered problematic.

This reframing sheds new light on the tensions widely documented in the literature on the digitalization of HOs. Several studies highlight the ambivalence of leaders toward digital technologies, which are perceived as both necessary for organizational performance and capable of undermining the social mission (Abedin et al., 2019; Gordon & Lopez, 2019; Salminen-Karlsson & Golay, 2022). These tensions are notably associated with risks of exclusion linked to digital accessibility (Brotcorne et al., 2021), a loss of closeness with beneficiaries (Salminen-Karlsson & Golay, 2022), or normative conflicts between efficiency requirements and relational values (Bandini et al., 2023). However, this literature tends to view these tensions as effects of the technology itself or the institutional pressures that accompany it (Brotcorne et al., 2021). Our findings suggest a shift in this interpretation by showing that these tensions take shape more specifically in situations where the industrial justifications associated with technologies are confronted with other value principles.

While the literature has largely shown that tensions associated with institutional pluralism stem from the coexistence of competing logics (Battilana & Lee, 2014; Pache & Santos, 2013) and that they give rise to varied organizational responses, our results highlight that these tensions become empirically visible and problematic during periods of organizational transformation, when established frameworks are challenged and confronted with heterogeneous value principles. Digitalization plays a particular role here, introducing objects, tools, mechanisms and procedures that make these tensions more visible and more directly open to discussion among leaders.

This dynamic can be explained in particular by the way in which digital technologies can be mobilized as supports for justification across different value registers. From the perspective of convention theory, objects do not carry a univocal meaning in themselves, but offer evidence upon which to base various acts of justification (Boltanski & Thévenot, 1991). *“Objects thus make it possible to anchor the model of justification in reality, as they can serve as evidence and therefore as support for both critiques and justifications”* (Breviglieri & Stavo-Debaugé, 1999, p.8). By being integrated into systems of measurement, optimization, and formalization, digital technologies lend themselves particularly well to industrial justifications, while also being framed through other justificatory registers, notably civic (mission, accessibility), domestic (proximity, relationships), and market (competitive positioning). This plurality of possible interpretations contributes to problematizing the initial justifications and triggering tests, by exposing the contradictions between the value principles invoked.

Digitalization thus acts as a catalyst for testing organizational compromises. It does not create tensions between social and economic logics, but helps reveal their vulnerabilities by confronting industrial justifications against other value principles that constitute HOs. This finding thus allows us to move beyond a static reading of tensions to propose a process-oriented understanding, centered on the situations in which they emerge and become problematic.

Finally, the results show that these challenges do not take an undifferentiated form. They are systematically structured by a central principle of HOs: the social mission. As the dominant normative reference point, this defines the frameworks within which industrial justifications are contested. The social mission does not determine the outcome, but structures the terms of the challenge by defining the criteria against which these frameworks are evaluated.

These results thus make it possible to identify the conditions under which digitalization projects become problematic from the perspective of the value principles invoked. They do not, however, indicate under what conditions these situations lead to forms of stabilized legitimacy, a question we now examine.

5.2. Building legitimacy differently

The results highlight that the legitimacy of digitalization projects is neither a uniform state nor an intrinsic property of technologies, but rather the result of a justification process that varies depending on the specific contexts observed. This interpretation extends existing research on legitimacy in hybrid organizations – typically viewed as a condition for organizational survival (Chen et al., 2021) or as a matter of compliance with institutional expectations (Ebrahim & Rangan, 2014) – by shedding light on the mechanisms through which it is concretely constructed in leaders’ discourses. Our research results thus addresses Battilana’s (2018) call to better understand the concrete mechanisms of tension management in HOs, by demonstrating that these tensions are addressed in the justification processes through which leaders make their decisions acceptable.

In the literature on HOs, legitimacy is often understood through the tensions between competing institutional logics and organizational strategies aimed at addressing them (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2013). However, this research remains largely focused on the organizational level and sheds little light on the processes through which actors make their decisions acceptable in concrete situations (Purdy et al., 2019). Our findings complement this perspective by showing that the legitimacy of digitalization projects is determined ahead of these organizational responses, in the work of justification through which leaders seek to stabilize the validity and acceptability of these projects. Our analysis also aligns with the call by Gabriagues et al. (2023) to better understand the mechanisms through which tensions between institutional logics are effectively addressed in practice.

From this perspective, the contribution of convention theory (Boltanski & Thévenot, 1991) helps clarify the justificatory processes through which legitimacy is constructed. Legitimacy rests on the ability to formulate justifications that are acceptable in light of recognized value principles. However, not all justification processes necessarily produce legitimation. Legitimation involves invoking publicly shared systems of values and norms, on the basis of which an action can be recognized as defensible (Amossy, 2022). Thus, while all legitimation rests on a justification, not every justification constitutes legitimation (Amossy, 2022). This distinction is particularly salient in contexts of controversy, doubt, or conflict, where the work of legitimation becomes necessary to make decisions acceptable (Rojo & van Dijk, 1997). Yet, digitalization projects in HOs occur precisely within such contexts, marked by the clash of heterogeneous value principles. Our results thus allow us to empirically operationalize this distinction, showing that certain forms of justification – based on necessity or effectiveness – do not produce legitimation, as they fail to mobilize value principles recognized as valid within the context of HOs.

Our results highlight situations in which justificatory processes are prevented, circumvented, or effectively addressed. In rejection strategies, criticism based on civic or domestic registers disqualifies digitalization projects in the absence of a common principle that would make digitalization acceptable, thereby preventing any form of legitimation. In neutralization strategies, the justifications employed rely on arguments of necessity or efficiency that circumvent the situation of contestation rather than addressing it directly, producing forms of justification that are rarely questioned. Conversely, in articulation strategies, leaders engage in an explicit effort to articulate between value registers, enabling the construction of a more robust legitimacy, though one that remains situated and potentially reversible. This analysis thus allows us to move beyond a binary reading of legitimacy to propose a more gradual and process-oriented understanding.

Beyond this distinction, the results highlight a condition specific to HOs: mobilizing the industrial register alone is insufficient to establish the legitimacy of digitalization projects. While convention theory shows that a justification can be stabilized within a given order of magnitude (Boltanski & Thévenot, 1991), our results indicate that, in HOs, this stabilization is conditioned by compatibility with a structuring principle: the social mission. Industrial justifications – based on efficiency, performance,

or professionalization – become legitimate only if they are re-framed within socially valued objectives, such as accessibility, proximity, or quality of the relationship. This finding builds upon previous research showing that technology must be aligned with the mission of HOs (Alshawaf & Lee, 2021; Grassi & Toschi, 2021), clarifying that this alignment depends not only on the characteristics of digital tools but also on the legitimization process that makes their use acceptable.

This finding allows for a nuanced understanding of analyses of digitalization as a factor disrupting hybrid logics (Hu et al., 2025; Xiao & Beckmann, 2024). The observed effects do not stem from digital technologies themselves, but from the conditions under which they are legitimized. In HOs, the social mission structures the legitimation process by defining the conditions under which justifications become admissible and capable of producing legitimacy. The social mission thus acts as an organizing principle for the articulation of logics. This finding builds on the work of Lallemand-Stempak (2017), which shows that the legitimacy of HOs is a fundamentally external issue, linked to their ability to make their model understandable and acceptable in light of dominant norms. Our findings extend this perspective by showing that this work of legitimization is rooted in the processes of justification through which leaders make their projects acceptable. However, these processes of legitimation remain fragile and dependent on the trajectories and trade-offs of actors, which may lead to the questioning or destabilization of the compromises reached (Pache & Santos, 2013).

5.3. Theoretical implications

Our research makes several theoretical contributions. It shifts the focus of studies on the digitalization of HOs, which often examine its effects – improved efficiency, standardization, or risk of mission drift (e.g. Abedin et al., 2019; Brooks et al., 2015; Brotcorne et al., 2021; Grassi & Toschi, 2021; Hu et al., 2025) – toward the processes of justification through which these effects are shaped. By analyzing how leaders of HOs manage tensions between social and economic logic when digitalizing, we fill a gap in the literature (Dahlmans et al., 2023; Grassi & Toschi, 2021; Salminen-Karlsson & Golay, 2022). Digitalization appears to be a test of justification (Boltanski & Thévenot, 1991) in which leaders prioritize and combine different sets of values to legitimize their choices. Analysis of the discourse of 24 leaders highlights various configurations of compromises, reflecting different ways of reconciling the imperatives of efficiency and social mission within HOs. Thus, digitalization acts as a revealer of hybrid tensions showing how leaders redefine priorities and renegotiate values to support their decisions. It invites us to rethink digitalization as an ongoing process of justification and value articulation.

Next, we expand upon convention theory (Boltanski & Thévenot, 1991) in several ways. *First*, we clarify the role of technical objects in processes of justification. While convention theory acknowledges that objects contribute to anchoring situations of justification within material arrangements (Boltanski & Thévenot, 1991), our findings show that digital technologies occupy a unique position within this framework. Indeed, technologies thus appear as objects pre-equipped for the industrial world, insofar as

they are immediately associated with technical devices, measuring instruments, and promises of efficiency, which shape their initial characterization. This pre-characterization guides the initial justifications of leaders, who first and foremost draw on an industrial framework to legitimize digitalization projects. Our results thus show that objects are not merely vehicles for justification, but help structure justificatory trajectories by guiding their point of entry. Digitalization does not merely activate existing registers; it imposes an initial framework that must then be reworked to make it compatible with other value principles. This contribution enriches our understanding of the role of objects in situations of institutional pluralism.

Second, we extend convention theory by showing that justification processes surrounding digitalization projects do not necessarily lead to stabilized compromises. While Boltanski and Thévenot (1991) primarily emphasize forms of coordination capable of temporarily resolving disputes, our findings highlight the fragile, evolving, and revisable character of justificatory arrangements in contexts of institutional pluralism. The legitimacy of digitalization projects remains continuously exposed to contestation, reframing, and renegotiation as projects evolve and confront heterogeneous value principles. This contribution therefore shifts attention from resolution itself toward the ongoing and processual dynamics through which compromises are maintained, challenged, or destabilized over time.

Third, we identify three differentiated modes through which leaders reframe hybrid tensions when legitimizing digitalization projects: rejection, neutralization, and articulation. Rather than treating justification as a uniform process, our findings show that leaders rely on different ways of managing the coexistence of social and economic value principles. Rejection corresponds to situations in which digitalization projects are considered incompatible with dominant value frameworks; neutralization refers to strategies that circumvent contestation by framing digitalization as necessary or inevitable; and articulation involves more explicit attempts to connect and reconcile heterogeneous justificatory registers. This contribution highlights the differentiated ways in which hybrid organizations manage institutional pluralism during processes of digital transformation.

5.4. Practical implications

The results of our study show that digitalization projects in hybrid organizations cannot be managed as mere technical or efficiency projects. Digital technologies tend to be framed through industrial principles associated with performance, standardization, and rationalization. However, in HOs, these justifications are not sufficient to establish legitimacy unless they are articulated with the organization's social mission. Leaders must therefore be mindful that any digitalization initiative implicitly introduces value principles that may conflict with the organization's social mission.

The results also show that certain ways of framing projects can neutralize tensions rather than truly address them. Presenting digitalization as an unavoidable necessity or as a mere matter of efficiency may temporarily limit controversy, but it also tends to reduce the space for discussion around the

underlying trade-offs. Conversely, the projects that seem to generate the most robust forms of legitimacy are those in which the tensions between social objectives and efficiency requirements are explicitly acknowledged, discussed, and articulated.

For consultants and actors involved in organizational support, these findings imply that the challenge lies not only in supporting the adoption of tools, but also in making visible the value principles mobilized by digitalization projects. Support work therefore focuses not only on change management, but on the ability to create spaces where trade-offs, contradictions, and compromises can be articulated and debated collectively. From this perspective, digitalization projects require continuous attention to the value tensions they introduce and to the ways these tensions are rendered visible, discussed, and managed within the organization.

5.5. Limitations and future research

The results of our study raise two additional questions to explore. The first is to understand the real impact of digitalization on the social mission, despite the invocation of efficiency linked to economic logic. Indeed, leaders use various justifications to support the digitalization of organizations, mainly from the industrial world. These justifications emphasize efficiency and time savings to promote digitalization initiatives. Some leaders argue that the time freed up by digitalization, if directed towards projects with a social impact, can foster a convergence between industrial efficiency and social objectives. However, they struggle to define precisely how much time is saved and for which specific tasks, a reminder of workers' frustrations with top-down decisions perceived as disconnected from operational reality (Salminen-Karlsson & Golay, 2022). Future research should therefore focus on measuring the real impact that the pursuit of efficiency and time savings through digitalization can have on the social mission within HOs. The second question is to understand the risks of mission drift. Indeed, some leaders insist on digitalization to strengthen the HOs economic position, professionalize their management practices and enhance HOs legitimacy in the marketplace. This strategy, described as “supporting the social mission” (Valsecchi et al., 2018), combines social and business objectives (Battilana & Lee, 2014) by improving internal efficiency (Wright et al., 2017) and seeking legitimacy (Chen et al., 2021). However, placing too much emphasis on market logic can lead to mission drift, neglecting social objectives (Grassi & Toschi, 2021). Future research should explore the risks of mission drift when the pursuit of market logic is privileged over social logic in digitalization projects within HOs.

It's also important to acknowledge a limitation of the present study. The interviews were conducted within the framework of a public action-research project aimed at supporting the digitalization of HOs. As a result, the leaders interviewed were already engaged in a digitalization process and had voluntarily applied for public support. However, despite the fact that all respondents were already engaged in a publicly supported digitalization process, the diversity of justificatory positions observed suggests that

similar variations would likely be found, *a fortiori*, among organizations not yet engaged in digitalization. This context may have influenced the forms of justification observed, particularly by reinforcing the acceptability of digitalization or by encouraging the use of legitimizing discourses aligned with institutional expectations. Future research could therefore extend the analysis to organizations not yet engaged in publicly supported digitalization processes, in order to examine whether similar justificatory dynamics emerge in less institutionally structured contexts.

In addition, while the objective of this study was not to establish explanatory relationships between forms of justification and organizational or individual characteristics, future quantitative research could test whether certain justificatory configurations are more frequently associated with specific organizational contexts, project characteristics, or institutional environments.

Our results also suggest that digitalization projects may evolve differently depending on how tensions between value principles are framed, discussed, or neutralized throughout the process. Future research could therefore investigate how these justificatory dynamics shape the trajectories of digitalization projects over time, particularly regarding the ways tensions are maintained, transformed, or rendered manageable in practice. Since this study focused on the early stages of project formulation, longitudinal research would be particularly useful to examine how these dynamics evolve throughout the implementation process and influence the concrete development of digitalization projects within hybrid organizations. We therefore plan to conduct longitudinal case studies to explore how leaders' justificatory work shapes the orientations and evolution of digitalization projects over time.

6. Conclusion

This research aimed to understand how leaders of HOs justify their digitalization initiatives in contexts characterized by the coexistence of heterogeneous value principles. Drawing on convention theory (Boltanski & Thévenot, 1991), it highlights that digitalization is not merely a technical or organizational issue, but a process through which the justifications associated with organizational choices are confronted with competing value systems.

Our findings show that these situations of justification do not give rise to uniform responses. Three main modes of handling emerge: rejection, neutralization, and articulation. These configurations point to distinct mechanisms for constructing legitimacy, which directly condition the implementation of digitalization projects in HOs.

On a theoretical level, this study contributes to shifting the analysis of tensions associated with the digitalization toward the processes of justification through which these tensions are addressed in practice. It demonstrates that digitalization functions as a test of justification by introducing objects predisposed to the industrial value register that must be redefined to be made compatible with other value principles present in HOs. In doing so, it enriches convention theory by clarifying the structuring

role of technologies in justificatory trajectories, as well as the differentiated ways in which actors manage situations of justification, including not only articulation, but also rejection and neutralization.

Finally, our findings highlight the central role of the social mission in defining the conditions under which digitalization projects become acceptable. The social mission thus operates as a structuring principle that shapes situations of justification and the ways in which they are managed.

7. References

- Abedin, B., Maloney, B., & Watson, J. (2019). Benefits and Challenges Associated with Using Online Communities by Social Enterprises : A Thematic Analysis of Qualitative Interviews. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(2), 197-218. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1683879>
- Al Taji, F. N. A., & Bengo, I. (2019). The Distinctive Managerial Challenges of Hybrid Organizations : Which Skills are Required? *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 328-345. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1543724>
- Alshawaf, 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.045>
- Amossy, R. (2022). Construire la légitimité et l'autorité politiques en discours. *Argumentation et Analyse du Discours*, (28). <https://doi.org/10.4000/aad.5984>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2162107>
- 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. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57318391>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Bernholz, L., Nothias, T., & Vavrovsky, A.-S. (2023). Digital Public Policy : New Priorities for Nonprofits. *Nonprofit Policy Forum*, 14(2), 213-224. <https://doi.org/10.1515/npf-2022-0018>
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations : Explaining Their Varied Nature and Implications. *The Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la Justification : Les Économies de la Grandeur*. Editions Gallimard.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Breviglieri, M., & Stavo-Debaugé, J. (1999). Le geste pragmatique de la sociologie française. Autour des travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. *Antropolítica Revista Contemporânea de Antropologia*, 7(22). <https://hal.science/hal-03248160v1>
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202-222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>

- Brotcorne, P., Bonnetier, C., & Vendramin, P. (2021). La mise en œuvre d'une numérisation impensée dans des services d'intérêt général. *SociologieS*, février. <https://doi.org/10.4000/sociologies.16172>
- Chen, X., He, Y., Wang, L., & Xiong, J. (2021). The effects of customer socialization on customer behavior in social enterprises : Role of organizational legitimacy in the eyes of customers. *Management Decision*, 59(11), 2713-2736. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2019-0679>
- Dahlmans, H., Goessling, T., & Kenis, P. (2023). Beyond acquiescence and compromise : Organizational strategies in pluralizing institutional environments. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12604>
- Diaz-Bone, R. (2017). Discourses, Conventions, and Critique ? Perspectives of the Institutional Approach of the Economics of Convention. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 42(3 (161)), 79-96.
- 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. <https://doi.org/10.1515/9780691229270-005>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Gabriagues, A., Garreau, L., & Roulet, T. (2023). Recasting Organizational Hybridity : A New Approach to the Incompatibility of Institutional Logics Through the Higher Common Principle. *M@n@gement*, 26(2), 16-33. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2023.5367>
- Gordon, E., & Lopez, A. (2019). The Practice of Civic Tech : Tensions in the Adoption and Use of New Technologies in Community Based Organizations. *Media and Communication*, 7(3), 57-68. <https://doi.org/10.17645/mac.v7i3.2180>
- Grassi, E., & Toschi, L. (2021). A Systematic Literature Review of Technology Social Ventures : State of the Art and Directions for Future Research at the Micro-, Meso- and Macro-Level. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-33. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.2004556>
- Højlund, H., & Villadsen, K. (2020). Technologies in caregiving : Professionals' strategies for engaging with new technology. *New Technology, Work and Employment*, 35(2), 178-194. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12161>
- Hu, X., Ivanov, I., & Battisti, M. (2025). Tensions at the margins of change : Re-discovering hybridity in the digitalisation of social enterprises. *International Small Business Journal*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/02662426251371138>
- Kluge, S. (2000). Empirically Grounded Construction of Types and Typologies in Qualitative Social Research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1124>
- Lallemand-Stempak, N. (2017). Rethinking hybrids' challenges : The case of French mutual insurance companies. *M@n@gement*, 20(4), 336-367. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0336>
- Martínez Morales, I., & Molpeceres Pastor, M. Á. (2010). Lógicas de justificación en el sector asociativo : Un análisis a partir del discurso de trabajadores de la inserción laboral. *Revista española del tercer sector*, 14, 17-42.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization : Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Purdy, J., Ansari, S., & Gray, B. (2019). Are Logics Enough? Framing as an Alternative Tool for Understanding Institutional Meaning Making. *Journal of Management Inquiry*, 28(4), 409-419. <https://doi.org/10.1177/1056492617724233>
- Rojo, L. M., & van Dijk, T. A. (1997). "There was a Problem, and it was Solved!": Legitimizing the Expulsion of 'Illegal' Migrants in Spanish Parliamentary Discourse. *Discourse & Society*, 8(4), 523-566. <https://doi.org/10.1177/0957926597008004005>

- Salminen-Karlsson, M., & Golay, D. (2022). Information systems in nurses' work : Technical rationality versus an ethic of care. *New Technology, Work and Employment*, 37(2), 270-287. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12231>
- 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. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12202>
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods : How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Taylor, G. W., & Ussher, J. M. (2001). Making Sense of S&M : A Discourse Analytic Account. *Sexualities*, 4(3), 293-314. <https://doi.org/10.1177/136346001004003002>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations : Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843. <https://doi.org/10.1086/210361>
- Valsecchi, R., Anderson, N., Balta, M., & Harrison, J. (2018). The Creation of a Hybrid and Innovative Model of Occupational Health Delivery through the Lens of Institutional Work. *European Management Review*, 16(4), 975-996. <https://doi.org/10.1111/emre.12182>
- 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. <https://doi.org/10.1057/s41303-017-0053-2>
- Xiao, Y., & Beckmann, M. (2024). Where Two Are Fighting, the Third One Does What? Digitalisation and Its Effects on Social Entrepreneurship's Social-Economic Hybridity. *Journal of Social Entrepreneurship*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420676.2024.2318375>

Article 3 : Traduire et non trahir : une analyse des conditions d'accompagnement de la transformation digitale des entreprises sociales.

Résumé¹¹

Cette recherche analyse dans quelles conditions un consultant externe peut soutenir la conception de projets digitaux dans les entreprises sociales tout en y préservant leur mission sociale. En mobilisant la théorie de la traduction, cette étude montre comment l'hybridité des logiques, la gouvernance multipartite, les ressources limitées et la pluralité d'acteurs caractéristiques des entreprises sociales façonnent le rôle du consultant.

Notre étude repose sur une recherche-intervention menée dans le cadre d'un programme public d'accompagnement et s'appuie sur trois cas contrastés suivis durant quatorze mois. Les résultats indiquent que la capacité du consultant à soutenir ces projets ne dépend pas d'un modèle préétabli mais d'un processus continu de traduction entre perspectives différentes.

L'étude éclaire la transformation digitale des entreprises sociales et la consultance en contexte hybride. Elle identifie aussi des conditions propices à la conduite des projets de digitalisation pour les consultants, les organisations et les pouvoirs publics.

Mots-clés : théorie de la traduction, consultant, gestion du changement, transformation digitale, entreprise sociale.

Keywords : Actor-Network Theory, Consultant, Change Management, Digital transformation, Social enterprise.

¹¹ Papier révisé le 09/06/2026, soumis pour la première fois le 04/12/2025 à *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*. Le papier est actuellement en troisième tour d'évaluation, à la suite d'avis très favorables au deuxième tour (« publiable en l'état » pour un évaluateur et « accepté avec révisions mineures » pour l'autre).

1. Introduction

Les entreprises sociales (ES), organisations hybrides articulant finalités sociales et économiques (Battilana & Lee, 2014), rencontrent des difficultés spécifiques lorsqu'elles s'engagent dans des projets de transformation digitale (TD). Ces projets sont conçus dans des contextes marqués par la pluralité d'acteurs et de valeurs (Battilana & Lee, 2014), des logiques divergentes (Cipriano & Za, 2024), des formes de gouvernance multipartite (Defourny et al., 2009) et des ressources limitées (Occhiuto et al., 2021). L'enjeu dépasse le choix d'outils : il s'agit de traduire les objectifs associés à la TD de manière compatible avec la mission sociale, en mobilisant des démarches participatives qui facilitent l'appropriation du changement (Nahrkhalaji et al., 2018; Rosenbaum et al., 2017).

Les projets de TD peuvent être conçus selon des logiques différentes : certaines centrées sur l'efficience organisationnelle ; d'autres sur l'articulation entre technologies, pratiques de travail et finalités sociales. Ces orientations influencent la manière dont les tensions entre exigences organisationnelles, impératifs économiques et mission sociale sont abordées au cours du projet. Malgré l'intérêt croissant pour la TD des ES, deux lacunes persistent dans la littérature. D'une part, les travaux existants se concentrent principalement sur les effets de la digitalisation – tensions identitaires (Hu et al., 2025) ou dérives missionnaires (Salminen-Karlsson & Golay, 2022) – au détriment d'une analyse processuelle des projets (Cipriano & Za, 2024; Xiao & Beckmann, 2024). D'autre part, les travaux sur le conseil en gestion du changement ont identifié les conditions générales de réussite d'intervention de tiers (Lauer, 2021; Verstraeten, 2007), mais demeurent souvent normatifs et décontextualisés (Cerruti et al., 2019). Leur adaptation aux contextes hybrides reste encore peu étudiée, alors même que l'introduction des technologies est susceptible de reconfigurer les pratiques au cœur des organisations (Akrich et al., 1988).

Plusieurs travaux récents appellent à approfondir ces dynamiques. Xiao & Beckmann (2024) appellent à des études qualitatives permettant de comprendre comment les acteurs articulent les objectifs associés aux technologies digitales avec la création conjointe de valeur sociale et économique. Cipriano & Za (2024) insistent sur la nécessité d'analyser le rôle des acteurs externes tels que les consultants pour accompagner les initiatives de TD au sein des ES. Enfin, Hu et al. (2025) soulignent l'intérêt d'approches longitudinales pour saisir comment la TD y reconfigure les logiques institutionnelles dans le temps.

En écho à ces perspectives, cette recherche se concentre sur la phase de conception des projets de TD, soit la définition des besoins, la négociation des objectifs et la formalisation des premiers dispositifs du projet, avant l'implémentation effective des solutions. Notre étude s'appuie sur notre intervention dans un programme public belge de soutien à la TD au sein duquel quinze entreprises sociales ont bénéficié d'un accompagnement subventionné durant une année.

Au travers de trois cas et en mobilisant un dispositif d'accompagnement fondé sur la théorie de la traduction (Akrich et al., 1988; Callon, 1984), nous analysons comment le consultant en gestion du changement participe à structurer cette phase de conception en ES. La question de recherche est la suivante : « *Dans quelles conditions l'intervention d'un consultant externe peut-elle soutenir la conception de projets de transformation digitale compatibles avec la mission sociale des entreprises sociales ?* »

Cet article montre que la conception des projets de TD en ES repose sur un travail de traduction visant à articuler les outils digitaux envisagés avec les finalités sociales de l'organisation. En analysant le rôle du consultant dans cette phase, l'étude met en évidence que sa capacité à structurer ce travail de traduction dépend fortement des conditions organisationnelles et relationnelles du projet.

L'article présente le cadre conceptuel et la démarche méthodologique, avant d'exposer les résultats issus de trois études de cas. La discussion met en évidence les conditions de traduction pour l'accompagnement de projets de TD en ES et les implications qu'elles soulèvent pour le conseil en gestion du changement.

2. Revue de la littérature

2.1. Transformation digitale des entreprises sociales

La TD constitue un défi particulier dans les ES en raison de leur contexte organisationnel spécifique (Nahrkhalaji et al., 2018; Rosenbaum et al., 2017). Les travaux sur la gestion du changement, bien que majoritairement centrés sur l'économie classique (Arnold, 2021; Rosenbaum et al., 2017), identifient des dimensions qui prennent une acuité particulière dans le cas des ES. Si ces caractéristiques ne sont pas exclusives aux ES, leur combinaison peut accentuer certaines tensions et influencer la manière dont les projets de TD y sont cadrés et discutés.

Les ES articulent finalités sociales et économiques (Battilana & Lee, 2014), avec une gouvernance multipartite et démocratique impliquant différentes catégories d'acteurs – dirigeants, professionnels, bénévoles ou bénéficiaires – dans les processus de décision (Defourny et al., 2009). Elles sont également marquées par des cultures professionnelles hétérogènes (Battilana & Lee, 2014), des organisations du travail historiquement stabilisées (Nahrkhalaji et al., 2018) et des ressources organisationnelles limitées pour conduire des projets de TD, qu'il s'agisse de financements pour les infrastructures digitales (Occhiuto et al., 2021), de compétences technologiques internes (Nahrkhalaji et al., 2018), ou encore de temps ou d'expertise pour cadrer de tels projets (Kindermann et al., 2021).

Ces caractéristiques influencent la conception des projets de TD. L'hybridité conduit à positionner les projets de TD en lien avec la mission sociale, et non uniquement selon des critères techniques ou

financiers (Rosenbaum et al., 2017). La pluralité d'acteurs impliqués élargit les espaces de discussion et peut complexifier les processus de décision (Rosenbaum et al., 2017). Les routines de travail historiquement stabilisées peuvent prolonger les processus d'appropriation des solutions mises en place (Rosenbaum et al., 2017). Dans un tel contexte, de nombreuses ES recourent à un accompagnement externe faute de disposer en interne des compétences et ressources nécessaires.

2.2. Facteurs de succès de l'intervention d'un consultant externe

Pour comprendre comment un consultant externe peut accompagner la conception de projets de TD, la littérature identifie plusieurs dimensions telles que l'expertise, la légitimité, le mandat, la qualité de la relation avec le client et la coordination efficace entre consultants.

L'expertise suppose une adéquation avec la mission d'intervention et la reconnaissance explicite de ses propres limites (McLachlin, 1999). La légitimité, qu'elle soit de contenu (liée à la maîtrise du sujet), de processus (liée à la pertinence de la méthodologie d'accompagnement) ou personnelle (liée aux qualités perçues du consultant) (Verstraeten, 2007), dépend de la compréhension du contexte et de la capacité à ajuster son intervention (Lauer, 2021).

Le mandat détermine le champ d'action du consultant : un accord clair sur les objectifs et attentes, formalisé ou non, réduit les ambiguïtés et soutient la coopération (McLachlin, 1999). Il permet d'accéder à une information valide, préserve la liberté de choix du client et s'accompagne d'un engagement interne à soutenir les décisions (Argyris & Schön, 1992).

La relation consultant–client façonne la marge de manœuvre de l'intervention. Elle vise à renforcer la capacité réflexive de l'organisation à travers un apprentissage partagé (Schein, 1997), selon son degré de proximité, la nature du lien (formel ou informel) et l'identité projetée par le consultant – expert, chercheur ou confident (Cerruti et al., 2019).

Enfin, la coordination entre consultants d'expertises différentes influence l'efficacité globale de l'intervention. Les consultants technologiques, orientés vers la résolution rapide de problèmes et l'innovation, concentrent leur attention sur la performance des solutions alors que les consultants en management, davantage engagés dans la compréhension du contexte et la gestion des acteurs, accordent une importance à la cohérence des processus et à la dynamique des parties prenantes (Williams & Van Triest, 2023). Si tous jugent la collaboration essentielle, leurs perceptions des dynamiques collaboratives divergent : pour les premiers, le chevauchement d'expertises complique la prise de décision ; pour les seconds, il la rend plus cohérente et durable (Olivera et al., 2025).

Même lorsque ces conditions sont réunies, les facteurs contextuels – conjoncture économique, dynamiques internes, résistances – peuvent limiter les effets d'une intervention, (McLachlin, 1999).

Bien que ces contributions éclairent les dynamiques de l'intervention, elles restent largement décontextualisées (Cerruti et al., 2019), ce qui interroge leur pertinence dans les ES.

2.3. Processus de traduction

L'étude des projets de TD dans les ES nécessite un cadre théorique et conceptuel permettant d'analyser conjointement les dimensions sociales et techniques qui structurent ces transformations. Cette dimension sociotechnique est particulièrement marquée dans les ES, qui fonctionnent comme des réseaux hétérogènes reliant différentes catégories d'acteurs, ressources et dispositifs matériels au sein d'écosystèmes organisationnels complexes (Quinn et al., 2025). Pour analyser ces dynamiques d'articulation, nous mobilisons le processus de traduction issu de la théorie de l'acteur-réseau (Akrich et al., 1988; Callon, 1984).

La traduction désigne le travail par lequel des acteurs hétérogènes – humains et non-humains – parviennent à s'accorder autour d'un même projet, en transformant intérêts, représentations et pratiques pour les rendre compatibles (Callon, 1984), un enjeu particulièrement marqué dans les ES où coexistent logiques sociales et économiques, pluralité de parties prenantes et forte centralité des valeurs. Dans cette perspective, les projets de TD sont analysés comme le résultat de processus relationnels par lesquels différents acteurs parviennent à construire un accord autour d'un objectif commun. Le chercheur est ainsi invité à analyser de manière symétrique les situations de réussite et de difficulté, afin de dépasser les approches qui expliquent le succès ou l'échec des technologies soit par leurs propriétés intrinsèques, soit par des facteurs organisationnels isolés (Mitev, 2009).

Ce processus se déploie en plusieurs moments interconnectés (Callon, 1984) : (1) l'**engagement**, où le projet de TD émerge et mobilise ses premiers acteurs ; (2) la **problématisation**, où s'élabore une controverse commune sur ce que la TD peut apporter et sur les objectifs poursuivis ; (3) l'**intéressement**, moment où les alliances se construisent et se stabilisent ; (4) l'**enrôlement**, où les acteurs reçoivent un rôle et des porte-parole légitimes sont identifiés ; (5) l'**investissement de forme**, où les compromis s'incarnent dans des dispositifs concrets (cahier des charges, plan de changement) qui stabilisent le réseau (Pichault et al., 2022). Ces moments ne constituent pas une séquence linéaire, mais un ensemble de dynamiques itératives qui structurent la progression du projet.

La théorie de la traduction constitue également un cadre d'intervention pour accompagner des projets de changement car elle favorise la co-construction du projet en amont, soutient l'articulation entre espaces formels et informels de discussion, et permet un travail de proximité ajusté aux préoccupations hétérogènes des acteurs (Alphonse-Tilloy & Devienne, 2020). Elle outille ainsi les intervenants pour construire un objectif commun créateur de sens, enrôler progressivement les acteurs et gérer les controverses professionnelles, faisant de la traduction une véritable grille d'intervention dans les contextes organisationnels complexes (Alphonse-Tilloy & Devienne, 2020).

3. Méthode

3.1. Cadre de recherche

Cette étude s'inscrit dans une démarche de recherche-intervention. Propice au terrain des ES (Hatchuel & David, 2008), elle est entendue comme une participation active à un dispositif d'accompagnement prédéfini par un commanditaire externe (un organisme public belge, chargé de soutenir la TD des entreprises, dont les ES), combinée à une production de connaissances scientifiques (Hatchuel & David, 2008). Le dispositif proposé reposait sur une co-intervention d'un consultant technologique (CIT) et d'un consultant en gestion du changement (CGC), également chercheur-intervenant et premier auteur de cet article.

Dans ce double rôle d'acteur et d'observateur, caractéristique de la posture de chercheur-intervenant (Pichault, 2006), le premier auteur disposait d'un accès privilégié aux interactions, ajustements et négociations qui structurent le processus de TD au sein des ES. La posture adoptée articule ainsi l'engagement dans l'accompagnement des organisations et distanciation analytique nécessaire à l'interprétation scientifique des situations observées. Cette position a également influencé la nature des matériaux recueillis, puisque les réunions de travail, les documents produits dans le cadre du dispositif et les échanges entre consultants et équipes faisaient partie intégrante du processus étudié.

Par ailleurs, le recours au processus de traduction comme cadre analytique et comme support d'intervention, bien qu'il soit pertinent pour structurer l'accompagnement (Alphonse-Tilloy & Devienne, 2020), contribue également à orienter ce qui devient observable et analysable empiriquement (Mitev, 2009). Afin de limiter ce risque d'auto-confirmation analytique, plusieurs dispositifs méthodologiques ont été mobilisés.

Nous nous sommes appuyés sur les trois piliers de qualité en recherche-intervention proposés par Coghlan & Shani (2014) : rigueur, réflexivité et pertinence. La *rigueur* a reposé sur une collecte systématique de matériaux variés et leur triangulation. La *réflexivité* a été soutenue par un journal d'observation – dans lequel le chercheur-intervenant consignait les décisions prises, leurs origines et le rôle qu'il avait pu jouer dans leur orientation – et par des échanges réguliers au sein de l'équipe de recherche (Argyris & Schön, 1992; Pichault, 2006). La co-intervention avec le CIT a également contribué à structurer certaines interactions analysées, les échanges entre consultants et équipes constituant un espace central de problématisation et de négociation du projet. La *pertinence* a reposé sur la co-construction continue des livrables (diagnostics organisationnels, cahiers des charges et plans d'accompagnement du changement), l'ajustement des outils aux besoins exprimés par les équipes, et le retour systématique des analyses intermédiaires aux acteurs concernés.

3.2. Design de recherche

La recherche repose sur une étude de cas multiples (Yin, 2018), centrée sur trois projets de TD (Tableau 5.4) – *SkillShape*, *CommunityAid* et *HomeCare* – sélectionnés *a posteriori* parmi les quinze projets selon une logique de contraste analytique visant à comparer différentes configurations du processus de traduction, en matière de (1) stabilisation de la problématisation initiale, de (2) modalités d'intéressement et d'enrôlement des parties prenantes, et de (3) degré de formalisation de l'investissement de forme. Ces trois cas ne visent pas à représenter statistiquement l'ensemble des organisations étudiées, mais à illustrer différentes manières dont les projets de TD traduisent – ou, dans certains cas, risquent de trahir – la mission sociale des organisations. Cette variation permet d'identifier des conditions éclairant le processus de traduction et le rôle du consultant. La cohérence analytique et le potentiel de généralisation théorique (Yin, 2018) sont renforcés par l'inscription des organisations dans un même programme public, qui fournit un cadre institutionnel commun tout en permettant d'observer des variations dans la manière dont les projets de TD sont conçus.

	SkillShape	CommunityAid	HomeCare
Type d'entreprise	Centre d'Insertion Socio-Professionnelle	Association de Services à la Personne	Soins à Domicile
Effectifs	170 travailleurs	300 travailleurs	70 travailleurs
Mission sociale	Aider les personnes à développer leur qualification professionnelle	Offrir des services à la population, de la petite enfance aux seniors	Apporter aide, soutien et encadrement aux familles en difficulté
Objectif du projet de digitalisation	Fluidifier la communication et optimiser la gestion des formations	Améliorer la communication interne et externe	Améliorer la qualité des services aux bénéficiaires
Outil technologique à implémenter	ERP	Groupware	Smartphone + e-HRM
Responsable(s) du projet	Gestionnaire RH et Directeur	Secrétaire de direction	Directrice

Tableau 5.4 : Présentation des trois cas de projet de transformation digitale

Le premier cas, ***SkillShape***, est un centre d'insertion socioprofessionnelle de 170 salariés formant environ 2 000 stagiaires par an. Le projet vise à remplacer la gestion papier par un SIRH pour la gestion des ressources humaines et un ERP pour l'organisation des formations. Il est porté conjointement par le directeur général et le directeur des ressources humaines.

Le second, ***CommunityAid***, est un groupement associatif de 300 salariés proposant des services allant de la petite enfance aux maisons de retraite. Son projet consiste à déployer un Groupware pour faciliter

le partage documentaire dans un contexte de fusion. La coordination est assurée par la secrétaire de direction.

Le troisième, *HomeCare*, est une ES de soins à domicile de 70 salariés. Son projet prévoit l'équipement des travailleurs en smartphones et la mise en place d'un e-HRM pour optimiser planification et facturation. Le projet est dirigé par la directrice, avec l'appui d'un comité de pilotage et d'un groupe de travail.

3.3. Collecte des données

Les données ont été recueillies entre mars 2022 et mai 2023 selon une approche qualitative longitudinale de quatorze mois, permettant de suivre l'évolution des interactions et des processus de traduction tout au long des projets. L'accompagnement a totalisé 45 heures pour *SkillShape*, 48 pour *CommunityAid* et 35 pour *HomeCare*. À cela s'ajoutent 56 heures de séances collectives qui comprennent la réunion de lancement – réunissant les représentants de l'ensemble des organisations accompagnées et les opérateurs du programme – ainsi que les ateliers transversaux – ou « interventions » - entre consultants et porteurs de projets réunis, consacrés à l'avancement des projets, aux difficultés rencontrées et aux ajustements méthodologiques. Chaque réunion a fait l'objet d'un enregistrement et d'une synthèse critique, intégrée à une monographie spécifique pour chaque cas, rédigée en continu. De plus, le corpus comprend 55 documents internes (cahiers des charges, comptes rendus, communications, plans d'action) et les témoignages de 41 acteurs (dirigeants, chefs de projet, responsables de service, représentants institutionnels).

3.4. Analyse des données

L'analyse des données s'est déroulée en plusieurs étapes. Chaque cas a d'abord fait l'objet d'une reconstruction narrative détaillée retraçant le déroulement du projet à partir de l'ensemble des matériaux disponibles (enregistrements, journaux d'observation, comptes rendus de réunions, documents produits ou collectés), afin de préserver la cohérence processuelle des événements et de reconstituer les séquences d'actions et de décisions du projet. Ces récits ont ensuite été segmentés selon les différentes phases du processus de traduction (Akrich et al., 1988; Callon, 1984) afin d'identifier les épisodes clés du projet. Au sein de chaque phase, un codage thématique ouvert a permis d'identifier les éléments déterminants influençant les dynamiques observées (Braun & Clarke, 2006). Enfin, une comparaison inter-cas a été réalisée pour identifier les conditions influençant la marge de manœuvre du consultant (Annexe 7). La validité des résultats a été assurée par la triangulation des sources et la confrontation inter-chercheurs (les co-auteurs de ce papier), complétées par des séances de validation collective avec les acteurs du programme (Coghlan & Shani, 2014).

4. Résultats

Les résultats montrent que le rôle du consultant en gestion du changement (CGC) s'est configuré différemment selon les dynamiques organisationnelles. L'accompagnement associait expertise technique et soutien au changement, mais sans cadrage clair des rôles ni modalités de co-intervention, ce qui a généré des ambiguïtés. Le CGC, perçu comme proche du pouvoir subsidiant, a dû s'ajuster aux pratiques de trois consultants IT (CIT) aux styles contrastés : posture affirmée chez *SkillShape*, approche plus coopérative chez *HomeCare* et *CommunityAid*. Faute de coordination formalisée, la collaboration a reposé sur des ajustements locaux, spécifiques aux projets accompagnés.

4.1. *SkillShape* : un rôle de consultant contraint dans un processus de traduction fragmenté

Le cas *SkillShape* porte sur un projet de TD visant à remplacer la gestion papier par un SIRH et un ERP de gestion des parcours de formation.

4.1.1. Engagement : une opportunité sans alignement stratégique

L'organisation rejoint le dispositif d'accompagnement sans consensus clair sur les priorités. Dès l'entretien de cadrage, le CGC identifie des divergences : le directeur général souhaite digitaliser la gestion des formations pour répondre à un décret, tandis que le responsable RH veut numériser les processus administratifs internes via un SIRH.

Responsable RH : « Au départ, nous l'avons lancée [la candidature] pour nous-mêmes, en disant que nous avons besoin d'un SIRH avec surtout une centralisation des données. »

Bien que les consultants recommandent de privilégier la TD du cœur de métier, la direction opte pour le SIRH sans acter explicitement l'abandon de l'autre piste. Les deux intentions continuent à coexister et freinent la construction d'un cadrage partagé.

4.1.2. Problématisation : une tentative de cadrage par des logiques concurrentes

Le CGC cherche à structurer le projet autour de deux leviers : promouvoir une démarche participative via une cartographie des besoins et relier le projet de TD aux attentes d'accompagnement des stagiaires pour maintenir l'ancrage dans la mission sociale. Ces propositions se heurtent toutefois à l'approche du CIT, focalisée sur l'identification rapide d'une solution existante, soutenue par le directeur.

Directeur : « Il nous faut trouver du temps pour qu'ils [les membres du personnel] participent, et pour l'instant nous n'en avons pas. »

Ces divergences se renforcent lors d'une réunion, où le CIT avance des « idées de dernière minute » – non concertées – qui renforcent son influence dans les arbitrages. La co-intervention devient

asymétrique et le cadrage du projet glisse progressivement vers une logique technocentrée, sans définition approfondie du problème ni articulation stabilisée avec les finalités hybrides de l'organisation.

4.1.3. Intéressement : un processus fragilisé par des exclusions explicites

Le CGC recommande un comité de pilotage représentatif. La direction met pourtant en place un comité restreint (directeur, adjoint, responsable RH). À la demande du CGC, d'autres acteurs, comme le responsable planification et l'informaticien, sont ponctuellement associés, mais certains – notamment l'informaticien – cessent ensuite d'être conviés sans décision formelle. Cette exclusion, délibérée mais non explicitée, affaiblit la cohésion du réseau d'acteurs.

La direction recentre le projet sur la gestion des formations, marginalisant le responsable RH au profit du responsable planification. Le rôle de ce dernier reste toutefois peu cadré, ce qui limite son implication effective dans les arbitrages. Ces repositionnements non clarifiés, motivés par la volonté d'éviter les tensions, affaiblissent les mécanismes d'intéressement et la cohésion du réseau d'acteurs.

4.1.4. Enrôlement : des rôles flous et un consultant marginalisé

Alors que le périmètre du projet se recentre sur la gestion des formations, la direction accepte que des besoins soient formalisés avant toute implémentation d'une solution informatique. Cette mission est toutefois confiée à un seul acteur – le responsable planification – sans concertation avec les utilisateurs finaux.

Responsable planification : « Je peux adapter mon schéma à tout type de fonction, à l'infini, il n'y a pas de problème pour moi ».

Malgré les relances du CGC en faveur d'un travail collectif, la direction invoque un manque de temps et se contente d'engagements oraux. Le CGC, tenu à l'écart des arbitrages, ne parvient plus à influencer le déroulement du projet. Cette marginalisation est renforcée par les rapports de force perçus entre consultants et par l'image d'un CGC associé au monde académique, jugé moins légitime que le CIT par le comité de pilotage.

4.1.5. Investissement de forme : une formalisation opportuniste et technocentrée

La dernière phase du projet est précipitée par l'annonce d'une opportunité de financement régional. L'objectif devient la production rapide d'un cahier des charges susceptible de répondre aux exigences du dispositif public. Le cahier des charges, construit à partir des spécifications du logiciel proposé par le fournisseur, agit alors comme un instrument de cadrage, stabilise une définition technocentrée du projet et réduit l'espace de reformulation collective des besoins.

Directeur : « Nous avons quelque chose de concret à proposer. Nous allons le tester pour voir s'il fonctionne et s'il répond à nos besoins. »

Cette formalisation repose sur une logique descendante où la solution technique précède la définition du problème. L'investissement de forme se fait sans convergence stabilisée au sein du réseau d'acteurs.

4.2. CommunityAid : un accompagnement perturbé par l'instabilité structurelle et l'indécision collective

Le cas CommunityAid concerne un groupement associatif engagé dans une fusion entre plusieurs entités du secteur social. Le projet de TD visait à déployer un outil de partage documentaire pour renforcer la coordination entre associations fusionnées.

4.2.1. Engagement : adhésion opportuniste, sans portage stratégique clair

L'organisation rejoint le dispositif d'accompagnement perçu comme une opportunité plus que comme un levier stratégique. Aucun objectif stratégique n'est formalisé en matière de TD et la direction délègue la coordination du projet à la secrétaire de direction, désignée chef de projet sans mandat explicite ni pouvoir décisionnel. Cette faible ambition se reflète dans les attentes exprimées dès le cadrage.

Chef de projet : « On ne veut pas quelque chose de trop lourd qui demande trop d'implication. »

Le CGC constate rapidement l'absence de leadership et de mandat explicite : le chef de projet ne dispose pas du pouvoir nécessaire pour structurer les étapes de travail, tandis que la direction reste en retrait.

4.2.2. Problématisation : des orientations floues et des rapports de force latents

À ce stade, le projet demeure indéfini. Le chef de projet identifie plusieurs pistes. Malgré ses recommandations pour prioriser un alignement du projet sur la mission sociale, le CGC ne parvient pas à mobiliser la direction.

Lors d'une réunion avec le comité de direction, sollicitée pour clarifier les objectifs, des désaccords implicites émergent. La multiplicité des interlocuteurs entretient une ambiguïté durable, chacun mobilisant des priorités distinctes. L'intervention du président oriente le projet vers une plateforme intranet de gestion documentaire, présentée comme un compromis minimal centré sur l'efficacité interne, sans redéfinition des besoins. Ce compromis tend à dissocier le projet de TD des activités portées par l'organisation, rendant plus difficile l'articulation entre l'outil envisagé et la mission sociale et diminuant son ancrage dans des enjeux porteurs de sens.

4.2.3. Intéressement : un processus affaibli par l'absence d'acteurs décisionnels et des blocages techniques

Le projet reste porté par le seul chef de projet. La plateforme retenue, bien qu'approuvée par le président, ne suscite qu'une adhésion formelle. Le CGC et le CIT coordonnent leurs interventions – articulation des enjeux organisationnels d'un côté, options techniques de l'autre – mais cette coopération, fondée sur une alternance d'interventions et quelques échanges bilatéraux, demeure cantonnée à un cercle restreint d'acteurs et ne compense ni l'absence de priorisation claire ni la faible disponibilité des acteurs internes.

Un conflit technique freine l'avancée du projet : le prestataire informatique externe refuse l'accès requis et le chef de projet, sans autorité sur lui, ne peut débloquer la situation. Identifié comme un verrou structurel, ce blocage conduit le CGC à alerter le président, seul acteur légitime pour intervenir, qui met fin au contrat et internalise les activités.

4.2.4. Enrôlement : une reconfiguration partielle du réseau d'acteurs, mais une trajectoire incertaine

Le CGC facilite la création d'un comité de pilotage autour de l'équipe informatique interne, et propose avec le CIT de revoir les processus pour identifier les priorités de digitalisation. Le président élargit aussitôt l'approche à une transformation globale.

Président : « Aujourd'hui, nous devons trouver un moyen rationnel et efficace de remanier la structure informatique. Je veux trouver des logiciels spécialisés et harmonieusement intégrés pour tous nos départements, pour plus d'efficacité. »

Le CGC alerte sur la démesure du projet. Le chef de projet revient avec un besoin clair et réalisable : développer un outil de gestion des stages extrascolaires. Ce recentrage, plus concret et aligné sur les capacités internes, relance la dynamique du projet et met fin au cadrage global jusque-là non formalisé.

Chef de projet : « L'idéal serait de repartir dans une association avec un petit projet, d'aboutir à quelque chose d'utile, qui servirait d'exemple pour préparer la digitalisation d'autres associations. »

Contrairement à la plateforme documentaire initialement envisagée, l'outil de gestion des stages est directement lié aux activités de l'ES et permet ainsi de reconnecter le projet de TD à la mission sociale.

4.2.5. Investissement de forme : un projet recentré mais à faible portée participative

Deux axes guident la suite : un volet technique, animé par le CIT pour rédiger le cahier des charges, et un volet d'accompagnement, conduit par le CGC pour préciser les besoins des utilisateurs et les conditions d'intégration de l'outil.

Chef de projet : « Nous avons identifié le problème et les besoins. On ne va pas mettre un budget fou, on a 1 000 € pour mettre en place le logiciel qui fonctionnerait avec le site web. »

Cette solution pragmatique permet d'aboutir à un livrable concret, mais la participation reste limitée : seuls les acteurs internes clés, dont le gestionnaire des stages, sont consultés. Si le recentrage permet de reconnecter l'outil à une activité liée à la mission sociale, la dynamique reste portée par un cercle restreint d'acteurs, limitant la capacité du projet à produire une traduction organisationnelle plus large de cette mission.

4.3. HomeCare : une trajectoire de transformation progressive soutenue par un réseau d'acteurs stabilisé

Le cas HomeCare illustre la TD d'une organisation de soins à domicile engagée dans l'équipement des travailleurs en smartphones et la mise en place d'un E-HRM pour améliorer coordination et traçabilité.

4.3.1. Engagement : un portage clair dans un contexte de structuration rapide

L'organisation rejoint le programme public de soutien à la TD des ES car la directrice souhaite optimiser la planification des tournées tout en préservant l'autonomie et la proximité propres à l'association. Dès le cadrage du projet, le CGC identifie un portage très centralisé : la vision de la directrice prédomine et les équipes opérationnelles sont peu associées.

Directrice : « Je vais être plus dans un mode d'adhésion que dans un mode de co-construction. Je sais ce que je veux et ce dont j'ai besoin. En gros, je vais imposer l'utilisation du smartphone ».

Plutôt que de contester cette posture, le CGC propose une méthode ouvrant progressivement des espaces d'expression sans remettre en cause la légitimité de la direction.

4.3.2. Problématisation : articulation progressive entre besoins métiers et mission sociale

Le CGC aide la directrice à définir les objectifs du projet en articulant recherche d'efficacité et préservation des valeurs sociales. Il encourage ensuite l'organisation d'un atelier collectif réunissant l'ensemble du personnel pour préciser les besoins. Cette séance fait émerger les difficultés de coordination et les propositions d'amélioration, mais aussi les ambivalences des équipes face à la TD.

Aide familiale: « Nous devons travailler en groupe ce jour-là sur les choses que nous aimerions changer, au sein de l'équipe et au travail. »

Assistante sociale : « Il y avait une part de curiosité, mais aussi de crainte. La digitalisation est quelque chose qui peut faire peur [...] Le changement est difficile. »

Les résultats clarifient les priorités du personnel et alimentent le cadrage avec la direction. Le CGC, lui, veille à maintenir des passerelles entre optimisation des tournées et finalités de proximité afin d'éviter que la transformation ne soit perçue comme une perte de sens.

4.3.3. Intéressement : structuration d'un réseau représentatif autour du projet

Malgré l'accueil globalement positif, certaines résistances émergent, liées à la crainte de déshumanisation du travail et à l'usage potentiel des smartphones comme outil de contrôle des activités. Les smartphones et l'e-HRM cristallisent des attentes contradictoires liées à la coordination, au contrôle et à l'autonomie professionnelle, et participent ainsi à la structuration même des controverses du projet. Ces inquiétudes rappellent que la transformation, bien qu'acceptée, demeure traversée par des tensions entre exigences de coordination et autonomie professionnelle.

Assistante administrative: « Nous leur avons demandé leur avis sur les améliorations à apporter à la structure, et nous avons reçu un flot de plaintes. C'était un peu dur, mais le lendemain nous avons eu beaucoup de retours positifs sur la journée ».

À l'initiative du CGC, la directrice renforce la participation en créant une équipe projet représentative chargée de hiérarchiser les besoins, tandis qu'un comité de pilotage restreint assure le suivi stratégique.

Directrice : « Je suis heureuse que le conseil d'administration se soit impliqué dans le projet. J'ai eu un peu peur au début, car je bousculais quelques idées reçues, mais ils ont adhéré au projet ».

Tandis que le CIT accompagne la traduction des besoins dans le cahier des charges, le CGC soutient le comité de pilotage et prépare l'accompagnement du changement. Son expérience du secteur et sa proximité avec les équipes, facilitent l'expression des craintes et l'élaboration de solutions pratiques.

4.3.4. Enrôlement : stabilisation des rôles et production d'un cahier des charges partagé

La coordination entre le CIT et le CGC repose sur des espaces de travail définis (comité de pilotage, équipe projet) et une répartition complémentaire : le CGC structure la participation et travaille sur les craintes exprimées, tandis que le CIT formalise les besoins et prépare la négociation avec les fournisseurs.

L'équipe projet hiérarchise les besoins issus de l'atelier initial, traduits avec le CIT en exigences fonctionnelles pour le cahier des charges. Le comité de pilotage assure le lien entre participation et arbitrages stratégiques.

Le CGC joue un rôle central de médiation entre instances, favorisant la convergence des points de vue et la stabilisation du périmètre. La directrice adopte progressivement un leadership plus participatif,

reformulant la finalité du projet comme une réponse collective aux contraintes du terrain. Cette dynamique d' enrôlement consolide la cohérence du réseau et prépare la formalisation finale du projet.

4.3.5. Investissement de forme : un livrable aligné sur les besoins et consolidé politiquement

Le processus aboutit à un cahier des charges stabilisé, intégrant les priorités définies collectivement. La sélection du prestataire s'appuie sur des critères issus du travail de l'équipe projet et validés en comité de pilotage.

Le CGC accompagne la formalisation finale et l'élaboration d'un plan de changement avec le comité de pilotage, afin de préparer l'intégration de l'outil dans les pratiques. Cette étape marque une traduction stabilisée, soutenue par une coordination multi-niveaux et un ancrage progressif dans l'organisation. Toutefois, certaines tensions demeurent, notamment autour de l'équilibre entre contrôle et autonomie professionnelle, ainsi que des craintes persistantes de déshumanisation du travail liées à l'usage des technologies. La stabilisation du projet apparaît comme un compromis organisationnel temporaire jusqu'à l'implémentation des outils.

5. Discussion

Cette recherche analyse le rôle du consultant en gestion du changement dans la conception de projets de TD en ES. En mobilisant la théorie de la traduction (Callon, 1986 ; Akrich et al., 1988), l'analyse met en évidence deux résultats principaux. Premièrement, les projets de TD impliquent un travail de traduction de la mission sociale des ES dans la conception du projet de digitalisation. Deuxièmement, la capacité du consultant à contribuer à ce travail dépend de son pouvoir de traduction, c'est-à-dire de sa capacité à intervenir dans la définition du problème, la structuration du réseau d'acteurs et dans les arènes décisionnelles.

5.1. La mission sociale comme enjeu de la traduction dans la TD

La digitalisation met en tension plusieurs finalités organisationnelles, telles que l'efficacité administrative, la coordination interne ou la conformité réglementaire, qui ne s'articulent pas automatiquement avec la mission sociale des ES (Salminen-Karlsson & Golay, 2022). Les cas étudiés montrent que la mission sociale ne constitue pas spontanément un enjeu explicite des projets de transformation digitale. Lorsque les projets restent centrés sur des objectifs techniques ou administratifs, la mission sociale tend à disparaître du cadrage. À l'inverse, lorsque les outils digitaux sont reliés aux activités de l'ES, les implications de la TD pour la mission sociale tendent davantage à être intégrées au projet.

Ces observations suggèrent que la mission sociale peut constituer une ressource de problématisation au sens de la théorie de la traduction (Callon, 1984; Akrich et al., 1988). En fournissant un principe commun permettant de relier les outils digitaux envisagés aux finalités de l'organisation, la mission sociale facilite la formulation d'un problème partagé et renforce la légitimité du projet auprès des acteurs. Lorsque cette articulation est absente, les initiatives de digitalisation peinent à susciter l'engagement des acteurs et à stabiliser un cadrage commun.

Les résultats montrent toutefois que la place accordée à la mission sociale dépend également de la manière dont les projets sont initialement conçus et problématisés. Dans cet article, une approche technocentrée renvoie à des projets principalement réfléchis à partir des fonctionnalités, contraintes ou opportunités associées aux outils digitaux envisagés, dans une perspective déterministe (Boyd & Holton, 2018) ne prenant pas en compte la mission sociale des ES. À l'inverse, nous désignons comme « approche par les besoins » les démarches qui partent prioritairement des problèmes rencontrés dans le travail, des pratiques existantes et des besoins exprimés par les acteurs de terrain, avant de définir les technologies susceptibles d'y répondre. Cette distinction ne signifie pas qu'une approche par les besoins supprimerait les risques de tensions ou de dérive missionnaire, mais qu'elle tend à rendre davantage discutables les implications organisationnelles de la technologie au cours du projet, dans une perspective de traduction plus prononcée.

L'influence de ces différentes approches sur la mission sociale doit toutefois être nuancée au regard de la portée organisationnelle des projets étudiés. Le caractère plus localisé ou périphérique de certains projets de TD (*SkillShape* et *CommunityAid*) peut contribuer, volontairement ou non, à limiter leurs effets sur les activités directement liées à la mission sociale. À l'inverse, lorsque la TD touche des pratiques situées au cœur de l'activité (*HomeCare*), elle ouvre simultanément des possibilités accrues de reconfiguration des pratiques professionnelles et, potentiellement, de la mission sociale. Dans ce cas, le fait de partir des besoins du terrain et d'ouvrir des espaces de discussion autour du travail réel ne supprime pas les risques de redéfinition progressive des pratiques professionnelles mais rend ces tensions plus visibles, discutables et négociables collectivement au cours du projet (Detchessahar et al., 2015). Enfin, les résultats montrent que le travail de traduction ne repose pas uniquement sur les intentions ou les interactions entre acteurs, mais passe aussi par des actants non-humains – outils envisagés, cahiers des charges, contraintes d'accès technique, dispositifs de financement ou critères de sélection – qui participent eux aussi à la problématisation du projet. Selon les cas, ces éléments matériels et formels élargissent l'espace de discussion en rendant certains enjeux visibles, ou, au contraire, referment prématurément la controverse en stabilisant une définition plus technocentrée du problème.

5.2. Les conditions du pouvoir de traduction

Le pouvoir de traduction du consultant – sa capacité à intervenir dans la définition du problème, la structuration du réseau d'acteurs et les arbitrages décisionnels – dépend de plusieurs conditions qui structurent sa marge d'action dans le projet. Ces conditions structurent les dispositifs et les séquences d'interaction à travers lesquels le processus de traduction se déploie : réunions de cadrage, ateliers participatifs, production de cahiers des charges, arbitrages en comité de pilotage ou interactions entre consultants. C'est dans ces médiations concrètes que se construisent les mécanismes d'intéressement et d'enrôlement des acteurs, en stabilisant certaines interprétations du projet et en marginalisant d'autres.

Premièrement, certaines conditions influencent la capacité du consultant à intervenir dans **l'ouverture du problème à la base du projet**. L'alignement stratégique, le script technico-organisationnel, le temps de cadrage et le portage stratégique jouent ici un rôle déterminant.

L'**alignement stratégique** renvoie à la capacité des dirigeants à clarifier les finalités du projet et à arbitrer des priorités concurrentes. Dans les ES, cette tâche peut être complexifiée par la pluralité d'acteurs et de valeurs (Battilana & Lee, 2014). Lorsque les objectifs restent ambigus (*SkillShape*), le CGC dispose d'une marge d'action limitée pour reformuler le problème et relier le projet aux activités de l'organisation. À l'inverse, un cadrage stratégique stabilisé (*HomeCare*) permet d'articuler la TD à la mission sociale. L'accompagnement repose alors sur une clarification collective des représentations (Schein, 1997), visant à stabiliser les finalités du projet et à expliciter les arbitrages entre priorités concurrentes.

Le **script technico-organisationnel** influence également la marge de manœuvre du consultant. Il contribue à cadrer ce que la technologie est « censée faire » dans l'ES et ce qu'elle risque de déplacer dans son équilibre missionnaire. Ce script révèle les arbitrages entre logiques sociale et économique (Hu et al., 2025) et la tension entre efficacité et crainte d'une dénaturation des valeurs (Salminen-Karlsson & Golay, 2022). Lorsque ce script est principalement structuré à partir des fonctionnalités de l'outil ou d'exigences de conformité (*SkillShape*), l'espace de discussion organisationnelle se réduit. À l'inverse, lorsque la conception du projet part davantage des pratiques de terrain et des besoins des acteurs, elle peut ouvrir davantage de discussions concernant les implications organisationnelles de la technologie et son articulation avec la mission sociale. Les cas montrent que la technologie intervient comme actant non-humain structurant le processus de traduction (Akrich et al., 1988; Callon, 1984). Ainsi, lorsqu'un logiciel existant oriente la rédaction du cahier des charges, lorsqu'un refus d'accès technique bloque certaines alliances (*CommunityAid*), ou lorsque les smartphones cristallisent des tensions entre contrôle et autonomie professionnelle (*HomeCare*), ces actants contribuent à stabiliser certains scripts organisationnels du projet et à orienter les marges d'action du consultant.

Le **temps de cadrage** concerne la manière dont l'organisation initie et rythme la TD. Dans les ES, les logiques d'urgence et de sens coïncident rarement (Arnold, 2021). Les projets mûris en interne permettent au consultant d'intervenir dès le cadrage, tandis que les projets précipités par des opportunités externes l'associent tardivement, dans un rythme imposé. Ce cadrage sans diagnostic préalable (*SkillShape*) devient opportuniste (Occhiuto et al., 2021) et réduit le consultant à légitimer de décisions déjà prises.

Le **portage stratégique** renvoie à l'identification d'un acteur légitime pour piloter le projet. Dans les ES, la gouvernance multipartite et la recherche de consensus peuvent diluer ce leadership (Battilana & Lee, 2014). Lorsque les responsabilités restent ambiguës (*SkillShape*), le CGC se heurte à un flou décisionnel favorisant des choix opportunistes et technocentrés (Occhiuto et al., 2021). Il doit alors soutenir la structuration d'un portage collectif en identifiant des relais légitimes à différents niveaux de l'organisation.

Deuxièmement, certaines conditions influencent la capacité du consultant à intervenir dans la **structuration du réseau d'acteurs** impliqués dans la conception du projet. La stabilité des mandats, le degré de participation des acteurs, et l'allocation explicite des ressources influencent la mobilisation et la coordination des acteurs.

La **stabilité des mandats** renvoie à la continuité des rôles et responsabilités dans un contexte où fonctions et légitimités sont fréquemment révisées. Des rôles mal définis ou révisés en cours de projet privent le consultant de relais légitimes (Lalonde & Adler, 2015). L'ajustement des mandats observé montre que la continuité des projets repose sur la capacité à (re)négocier les alliances et à reconstruire un ancrage légitime lorsque les rôles évoluent en cours de projet (*CommunityAid*).

Le **degré de participation** conditionne l'intéressement et l'enrôlement (Callon, 1984) et requiert des dispositifs crédibles (Schein, 1997) ainsi qu'un temps formel de travail collectif (Arnold, 2021). Si les ES valorisent une culture participative (Defourny et al., 2009), celles-ci se heurtent souvent aux exigences de performance ou de conformité, produisant des dispositifs d'expression symboliques plus que décisionnels. Lorsque la participation se limite à une validation formelle (*SkillShape*), relevant d'une « façade participative » (Lalonde & Adler, 2015), la capacité du CGC à réaliser le processus d'intéressement se trouve limitée, contrairement aux situations où les acteurs de terrain sont pleinement intégrés (*HomeCare*). Le cas *HomeCare* suggère que l'adhésion relative des équipes ne repose pas nécessairement sur une acceptation de la technologie elle-même, ni sur la disparition des appréhensions exprimées au cours du projet. Bien que les craintes demeurent présentes, les dispositifs participatifs mis en place ont contribué à rendre ces tensions discutables collectivement, en ouvrant des espaces où les acteurs pouvaient confronter leurs représentations du travail et négocier certaines modalités d'intégration de l'outil numérique dans l'activité quotidienne. Cette dynamique rejoint les constats de

Detchessahar et al. (2015), pour lesquels les espaces de discussion permettent moins de supprimer les tensions organisationnelles que de les rendre davantage régulables collectivement. Il est tout de même à noter qu'aucun des cas n'a sollicité les bénéficiaires dans leur démarche. Un tel choix a également limité l'intéressement, alors que la voix du bénéficiaire aurait pu renforcer l'intégration de la mission sociale au sein des projets.

Lorsque **les ressources** (temps, budget, compétences et relais internes) sont clairement définies, la cohérence du processus est soutenue par des espaces d'échange réguliers favorisant l'appropriation progressive des outils. À l'inverse, un déficit de moyens alloués, restreint la portée du projet et encourage des choix opportunistes guidés par les contraintes de financements (*CommunityAid*) et subventions disponibles (*SkillShape*) plutôt que par les besoins stabilisés (Occhiuto et al., 2021). L'absence de ressources formelles se traduit par des artefacts sans ancrage réel dans les pratiques. Le champ d'action du consultant demeure alors limité : il peut appuyer la priorisation des besoins et renforcer la cohérence des choix, sans pour autant compenser le manque structurel de moyens.

La **légitimité du consultant**, entendue comme la reconnaissance de sa place, de son utilité et de sa capacité à contribuer au cadrage du projet, dépend notamment d'un mandat clair, d'un lien avec une autorité légitime et d'un accès aux espaces décisionnels (Verstraeten, 2007). Dans les ES, elle dépend aussi de sa capacité à évoluer dans un environnement institutionnel complexe (Lalonde & Adler, 2015) et de facteurs symboliques tels que son image, la qualité perçue de ses livrables et l'implication des clients dans le processus d'intervention (Seidenschnur et al., 2022). Dans les trois cas, être désigné par les responsables d'un dispositif public plutôt que choisi par l'organisation fragilise la légitimité perçue (Seidenschnur et al., 2022). Le CGC est en outre parfois perçu comme chercheur plus que comme consultant, marginalisé au profit du CIT (*SkillShape*), parfois reconnu grâce à son expérience sectorielle et sa proximité de langage avec les équipes (*HomeCare*). La construction de la légitimité repose notamment sur l'adoption des codes culturels propres à l'organisation (Verstraeten, 2007) et sur un double ancrage auprès de la direction et des équipes.

Bien que la **coordination inter-consultants**, combinant expertise technique et accompagnement au changement, soit peu étudiée dans la littérature (Olivera et al., 2025; Williams & Van Triest, 2023), elle apparaît ici centrale. La réussite d'une intervention dépend de la capacité à combler les asymétries entre langages techniques et organisationnels (Lalonde & Adler, 2015). La collaboration entre le CIT et le CGC constitue un lieu de médiation entre une logique orientée performance technique et une logique attentive à la cohérence sociale (Williams & Van Triest, 2023). Les clients attendent souvent des réponses rapides (Lalonde & Adler, 2015), généralement attribuées au CIT plutôt qu'au CGC, le CIT étant perçu comme l'acteur « opérationnel » et le CGC comme plus analytique.

Lorsque cette coordination repose sur des espaces de travail structurés et une répartition complémentaire (*CommunityAid* et *HomeCare*), elle facilite l'articulation entre dimensions techniques (exigences fonctionnelles, relations fournisseurs) et dimensions sociales (organisation du travail, craintes de déshumanisation, mission sociale). À l'inverse, l'absence d'alignement sur les attentes et modalités d'intervention (*SkillShape*) crée des zones de confusion et des conflits de légitimité (Cerruti et al., 2019; Lauer, 2021). Trois types d'espaces apparaissent empiriquement décisifs : des espaces bilatéraux de préparation des interventions entre consultants ; des espaces mixtes réunissant consultants et acteurs-clés de l'organisation ; et des espaces différenciés mais reliés (équipe projet et comité de pilotage) qui permettent de distribuer le travail sans dissocier artificiellement technique et changement. Lorsque ces espaces existent, sont réguliers et dotés d'une fonction claire, la coordination entre CIT et CGC gagne en lisibilité pour les acteurs internes et évite qu'une seule logique d'intervention domine.

Ainsi, les conditions liées au contexte des ES, aux caractéristiques organisationnelles du projet et au dispositif d'accompagnement influencent le pouvoir de traduction du consultant et conditionnent la possibilité de traduire la mission sociale dans la conception du projet de TD (Figure 5.12).

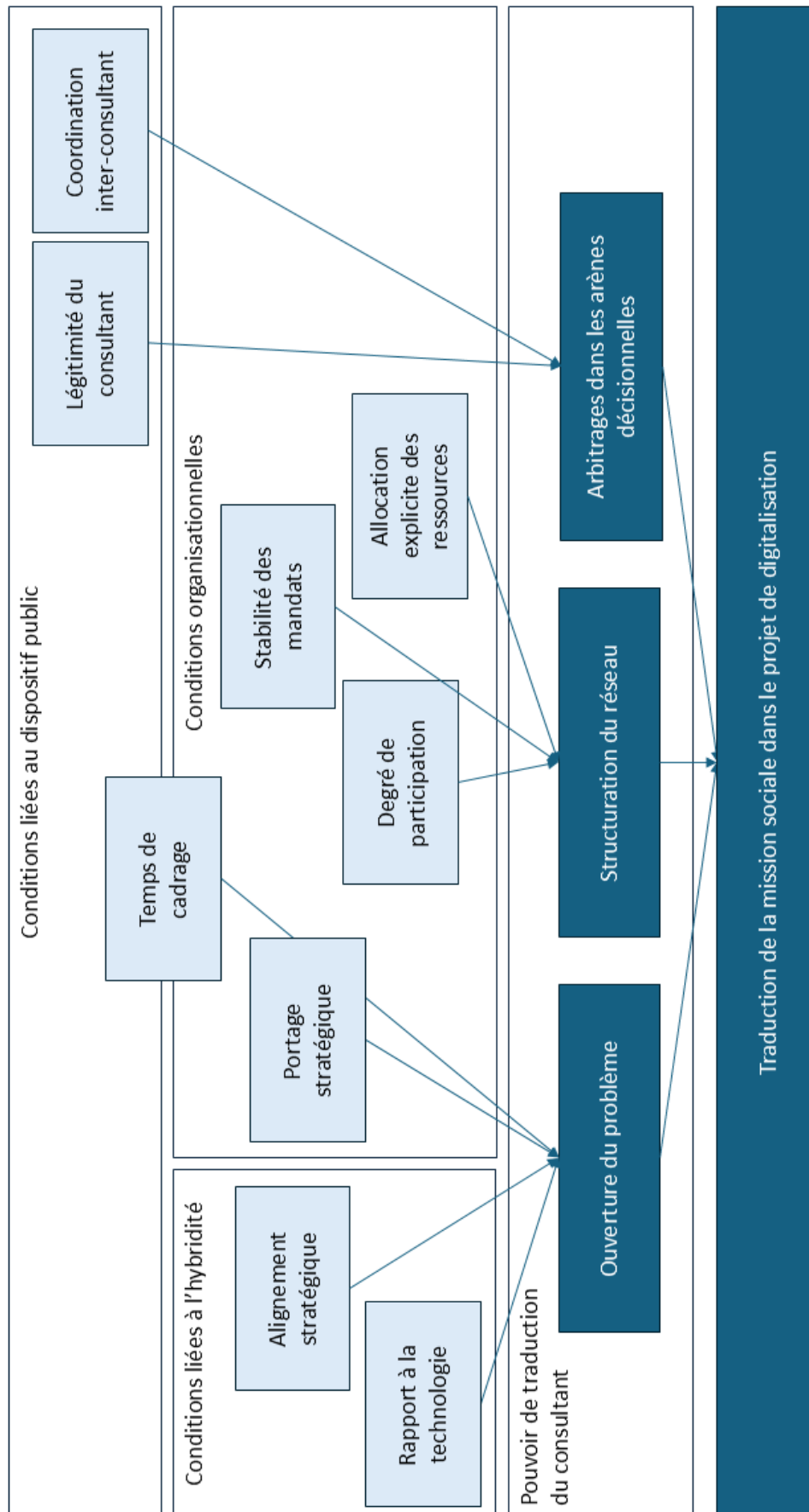


Figure 5.12 : Conditions du pouvoir de traduction du consultant dans la TD des ES

5.3. Contributions théoriques et pratiques

Sur le plan théorique, cette recherche répond à deux lacunes majeures de la littérature sur la TD des ES et la consultance en gestion du changement. D'une part, elle comble le déficit d'analyse processuelle (Cipriano & Za, 2024; Xiao & Beckmann, 2024), en proposant une lecture située et longitudinale de la phase de conception des projets. La mobilisation de la théorie de la traduction (Akrich et al., 1988; Callon, 1984) montre comment engagement, problématisation, intéressement, enrôlement et investissement de forme s'articulent concrètement dans trois configurations contrastées. Ces résultats montrent que la TD relève d'un travail continu de traduction des objectifs, compromis et temporalités ; ils révèlent aussi la diversité des configurations dans lesquelles l'articulation entre finalités sociales et exigences organisationnelles peut émerger, se fragiliser ou ne pas se produire. Alors que la littérature existante se concentre principalement sur les effets de la digitalisation, nous mettons en évidence les dynamiques de conception qui permettent d'articuler le positionnement des projets de TD avec les finalités sociales des ES.

D'autre part, l'étude enrichit la littérature sur la consultance, souvent normative et décontextualisée (Cerruti et al., 2019), en l'appliquant au contexte encore peu documenté des ES. L'étude montre que le pouvoir de traduction du consultant dans les projets de TD des ES ne repose pas sur un registre d'expertise unique, mais se construit différemment selon certaines conditions qui autorisent ou contraignent son rôle dans le cadrage des projets. L'analyse met également en lumière un apport encore peu documenté : la coordination inter-consultants (Olivera et al., 2025; Williams & Van Triest, 2023), qui constitue un espace critique de médiation entre dimensions techniques et sociales. Selon qu'elle est structurée ou non, elle renforce ou fragilise la cohérence du cadrage des projets de TD.

Sur le plan pratique, l'étude offre des repères aux consultants : clarifier le mandat dès l'amont, structurer la coordination inter-consultants, anticiper les contraintes institutionnelles des projets subventionnés, aborder la technologie comme médiation entre logiques sociale et économique, et créer des dispositifs participatifs crédibles.

Pour les ES, elle souligne l'importance d'un portage stratégique clair, de mandats internes stabilisés, d'une implication précoce des équipes et de ressources suffisantes. L'efficacité du processus dépend de la capacité à offrir au consultant un cadre légitime et un temps réel de co-construction.

Enfin, pour les programmes publics, l'étude invite à repenser les temporalités et critères d'évaluation, en valorisant les processus de traduction plutôt que la seule avancée du projet et le choix de solutions techniques. Plusieurs critères complémentaires pourraient être pris en compte : la définition des mandats au sein de l'organisation, l'existence d'espaces de participation crédibles, la capacité des porteurs du projet à relier explicitement objectifs digitaux et mission sociale ainsi que le degré d'appropriation collective du cadrage du projet avant l'implémentation effective de la solution retenue. Par ailleurs, la

formalisation des rôles et de la coordination inter-consultants apparaît essentielle pour assurer la cohérence de l'accompagnement et éviter les glissements technocentrés observés dans certains cas.

Dans les ES, soutenir la TD revient à en construire les conditions de sens et de légitimité. Le rôle du consultant se définit par ce travail de traduction, qui relie finalité sociale, performance organisationnelle et contraintes institutionnelles.

6. Conclusion

Cette recherche visait à analyser le processus de traduction mené par un consultant externe en gestion du changement dans les projets de TD des ES. À travers trois cas inscrits dans un dispositif public d'accompagnement, elle montre comment les spécificités du contexte influencent la capacité du consultant à soutenir la conception de projets alignés sur la mission sociale.

Cette étude présente plusieurs limites. D'une part, elle s'appuie sur trois cas issus d'un même dispositif public belge, ce qui restreint la généralisation des résultats. De plus, l'étude étant portée sur la phase de conception des projets, elle ne permet pas de déterminer dans quelle mesure les compromis resteront stables à long terme. Les résultats mettent davantage en évidence des différences dans la manière dont les tensions sont discutées, négociées et intégrées au processus de conception des projets. Des études longitudinales pourraient permettre de répondre à cette question de la stabilisation des compromis dans le temps. D'autre part, la démarche de recherche-intervention implique une proximité avec le terrain susceptible d'influencer la production et l'interprétation des matériaux empiriques. La double position du premier auteur a notamment influencé les conditions d'observation du processus étudié ainsi que les interactions par la structuration des dispositifs d'accompagnement proposés. Cette implication a également pu orienter l'attention vers certaines situations jugées analytiquement pertinentes pour comprendre les dynamiques de traduction. Les résultats présentés doivent donc être compris comme l'analyse de situations auxquelles le chercheur a contribué, et non comme l'observation d'un processus entièrement extérieur à l'intervention. Les conditions de pouvoir de traduction du consultant émergent des situations concrètes et renvoient à des éléments transférables à des organisations confrontées à des enjeux similaires (Coghlan & Shani, 2014).

Il serait pertinent d'approfondir l'étude de la co-intervention entre consultants afin de mieux comprendre comment les logiques techniques et sociales de la transformation digitale sont articulées au cours du projet. Ensuite, l'analyse pourrait être élargie à l'influence des bénéficiaires en tant qu'actants à part entière du processus de traduction, encore peu étudiée dans la littérature.

Par ailleurs, de futures recherches pourraient prolonger cette étude au-delà de la phase de conception, en observant les mécanismes d'implémentation et de pérennisation des projets de TD dans le temps.

Enfin, l'approche gagnerait à être étendue à d'autres formes d'organisations hybrides que les seules ES, afin d'examiner si les mêmes conditions de traduction s'y reproduisent ou se transforment.

7. 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*, (11 & 12), 4-17.
- Alphonse-Tilloy, I., & Devienne, E. (2020). Comment favoriser l'adoption de la pratique avancée dans un service de soin hospitalier ? Une approche par la sociologie de la traduction. *Management & Avenir - Santé*, 6(1), 15-38. <https://doi.org/10.3917/mavs.006.0015>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1992). *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Arnold, M. (2021). Leading Digital Change and the Management of Hybridity in Social Work Organisations. In *Handbook of Research on Policies, Protocols, and Practices for Social Work in the Digital World* (Özsungur, F., p. 55-73). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7772-1.ch004>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Boyd, R., & Holton, R. J. (2018). Technology, innovation, employment and power : Does robotics and artificial intelligence really mean social transformation? *Journal of Sociology*, 54(3), 331-345. <https://doi.org/10.1177/1440783317726591>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Callon, M. (1984). Some Elements of a Sociology of Translation : Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review*, 32(1), 196-233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x>
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting : A review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8), 902-925. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100>
- Cipriano, M., & Za, S. (2024). Non-profit organisations in the digital age : A research agenda for supporting the development of a digital transformation strategy. *Journal of Information Technology*, 39(4), 732-755. <https://doi.org/10.1177/02683962231219515>
- Coglan, D., & Shani, A. B. (2014). Creating Action Research Quality in Organization Development : Rigorous, Reflective and Relevant. *Systemic Practice and Action Research*, 27(6), 523-536. <https://doi.org/10.1007/s11213-013-9311-y>
- Defourny, J., Develtere, P., Fonteneau, B., & Nyssens, M. (2009). Social Enterprise : The Shaping of a New Concept in a Comparative Regional Perspective. In *The worldwide making of the social economy* (Den Haag). <http://hdl.handle.net/2078.1/73856>
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? : Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique. *@GRH*, 16(3), 63-89. <https://doi.org/10.3917/grh.153.0063>
- Hatchuel, A., & David, A. (2008). Collaborating for Management Research : From Action Research to Intervention Research in Management. In *Handbook of Collaborative Management Research* (A. Shani, S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymne, N. Adler (Eds.), p. 143-162). SAGE Publications. https://sk.sagepub.com/hnbk/edvol/hdbk_mgmtresearch/chpt/collaborating-management-research-from-action-research

- Hu, X., Ivanov, I., & Battisti, M. (2025). Tensions at the margins of change : Re-discovering hybridity in the digitalisation of social enterprises. *International Small Business Journal*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/02662426251371138>
- Kindermann, B., Beutel, S., Garcia de Lomana, G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Digital orientation : Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(5), 645-657. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009>
- Lalonde, C., & Adler, C. (2015). Information asymmetry in process consultation : An empirical research on leader-client/consultant relationship in healthcare organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2), 177-211. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2013-0037>
- Lauer, T. (2021). Consultation as a Success Factor : Using Professional Consultants. In T. Lauer (Éd.), *Change Management : Fundamentals and Success Factors* (p. 203-214). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5_13
- McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), 394-404. <https://doi.org/10.1108/00251749910274162>
- Mitev, N. (2009). In and out of actor-network theory : A necessary but insufficient journey. *Information Technology & People*, 22(1), 9-25. <https://doi.org/10.1108/09593840910937463>
- 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)*, 1245-1249. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607762>
- Occhiuto, K., Todd, S. L., Wilson, T., & Garrod, J. (2021). Towards Greater Transparency Regarding Partnerships for Technology Development. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 12(2), 89-103. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2021v12n2a413>
- Olivera, W., Baird, A., & Mathiassen, L. (2025). Differences in perspectives between enterprise system consultants : An inquiry into technology frame of reference in health care. *Information and Organization*, 35(2), 100572. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2025.100572>
- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation : Une question de légitimation systémique. *Revue internationale de psychosociologie*, (26), 63-96. <https://doi.org/10.3917/rips.026.0063>
- Pichault, F., Castro, J.-L., & Chevalier, F. (2022). Managing the change process. In *Towards a Polyphonic Approach to Change Management* (p. 147-231). Cambridge Scholars Publishing.
- Quinn, Ú., McCusker, P., & Gallagher, P. (2025). Social enterprise development in Ireland : Making a case for actor-network-theory. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 5(3), 207-221. <https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2024-0061>
- 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. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.6>
- Salminen-Karlsson, M., & Golay, D. (2022). Information systems in nurses' work : Technical rationality versus an ethic of care. *New Technology, Work and Employment*, 37(2), 270-287. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12231>
- Schein, E. H. (1997). The concept of "client" from a process consultation perspective : A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 202-216. <https://doi.org/10.1108/09534819710171077>
- Seidenschnur, T., Galwa, J., Krücken, G., & Vogel, R. (2022). Consulting in Context : Legitimacy of Management Consultants in Public Administration and at Universities. *Management Revue*, 33(1), 19-41. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2022-1-19>
- Verstraeten, M. (2007). *Consultants en organisation. Stratégies et pratiques de l'intervention*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.verst.2007.01>
- Williams, C., & Van Triest, S. (2023). Understanding performance in professional services for innovation intermediation : Technology consultants vs. management consultants. *Technovation*, 126, 102824. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102824>

- Xiao, Y., & Beckmann, M. (2024). Where Two Are Fighting, the Third One Does What? Digitalisation and Its Effects on Social Entrepreneurship's Social-Economic Hybridity. *Journal of Social Entrepreneurship*. (world). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420676.2024.2318375>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

Article 4 : Comment la digitalisation reconfigure l'équilibre des logiques en organisation hybride : une analyse sociomatérielle d'un service d'aide et de soins à domicile.

Résumé¹²

Les organisations hybrides, qui articulent mission sociale et impératifs économiques, constituent des contextes où la digitalisation transforme les supports matériels qui structurent le travail et l'expression des logiques. Pourtant, on comprend encore mal comment ces transformations se jouent dans les pratiques quotidiennes et reconfigurent l'équilibre entre logiques institutionnelles. Cet article examine : « dans quelle mesure la transformation digitale des pratiques professionnelles reconfigure-t-elle l'équilibre entre logiques sociale et économique dans les organisations hybrides ? » Pour répondre à cette question, nous mobilisons une recherche qualitative longitudinale menée pendant deux ans dans un service d'aide et de soins à domicile. Dans une perspective sociomatérielle, l'analyse examine comment l'introduction d'outils digitaux reconfigure coordination, visibilité du travail, temporalités d'intervention et interactions avec les bénéficiaires. Les résultats mettent en évidence trois dynamiques sociomatérielles – renforcement institutionnel, déplacement institutionnel et compromis instable – qui expliquent comment les technologies peuvent soutenir ou fragiliser l'équilibre entre logiques sociale et économique. Ils montrent que ces effets dépendent moins des caractéristiques techniques des dispositifs que des agencements sociomatériels dans lesquels ils s'insèrent. Ces résultats contribuent aux recherches en systèmes d'information en montrant comment les technologies reconfigurent les conditions matérielles d'expression des logiques institutionnelles dans les organisations hybrides. Ils invitent également à concevoir la digitalisation comme un processus de re-matérialisation de la mission, nécessitant une gouvernance attentive à ses effets sur les pratiques et sur l'équilibre entre logiques institutionnelles.

Mots-clés : digitalisation, organisation hybride, sociomatérialité, logiques institutionnelles, aide et soins à domicile.

¹² Papier soumis le 09/03/2026 à *Systèmes d'Information & Management*. Actuellement sous révision (premier tour d'évaluation).

1. Introduction

La digitalisation est souvent associée à une promesse de simplification des processus organisationnels, de fluidification de la communication et d'amélioration de la coordination du travail. Loin d'être un simple phénomène technologique, elle constitue un mouvement structurel qui redéfinit les modes d'action, les relations de travail et les logiques de prise de décision au sein des organisations. Les recherches en systèmes d'information soulignent toutefois que ces transformations ne résultent pas uniquement des propriétés techniques des dispositifs digitaux, mais émergent des interactions entre technologies, pratiques professionnelles et contextes organisationnels (Leonardi, 2011; Orlikowski & Scott, 2008). Les technologies digitales participent ainsi à la reconfiguration des activités en redistribuant les possibilités d'action, les formes de coordination et les modalités de contrôle au sein des organisations (Leonardi, 2011).

Ces transformations prennent une résonance particulière dans le cas des organisations hybrides, qui combinent de manière intrinsèque une mission sociale et des impératifs économiques (Battilana & Dorado, 2010). Les entreprises sociales représentent une forme emblématique de ces organisations hybrides, marquées par la coexistence de logiques sociales et économiques au cœur de leur fonctionnement (Battilana & Lee, 2014). Leur performance repose sur la capacité à maintenir un équilibre fragile entre ces deux pôles, équilibre sans cesse remis en question par les évolutions de leur environnement et par l'introduction de nouveaux dispositifs de gestion.

Malgré des travaux qui documentent les effets ambivalents de la digitalisation – entre promesses de rationalisation (Manikas et al., 2017), soutien potentiel à la mission sociale (Álvarez-González et al., 2023) ou rééquilibrage des logiques (Alshawaf & Lee, 2021; Xiao & Beckmann, 2024), ainsi que les conditions organisationnelles d'adoption et de légitimation des projets technologiques (Chapel et al., 2022; Marsan et al., 2017) – la majorité des travaux demeure centrée sur le niveau stratégique, sans explorer les mécanismes concrets par lesquels la digitalisation transforme les pratiques au quotidien. Or, c'est précisément dans ces espaces de travail – où se rencontrent les artefacts digitaux et les interactions humaines – que se négocie l'équilibre entre logiques sociale et économique. Il apparaît ainsi nécessaire d'examiner ces reconfigurations au niveau des pratiques quotidiennes, d'autant plus que la transformation digitale dans les organisations hybrides reste peu documentée et constitue un axe de recherche à approfondir (Mehmood et al., 2025).

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche. À partir d'une étude de cas longitudinale menée au sein d'un service d'aide et de soins à domicile dans le cadre d'une recherche-intervention, cet article examine « *dans quelle mesure la transformation digitale des pratiques professionnelles reconfigure-t-elle l'équilibre entre logiques sociale et économique dans les organisations hybrides ?* »

Cet article montre comment les technologies digitales reconfigurent les conditions matérielles d'expression des logiques sociale et économique dans le travail quotidien.

L'article présente d'abord le cadre conceptuel mobilisé, puis la méthodologie de la recherche-intervention. Les résultats exposent ensuite cinq enchevêtrements sociomatériels. La discussion met enfin en lumière les contributions de cette analyse aux travaux sur la digitalisation et l'hybridité organisationnelle.

2. Revue de la littérature

Les organisations hybrides se caractérisent par la cohabitation de logiques institutionnelles multiples, souvent contrastées, qui orientent à la fois leurs finalités et leurs modes de fonctionnement. Dans le cas des entreprises sociales, cette hybridité se manifeste par la tension entre une logique sociale, centrée sur la mission, la solidarité et la qualité relationnelle, et une logique économique, axée sur la viabilité, l'efficacité et le contrôle des ressources (Battilana & Lee, 2014). Cette coexistence est dynamique : les logiques s'articulent, se recomposent ou entrent en conflit selon les contextes, les pratiques et les phases de développement de la structure. Elle génère également des attentes différenciées vis-à-vis des projets technologiques, nécessitant un travail de légitimation des dispositifs technologiques auprès d'acteurs aux référentiels variés (Chapel et al., 2022). Même des changements mineurs dans les pratiques de gestion peuvent réorienter l'organisation vers une logique dominante et modifier son équilibre institutionnel (Pache & Santos, 2013). L'équilibrage des logiques repose sur des ajustements situés produits dans les interactions quotidiennes (Smets et al., 2015).

Une large part des travaux sur la digitalisation des organisations hybrides la conçoivent comme un levier de rationalisation et d'optimisation. Les technologies sont mobilisées pour coordonner les activités (Etapé-Dubreuil & Torreguitart-Mirada, 2014), automatiser des tâches (Manikas et al., 2017) et accélérer la circulation de l'information (Occhiuto et al., 2021), au service d'un pilotage par indicateurs (Nahrkhalaji et al., 2018). Dans cette perspective, la digitalisation renforce la logique économique en augmentant la productivité, la réactivité et la compétitivité des organisations hybrides.

À l'inverse, d'autres travaux soulignent que la digitalisation peut également renforcer la mission sociale. En fluidifiant la communication et l'accès à l'information, elle favorise la coordination autour du bénéficiaire (Okano et al., 2021), l'autonomie des professionnels (Pankaj & Seetharaman, 2021), et l'implication des bénéficiaires et de leurs proches (Mato-Santiso et al., 2021). Elle peut aussi contribuer à l'inclusion sociale, en élargissant l'accès aux services et en soutenant l'acquisition de compétences digitales (Álvarez-González et al., 2023). Dans cette optique, les technologies apparaissent non seulement comme des outils d'efficacité, mais aussi comme des supports de médiation sociale et d'émancipation collective. Dans le secteur de la santé, les technologies peuvent ainsi améliorer la

coordination et l'efficacité organisationnelle, à condition qu'un alignement existe entre les valeurs portées par ces technologies et celles de l'organisation (Marsan et al., 2017).

Plusieurs travaux proposent une lecture plus nuancée, suggérant que la digitalisation peut, dans certaines conditions, contribuer à articuler – plutôt qu'opposer – les logiques sociale et économique. La compatibilité entre ces logiques dépend notamment de la manière dont les technologies matérialisent l'activité : les dispositifs favorisant transparence, coordination ou autonomie tendent à soutenir leur articulation, tandis que ceux centrés sur la mesure ou la standardisation peuvent accentuer leur divergence (Xiao & Beckmann, 2024). Dans cette perspective, He et al. (2022) introduisent la notion d'« hybridité digitale », désignant des infrastructures capables de soutenir simultanément impact social, fiabilité opérationnelle et la fluidité décisionnelle. Malgré ces contributions, l'impact de la transformation digitale dans les organisations hybrides demeure peu exploré et constitue aujourd'hui un axe de recherche prioritaire (Mehmood et al., 2025).

Entre ces lectures, une littérature critique souligne l'ambivalence des effets de la digitalisation sur les pratiques professionnelles. Les outils digitaux peuvent fragmenter les identités professionnelles liées à la mission sociale en marginalisant le jugement situé et en renforçant les logiques de standardisation (Hu et al., 2025). Leur intégration dans les routines de travail, ainsi que la place croissante accordée aux données standardisées dans l'évaluation des activités, peuvent également générer un malaise identitaire et affaiblir les dimensions relationnelles et contextualisées du travail (Salminen-Karlsson & Golay, 2022; Sandberg et al., 2023). Face à cette standardisation accrue et au renforcement des dispositifs de surveillance, les travailleurs développent des stratégies locales d'ajustement ou de bricolage pour adapter les outils à leurs pratiques ou contourner leurs rigidités (Højlund & Villadsen, 2020), révélant une tension persistante entre prescriptions techniques et valeurs professionnelles.

Ces travaux montrent que la digitalisation reconfigure les équilibres entre mission sociale et viabilité économique dans les organisations hybrides. Pour analyser ces transformations, la perspective des logiques institutionnelles offre un cadre pertinent car elle examine la manière dont l'action est orientée par des systèmes de valeurs, de normes et de rationalités institutionnalisées (Thornton et al., 2012) et permet de conceptualiser la coexistence de logiques sociale et économique qui structurent les priorités, les critères de légitimité et les compromis organisationnels (Battilana & Lee, 2014). Appliquée à la digitalisation, cette perspective éclaire la diversité des interprétations associées aux technologies.

Cependant, cette approche met principalement l'accent sur les registres institutionnels qui orientent l'action et rend moins visibles les mécanismes situés par lesquels ces logiques se matérialisent et se transforment dans le travail quotidien, tout en accordant une attention limitée à la matérialité des technologies (Hultin & Mähring, 2014). Ces limites invitent à compléter l'analyse par une perspective

attentive aux interactions concrètes entre acteurs et artefacts, et aux dynamiques sociomatérielles qui façonnent la digitalisation au quotidien.

2.1. La perspective sociomatérielle

La perspective sociomatérielle s'intéresse à la manière dont artefacts et pratiques s'entremêlent dans l'action, en concevant le social et le matériel comme constitutivement liés dans la production du travail. Elle émerge en réaction aux approches antérieures : les lectures technocentrées considéraient la technologie comme un objet stable doté de propriétés intrinsèques, tandis que les approches constructivistes la réduisaient à une ressource interprétée par les acteurs, reléguant la matérialité au second plan (Orlikowski, 2007). La sociomatérialité dépasse cette opposition en proposant une lecture relationnelle de l'action où l'agence est distribuée entre humains et artefacts (Orlikowski & Scott, 2008).

Leonardi (2011) formalise la perspective sociomatérielle en distinguant deux formes d'agence : l'agence humaine, fondée sur l'intention, la finalité et la réflexivité, et l'agence matérielle, fondée sur les propriétés techniques et la performativité des artefacts. Pour illustrer cette articulation entre propriétés techniques et pratiques sociales, l'analyse de Wajcman (2019) sur l'usage des calendriers digitaux dans les organisations constitue un exemple éclairant. Ces outils, devenus omniprésents dans la coordination du travail, permettent de consulter les disponibilités, d'envoyer des invitations automatiques ou de programmer des rappels. Ces fonctionnalités orientent la manière dont les réunions sont organisées et dont les agendas se remplissent. Mais ces effets dépendent aussi des pratiques des acteurs, qui choisissent d'accepter ou de refuser des invitations, de bloquer certaines plages horaires ou de réorganiser leurs priorités. Les propriétés techniques du calendrier et les usages qui en sont faits s'articulent ainsi pour produire des routines de coordination temporelle. Cet enchevêtrement (Orlikowski, 2007) ou imbrication (Leonardi, 2012) souligne la manière dont les humains et les artefacts deviennent interdépendants dans l'action.

L'approche sociomatérielle déplace l'analyse vers les micro-mécanismes situés par lesquels les artefacts participent à la configuration des pratiques et des rapports organisationnels (Leonardi, 2011). Elle reconnaît la matérialité comme constitutive : les technologies digitales ne sont pas neutres, elles participent à la production des structures sociales et des tensions organisationnelles (Orlikowski, 2007). Cette posture met en évidence les dynamiques d'adaptation, de résistance et de réinvention qui émergent au contact des artefacts, en insistant sur la coproduction continue du social et du matériel. Dans le cas des calendriers digitaux, la possibilité de visualiser les disponibilités d'autrui ou d'envoyer instantanément des invitations facilite la planification collective et transforme les modalités de coordination du travail (Wajcman, 2019).

Sur cette base, Leonardi (2011) mobilise les notions d’affordance et de contrainte pour désigner les possibilités d’action qu’une technologie rend possibles ou limite en raison de ses propriétés matérielles. Les calendriers digitaux illustrent cette ambivalence : en rendant les disponibilités visibles et en facilitant l’envoi d’invitations, ils simplifient la coordination, mais ces mêmes fonctionnalités peuvent aussi favoriser une multiplication des réunions et contribuer à densifier les agendas (Wajcman, 2019). Lorsque les propriétés matérielles d’une technologie ouvrent certaines possibilités d’action, les acteurs peuvent s’appuyer sur ces affordances pour réorganiser leurs routines. À l’inverse, lorsque ces mêmes propriétés limitent certaines actions, ils peuvent chercher à contourner, ajuster ou compléter l’outil afin de poursuivre leurs objectifs (Leonardi, 2011).

La sociomatérialité présente toutefois des limites. Son ancrage dans l’analyse située tend à sous-problématiser les dynamiques institutionnelles et temporelles qui conditionnent la stabilisation ou l’évolution des pratiques (Mutch, 2013), ainsi que les cadres collectifs (conventions sectorielles ou systèmes de sens) orientant l’interprétation des artefacts (Hultin & Mähring, 2014). Ces limites ont conduit ces auteurs à plaider pour une articulation plus étroite entre matérialité, pratiques locales et structures institutionnelles, afin de comprendre non seulement comment les technologies transforment le travail, mais aussi comment elles participent à la (re)configuration des logiques institutionnelles.

2.2. Une approche sociomatérielle des logiques institutionnelles

La perspective sociomatérielle a récemment été prolongée en montrant que la digitalisation constitue une vague qui transforme non seulement les pratiques locales, mais aussi les arrangements institutionnels qui les soutiennent. (Orlikowski & Scott, 2023; Scott & Orlikowski, 2022). À mesure que les produits, services ou formes de travail se re-matérialisent sous des formats digitaux, les institutions établies – ensembles de règles, rôles, normes et routines qui stabilisent l’action collective – peuvent perdre leur cohérence vis-à-vis de ces nouvelles matérialisations (Quesson, 2025). Par exemple, dans l’industrie de l’hospitalité, l’apparition des plateformes de réservation et des systèmes d’avis en ligne a introduit de nouvelles formes d’évaluation des établissements, entrant en tension avec les classements hôteliers traditionnels (Orlikowski & Scott, 2023).

Dans leur modèle (Figure 6.13), Orlikowski & Scott (2023) montrent que chaque vague de digitalisation introduit de nouvelles matérialisations du travail, susceptibles d’entrer en tension avec les arrangements institutionnels existants. Pour Orlikowski & Scott (2023), les institutions correspondent à des arrangements matériels et symboliques à travers lesquels les logiques institutionnelles se concrétisent dans l’organisation du travail. Tant que ces tensions restent localisées, elles sont absorbées par des ajustements pratiques qui renforcent les institutions. Mais lorsqu’elles révèlent un désalignement plus profond entre les nouvelles matérialisations et les logiques établies, elles deviennent existentielles et conduisent à un déplacement institutionnel. Dans l’industrie de l’hospitalité, les premières plateformes

ont d'abord été intégrées aux pratiques existantes sans remettre en cause les classements traditionnels. Lorsque ces technologies ont redéfini les critères d'évaluation et la visibilité des établissements, le désalignement avec les institutions établies s'est accentué. Dans ces situations, les tensions deviennent existentielles et peuvent conduire à un déplacement institutionnel (Orlikowski & Scott, 2023).

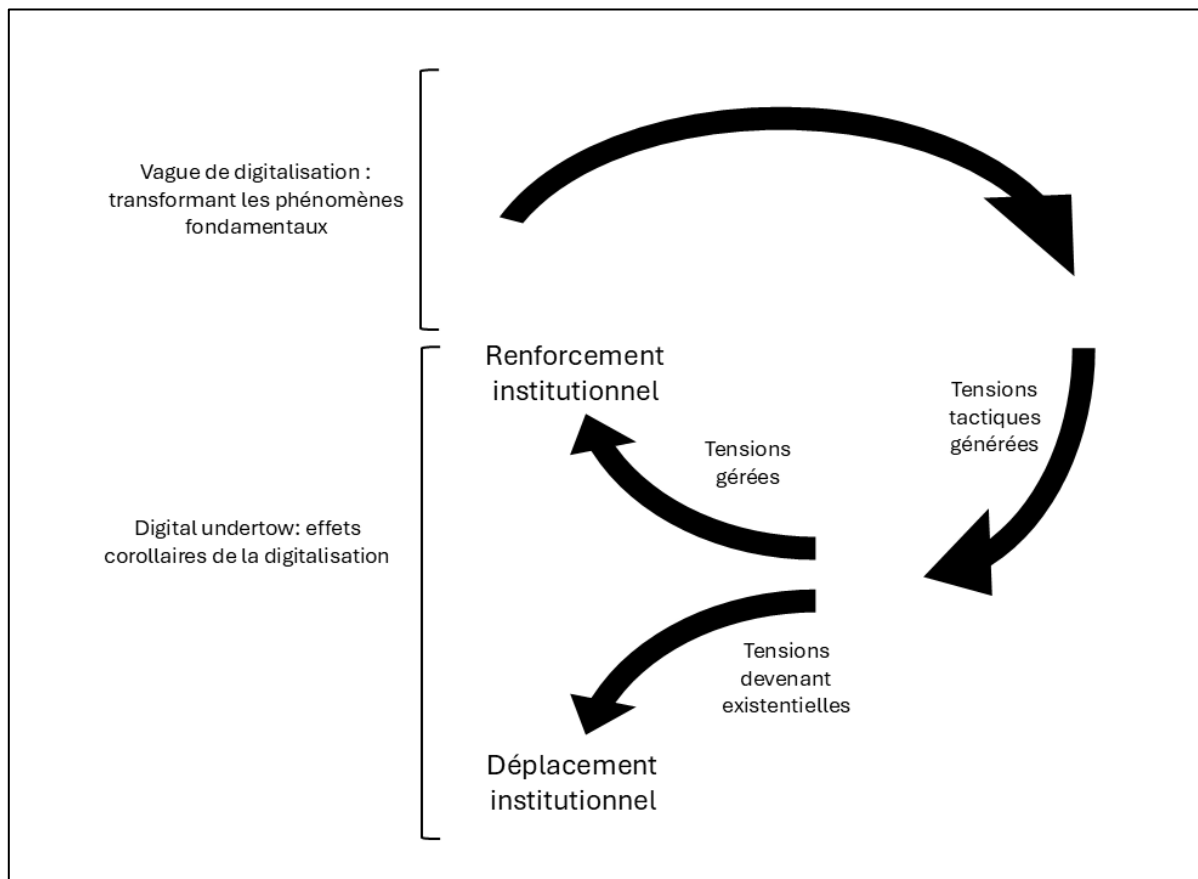


Figure 6.13 : Modèle de processus d'un déplacement institutionnel (Orlikowski & Scott, 2023)

Dans cette recherche, cette approche, articulée à la théorie des logiques institutionnelles, offre un vocabulaire complémentaire pour appréhender la pluralité des rationalités présentes dans les organisations hybrides. La digitalisation, en reconfigurant ces arrangements, affecte ainsi la manière dont les logiques sociale et économique sont mises en œuvre et articulées. Ce rapprochement permet de considérer que les vagues de digitalisation reconfigurent non seulement les institutions au sens d'Orlikowski & Scott (2023), mais aussi les logiques institutionnelles qu'elles incarnent. Les tensions qui émergent autour des artefacts digitaux constituent alors des moments privilégiés pour observer la façon dont cet équilibre est renforcé ou déplacé. Dans cette perspective, mobiliser les affordances et contraintes issues des usages situés (Leonardi, 2011) permet de suivre finement comment les artefacts reconfigurent à la fois les pratiques et les appuis matériels des logiques institutionnelles. Cette articulation éclaire l'hybridité digitale comme un processus situé, dans lequel les dispositifs utilisés deviennent les moteurs concrets des dynamiques de renforcement ou de déplacement de l'équilibre entre mission sociale et exigences d'efficience.

3. Méthode

3.1. Cadre de recherche

Cette étude s'inscrit dans une recherche-intervention sur la digitalisation des entreprises sociales, mobilisant une posture analytique, participative et normative (Pichault, 2006). Ce design est particulièrement adapté pour saisir les reconfigurations sociomatérielles *in situ*, en permettant d'observer les dynamiques organisationnelles au moment où elles se produisent.

L'accompagnement – mené sous la forme d'un suivi mensuel – s'est déroulé entre février 2022 et mars 2024, combinant des séances collectives réunissant plusieurs organisations hybrides et des séances individuelles spécifiquement dédiées au cas étudié. Lors des séances collectives, nous facilitons les échanges et observons les dynamiques inter-organisationnelles ; lors des séances individuelles, nous intervenons comme soutien méthodologique, permettant de distinguer clairement les situations où notre influence potentielle pouvait être plus élevée (Argyris & Schön, 1992; Pichault, 2006). Ces interventions incluaient la participation aux comités de pilotage, des séances d'appui méthodologique, ainsi qu'un suivi longitudinal ajusté aux temporalités propres à l'organisation.

L'étude présente plusieurs biais potentiels liés à la posture de chercheur-intervenant et au design longitudinal de cas unique. La proximité avec les acteurs peut influencer la production et l'interprétation des données, et le double rôle d'intervenant-observateur expose à des attentes implicites susceptibles de générer des biais de confirmation (Davison et al., 2022; Pichault, 2006). Par ailleurs, un cas unique ne permet pas d'inférence statistique et requiert une logique de transférabilité plutôt que de représentativité (Yin, 2018). Pour limiter les biais d'implication, de sélection et de rétrospection tout en renforçant la robustesse analytique (Davison et al., 2022), nous avons mis en place certains dispositifs : pré-diagnostic initial, transparence sur les objectifs, triangulation des sources, journal réflexif, discussions régulières de calibration au sein de l'équipe de recherche, et documentation systématique des décisions et ajustements.

3.2. Présentation du cas HomeCare

HomeCare est une organisation sans but lucratif active dans l'aide et les soins à domicile, comptant environ soixante travailleurs : aides familiales, aides-ménagères sociales et ouvriers polyvalents. L'encadrement est assuré par une directrice, deux assistantes sociales et une administrative.

Le cas présente un intérêt analytique par la combinaison d'une faible maturité digitale initiale, d'une activité fortement distribuée reposant sur des interactions quotidiennes entre intervenants et bénéficiaires, et d'un contexte organisationnel hybride, où coexistent exigences d'efficience, contraintes administratives et mission sociale centrée sur la continuité des soins aux bénéficiaires.

Le projet visait à équiper les travailleurs de terrain de smartphones professionnels afin de centraliser les informations, fluidifier la communication et rationaliser la gestion des prestations. La gouvernance reposait sur un comité de pilotage et un groupe de travail de prestataires. L'accompagnement externe s'est déroulé sur deux ans, d'abord avec un expert technique puis exclusivement sous notre responsabilité. Le projet a abouti à une solution hybride combinant GAP Mobile (gestion des horaires et pointages) et Microsoft Teams (communication et coordination).

3.3. Collecte de données

La collecte de données s'appuie sur un dispositif longitudinal permettant de saisir les évolutions sociomatérielles du projet. Au total, 80 heures de suivi ont été consacrées à HomeCare. Chaque séance a fait l'objet d'une traçabilité systématique : enregistrement audio, retranscription structurée et rédaction de notes réflexives. À ces réunions s'ajoutent 56 heures de séances collectives menées avec d'autres organisations engagées dans un programme inter-organisationnel de soutien à la digitalisation, fournissant un matériau de contraste pour distinguer les dynamiques propres au cas étudié.

Dix-huit entretiens semi-directifs (45 à 90 minutes) ont été réalisés auprès de 24 participants (annexe 8), incluant administrateurs, direction, encadrement, administratifs, et prestataires de terrain. Ces entretiens ont été réalisés à divers moments du processus : avant l'implémentation, pendant, et après celle-ci. Les entretiens ont été intégralement retranscrits et enrichis d'observations menées lors de comités de pilotage, de séminaires et d'intervisions. Ces matériaux diversifiés permettent une triangulation source, renforçant la robustesse de l'analyse qualitative (Yin, 2018).

La collecte documentaire comprend 31 éléments, incluant cahiers des charges, comptes rendus, plannings, supports de formation et documents de communication interne. Par ailleurs, une monographie analytique a été rédigée tout au long du projet, retraçant les temporalités, les décisions et les ajustements successifs, constituant un matériau clé pour les études longitudinales (Yin, 2018).

Le corpus final offre ainsi une vision longitudinale et multiforme de la trajectoire de digitalisation de HomeCare. La variété des sources permet non seulement d'augmenter la validité interne de l'étude, mais aussi d'assurer la profondeur analytique nécessaire à l'étude des agencements sociomatériels.

3.4. Analyse des données

Dans un premier temps, nous avons réalisé un codage ouvert sur l'ensemble du corpus (entretiens, retranscriptions de réunions, notes réflexives et documents internes). Les affordances et contraintes proposées par Leonardi (2011) ont été mobilisées comme concepts sensibilisateurs, orientant l'analyse sans préfigurer les catégories. Les codes ont émergé des descriptions et expériences des acteurs, en

suivant une procédure de comparaison constante permettant d'affiner progressivement les thèmes identifiés (Braun & Clarke, 2006).

Dans un second temps, nous avons consolidé ces codes à travers un codage thématique (annexe 9) visant à rapprocher les éléments portant sur des phénomènes similaires et à structurer le matériau en ensembles cohérents. Ce travail a permis de regrouper les thèmes selon des enchevêtrements sociomatériels, définis comme des configurations d'interaction entre artefacts, pratiques et logiques institutionnelles (Orlikowski, 2007). Cette structuration n'impose pas de grille théorique prédéfinie mais organise les thèmes émergents à la lumière du cadre sociomatériel, afin de rendre visibles les configurations récurrentes observées dans le cas (Braun & Clarke, 2006). Les thèmes finaux ont été stabilisés après plusieurs allers-retours entre les données, les codes initiaux et la structuration sociomatérielle, ce qui a permis de vérifier leur cohérence interne et leur capacité à rendre compte de l'ensemble du corpus.

La cartographie sociomatérielle du projet a été élaborée afin d'éviter une lecture strictement narrative de sa chronologie (annexe 10). Inspirée de la cartographie des controverses (Venturini, 2010), elle représente les associations entre acteurs humains et non humains et permet d'identifier les zones de stabilisation, les frictions et les déplacements des logiques sociale et économique au cours du projet.

La rigueur analytique a été assurée par plusieurs dispositifs complémentaires : retours réguliers aux données brutes pour vérifier la fidélité des interprétations, confrontation des catégories et discussions de calibration au sein de l'équipe de recherche, et mobilisation des notes réflexives pour identifier les effets possibles de la posture de chercheur-intervenant sur l'analyse (Davison et al., 2022). Les verbatims présentés dans les résultats ont été sélectionnés pour leur capacité à illustrer les mécanismes sociomatériels, les tensions vécues et les ajustements successifs opérés par les acteurs. Ils soutiennent l'interprétation, conformément aux standards de l'analyse qualitative interprétative (Yin, 2018)

4. Résultats

L'introduction des smartphones, de GAP Mobile et de Microsoft Teams a redessiné les relations entre acteurs et artefacts. Les résultats se structurent en cinq enchevêtrements (Orlikowski, 2007) montrant comment outils digitaux et acteurs co-configurent le travail. Pour chacun, nous analysons affordances et contraintes (Leonardi, 2011) ainsi que les tensions générées affectant l'appareil institutionnel (Orlikowski & Scott, 2023) afin de comprendre la (re)composition des équilibres entre logique sociale et logique économique.

4.1. Réception des horaires

L'introduction de GAP Time a profondément modifié la manière dont les horaires circulent entre le bureau et les prestataires. Autrefois, les prestataires avaient pour habitude de se retrouver sur site pour

recevoir leur horaire papier de la semaine suivante. Aujourd'hui, l'horaire est disponible via la plateforme. Les assistantes sociales ajustent les plannings en temps réel. Pour beaucoup, cette nouveauté représente une affordance d'autonomie et de diminution des déplacements inutiles :

AMt : « Il ne faut plus passer au bureau pour venir chercher son horaire. [...] Maintenant, toutes les infos sont sur le smartphone. [...] Ils [AS] ne doivent plus nous téléphoner pour les changements d'horaire en pleine prestation. »

Mais cette flexibilité s'accompagne d'une contrainte, la perte d'un rituel collectif, perçu comme un repère relationnel important :

AFo_2 : « Il n'y aura plus lieu de passer au bureau ou juste s'il faut vraiment venir chercher une clé ou un portefeuille ou quelque chose. [...] On sera plus dans une usine, quoi. On ne sera plus dans un lien social comme on l'avait. »

L'usage de l'outil révèle également des différences d'appropriation. Certaines personnes adoptent facilement le réflexe de vérifier leur agenda mobile, alors que d'autres restent attachées au contact direct ou manquent de confiance dans les notifications :

ASo_2 : « Avec certaines personnes je sais qu'elles vont voir le changement dans leur agenda mobile, mais il y en a d'autres où je suis certaine qu'elles ne l'ont pas vu, et effectivement quand j'envoie le message, parfois elles ne répondent pas au message, et je suis encore occupée de téléphoner en disant : 't'as pas vu le changement ?' »

Dans ce premier enchevêtrement, la pratique de réception des horaires bascule d'un rituel collectif au bureau vers un accès individualisé via le smartphone. Les dimensions relationnelles qui soutenaient ce moment – et qui contribuaient à stabiliser l'articulation entre logique sociale (convivialité, soutien mutuel) et logique économique (fiabilité et fluidité de la coordination au service de l'efficacité) – en deviennent constitutivement exclues. Les tensions tactiques (Orlikowski & Scott, 2023) se transforment alors en tensions plus structurelles. La montée en puissance d'une logique d'efficacité reconfigure la pratique et produit un déplacement institutionnel, en altérant les conditions qui permettaient jusqu'ici l'équilibre des logiques.

4.2. Validation de la prestation

L'introduction du code QR remplace la signature du bénéficiaire et automatise la validation des prestations, transformant un geste relationnel de clôture en enregistrement digital. Cette transformation ouvre certaines affordances, notamment la possibilité de valider une prestation lorsque les bénéficiaires ne peuvent plus signer physiquement :

AFo_2 : « L'avantage de ce projet, je veux dire, c'est ce code QR. Parce qu'il y a énormément de personnes âgées qui ne savent plus signer. »

Elle crée également une affordance de simplification administrative, en supprimant le comptage et l'encodage manuels des heures :

OPO : « Quand on a fini le mois, il faut le [document de prestation] rentrer le dernier jour du mois. Donc il faut compter les heures, il faut compter les kilométrages que vous avez fait par rapport aux missions. [...] Je dis : alors là, on n'a plus rien à faire. Quand tu scannes, ben c'est directement ici, on ne doit pas compter. Voilà, on gagne du temps. »

Ces avantages s'accompagnent toutefois de contraintes qui affectent la dynamique relationnelle et l'organisation du travail. La disparition du geste de signature retire un rituel de clôture partagé, et génère des frictions lorsque le code QR n'est pas accessible ou lorsque le scan est oublié :

AMO : « Pour eux ça change beaucoup. Les bénéficiaires ne vont plus signer, mais ils s'habituent. Ça arrive souvent que la farde [classeur sur lequel est apposé le code QR] n'est pas prête et qu'on perde du temps à la chercher. »

Une autre contrainte tient à l'intrusion perçue du dispositif dans l'espace domestique : certains bénéficiaires vivent la présence visible du code comme une atteinte à leur intimité ou à la confidentialité de leurs données :

OPT : « Le bénéficiaire a un code QR chez lui, on sent qu'ils ne sont pas trop « pour ». Le code QR est un peu compliqué « on voit toutes mes données, on voit où j'habite ». [...] Je pense que pour le bénéficiaire à ce niveau-là c'est très intrusif. »

Cette contrainte ne conduit pas à une reconfiguration technique (les prestataires et les bénéficiaires n'ayant pas la main sur le dispositif) mais à une adaptation contrainte des routines où les bénéficiaires déplacent ou cachent le code QR pour en atténuer sa présence :

Admint : « Le code QR, pour eux [bénéficiaires], c'est leurs données. La personne qui va venir chez eux, qui va essayer de scanner, va avoir toutes les informations sur eux. [...] Et je pense aussi que c'est pour ça que la farde bouge de place et se retrouve dans des armoires où on n'a pas accès. »

À mesure que ces ajustements se stabilisent, la tension dépasse le registre tactique : ce n'est plus seulement la procédure qui se transforme, mais la place symbolique du bénéficiaire dans la prestation. Son geste de validation disparaît et son domicile devient un support matériel du pointage. L'équilibre entre logique sociale (relation, reconnaissance) et logique économique (traçabilité, automatisation) se déplace alors vers une clôture automatisée, dans laquelle l'implication du bénéficiaire tend à devenir moins centrale. Ce déplacement institutionnel recentre la validation sur un critère de fiabilité technique, accordant un poids accru aux exigences de la logique économique dans la définition légitime de la fin de service, et redéfinissant silencieusement les modalités pratiques de la relation de service.

4.3. Traçabilité du temps de travail et des déplacements

Avec GAP Mobile, l'enregistrement des prestations devient une séquence horodatée qui impose un scan à l'arrivée et au départ, générant automatiquement des anomalies en cas de décalage. Cette fonctionnalité crée une affordance de visibilité organisationnelle, en offrant à l'encadrement un suivi en temps réel et une traçabilité renforcée des activités des prestataires :

AFt_2 : « On m'a géolocalisé deux, trois fois. C'était pourquoi ? Parce que j'avais pris du retard chez une personne chez qui j'étais coincé. L'autre [bénéficiaire] appelait déjà les bureaux. Ils vérifient où je suis pour savoir si je suis en route. »

L'artefact rend visibles des ajustements temporels auparavant tolérés, révélant des pratiques de flexibilité informelle ou clandestine :

ASo_2 : « J'ai un gars qui [...] doit arriver à 8 heures, et on a remarqué avec ça qu'il arrivait à 8h30. [...] Il arrive très en retard, et bizarrement, aucun de ses bénéficiaires me téléphonait, pour me dire qu'un tel, il n'est toujours pas là. Parce qu'en fait, untel, même s'il arrive en retard, il décalait tous ses horaires. »

Mais pour les prestataires, l'artefact se traduit souvent par une contrainte de surveillance :

ASo_2 : « Oui, les plus grosses craintes, ça reste le scan. Oui, mais une réelle : 'on va se faire flicker !' Ça, j'ai eu. Et je dis, mais le but principal, si vous faites bien votre boulot, que vous êtes là à plus ou moins à l'heure et à temps, ce n'est pas de vous flicker. »

Des contraintes matérielles liées au domicile du bénéficiaire génèrent un stress lié au respect des horaires.

Opo : « Quand on arrive le matin, pour scanner, des fois la luminosité chez les gens, elle n'est pas là. Vous avez des gens qui sont un peu regardants, ils n'allument pas la lumière. Si vous touchez la lumière, c'est la fin du monde. Donc voilà, ça vous stresse, alors vous courez pour voir où est-ce que vous pouvez scanner. Des fois il y n'a pas internet, donc la 4G il n'y a pas de réseau, donc il faut sortir à l'extérieur. »

Mais des contraintes sont directement liées au dispositif digital lui-même, comme la lenteur du scan, engendrant lui aussi, du stress pour les prestataires :

OPt : « Au moment où on doit scanner ce code QR, on a des fois des attentes de 30 à 40 secondes. C'est quand même long je trouve. »

Cette contrainte technique produit aussi une reconfiguration symbolique des interactions entre prestataires et bénéficiaires. Le scan devient souvent le premier geste à effectuer en arrivant, reléguant au second plan le salut initial, geste socialement porteur de reconnaissance :

ASo_2 : « Dans les réunions, ça nous a été un peu reproché en disant, 'mais comment on fait, on arrive, il faut quand même dire bonjour.' Oui, il faut dire bonjour, c'est sûr, c'est la priorité. Oui, si le bénéficiaire commence à parler, je dis, tu peux l'écouter, mais tu peux aussi dire un temps, écoutez, je vais commencer à scanner parce que je suis obligée de scanner pour ma prestation. »

Des oublis de scans sont fréquents lorsque la situation du bénéficiaire requiert une attention immédiate :

AFo_2 : « Bien souvent, dès qu'on arrive, c'est "tu dois faire ça", ou "tiens, il y a ça", ou "j'ai fait tomber ça", et donc du coup, on rentre directement sur ce qui est important et puis on fait "zut, j'ai oublié de scanner !" Oui ça m'est déjà arrivé [d'oublier], et je pense que je ne suis pas la seule. »

En parallèle, l'imprécision du calcul automatique des trajets constitue une autre contrainte technique qui amène les prestataires à bricoler ou à développer un suivi parallèle de leurs déplacements :

AFt_2 : « Le calcul du trajet n'est jamais bon. [...] Je continue à calculer moi-même avec mon compteur, je continue à remettre à zéro, et recalculer en plus à côté. »

Face à ces limites, les acteurs (prestataires ou bénéficiaires) ne peuvent modifier l'outil et ne peuvent qu'adapter leurs comportements (sortir du domicile pour capter la 4G, continuer les notations manuelles). Tant que ces ajustements sont possibles, les tensions restent tactiques ; mais lorsque l'artefact rigidifie trop fortement la temporalité des prestations, la tension devient structurelle. Le travail se matérialise désormais comme une succession d'horodatages précis, excluant la flexibilité temporelle, la négociation implicite et le temps d'entrée en relation qui soutenaient la logique sociale du service.

Ce glissement constitue un déplacement institutionnel : la prestation se stabilise autour d'un critère de conformité digitale (traçabilité, exactitude, visibilité), tandis que les formes relationnelles de régulation perdent leurs appuis. La logique économique devient constitutive de la pratique, et la logique sociale – autrefois ancrée dans la souplesse temporelle et la relation de proximité – se trouve progressivement marginalisée. La temporalité digitale remplace ainsi la temporalité négociée, reconfigurant silencieusement l'équilibre entre les logiques.

4.4. Partage d'informations

Avant la digitalisation, le cahier de communication papier structurait la continuité du suivi au domicile, mais sa visibilité par le bénéficiaire et ses proches constituait une contrainte importante. Elle limitait la liberté d'expression des prestataires et entraînait une forme d'autocensure :

AFo_2 : « Parce que le carnet de communication est ouvert à tout le monde, on ne peut pas mettre ce qu'on veut. On doit faire attention à ce qu'on dit. Certaines personnes lisent le carnet de communication. Du coup, elles peuvent être embêtées par ce qu'on marque.

Moi, personnellement, il y a des choses que je ne mettais pas pour ne pas blesser la personne. »

Pour dépasser cette limite, l'organisation introduit Teams et crée un canal par bénéficiaire, réservé aux seuls professionnels. Cette plateforme offre une affordance de coordination instantanée, permettant d'échanger librement des informations internes et d'agir plus vite en cas de problème :

AFo_2 : « Si on a un souci avec un bénéficiaire, on le met et celle qui va après sait vite le régler. Je veux dire que c'est peut-être ça, le sens, de pouvoir agir plus vite. »

Cette transition ne supprime toutefois pas le cahier papier. Celui-ci est maintenu pour maintenir un lien dans la relation de soin avec le bénéficiaire et ses aidants-proches.

Dirt : « On fait très attention à ce que cela ne perturbe pas les bénéficiaires, notamment en gardant un cahier physique pour les contacts. »

Ceci crée une contrainte organisationnelle liée à la coexistence de deux artefacts. Les prestataires doivent jongler entre les deux supports, répéter le référencement – papier et digital – de certaines informations et composer avec une surcharge de travail :

AFo_2 : « Je déteste ce carnet de communication et je me fais relativement souvent taper sur les doigts parce que je n'y réécris pas ce que j'ai encodé sur Teams. C'est toujours la même chose, et puis c'est une perte de temps. Pendant qu'on fait ça, on ne sait pas faire autre chose. »

Ces tensions restent d'abord tactiques : les prestataires s'adaptent en réduisant ce qu'ils écrivent dans le cahier et en privilégiant Teams pour la coordination quotidienne. Certaines informations opérationnelles sont moins visibles pour les bénéficiaires ou leurs proches, puisque celles-ci circulent désormais principalement dans un espace digital interne.

Le maintien parallèle des deux dispositifs produit donc un compromis instable : le cahier conserve une fonction symbolique liée à la logique sociale du service – matérialité au domicile, transparence pour le bénéficiaire – tandis que Teams incarne une logique plus interne de partage rapide et sécurisé. Mais ce compromis s'érode rapidement. À mesure que les pratiques se stabilisent, la fluidité offerte par Teams marginalise l'usage du cahier, qui perd son rôle central et ne subsiste plus qu'en tant que vestige institutionnel. La circulation de l'information se déplace alors vers le digital, renforçant progressivement une logique d'organisation orientée efficacité et reconfigurant les modalités de coordination du travail.

4.5. Coordination des échanges et désintermédiation

L'introduction des smartphones professionnels et de Teams reconfigure profondément la circulation de l'information en permettant des échanges directs entre prestataires, sans passer systématiquement par l'assistante sociale. Cette désintermédiation constitue une affordance majeure, en ouvrant la voie à une

communication horizontale plus rapide et plus opérationnelle tandis que le répertoire partagé du smartphone renforce l'accessibilité entre collègues :

Dirt : « [...] l'outil de communication Teams permettant justement une interaction rapide et précise sur l'accompagnement des familles, donc l'aspect social, l'utilisation simplement d'un GSM avec un répertoire téléphonique de toute l'équipe, donc une accessibilité à ses collègues aussi, c'est important. »

Pour les prestataires, cette nouvelle infrastructure sociomatérielle fluidifie la coordination et réduit la dépendance envers les assistantes sociales. La circulation de l'information se reconfigure ainsi autour de canaux directs entre prestataires, rendant moins centrale la fonction d'intermédiation auparavant assurée par les assistantes sociales :

OPt : « Plus de coups de téléphone en longueur. Pour eux [assistantes sociales], je veux dire aussi limiter la charge de travail. Parce que c'est vrai qu'à un moment on téléphonait quand même beaucoup. Je pense que maintenant ils ont quand même vu une différence. Et puis, on n'a plus cet intermédiaire. Il fallait téléphoner à l'assistante sociale [...] Maintenant on peut directement téléphoner à l'aide familiale. »

La plateforme crée également un historique partagé de la situation du bénéficiaire. Les prestataires retrouvent en un lieu unique les incidents récents, les actions entreprises et les recommandations, ce qui leur permet d'ajuster leur intervention sans attendre un appel du bureau :

Admint : « Une collègue voit qu'il y a un problème chez M. Untel, on le met directement dans le canal au nom de M. Et toutes les collègues qui vont chez M. Untel ont vu le souci. Quand elles arrivent, elles ne sont pas perdues de découvrir que M. est tombé il y a trois jours et qu'il a une énorme bosse sur la tête. Elles ont l'information, elles n'ont pas attendu que l'assistance sociale les appelle, si elles n'ont pas le temps. »

Cette circulation autonome de l'information renforce la capacité d'agir des équipes et redéfinit leur pouvoir d'intervention :

OPt : « Quand on est attribué [à un bénéficiaire] et qu'il faut revenir au bureau [auprès de son assistante sociale] pour une explication, maintenant on va utiliser les téléphones. On perd moins de temps et avec ça on a une meilleure communication entre les AS, les aides familiales et les ouvriers polyvalents, parce qu'on sait directement qui va chez le bénéficiaire ou qui est venu chez le bénéficiaire avant, pour ne pas passer par le bureau pour voir qui était passé. »

Le rôle de l'assistante sociale est redistribué et peut se recentrer sur la supervision et le soutien transversal. Cette évolution est largement perçue comme positive, car elle renforce une norme centrale du métier – l'autonomie professionnelle – tout en améliorant la continuité du service.

Ce dernier enchevêtrement apparaît ainsi comme un renforcement institutionnel. Sur le versant de la logique sociale, les smartphones et Teams soutiennent la coopération interprofessionnelle, fluidifient la

coordination autour des bénéficiaires et renforcent l'autonomie des prestataires. Sur le versant de la logique économique, la centralisation des informations, la réduction des erreurs, la rapidité de circulation des messages et la désintermédiation de l'assistante sociale améliorent l'efficacité organisationnelle et la fiabilité des procédures. En combinant ces deux effets, l'enchevêtrement stabilise un mode de coordination plus réactif et plus lisible, sans modifier la finalité du service : il matérialise et amplifie des appuis déjà présents dans l'organisation, au croisement des deux logiques qui la structurent.

5. Discussion

Pour comprendre – *dans quelle mesure la transformation digitale des pratiques professionnelles reconfigure-t-elle l'équilibre entre logiques sociale et économique dans les organisations hybrides ?* – nos résultats apportent un éclairage empirique sur les défis et les dynamiques qui façonnent la transformation digitale dans les organisations hybrides (Mehmood et al., 2025).

5.1. Reconfiguration sociomatérielle des pratiques professionnelles

Les résultats montrent que la digitalisation transforme les pratiques professionnelles en reconfigurant les agencements sociomatériels qui rendent l'activité possible (Orlikowski, 2007) qui les rendent possibles. Les artefacts introduits chez HomeCare redéfinissent les conditions pratiques à partir desquelles les prestataires perçoivent, interprètent et accomplissent leur travail. Cette re-matérialisation du soin, de la coordination et de la preuve des prestations constitue la clé de compréhension des transformations observées.

Les affordances identifiées dans les usages (consultation distante des horaires, coordination horizontale via Teams, transmission rapide d'informations situées) élargissent certaines possibilités d'action en soutenant l'autonomie et l'entraide. À l'inverse, d'autres configurations matérielles génèrent des contraintes : la rigidification temporelle induite par les scans, la disparition du geste de validation, la surcharge liée au maintien simultané du cahier papier et de la plateforme digitale. Dans tous les cas, la transformation du travail émerge de l'ajustement entre artefacts et pratiques situées : les acteurs bricolent, contournent ou réorganisent leurs routines pour maintenir la continuité du service dans un environnement technique qui reconfigure progressivement leurs repères.

Nos résultats permettent de contribuer à plusieurs débats de la littérature sociomatérielle. D'abord, ils confirment que les technologies digitales rendent visibles ou contraignantes des dimensions auparavant implicites des routines (Hultin & Mähring, 2014), mais ils étendent aussi cette idée à des registres peu explorés : les gestes relationnels (dire bonjour, clôturer une prestation), les rythmes du soin, et la matérialité du domicile comme espace de travail. Là où les travaux sociomatériels classiques portent principalement sur des environnements organisationnels internalisés, nos données montrent que les

artefacts reconfigurent aussi l'expression du soin dans un espace domestique – celui du bénéficiaire – où l'intime et le professionnel se superposent.

Alors que Pankaj & Seetharaman (2021) mobilisent la sociomatérialité pour analyser l'évolution des pratiques dans les organisations hybrides, notre étude étend cette perspective en montrant que les agencements sociomatériels ne transforment pas seulement les routines, mais aussi les appuis relationnels, symboliques et domestiques du soin – des dimensions encore largement implicites dans les analyses existantes – en rendant possibles la coexistence des logiques institutionnelles.

5.2. Reconfiguration de l'équilibre entre logiques sociale et économique

Trois dynamiques caractérisent la reconfiguration de l'équilibre entre logiques sociale et économique : renforcement institutionnel, déplacement institutionnel et compromis instable. Ces dynamiques découlent des tensions générées par les affordances et contraintes des outils digitaux, et de la manière dont ces technologies transforment les pratiques à travers lesquelles les logiques s'expriment.

La première dynamique correspond à un renforcement institutionnel. Les affordances offertes par les smartphones et Teams (communication horizontale, transmission rapide d'informations, mémoire collective partagée) s'inscrivent dans des routines qui soutiennent l'entraide et l'autonomie professionnelle. Les frictions qui apparaissent (rappels à vérifier l'agenda, ajustements dans la formulation des messages, vigilance dans le suivi des informations) restent de l'ordre de tensions tactiques, facilement absorbées par les routines. Ces enchevêtrements stabilisent simultanément les deux logiques : coordination située, attention collective au bénéficiaire d'une part, et réduction des erreurs, fluidification de la coordination, diminution des tâches intermédiaires d'autre part. Cette dynamique contraste avec les résultats de Hu et al. (2025), pour qui la digitalisation fragilise l'hybridité lorsqu'elle s'écarte des routines professionnelles. L'alignement entre les affordances offertes par les outils et les besoins pratiques des équipes contribue ainsi, à l'inverse de leurs observations, à une stabilisation simultanée des deux logiques.

La deuxième dynamique relève d'un déplacement institutionnel. GAP Mobile, les scans horaires et les ajustements nécessaires au maintien de la relation introduisent des contraintes qui affectent les appuis pratiques de la logique sociale : temporalité flexible, salut initial, clôture symbolique de la prestation. Ici, les tensions deviennent existentielles, car elles portent sur les pratiques qui soutenaient historiquement la relation de soin. L'entrée en relation doit être réorganisée face à la rigidité temporelle imposée par l'horodatage. La logique sociale reste mobilisée, mais son expression devient plus coûteuse. Ce phénomène correspond au mécanisme décrit par Orlikowski & Scott (2023) : les matérialisations digitales deviennent constitutives de ce qui est faisable ou légitime dans l'activité. Nos constats prolongent les analyses de Hu et al. (2025), en montrant que la réorientation vers des critères

d'exactitude et de traçabilité ne produit pas un rejet de la technologie, mais une recombinaison des efforts nécessaires pour maintenir les gestes relationnels. L'équilibre des logiques se déplace ainsi vers la logique économique, non pas par intention managériale, mais parce que l'artefact redéfinit discrètement les conditions matérielles de l'interaction.

Une troisième dynamique apparaît dans la coexistence du cahier papier et de Teams : le compromis instable. Les prestataires atténuent la contradiction entre les deux artefacts en limitant l'usage du cahier et en privilégiant Teams, mais sans pouvoir éliminer la dualité, car le cahier conserve une fonction symbolique auprès du bénéficiaire. Les tensions persistent mais sont subies pour maintenir l'activité. Cette situation révèle que les artefacts portent des capacités matérielles inégales – l'un soutient la transparence envers le bénéficiaire, l'autre la coordination professionnelle – sans que l'un puisse absorber l'autre. Cette troisième issue enrichit le caractère dynamique du modèle d'Orlikowski & Scott (2023) (Figure 6.14), en révélant une phase intermédiaire, précaire et transitoire, située entre renforcement et déplacement institutionnel, où la coexistence d'artefacts permet de faire tenir l'activité, tout en révélant un équilibre fragile et structurellement instable.

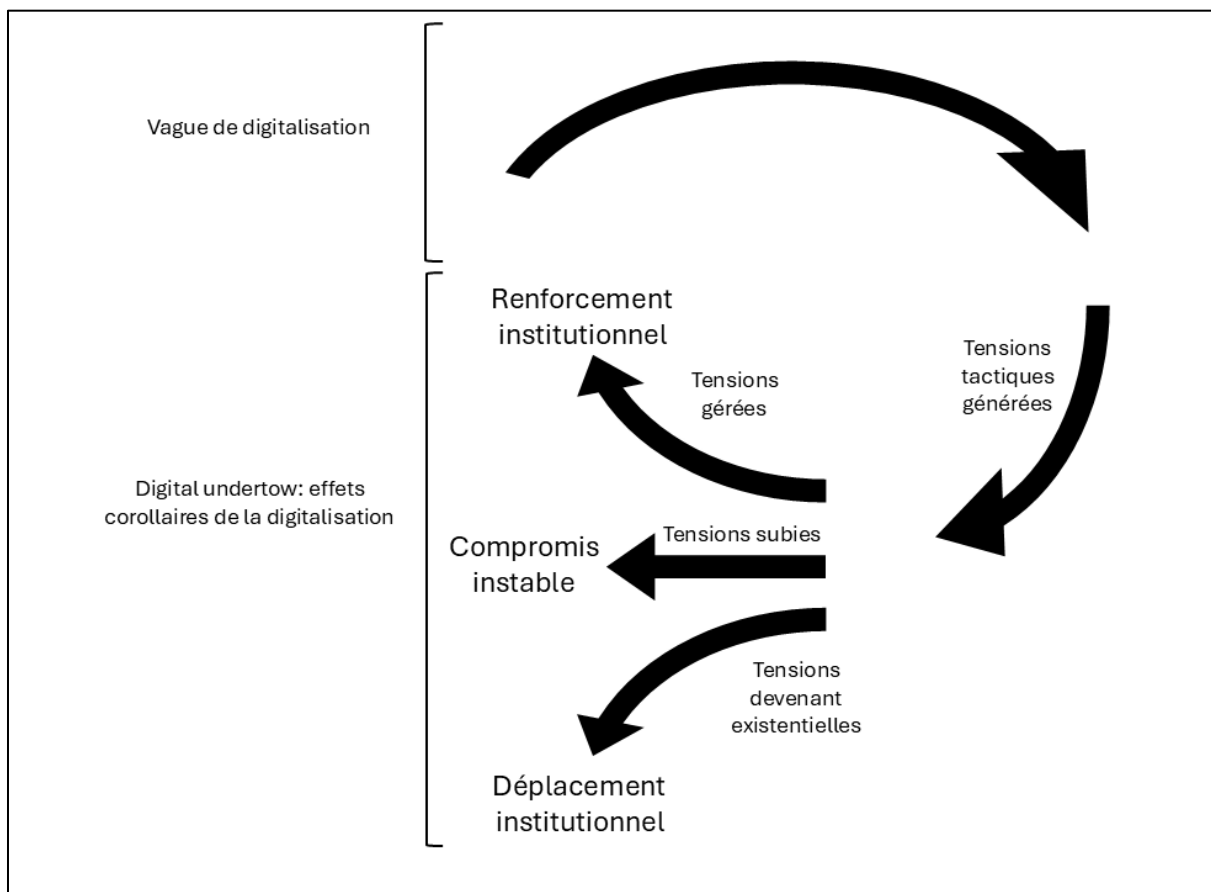


Figure 6.14 : Modèle sociomatériel intégré des transformations digitales dans l'organisation hybride

Pris ensemble, ces résultats montrent que l'équilibre hybride ne repose pas sur un compromis organisationnel abstrait, mais sur des stabilisations sociomatérielles. Les logiques sociale et économique

peuvent être mises en pratique lorsque les artefacts soutiennent les pratiques de travail, les rythmes d'activité et les formes de coordination qui rendent cette expression possible. Cet équilibre devient en revanche vulnérable lorsque ces appuis matériels se transforment, s'affaiblissent ou entrent en contradiction, fragilisant les conditions concrètes d'expression des logiques. En identifiant les mécanismes par lesquels les affordances et contraintes (Leonardi, 2011) orientent les trajectoires institutionnelles, l'étude met en évidence non seulement les deux issues décrites par Orlikowski & Scott (2023) – renforcement et déplacement – mais aussi une dynamique intermédiaire, où la coexistence d'artefacts fragilise temporairement les logiques institutionnelles sans encore les reconfigurer. Cette contribution n'ajoute pas une troisième issue au modèle du « digital undertow » (Scott & Orlikowski, 2022), mais en souligne le caractère plus dynamique : entre les effets corollaires silencieux qu'ils décrivent et les transformations institutionnelles observées à long terme, des phases intermédiaires peuvent émerger.

5.3. L'hybridité à l'ère de la digitalisation

Nos résultats enrichissent les débats sur l'hybridité organisationnelle en montrant que l'équilibrage entre logiques sociale et économique repose aussi sur un travail sociomatériel distribué dans les artefacts, les pratiques et les temporalités du travail. Les enchevêtrements sociomatériels participent directement à stabiliser ou à fragiliser les repères qui rendent cet équilibre possible.

Une partie importante de la littérature attribue toutefois les effets de la digitalisation aux propriétés intrinsèques des technologies. He et al. (2022) soutiennent que l'« hybridité digitale » repose sur les capacités techniques des dispositifs (modularité, puissance analytique, automatisation) qui permettraient d'articuler simultanément les logiques sociale et économique. Hu et al. (2025) insistent sur le risque inverse : lorsque des caractéristiques comme la granularité, la visibilité accrue ou la standardisation entrent en tension avec les routines professionnelles, l'hybridité se fragilise. Xiao & Beckmann (2024) proposent une lecture plus systémique : selon eux, la compatibilité entre logiques dépend de la profondeur technologique (degré de sophistication et de transformation interne) et de l'étendue organisationnelle (nombre d'acteurs, d'activités ou de domaines concernés). Dans ce modèle, ce sont les caractéristiques techniques et structurelles des dispositifs qui conditionnent la capacité de la technologie à stabiliser ou perturber l'hybridité.

Nos observations nuancent nettement ces approches centrées sur la technologie. Les outils introduits chez HomeCare sont technologiquement simples et centrés sur quelques fonctions opérationnelles (communication, pointage, partage d'informations) mais leurs effets institutionnels sont très contrastés : certains renforcent la coordination et l'autonomie, tandis que d'autres rigidifient la temporalité ou modifient les pratiques de travail. Cette variation montre que, contrairement à ce que suggèrent les lectures technocentrées (He et al., 2022; Xiao & Beckmann, 2024), ce n'est pas la technologie en elle-

même qui façonne l'hybridité organisationnelle, mais l'agencement sociomatériel dans lequel elle s'insère. Des artefacts modestes peuvent contribuer à stabiliser l'équilibre entre logiques lorsqu'ils prolongent les valeurs et pratiques de l'aide à domicile ; inversement, ils peuvent le fragiliser lorsqu'ils altèrent les modes d'attention, de coordination ou de présence au bénéficiaire.

Ces variations s'expliquent moins par les propriétés techniques des dispositifs que par l'agencement sociomatériel dans lequel ils s'insèrent. La compatibilité entre logiques dépend de la manière dont les artefacts reconfigurent pratiques, temporalités et relations dans le travail quotidien. Nos résultats invitent dès lors à compléter les modèles existants, notamment celui de Xiao & Beckmann (2024), en y intégrant cette dimension sociomatérielle pour comprendre pourquoi une même technologie peut tantôt stabiliser, tantôt fragiliser l'équilibre des logiques selon son inscription dans l'activité.

5.4. Implications théoriques

Cette recherche apporte deux contributions principales. *Premièrement*, cette étude prolonge et précise le cadre sociomatériel institutionnel proposé par Orlikowski & Scott (2023) en l'appliquant à un contexte de pluralisme institutionnel, où coexistent logiques sociale et économique. L'analyse identifie une dynamique transitoire non documentée dans leur modèle : un compromis instable, où deux artefacts compensent mutuellement leurs limites sans permettre une résolution durable de la tension. Cette forme d'équilibre précaire, ni renforcement ni déplacement institutionnel, montre que certaines tensions peuvent être maintenues plutôt que résorbées, enrichissant ainsi la dimension dynamique du modèle d'Orlikowski & Scott (2023) et offrant une lecture plus nuancée des trajectoires possibles de la digitalisation dans les organisations hybrides.

Deuxièmement, l'étude contribue à la littérature sur la digitalisation des organisations hybrides en mettant en évidence une limite importante des approches technocentrées (He et al., 2022; Xiao & Beckmann, 2024). Même si les technologies digitales mobilisées sont peu sophistiquées et d'étendue limitée, leurs effets institutionnels peuvent être différenciés : certaines renforcent l'équilibre des logiques, tandis que d'autres le déplacent. Ces variations s'expliquent non par la technologie elle-même, mais par l'agencement sociomatériel qu'elle produit. Nos résultats invitent donc à reconsidérer les approches technocentrées en y intégrant une dimension sociomatérielle indispensable pour comprendre pourquoi une même technologie peut tantôt stabiliser, tantôt fragiliser l'hybridité selon son inscription dans les pratiques quotidiennes.

5.5. Implications pratiques

Cette recherche offre également plusieurs implications pratiques. *Pour les organisations hybrides*, la digitalisation ne doit pas être pensée comme l'introduction d'un simple outil, mais comme un processus de re-matérialisation de la mission. Les technologies modifient les pratiques, les temporalités et les

appuis relationnels qui rendent les logiques sociale et économique praticables. Leur déploiement suppose dès lors une gouvernance réflexive de la technologie, attentive à ce que les artefacts rendent visibles, invisibilisent ou rendent plus difficile dans le travail quotidien.

Pour les consultants accompagnant ces transformations, l'enjeu consiste à traduire les valeurs de la mission dans la configuration concrète des outils implémentés : paramétrages, routines d'usage, formats de communication. Les tensions existentielles observées ne doivent pas être comprises comme des résistances, mais comme des signaux indiquant que les supports matériels de la logique sociale sont affaiblis. Leur rôle consiste à expliciter ces tensions, à soutenir l'institutionnalisation des bricolages pertinents et à identifier ce que les dispositifs stabilisent ou fragilisent dans les pratiques. Lorsque ces tensions débouchent sur un compromis instable – comme la coexistence temporaire de deux artefacts – il peut être utile de reconnaître cette configuration comme une étape transitoire permettant de maintenir la cohérence du service, à condition qu'elle soit explicitement encadrée et régulièrement réévaluée.

Pour les pouvoirs publics soutenant la digitalisation, les résultats invitent à dépasser une logique d'équipement pour privilégier un accompagnement institutionnel des projets. Celui-ci devrait soutenir la conception participative, la formation et l'expérimentation des outils, tout en intégrant dans les critères d'évaluation leurs effets sur la cohérence hybride (continuité relationnelle, reconnaissance du travail et autonomie professionnelle) et non les seuls gains d'efficacité opérationnelle.

6. Conclusion

Cette étude examine comment la digitalisation transforme les pratiques professionnelles quotidiennes et reconfigure l'équilibre entre logiques sociale et économique dans une organisation hybride. À partir d'une étude de cas longitudinale de deux ans dans un service d'aide et de soins à domicile, les résultats montrent que les technologies reconfigurent les agencements sociomatériels qui rendent le travail possible. L'analyse de cinq enchevêtrements met en évidence que les artefacts digitaux génèrent des tensions qui deviennent structurantes lorsqu'elles affectent les conditions matérielles d'expression des logiques institutionnelles. Trois dynamiques émergent : un renforcement de l'hybridité lorsque technologies et routines convergent vers l'entraide et l'efficacité ; un déplacement lorsque les inscriptions matérielles privilégient la traçabilité ou la ponctualité au détriment des gestes relationnels ; un compromis instable lorsque deux artefacts coexistent sans pouvoir stabiliser durablement l'activité.

Ces résultats nuancent les lectures technocentrées de la digitalisation dans les organisations hybrides. La compatibilité entre logiques ne dépend ni de la sophistication technique **des dispositifs** ni de **leur** étendue organisationnelle : elle repose sur la manière dont les artefacts reconfigurent les pratiques situées à travers lesquelles les logiques s'expriment. Des technologies digitales même simples, telles que l'introduction d'un smartphone, peuvent avoir des effets contrastés sur l'équilibre des logiques.

Ces résultats contribuent aux recherches en systèmes d'information sur les organisations hybrides en montrant que les effets de la digitalisation ne se jouent pas principalement dans les caractéristiques techniques des dispositifs, mais dans la manière dont ceux-ci reconfigurent les pratiques de travail à travers lesquelles les logiques sociale et économique prennent forme dans l'activité quotidienne. Cette perspective permet d'expliquer pourquoi des technologies même simples peuvent produire des effets contrastés sur l'équilibre entre logiques selon les agencements sociomatériels dans lesquels elles s'insèrent.

Cette recherche présente plusieurs limites qui ouvrent autant de pistes pour de futurs travaux. *Premièrement*, l'étude repose sur un cas unique situé dans un service d'aide et de soins à domicile. Ce choix permet une immersion fine dans les pratiques, mais limite son caractère généralisable. De futures recherches pourraient privilégier des approches multi-cas, dans d'autres types d'organisations hybrides, afin d'examiner comment différents environnements institutionnels façonnent les agencements sociomatériels et les dynamiques hybrides observées. Par ailleurs, le modèle sociomatériel intégré proposé ici mériterait d'être testé et affiné par des études multi-contextes. *Deuxièmement*, l'analyse s'appuie principalement sur un matériau empirique produit avec les professionnels du secteur, sans inclure systématiquement les bénéficiaires ou leurs aidants proches. Or, ces acteurs contribuent eux aussi à la construction des significations et des tensions liées à la digitalisation. Des travaux futurs pourraient mobiliser des dispositifs d'observation élargis pour examiner comment les parties prenantes dans leur ensemble co-produisent ou contestent ces reconfigurations. *Troisièmement*, l'analyse met en évidence un rôle central des significations professionnelles attribuées aux artefacts (outil de surveillance, support d'entraide, contrainte administrative, etc.), mais sans les conceptualiser. De futurs travaux pourraient développer une typologie des registres interprétatifs, et analyser comment ces interprétations peuvent orienter les trajectoires institutionnelles. *Quatrièmement*, l'étude porte sur des technologies digitales simples. Si cela permet d'enrichir les débats sur les effets de dispositifs modestes, il serait utile de tester dans quelle mesure les dynamiques identifiées se retrouvent avec des technologies plus complexes. Une comparaison systématique entre dispositifs simples et dispositifs complexes permettrait d'évaluer la robustesse du modèle sociomatériel intégré qui a été proposé ici. À mesure que de nouvelles vagues de digitalisation toucheront les services de soins, les dynamiques observées invitent à anticiper la manière dont les artefacts futurs – y compris des dispositifs plus profonds tels que l'intelligence artificielle ou les systèmes d'aide à la décision – reconfigureront les appuis matériels des logiques institutionnelles.

Nos résultats suggèrent que la robustesse de l'hybridité dépend moins du degré de sophistication technique que de la capacité à concevoir des agencements sociomatériels compatibles avec les pratiques et temporalités propres aux organisations hybrides. Les évolutions technologiques peuvent à la fois accentuer certaines tensions (visibilité, traçabilité, standardisation) ou ouvrir de nouvelles possibilités de coordination. Elles appellent ainsi une attention particulière à la conception, la gouvernance et

l'appropriation des outils, afin d'anticiper leurs effets sur l'équilibre entre logiques dans les organisations hybrides.

7. Références

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.045>
- Álvarez-González, L. I., Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2023). The impact of technologies on society through NPO-social enterprise value co-creation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02145-4>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1992). *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- 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. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chapel, B., Ologeanu-Taddei, R., Cases, A.-S., & Hayot, M. (2022). Défis et stratégies de légitimation d'une organisation temporaire : Étude de cas d'un projet de conception d'une application mobile en e-santé. *Systèmes d'information & management*, 27(1), 67-99. <https://doi.org/10.3917/sim.221.0067>
- Davison, R. M., Martinsons, M. G., & Wong, L. H. M. (2022). The ethics of action research participation. *Information Systems Journal*, 32(3), 573-594. <https://doi.org/10.1111/isj.12363>
- Estapé-Dubreuil, G., & Torreguitart-Mirada, C. (2014). Firm-Level Evidence of ICT Adoption among SMEs of the Social Economy in Spain. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 12(1), 16-34. <https://doi.org/10.4018/jeco.2014010102>
- He, T., Liu, M. J., Phang, C. W., & Luo, J. (2022). Toward social enterprise sustainability : The role of digital hybridity. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121360. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121360>
- Højlund, H., & Villadsen, K. (2020). Technologies in caregiving : Professionals' strategies for engaging with new technology. *New Technology, Work and Employment*, 35(2), 178-194. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12161>
- Hu, X., Ivanov, I., & Battisti, M. (2025). Tensions at the margins of change : Re-discovering hybridity in the digitalisation of social enterprises. *International Small Business Journal*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/02662426251371138>
- Hultin, L., & Mähring, M. (2014). Visualizing institutional logics in sociomaterial practices. *Information and Organization*, 24(3), 129-155. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2014.05.002>
- Leonardi. (2011). When Flexible Routines Meet Flexible Technologies : Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147. <https://doi.org/10.2307/23043493>
- Leonardi, P. M. (2012). Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems : What Do These Terms Mean ? How Are They Different ? Do We Need Them? In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos, *Materiality and Organizing : Social Interaction in a Technological World* (p. 25-48). OUP Oxford.
- Manikas, A. S., Kroes, J. R., & Gattiker, T. F. (2017). Leveraging Academic Partnerships to Improve Logistics at Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(3), 435-444. <https://doi.org/10.1002/nml.21246>

- Marsan, J., Audebrand, L. K., Croteau, A.-M., & Magnin, G. (2017). Healthcare service innovation based on information technology: The role of social values alignment. *Systèmes d'information & Management*, 22(1), 97-127. <https://doi.org/10.3917/sim.171.0097>
- Mato-Santiso, V., Rey-García, M., & Sanzo-Pérez, M. J. (2021). Managing multi-stakeholder relationships in nonprofit organizations through multiple channels : A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing. *Public Relations Review*, 47(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102074>
- Mehmood, A., Za, S., & De Luca, F. (2025). Exploring the hybrid organizations debate in the business studies. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00872-3>
- Mutch, A. (2013). Sociomateriality—Taking the wrong turning? *Information and Organization*, 23(1), 28-40. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2013.02.001>
- 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)*, 1245-1249. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607762>
- Occhiuto, K., Todd, S. L., Wilson, T., & Garrod, J. (2021). Towards Greater Transparency Regarding Partnerships for Technology Development. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 12(2), 89-103. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2021v12n2a413>
- Okano, M., Langhi, C., & Ribeiro, R. B. (2021). Measuring the benefits of ICTs in social enterprises : An exploratory study. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 317-333. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.3.5>
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices : Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). 10 Sociomateriality : Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474. <https://doi.org/10.5465/19416520802211644>
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2023). The Digital Undertow and Institutional Displacement : A Sociomaterial Approach. *Organization Theory*, 4(2), 26317877231180898. <https://doi.org/10.1177/26317877231180898>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization : Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Pankaj, L., & Seetharaman, P. (2021). The balancing act of social enterprise : An IT emergence perspective. *International Journal of Information Management*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102302>
- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation : Une question de légitimation systémique. *Revue internationale de psychosociologie*, (26), 63-96. <https://doi.org/10.3917/rips.026.0063>
- Quesson, P. (2025, juin). Determine the future, then shape the present? Alfred Schütz' "Multiple Realities" to explore the co-evolution of digital transformation and institutional logics. *Alberta Institutions Conference 2025. Crafting Futures: Institutions and their Implications*. <https://hal.science/hal-05249902>
- Salminen-Karlsson, M., & Golay, D. (2022). Information systems in nurses' work : Technical rationality versus an ethic of care. *New Technology, Work and Employment*, 37(2), 270-287. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12231>
- Sandberg, B., Hand, L. C., & Russo, A. (2023). Re-envisioning the Role of "Big Data" in the Nonprofit Sector : A Data Feminist Perspective. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(5), 1094-1105. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00529-9>
- Scott, S., & Orlikowski, W. (2022). The Digital Undertow : How the Corollary Effects of Digital Transformation Affect Industry Standards. *Information System Research*, 33(1), 311-336. <https://doi.org/10.1287/isre.2021.1056>

- Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T., & Spee, P. (2015). Reinsurance Trading in Lloyd's of London : Balancing Conflicting-yet-Complementary Logics in Practice. *Academy of Management Journal*, 58(3), 932-970. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0638>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). Introduction to the Institutional Logics Perspective. In P. H. Thornton, W. Ocasio, & M. Lounsbury (Éds.), *The Institutional Logics Perspective : A New Approach to Culture, Structure and Process* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.003.0001>
- Venturini, T. (2010). Diving in magma : How to explore controversies with actor-network theory. *Public Understanding of Science*, 19(3), 258-273. <https://doi.org/10.1177/0963662509102694>
- Wajcman, J. (2019). How Silicon Valley sets time. *New Media & Society*, 21(6), 1272-1289. <https://doi.org/10.1177/1461444818820073>
- Xiao, Y., & Beckmann, M. (2024). Where Two Are Fighting, the Third One Does What? Digitalisation and Its Effects on Social Entrepreneurship's Social-Economic Hybridity. *Journal of Social Entrepreneurship*. (world). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420676.2024.2318375>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

Discussion

Bien que notre thèse soit structurée en quatre papiers autonomes, chacun mobilisant un cadre théorique spécifique et répondant à une sous-question distincte, elle vise à proposer une lecture intégrée du phénomène étudié en explorant une question de recherche unique : *Par quels mécanismes les organisations hybrides parviennent-elles à maintenir leur hybridité dans un contexte d'injonction à la digitalisation ?* Nous entendons par injonction à la digitalisation l'ensemble des pressions institutionnelles poussant les organisations à adopter des technologies digitales pour se moderniser et se professionnaliser.

Pour répondre à notre question de recherche, nous prenons appui sur la littérature relative à l'**hybridité organisationnelle** (Battilana & Dorado, 2010; Malhotra et al., 2025; Mehmood et al., 2025; Pache & Santos, 2013; Smith & Besharov, 2019). Les organisations hybrides reposent sur la combinaison de logiques institutionnelles porteuses de valeurs distinctes, susceptibles d'entrer en concurrence dans la définition des priorités organisationnelles (Thornton et al., 2012). Cette pluralité de logiques génère des pressions institutionnelles concurrentes, portées par des acteurs aux attentes divergentes (Pache & Santos, 2010). Lorsque ces pressions doivent être traduites dans les pratiques, les structures et les dispositifs de gestion, elles donnent lieu à des tensions internes et externes, notamment en matière d'identité organisationnelle et d'allocation des ressources (Battilana, 2018). Les organisations élaborent alors des stratégies pour réguler ces tensions et rendre compatibles des exigences partiellement contradictoires (Oliver, 1991; Pache & Santos, 2013). La capacité à maintenir l'hybridité dépend de la manière dont ces réponses sont inscrites et pérennisées dans les structures, les routines et la culture de l'organisation (Battilana & Dorado, 2010).

Dans ce travail, le **maintien de l'hybridité** ne renvoie pas à la conservation d'un équilibre inchangé, mais à la capacité des organisations hybrides à préserver, dans le temps, la coexistence de finalités hétérogènes face aux épreuves de transformation digitale. Ce maintien renvoie dès lors à un processus continu de recomposition institutionnelle, au cours duquel les arrangements entre ces finalités sont déplacés ou renforcés dans des contextes spécifiques. Nous désignons par équilibre des logiques l'état provisoire résultant de ces arrangements, lorsque la coexistence entre logiques sociale et économique peut être maintenue sans renégociation permanente.

Les **entreprises sociales** constituent un cas emblématique d'organisations hybrides, en raison de la centralité et de la persistance de la combinaison entre logiques sociale et économique au cœur de leur fonctionnement (Battilana & Lee, 2014). *Premièrement*, la mission sociale confère aux pratiques de travail une dimension relationnelle et morale forte, notamment dans les secteurs de l'aide, du soin ou de l'accompagnement, où l'activité repose sur des interactions situées, difficilement réductibles à des indicateurs formalisés (López Peláez et al., 2018; Martínez Morales & Molpeceres Pastor, 2010).

Deuxièmement, les entreprises sociales évoluent dans des environnements institutionnels caractérisés par des attentes normatives multiples, émanant à la fois des pouvoirs publics, des financeurs, des bénéficiaires et des professionnels (Battilana & Lee, 2014; Pache & Santos, 2013). Cette pluralité de logiques – civique et domestique d’une part, industrielle et marchande d’autre part (Brotcorne et al., 2021; Gabriagues et al., 2023) – orientent les finalités, les pratiques et les formes de coordination susceptibles de guider leur action collective (Greenwood et al., 2011; Thornton et al., 2012). Cette pluralité de logiques expose également les entreprises sociales à des tensions récurrentes – identitaires ou liées aux ressources, internes comme externes – et les contraint à composer en permanence avec des rationalités hétérogènes (Battilana, 2018; Greenwood et al., 2011). *Troisièmement*, les entreprises sociales se caractérisent par des formes de gouvernance multipartite et démocratique, fondées sur la participation de parties prenantes multiples disposant de légitimités distinctes (Defourny et al., 2009).

La **transformation digitale** s’inscrit ainsi dans un faisceau de pressions réglementaires, financières et professionnelles qui incitent les entreprises sociales à moderniser leurs pratiques tout en préservant leur finalité sociale (Bennich, 2024; Bernholz et al., 2023; Schlogl et al., 2021). Les technologies digitales sont investies d’objectifs hétérogènes – amélioration de l’efficacité, conformité réglementaire, qualité du service ou traçabilité – dont la hiérarchisation explicite peut fragiliser l’équilibre existant. La transformation digitale ne constitue donc pas seulement un ensemble d’effets potentiels, mais une épreuve organisationnelle au cours de laquelle ces compromis sont exposés, travaillés et parfois redéfinis. La transformation digitale est alors appréhendée comme un processus susceptible de reconfigurer les pratiques, les formes de coordination et les critères de légitimité par lesquels les logiques institutionnelles prennent forme.

C’est précisément cette épreuve que la littérature a cherché à étudier. La **littérature sur la transformation digitale en organisation hybride** est généralement appréhendée soit comme un levier susceptible de renforcer simultanément performance économique et mission sociale (Cipriano & Za, 2021; Grassi & Toschi, 2021; He et al., 2022), soit comme une source de tensions susceptibles de fragiliser les compromis existants (Hu et al., 2025; Xiao & Beckmann, 2024). Ces contributions ont permis de montrer que ses effets sur l’équilibre entre logiques institutionnelles peuvent être différenciés de plusieurs manières.

Xiao & Beckmann (2024) proposent un cadre analytique permettant d’examiner comment différentes formes d’orientation digitale affectent la compatibilité entre logiques sociale et économique. En s’appuyant sur le cadre du degré de compatibilité des logiques (Besharov & Smith, 2014), ils distinguent plusieurs configurations de digitalisation et analysent leurs effets différenciés sur la création de valeur sociale et économique. Dans une perspective plus processuelle et critique, Hu et al. (2025) montrent comment l’introduction de pratiques digitales peut déstabiliser les compromis existants en transformant les modalités de travail, les critères d’évaluation et la distribution des rôles. Leur étude montre que la

digitalisation peut activer des tensions institutionnelles à plusieurs niveaux. À l'inverse, d'autres travaux mettent en évidence le potentiel intégrateur de la technologie digitale. He et al. (2022) introduisent ainsi la notion de *digital hybridity* pour désigner des configurations organisationnelles dans lesquelles certaines architectures digitales permettent d'articuler simultanément performance économique et mission sociale. À partir d'un cas de microfinance, ils montrent que l'architecture digitale peut réduire certains conflits d'allocation des ressources et favoriser une co-constitution plus étroite des logiques sociale et économique.

Ces travaux enrichissent la compréhension des trajectoires possibles de la digitalisation en organisation hybride. Toutefois, ils présentent un **certain nombre de limites**. *Premièrement*, la lecture polarisée reconduit une lecture binaire des effets. Cette opposition éclaire les trajectoires extrêmes, mais elle ne permet pas de saisir les dynamiques plus graduelles, ambivalentes ou provisoires par lesquelles les organisations hybrides ajustent, déplacent ou stabilisent leurs compromis institutionnels. *Deuxièmement*, en traitant la digitalisation comme une orientation stratégique stabilisée, ces travaux tendent à figer les finalités qui lui sont attribuées, en occultant les conflits interprétatifs et les négociations par lesquels elles se construisent au cours des projets. Ils ne permettent ni de comprendre comment les finalités sont formulées, disputées et reformulées au cours des projets, ni d'analyser les conflits interprétatifs qu'elles suscitent au sein des organisations. Or, la transformation digitale ne peut être réduite à une configuration technologique produisant des effets sur l'équilibre provisoire des logiques. Elle commence par un projet de digitalisation qui constitue une configuration d'action distribuée, mobilisant des acteurs distincts à travers des dispositifs d'accompagnement, des expérimentations et des négociations d'usage (Autissier et al., 2014), au sein de laquelle se construisent et se stabilisent les compromis institutionnels. *Troisièmement*, ces travaux ne permettent ni de comprendre comment les compromis institutionnels se construisent concrètement dans l'action, ni pourquoi des technologies comparables produisent des configurations différenciées dans l'articulation des logiques. En se focalisant sur leur compatibilité ou incompatibilité au niveau stratégique, ils tendent à considérer les logiques comme des registres relativement stabilisés. Ils rendent ainsi moins visible la manière dont certains arbitrages s'inscrivent dans des artefacts et orientent concrètement les pratiques organisationnelles.

Dès lors, l'enjeu ne consiste pas uniquement à déterminer si la digitalisation renforce ou fragilise l'hybridité, mais à **identifier les mécanismes** par lesquels les finalités sont formulées, traduites et stabilisées au cours des projets. Notre recherche montre que le maintien de l'hybridité ne peut être compris qu'en analysant ces mécanismes, qui transforment la digitalisation en espace d'épreuves au sein duquel se recomposent concrètement les compromis institutionnels.

Pour éclairer le phénomène, nous mobilisons **plusieurs cadres théoriques complémentaires**. Si la perspective des logiques institutionnelles permet d'identifier la pluralité des rationalités structurant les

organisations hybrides, elle demeure moins outillée pour analyser les mécanismes par lesquels ces rationalités sont mobilisées, négociées et stabilisées dans les projets de transformation. En se concentrant sur la coexistence, la compatibilité ou les tensions entre logiques, elle éclaire les registres normatifs de l'action, mais rend moins visible la dynamique concrète par laquelle les compromis se construisent et s'inscrivent durablement dans les pratiques. L'articulation proposée dans notre recherche vise précisément à dépasser cette limite. La sociologie des conventions permet de qualifier les mondes de valeurs associés aux différentes logiques et de mieux comprendre les principes de justification mobilisés par les acteurs (Boltanski & Thévenot, 1991). La théorie de la traduction éclaire les processus par lesquels des acteurs hétérogènes alignent leurs attentes, négocient des compromis et stabilisent des réseaux autour des projets de digitalisation (Akrich et al., 1988; Callon, 1984). Ces deux théories apportent une réponse directe à la deuxième limite en permettant d'analyser la formulation et la négociation des finalités au cours des projets. Enfin, la perspective sociomatérielle permet d'analyser l'inscription matérielle de ces compromis dans les technologies digitales (Leonardi, 2012; Orlikowski, 2007), et la manière dont le sens de l'action émerge de l'imbrication entre pratiques, artefacts et logiques institutionnelles. Sa mobilisation répond à la troisième limite relative à l'inscription matérielle des arbitrages. L'articulation de ces théories permet d'analyser le maintien de l'hybridité comme une dynamique à la fois discursive, relationnelle et pratique, évitant ainsi une lecture exclusivement stratégique ou techno-déterministe de la transformation digitale. Nous montrons que le maintien de l'hybridité dans un contexte d'injonction à la digitalisation repose sur trois mécanismes complémentaires : un mécanisme de cadrage des finalités associées au digital, un mécanisme d'arbitrage des compromis entre logiques, et un mécanisme de stabilisation sociomatérielle des arbitrages dans les technologies.

Nous **organisons la discussion** en plusieurs étapes. Nous débutons par une synthèse des résultats des quatre papiers et de leurs apports spécifiques à la question de recherche générale. Nous identifions trois mécanismes centraux permettant de comprendre comment les organisations hybrides composent avec les tensions institutionnelles dans le cadre de leur transformation digitale. Nous poursuivons par une modélisation intégrative de ces mécanismes afin d'analyser leur articulation dynamique et leurs effets sur la reconfiguration de l'équilibre entre logiques institutionnelles. Enfin, nous présentons les principales contributions théoriques et pratiques de la recherche, ainsi que ses limites et les pistes de recherche futures.

1. Des objectifs aux usages : articulation des papiers autour du maintien de l'hybridité

Les quatre papiers qui composent cette thèse permettent d'analyser, de manière progressive, comment le maintien de l'hybridité sous injonction à la digitalisation se construit à travers une succession

d'épreuves organisationnelles. Celles-ci vont du cadrage des objectifs associés aux technologies digitales à leur traduction dans les projets, puis à leur mise à l'épreuve dans les pratiques.

Le **premier papier** propose une revue de littérature intégrative visant à comprendre comment les technologies digitales interviennent dans les organisations hybrides et influencent les tensions inhérentes à la coexistence de logiques sociale et économique. Nous partons du constat que ces organisations sont structurellement traversées par des tensions (Battilana, 2018; Greenwood et al., 2011), et la transformation digitale est susceptible de les exacerber ou de les atténuer selon les contextes. À partir d'un corpus interdisciplinaire, nous avons observé que les technologies digitales peuvent être associées à des objectifs sociaux et/ou économiques, et orientées vers des parties prenantes internes ou externes. Ces configurations d'objectifs influencent la nature et l'intensité des tensions présentes. Ce premier papier pose ainsi les bases conceptuelles de la thèse en montrant que le maintien de l'hybridité ne repose pas sur un équilibre stable, mais sur un processus contingent et dynamique. Celui-ci dépend notamment des finalités attribuées aux technologies digitales et des compromis organisationnels existants.

Toutefois, si cette revue de littérature permet d'identifier différentes configurations de finalités associées aux technologies et leurs effets potentiels sur les tensions, elle laisse ouverte une question centrale : comment ces finalités sont-elles concrètement construites, hiérarchisées et articulées au cours des projets de digitalisation ? Autrement dit, la littérature permet d'identifier les enjeux, mais reste largement silencieuse sur le travail organisationnel qui permet de formuler ou de rendre compatibles ces finalités dans la pratique. Cette question ouvre la voie au deuxième papier.

Le **deuxième papier** analyse la manière dont les dirigeants d'organisations hybrides attribuent des objectifs à leur projet de digitalisation et les tensions qui en découlent. À partir d'une analyse des discours, nous avons montré que les projets de digitalisation sont investis de finalités multiples, renvoyant à des logiques institutionnelles distinctes, voire contradictoires. Cette pluralité d'objectifs constitue une source centrale de tensions. Celles-ci ne proviennent pas de la technologie en tant que telle, mais des objectifs organisationnels qui lui sont associés, lesquels activent différemment les logiques sociale et économique. Face à ces tensions, les dirigeants développent différentes stratégies pour maintenir l'hybridité à travers le projet de digitalisation, allant de la conciliation discursive des logiques à leur hiérarchisation implicite. Alors que le premier papier montre que les finalités associées aux technologies influencent les tensions inhérentes aux organisations hybrides, le deuxième papier met en évidence le travail discursif par lequel les dirigeants construisent et combinent ces finalités dans la justification de leur projet de digitalisation.

Ces résultats permettent de comprendre comment l'hybridité est articulée au niveau du cadrage stratégique des projets de digitalisation, mais laissent ouverte une question centrale : que deviennent ces finalités lorsqu'elles doivent être traduites en arbitrages organisationnels concrets et en choix de

conception ? Cette question se pose avec une acuité particulière lorsque les projets de digitalisation se déploient dans des contextes organisationnels marqués par une gouvernance multipartite et des dispositifs de participation étendus (Defourny et al., 2009). C'est pour analyser ces processus de traduction, au croisement des jeux d'acteurs, des dispositifs techniques et des arbitrages organisationnels, que le troisième papier mobilise la théorie de la traduction (Akrich et al., 1988; Callon, 1984).

Le **troisième papier** analyse le processus de traduction à l'œuvre dans la conception des projets de digitalisation et plus particulièrement, le rôle du consultant en gestion du changement dans ce processus. À partir de trois projets de digitalisation, nous mettons en évidence que le maintien de l'hybridité ne se joue pas uniquement au niveau des objectifs stratégiques formulés en amont, mais dans la capacité à traduire ces objectifs en choix de conception, en dispositifs d'accompagnement et en arbitrages organisationnels compatibles avec des rationalités institutionnelles hétérogènes. Les résultats indiquent que le maintien de l'hybridité sous injonction à la digitalisation dépend des conditions dans lesquelles se déploie le processus de traduction du projet et de la capacité du consultant à intervenir dans la problématisation du projet, la structuration du réseau d'acteurs et les arènes où se négocient les arbitrages organisationnels.

Dans la lignée de Mitev (2009), nos résultats montrent que même lorsque ce travail de traduction est mené dès la conception des projets, il ne suffit pas toujours à stabiliser durablement les compromis. Ces compromis sont en effet ensuite mis à l'épreuve dans l'usage des technologies et dans les pratiques professionnelles. Les finalités qui n'ont pas pu être traduites dans les compromis restent dans l'arrière-pays (*hinterland*), décrit par Law (2009) comme l'ensemble des conditions relationnelles, matérielles et normatives qui soutiennent le réseau sans être directement présentes dans ses inscriptions. C'est précisément pour analyser la manière dont ces éléments latents sont pris en charge, compensés ou reconfigurés au niveau des usages et de la matérialité des technologies que le quatrième papier déplace l'analyse vers une perspective sociomatérielle.

Le **quatrième papier** analyse la phase d'implémentation des technologies digitales à partir d'une étude de cas longitudinale menée dans l'entreprise sociale de soins à domicile « HomeCare ». En adoptant une approche sociomatérielle (Leonardi, 2012; Orlikowski, 2007), il montre que la transformation digitale reconfigure l'équilibre entre logiques sociale et économique à travers la re-matérialisation des pratiques professionnelles, des interactions et des formes de coordination qui soutiennent l'activité. Les résultats montrent que les technologies n'affectent pas directement les logiques, mais transforment les conditions concrètes de leur expression dans le travail quotidien. Certains enchevêtrements sociomatériels soutiennent simultanément les deux logiques. D'autres déplacent leur équilibre en rendant plus coûteuse – et à charge des acteurs de terrain – l'expression de la logique sociale. Enfin, certaines situations de coexistence d'artefacts digitaux et non digitaux produisent des compromis instables, dans lesquels

l'articulation entre logiques sociale et économique reste fragile et dépend fortement des ajustements réalisés par les acteurs de terrain.

2. Mécanismes de maintien de l'hybridité lors de la transformation digitale

L'analyse transversale des quatre papiers permet d'identifier **trois mécanismes**, distincts mais articulés, par lesquels les organisations hybrides gèrent la transformation digitale et en orientent les effets sur le maintien de l'hybridité. Ces mécanismes opèrent à différents moments du processus de transformation et remplissent des fonctions spécifiques : (1) l'ambiguïté stratégique stabilise provisoirement les interprétations ; (2) la traduction sélective oriente progressivement les compromis ; (3) les enchevêtrements sociomatériels stabilisent ces compromis, de manière partielle et située. Ces trois mécanismes peuvent coexister et des boucles de rétroaction sont possibles.

2.1. L'ambiguïté stratégique comme mécanisme de cadrage

La mise en dialogue des résultats fait émerger un mécanisme transversal qui éclaire le positionnement des projets de digitalisation dans les organisations hybrides. Nous avons observé un décalage récurrent sur le terrain : alors même que le dispositif d'accompagnement préconisait une clarification explicite et préalable des objectifs économiques et sociaux des projets, plusieurs dirigeants d'organisations hybrides ont manifesté des réticences à stabiliser ces finalités en amont. Dans certains cas, les arbitrages apparaissaient politiquement sensibles ; dans d'autres, le maintien d'un flou relatif permettait de préserver des marges de manœuvre internes. Nous avons dès lors interrogé ce maintien du flou non comme un défaut de pilotage, mais comme un mécanisme organisationnel à part entière. Cette interprétation rejoint les travaux de Benedetto-Meyer & Boboc (2019), qui montrent que la transformation digitale repose sur un flou discursif structurant, autorisant une pluralité de registres interprétatifs et produisant une forme d'illusion de consensus autour d'une injonction aux contours volontairement imprécis. Pour interpréter nos observations, nous mobilisons la littérature sur l'ambiguïté stratégique, afin d'analyser la gestion des tensions dans des contextes marqués par le pluralisme institutionnel.

L'ambiguïté stratégique renvoie à la capacité d'une organisation à formuler des cadres suffisamment flexibles pour autoriser des interprétations multiples, sans imposer de hiérarchisation explicite entre des finalités potentiellement contradictoires (Jarzabkowski et al., 2010). Dans des contextes marqués par un fort pluralisme institutionnel, le maintien volontaire de discours et d'objectifs ouverts constitue une ressource organisationnelle permettant de préserver l'engagement d'acteurs hétérogènes et de soutenir des coalitions fragiles, plutôt qu'un manque de pilotage ou une indétermination temporaire (Jarzabkowski et al., 2010; Kelsey & le Roux, 2018; Selivanovskikh et al., 2025). Dans les projets de transformation, les formulations ouvertes facilitent l'avancement du projet en différant les

confrontations et en autorisant des interprétations multiples, jusqu'au moment où des décisions doivent être prises (Selivanovskikh et al., 2025).

Nos résultats confirment ces dynamiques dans le contexte de transformation digitale d'organisations hybrides, tout en en précisant la portée. Dans les cas étudiés, l'ambiguïté stratégique ne relève pas d'une stratégie consciente visant à permettre l'adhésion des acteurs, mais d'une contrainte structurelle propre aux organisations hybrides : la difficulté à hiérarchiser explicitement des logiques institutionnelles constitutives sans fragiliser l'équilibre identitaire et la légitimité organisationnelle. Là où, dans d'autres contextes pluralistes, une priorisation explicite peut demeurer envisageable, la survie de l'organisation hybride repose sur la coexistence durable de logiques hétérogènes, rendant l'arbitrage discursif particulièrement coûteux. L'ambiguïté apparaît ainsi comme un mode provisoire de maintien de cet équilibre institutionnel, plutôt qu'une simple stratégie de communication.

La transformation digitale constitue un terrain privilégié de cette indétermination. La plasticité discursive du digital, mise en évidence par la coexistence de registres hétérogènes (Benedetto-Meyer & Boboc, 2019) contribue à rendre possible la coexistence temporaire d'interprétations multiples sans hiérarchisation explicite. Présentée simultanément comme un levier d'efficacité (Biswal et al., 2018; Suntrayuth & Novák, 2015), un outil de conformité institutionnelle (Bandini et al., 2023), un moyen d'améliorer la coordination (Fu et al., 2019; Pfau & Blanford, 2018) ou un soutien à la mission sociale (Berardi & Valentinetti, 2023; McLoughlin et al., 2019), elle concentre des finalités hétérogènes difficilement hiérarchisables. L'ambiguïté stratégique permet alors de suspendre temporairement l'arbitrage entre logiques concurrentes au stade du cadrage des projets. Les tensions ne sont pas résolues discursivement ; elles se déplacent vers les phases ultérieures du projet, où les choix de conception, de paramétrage et de priorisation inscrivent progressivement certaines finalités dans l'architecture matérielle de la technologie.

Toutefois, la coproduction du sens associée à l'ambiguïté stratégique ne se limite pas à un cadrage discursif descendant (Jarzabkowski et al., 2010). Les résultats montrent qu'elle se prolonge dans les interactions entre dirigeants, consultants et acteurs intermédiaires. Le **consultant en gestion du changement** – rôle que nous avons occupé dans cette recherche-intervention et que nous avons analysé dans le troisième papier – occupe ici une position ambivalente. Cette ambivalence fait écho à une littérature plus large sur le rôle du consultant, qui souligne sa nécessité d'osciller entre différentes postures – entre expertise et facilitation, distance et proximité, neutralité et engagement (Lalonde & Adler, 2015; Schein, 1997; Verstraeten, 2007). Nos résultats invitent à compléter cette lecture en mettant en évidence une ambivalence spécifique liée au cadrage stratégique. D'une part, le consultant est sollicité pour rendre les objectifs suffisamment explicites afin de permettre des choix de conception, de priorisation et de planification. D'autre part, il contribue à maintenir l'équilibre institutionnel, en transformant un cadrage partiellement indéterminé en orientations opératoires sans clore prématurément

le débat. Cette tension peut être ajoutée à la liste des oscillations du rôle du consultant déjà documentée dans la littérature.

Cette lecture par l’ambiguïté stratégique invite également à réexaminer les apports de la **sociologie des conventions** (Boltanski & Thévenot, 1991), qui analyse les situations de désaccord à partir de différentes modalités de résolution des controverses, telles que la critique, la reformulation ou la clarification des principes de justification. Dans cette perspective, les tensions entre ordres de grandeur donnent lieu à des épreuves argumentatives explicites visant soit à disqualifier un principe, soit à élaborer un compromis, soit à stabiliser un accord autour d’une justification commune. Or, nos résultats montrent que, dans les projets de digitalisation des organisations hybrides, ces modalités explicites de résolution des tensions tendent à être activement différées, voire évitées. Les tensions entre logiques sociale et économique ne débouchent pas nécessairement sur des épreuves de justification (Boltanski & Thévenot, 1991), mais restent dans un registre ambigu où les principes de justification demeurent volontairement indéfinis ou partiellement formulés. L’ambiguïté stratégique apparaît ainsi non comme un défaut de coordination, mais comme un mode spécifique de gestion des tensions, permettant de contenir temporairement des désaccords institutionnels en suspendant les épreuves de justification et en reportant les arbitrages normatifs. Nos résultats conduisent donc à compléter la sociologie des conventions en considérant l’ambiguïté stratégique comme un mode spécifique de gestion des tensions, distinct des formes de critique, de compromis ou de clarification décrites par Boltanski & Thévenot (1991). Sans résoudre les tensions entre ordres de grandeur, ce mécanisme rend possible la poursuite de l’action collective dans des contextes où l’ouverture de controverses normatives serait particulièrement coûteuse.

Si l’ambiguïté stratégique apparaît ainsi comme un mécanisme central de régulation provisoire de l’hybridité, nos résultats montrent toutefois qu’elle ne produit pas des effets homogènes selon les contextes organisationnels. Pour décrire cette variabilité sans postuler de relation causale directe, le tableau suivant (Tableau 7.5) propose une lecture analytique des **conditions** associées à différentes configurations du mécanisme de cadrage : la fermeture prématurée par le discours exclusif ou la suspension fonctionnelle caractérisée par l’ambiguïté stratégique.

Conditions \ Voies	Discours exclusif	Ambiguïté stratégique
Gouvernance multipartite	Gouvernance centralisée	Gouvernance multipartite stabilisée
Portage stratégique	Portage fortement centralisé	Portage reconnu
Structure et distribution des attentes institutionnelles	Attentes dominées par une audience centrale	Attentes contradictoires reconnues et maintenues dans un cadrage ouvert
Mode de gestion des tensions	Arbitrage tranché	Suspension organisée et séquencée

Tableau 7.5 : Conditions associées aux différentes voies possibles du mécanisme de cadrage

Le **discours exclusif**¹³ renvoie à une configuration où la gouvernance est centralisée et le portage stratégique fortement concentré, ce qui conduit à une levée rapide de l’ambiguïté au profit d’un cadrage dominant. Cette fermeture prématurée peut fragiliser l’adhésion des acteurs dont les attentes institutionnelles ne sont pas prises en compte, pouvant conduire à une remise en question de la légitimité du projet.

Le discours exclusif correspond à une configuration dans laquelle la gouvernance se recentralise et le portage stratégique est fortement concentré entre les mains d’un acteur ou d’un groupe restreint disposant d’une légitimité organisationnelle affirmée. Les attentes institutionnelles, bien que potentiellement multiples, sont hiérarchisées au profit d’une audience dominante, dont les critères deviennent progressivement la référence centrale du projet. Le cadrage est univoque : il définit explicitement les priorités, fixe les objectifs et réduit les marges d’interprétation. Dans cette configuration, les tensions activées par l’injonction à la digitalisation ne sont ni évitées ni suspendues, mais tranchées. Les arbitrages sont opérés en amont, ce qui permet une progression décisionnelle claire et une réduction de l’incertitude, mais conduit à une marginalisation de certaines attentes institutionnelles, laissant au second plan un groupe d’acteurs qu’il sera ultérieurement plus difficile d’enrôler. De plus, cette voie aura tendance à réactiver les tensions d’identité, réactivant continuellement la nécessité d’un discours permettant l’enrôlement de toutes les parties prenantes pour permettre une légitimité suffisante au projet.

L’**ambiguïté stratégique** correspond à une forme intermédiaire de suspension des interprétations. Elle repose sur une gouvernance multipartite stabilisée – au sein de laquelle les rôles et les espaces de décision sont reconnus – et sur un portage stratégique légitime, capable de relier le projet aux finalités organisationnelles tout en acceptant la pluralité des attentes institutionnelles. Celles-ci demeurent structurellement contradictoires, mais sont maintenues dans un cadrage suffisamment ouvert pour éviter leur hiérarchisation prématurée. Dans ce cadre, l’ambiguïté permet de maintenir ouvertes plusieurs interprétations sans (encore) basculer dans l’indécision, tout en assurant une stabilisation provisoire des compromis interprétatifs, suffisante pour soutenir l’engagement des acteurs. Les tensions ne sont pas résolues, mais rendues temporairement tolérables par le report des arbitrages explicites, ouvrant des

¹³ Bien que nous n’ayons pas relaté ce cas de figure dans les résultats présentés plus haut, nous avons pu l’observer dans l’un des treize cas accompagnés, une organisation d’aide à domicile, que nous appellerons *FamilySupport*. Le projet visait la dématérialisation et la structuration informatique du plan d’aide des bénéficiaires. Chaque intervention devait être décomposée en tâches standardisées, associées à une durée prédéfinie. Cette formalisation devait permettre au système de générer automatiquement l’organisation des tournées, tout en facilitant la traçabilité des interventions par un système de validation des tâches réalisées. Le dispositif visait ainsi objectiver la répartition des tâches, mieux prioriser les interventions et disposer d’indicateurs pour les pouvoirs subsidiant. La directrice a porté seule la démarche, sans constitution d’un comité de pilotage ni implication formalisée des utilisateurs finaux dans la définition des besoins. Les attentes ont été hiérarchisées au profit d’objectifs d’optimisation et d’objectivation et les tensions ont été tranchées de manière descendante. Si cette centralisation a permis une cohérence initiale et une clarté d’intention, le projet est resté fortement dépendant de son initiatrice et a été interrompu lorsque celle-ci a quitté ses fonctions, révélant la fragilité d’une faible institutionnalisation initiale.

espaces de traduction et d'ajustement. Ce report organise un traitement séquencé des tensions : certaines questions sont volontairement différées afin de permettre la poursuite du projet, tandis que d'autres sont progressivement clarifiées au fil de son déploiement. Cette configuration favorise une coexistence temporaire des logiques sociale et économique, et confère au projet une légitimité minimale mais suffisante pour se maintenir dans le temps aux yeux d'acteurs aux attentes différenciées.

Dans le cas *HomeCare*, la stabilisation d'une gouvernance multipartite formalisée dans un comité de pilotage et l'implication explicite de la direction, soutenue par le conseil d'administration, ont créé les conditions d'un portage stratégique reconnu. Face à des attentes institutionnelles multiples – articulation entre efficience organisationnelle et qualité relationnelle du service – le lancement du projet a reposé sur un cadrage et un discours combinant modernisation, amélioration de la coordination et autonomisation des prestataires. Ce cadrage, volontairement large, permettait des appropriations différenciées sans imposer de hiérarchisation explicite entre les logiques. Les arbitrages concrets ont été délibérément reportés à la phase de conception, au sein d'une équipe projet représentative, instituée comme espace légitime de discussion. Cette suspension organisée des arbitrages illustre une configuration d'ambiguïté stratégique permettant de maintenir la coexistence des logiques au moment de l'engagement du projet.

Bien que l'ambiguïté stratégique semble propice à l'enrôlement des parties prenantes, elle ne peut être maintenue indéfiniment sans produire des effets contre-productifs. Lorsqu'aucun cadrage partagé n'émerge, l'ambiguïté stratégique peut dériver vers une situation d'**indécision chronique**, dans laquelle les attentes institutionnelles restent au niveau déclaratif sans être traduites en objectifs hiérarchisés ni en critères opérationnels. Dans ces contextes, le portage stratégique demeure fragmenté et aucun acteur ne parvient à stabiliser un cadre commun permettant d'articuler les attentes divergentes. Les tensions associées à l'injonction à la digitalisation sont alors évitées plutôt que travaillées, et les arbitrages sont constamment différés. L'ambiguïté cesse dès lors de jouer un rôle de suspension fonctionnelle et relance continuellement la définition même du projet, ce qui peut conduire à une paralysie décisionnelle et à un désengagement progressif des parties prenantes, exacerbant les tensions d'identité autrefois suspendues temporairement.

Cette configuration a été observée chez *SkillShape*, où l'objet même du projet – mise en place d'un SIRH ou simple programme de gestion des formations – est resté durablement indéterminé. Les discussions se sont prolongées sans qu'un cadre décisionnel explicite ne soit formulé, et les arbitrages ont été reportés à la suite de démonstrations de fournisseurs, la définition du projet étant progressivement orientée par les caractéristiques des solutions techniques présentées. En l'absence de critères partagés pour trancher et de portage stratégique capable d'assumer une orientation, la définition du projet a été régulièrement relancée plutôt que stabilisée. Par ailleurs, certaines tensions ont été contournées par l'écartement implicite de parties prenantes et par la construction du projet à huis clos, la communication

aux acteurs de terrain étant différée. Ces pratiques ont alimenté l'incertitude et limité l'enrôlement des acteurs concernés.

L'ambiguïté stratégique constitue un mécanisme structurant dans les projets de digitalisation des organisations hybrides. Elle ne permet ni de résoudre ni d'éliminer les tensions inhérentes à l'hybridité, mais en retarde la cristallisation en suspendant temporairement les épreuves de justification, rendant les projets politiquement et symboliquement acceptables. Si la littérature présente l'ambiguïté stratégique comme une ressource mobilisable pour favoriser l'enrôlement des parties prenantes, nos résultats suggèrent qu'en organisation hybride, elle revêt également une dimension contrainte : la hiérarchisation explicite des logiques constitutives exposant l'organisation à des risques identitaires et de légitimité, le maintien d'un certain degré d'indétermination apparaît moins comme un choix stratégique que comme une condition structurelle de stabilité provisoire. L'ambiguïté ne relève alors pas uniquement d'une mobilisation intentionnelle, mais d'une configuration institutionnelle dans laquelle les acteurs doivent inscrire leur action afin de préserver la coexistence des logiques.

La synthèse de ce mécanisme de cadrage et les différentes trajectoires possibles qu'il peut prendre dans les projets de digitalisation des organisations hybrides (Figure 7.15) montre comment les pressions de légitimité associées à l'injonction de digitalisation activent des tensions identitaires internes et externes, auxquelles les organisations répondent par différentes modalités de cadrage discursif portées par les dirigeants. Selon les conditions de gouvernance, de portage stratégique et de configuration des attentes institutionnelles, ce cadrage peut conduire soit à une fermeture prématurée des interprétations sous la forme d'un discours exclusif, soit à une suspension temporaire des arbitrages à travers l'ambiguïté stratégique, laquelle peut dans certains cas dériver vers une situation d'indécision chronique. Ces trajectoires produisent des effets différenciés sur la légitimité du projet et sur l'engagement des parties prenantes.

Toutefois, la portée de ce mécanisme demeure intrinsèquement limitée dans le temps. À mesure que les projets progressent et que les orientations issues du cadrage doivent être précisées afin de guider des choix de conception, de priorisation et de planification, l'espace interprétatif se resserre. Les ambiguïtés soutenables au niveau du cadrage discursif deviennent plus difficiles à maintenir face aux exigences de la décision organisationnelle, préparant le terrain à un mécanisme d'arbitrage visant à rendre ces orientations suffisamment explicites et opérables, sans pour autant clore les tensions qui les traversent.

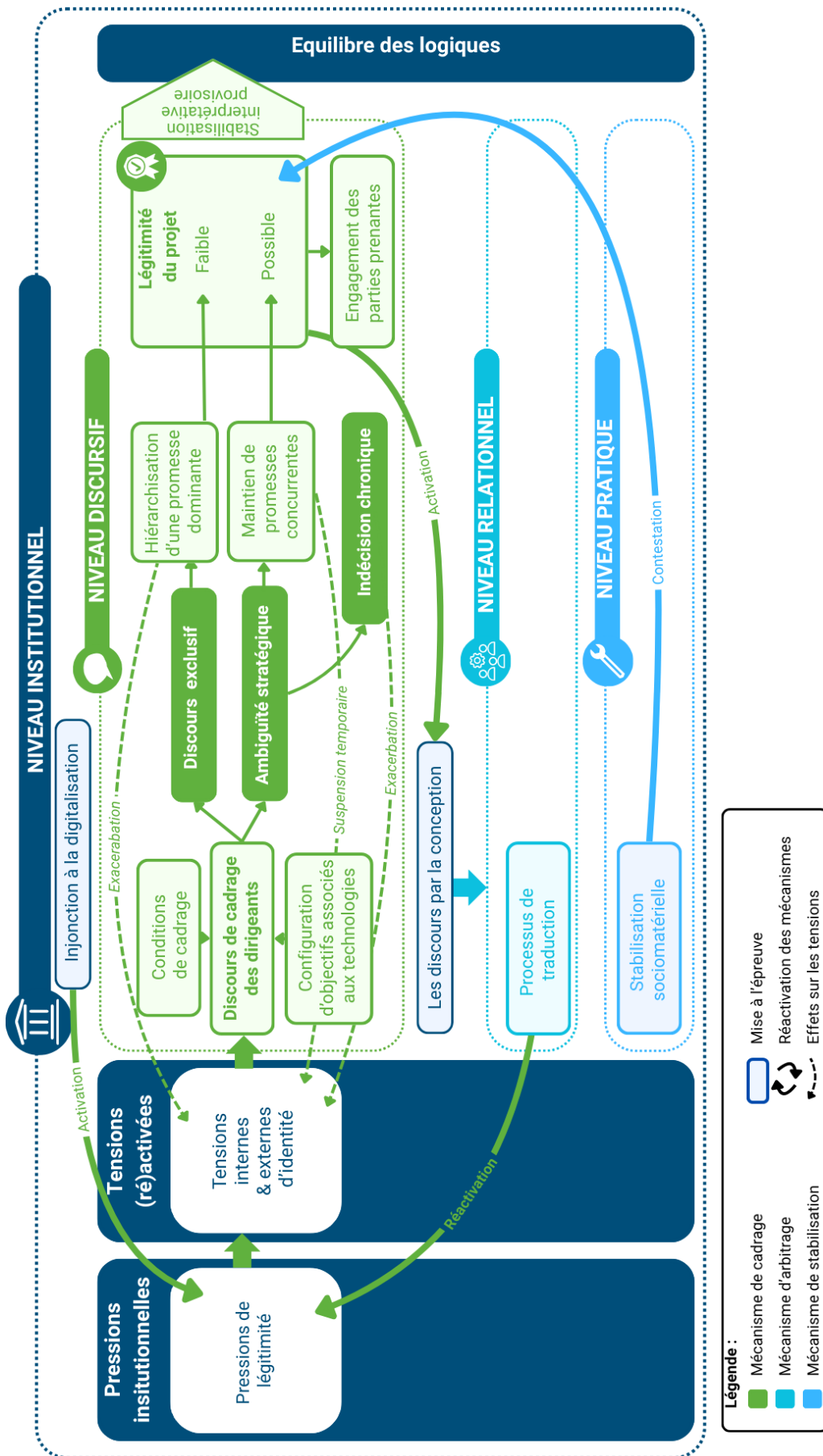


Figure 7.15 : Mécanisme de cadrage dans les projets de digitalisation des organisations hybrides

Synthèse intermédiaire des apports théoriques :

- **Identification du cadrage comme premier mécanisme du maintien de l'hybridité** dans les projets de transformation digitale, distinguant deux voies possibles : selon que le cadrage hiérarchise explicitement les finalités (discours exclusif) ou en organise la suspension (ambiguïté stratégique), la coexistence des logiques est soit fragilisée, soit provisoirement maintenue.
- **Redéfinition de l'ambiguïté stratégique** (Jarzabkowski et al., 2010; Selivanovskikh et al., 2025) en organisation hybride comme une condition structurelle liée à la coexistence de logiques institutionnelles hétérogènes, et non uniquement comme ressource intentionnelle d' enrôlement. Elle relève moins d'un choix stratégique que d'une nécessité structurelle, qui conduit à reporter les arbitrages entre logiques.
- **Enrichissement de la sociologie des conventions** (Boltanski & Thévenot, 1991) par l'identification d'un mode spécifique de gestion des tensions : le report organisé des épreuves de justification, distinct de la critique, du compromis ou de la clarification.

2.2. La traduction comme mécanisme d'arbitrage

Alors que le mécanisme de cadrage permet de suspendre temporairement les tensions entre logiques sociale et économique par le maintien d'une ambiguïté stratégique, l'avancée des projets de digitalisation rend progressivement nécessaire une conversion opératoire de ces finalités. Le passage à la conception correspond à une phase où les pressions de priorisation réactivent les tensions internes d'identité et de ressources propres aux organisations hybrides. La question n'est pas seulement « quel outil choisir ? », mais « qui arbitre ? », « quelles finalités deviennent prioritaires ? », « quelles ressources sont engagées ? ». Les réponses à ces questionnements relèvent d'un travail relationnel de reconfiguration du réseau d'acteurs. C'est pourquoi le recours à la **théorie de la traduction** (Akrich et al., 1988; Callon, 1984) devient nécessaire: à ce stade, le maintien de l'hybridité dépend de la manière dont le réseau est retravaillé pour parvenir à des compromis opératoires.

La traduction implique une **structuration explicite des centres d'arbitrage**. Cette étape correspond à un travail de problématisation par lequel certains acteurs cherchent à définir les enjeux légitimes du projet et à se positionner comme points de passage obligés pour leur traitement (Callon, 1984). Là où le cadrage autorisait la coexistence de finalités hétérogènes, la conception impose de déterminer quel type de décision va être pris par quel organe de décision. Lorsque la répartition des rôles décisionnels entre ces organes demeure indéterminée ou concentrée sans coordination, les compromis se dispersent ou se figent prématurément. À l'inverse, lorsqu'elles sont différenciées et articulées, les tensions peuvent être converties en compromis opératoires sans être niées. Dans les trois cas étudiés, l'entrée en conception a rendu visibles ces enjeux de positionnement. Des incertitudes sur la légitimité décisionnelle, des arbitrages réalisés en cercle restreint ou, au contraire, une dispersion des responsabilités ont produit des

blocages ou des recentrages opportunistes. À l'inverse, lorsque des espaces différenciés – comité de pilotage, équipe projet, comité de direction ou conseil d'administration – ont été institués et coordonnés, les priorités ont pu être discutées et hiérarchisées de manière plus stabilisée.

La traduction suppose également une **consolidation des rôles et des alliances**, correspondant aux opérations d'intéressement et d'enrôlement (Callon, 1984). Certains acteurs deviennent des porte-parole légitimes de préoccupations spécifiques ; des mandats sont reconnus ou formalisés ; des coalitions se constituent autour de certaines orientations techniques. Dans les situations étudiées, la stabilité – ou l'instabilité – des mandats a fortement influencé la trajectoire des projets. Des exclusions non formalisées, des rôles ambigus ou des repositionnements successifs ont fragilisé l'enrôlement collectif. À l'inverse, lorsque des acteurs ont été explicitement reconnus comme relais légitimes – qu'il s'agisse de membres de la direction, d'équipes opérationnelles ou du chercheur-intervenant – des alliances ont pu se former autour d'orientations partagées, permettant la production d'artefacts stabilisateurs tels qu'un périmètre clarifié ou un cahier des charges structuré.

Enfin, la traduction opère une **réduction négociée des possibles**. Conformément à la théorie de la traduction, le passage à la conception implique la transformation d'intérêts hétérogènes en inscriptions partielles (Callon, 1984) : toutes les finalités initialement avancées ne peuvent être converties simultanément et de manière équivalente en exigences fonctionnelles. Ce travail de sélection rend pratiquement opératoire une hiérarchisation entre logiques sociale et économique. Les travaux de Hu et al. (2025) montrent que les choix de conception des projets de digitalisation sont susceptibles de déstabiliser l'équilibre hybride existant. Les débats relatifs aux investissements technologiques, à la création de nouveaux rôles ou à l'alignement avec la mission rendent visibles des désaccords latents sur la hiérarchie des valeurs organisationnelles (Hu et al., 2025). Nos résultats permettent de préciser le mécanisme à l'œuvre dans cette déstabilisation : ce n'est pas seulement l'introduction de pratiques digitales qui déstabilise l'équilibre entre logiques, mais la manière dont les opérations de traduction organisent – explicitement ou implicitement – la hiérarchisation des finalités. Lorsque cette réduction demeure implicite ou insuffisamment discutée, elle tend à produire les effets décrits par Hu et al. (2025), tels que résistance et marginalisation. À l'inverse, lorsque cette hiérarchisation des finalités est rendue discutable et progressivement stabilisée, elle permet la production de compromis opératoires rendant la coexistence des logiques praticable dans l'action collective.

Cette dynamique de hiérarchisation rend également visibles certaines tensions organisationnelles auparavant absorbées dans des routines, des arrangements implicites ou des régulations locales peu formalisées. Les travaux de Detchessahar et Gentil (2024) permettent d'éclairer ce phénomène au travers de la notion d'« **immunité bureaucratique** », selon laquelle les règles, procédures et dispositifs organisationnels jouent aussi une fonction de protection partielle des acteurs face aux tensions relationnelles du travail, notamment l'exposition au désaccord, à la remise en cause ou au conflit. Or,

les projets de digitalisation observés dans cette recherche conduisent fréquemment les organisations à rouvrir des discussions sur les règles à formaliser, les arbitrages à intégrer dans les dispositifs technologiques ou les priorités à stabiliser dans les outils digitaux. La phase de conception agit alors comme une remise en discussion des compromis organisationnels existants, en rendant davantage visibles les contradictions entre logiques institutionnelles, les désaccords relatifs aux priorités du projet ou les tensions entre prescriptions organisationnelles et travail réel. La traduction ne consiste dès lors pas uniquement à coordonner des intérêts hétérogènes, mais également à organiser les conditions dans lesquelles ces tensions peuvent être rendues discutables sans compromettre la possibilité d'un compromis opératoire.

Dans ce contexte, **l'intervention d'un consultant** en gestion du changement peut contribuer à maintenir certaines finalités dans l'espace de conception, en les rendant discutables, arbitrables et partiellement opératoires. En structurant les espaces de discussion, en rendant comparables des attentes hétérogènes et en traduisant des orientations générales en critères suffisamment explicites, le consultant agit comme un acteur du processus de traduction. Cette posture rejoint les travaux sur l'intermédiation dans les projets d'innovation, qui montrent que l'intermédiaire ne se limite pas à faciliter l'acceptation du changement ou à diffuser des solutions techniques, mais participe activement à la structuration progressive du projet, à la formalisation des besoins, à l'organisation des arbitrages et à la coordination entre acteurs porteurs de logiques, de contraintes et de représentations hétérogènes (Clergeau et al., 2000). Dans les projets de digitalisation des organisations hybrides, cette fonction d'intermédiation contribue notamment à organiser les conditions dans lesquelles certaines tensions peuvent être rendues discutables sans empêcher la stabilisation progressive de compromis opératoires. Cette capacité demeure toutefois conditionnée à l'existence d'un mandat clair (Lisein, 2008), d'une légitimité reconnue (Lauer, 2021; Verstraeten, 2007) et d'un accès effectif aux lieux de décision (Argyris & Schön, 1992).

Parmi ces dispositifs, **les espaces participatifs** jouent un rôle particulier. Si la littérature souligne l'importance de la participation et de la co-construction dans les projets de digitalisation des organisations hybrides (Cipriano & Za, 2021; Grassi & Toschi, 2021; He et al., 2022), nos résultats montrent que ces dispositifs ne contribuent pas mécaniquement au maintien de l'hybridité. Nous avons identifié trois configurations de participation associées à des effets contrastés sur la capacité du projet à produire des compromis opératoires entre logiques. Cette lecture conduit à nuancer une vision souvent implicite de la participation comme levier intrinsèquement vertueux de la gestion du changement, en rejoignant une littérature plus critique qui met en évidence ses usages ambivalents et ses effets pervers possibles (Friedberg, 2015; Laville, 2023).

Premièrement, nous observons des situations où la participation relève d'une **façade participative** (Lalonde & Adler, 2015; Pichault et al., 2022) : des espaces d'expression sont ouverts, mais sans capacité effective d'infléchir les arbitrages structurants du projet (périmètre, priorités, ressources). La

participation peut être mobilisée pour produire de l'adhésion et de la légitimation sans redistribution réelle des rapports de pouvoir (Friedberg, 2015). Certains dispositifs participatifs peuvent devenir instrumentalisés par le management, constituant un scénario d'affaiblissement de la participation lorsqu'elle se réduit à une procédure d'inclusion symbolique (Laville, 2023).

Deuxièmement, nos résultats mettent en évidence une **participation extensive** mais faiblement structurée, susceptible de produire de l'indétermination plutôt que du compromis opératoire. Dans les situations observées, l'ouverture des espaces d'expression ne s'accompagne ni d'un cadrage stratégique stabilisé, ni de mécanismes explicites de hiérarchisation des priorités. Les opérations de problématisation et d'enrôlement demeurent dispersées (Akrich et al., 1988; Callon, 1984), sans produire de points de passage obligés suffisamment consolidés pour orienter durablement l'action collective. La participation accroît alors la visibilité des tensions, mais, faute de clôture décisionnelle, elle entrave la réduction pragmatique des désaccords et la stabilisation progressive de compromis.

La littérature présente la participation comme un levier de légitimité procédurale, d'apprentissage collectif et d'amélioration de la qualité décisionnelle (Ansell & Gash, 2008). Dans les organisations hybrides, la mise en place de dispositifs permettant l'interaction entre groupes porteurs de logiques distinctes peut contribuer au maintien de l'hybridité (Battilana et al., 2015). Cependant, elle ne produit des effets qu'à condition d'être accompagnée d'un leadership structurant et de règles de décision explicites (Ansell & Gash, 2008). Nos résultats suggèrent que la participation devient opérante lorsqu'elle s'inscrit dans une architecture décisionnelle différenciée permettant de clarifier les responsabilités et d'infléchir effectivement les arbitrages. À défaut, les dispositifs participatifs peuvent générer une dispersion des attentes et des compromis instables.

Le **maintien de l'hybridité** dépend ainsi de la manière dont la traduction organise les arbitrages, consolide les alliances et hiérarchise les finalités. La traduction est alors un processus politiquement situé, dont l'issue dépend de « conditions de traduction » (résultats de notre troisième papier), qui nous permettent de dégager trois voies possibles de traduction – verrouillée, fragmentée ou sélective (Tableau 7.6).

Voies Conditions	Traduction verrouillée	Traduction fragmentée	Traduction sélective
Alignement stratégique	Alignement rigide ; objectifs figés laissant peu de place à la négociation	Absence de vision partagée ; objectifs flous ou contradictoires	Alignement partiel et évolutif ; objectifs suffisamment stabilisés pour orienter les choix
Rapport à la technologie	Vision technocentrée ; technologie conçue comme solution en soi	Vision instrumentale étroite (outil d'efficacité)	Vision ouverte et réflexive ; technologie comme support de compromis
Portage du projet	Portage autoritaire ou monopolisé	Portage faible ou peu reconnu	Portage explicite et légitime
Stabilité des mandats	Mandats figés limitant les réajustements	Mandats instables ou discontinus	Mandats suffisamment stables pour assurer la continuité
Degré de participation	Participation limitée ou symbolique, sans effet sur les arbitrages	Participation non cadrée sans clôture décisionnelle	Participation cadrée et articulée aux processus de décision
Temps de conception	Temps de conception court ; décisions prises dans l'urgence	Temps excessif conduisant à l'enlèvement ; rythme discontinu	Temps de conception ajusté permettant la négociation progressive
Allocation des ressources	Ressources allouées de manière rigide	Ressources absentes ou implicites	Ressources ciblées et explicites

Tableau 7.6 : Conditions associées aux différentes voies possibles du mécanisme d'arbitrage

La **traduction verrouillée** correspond à une configuration où les finalités du projet sont arrêtées en amont et peu discutables lors de la conception. L'alignement stratégique prend la forme d'un cadrage prescriptif, réduisant la traduction à une mise en conformité. Cette configuration s'accompagne généralement d'un temps de conception contraint, souvent sous pression d'urgence, limitant l'exploration progressive des priorités. Dans une perspective issue de la théorie de la traduction, les opérations de problématisation et d'intéressement apparaissent court-circuitées dès les phases initiales du projet (Akrich et al., 1988; Callon, 1984).

La technologie y est investie d'un rôle prescriptif, conçue moins comme un support de compromis que comme une solution nécessaire. Cette posture fait écho aux stratégies de neutralisation identifiées dans le deuxième papier¹⁴, pour lesquels la digitalisation ne fait pas l'objet de tensions explicites avec les logiques institutionnelles, mais est perçue comme une condition de survie organisationnelle, qu'elle soit

¹⁴ Ces rapprochements entre profils et voies de traduction ne doivent pas être interprétés comme des correspondances causales entre types d'acteurs et voies de traduction, mais comme des configurations dans lesquelles certains régimes discursifs de justification rendent plus probables certaines modalités de traduction. Le deuxième papier peut éclairer une des conditions dans lesquelles les processus de traduction analysés dans le troisième papier deviennent possibles.

imposée par des pressions externes ou justifiée comme un levier de professionnalisation au service de la mission (Dahlmans et al., 2023).

Le portage du projet est autoritaire ou monopolisé, la participation limitée et faiblement connectée aux arbitrages centraux. Les mandats sont définis de manière rigide et peu révisables, y compris lorsque l'évolution du projet nécessiterait une réorientation, ce qui réduit la possibilité de réajuster les arbitrages au cours de la conception. Les ressources sont également fixées sans possibilité réelle de réajustement (Occhiuto et al., 2021). Cette voie ne s'observe pleinement dans aucun projet du corpus¹⁵. Elle est mobilisée ici comme un idéal-type analytique au sens wébérien¹⁶ (Coenen-Huther, 2003).

Dans cette perspective, la prise en compte privilégiée de certaines attentes au détriment d'autres dès les phases de conception tend à fragiliser les compromis construits au cours du processus de traduction. Les tensions qui en résultent conduisent alors à de nouvelles négociations entre acteurs, réactivant le mécanisme d'arbitrage jusqu'à la construction d'un compromis suffisamment acceptable pour rendre le projet de digitalisation opérationnel.

A l'inverse, la **traduction fragmentée** renvoie à des situations où l'absence de vision partagée et la faiblesse du portage stratégique conduisent à une dispersion des opérations de traduction. Les objectifs restent flous ou contradictoires (Occhiuto et al., 2021), les mandats sont instables ou discontinus – responsabilités mal définies, changements d'interlocuteurs ou absence de mandat clair pour porter le projet – et la participation demeure fragmentée, souvent sans prise réelle sur les arbitrages. L'allocation des ressources reste absente ou implicite. Le temps de conception tend soit à s'étirer jusqu'à l'enlisement, soit à suivre un rythme discontinu, alternant séquences d'activité et interruptions. La participation y est peu structurée et sans clôture décisionnelle. Les opérations d'intéressement et d'enrôlement échouent à produire des points de passage obligés suffisamment stabilisés (Pichault et al., 2022; Thévenot, 2019), empêchant la convergence progressive des attentes autour de compromis opératoires (Callon, 1984).

¹⁵ Bien qu'elle n'ait pas été relatée dans les résultats présentés plus haut, elle peut toutefois à nouveau être illustrée par le cas *FamilySupport*. Lors d'un projet de révision mené antérieurement à l'intervention, le cahier de communication utilisé par les aides familiales au domicile des bénéficiaires, initialement conçu comme un support ouvert permettant de consigner des observations qualitatives, a été transformé en une liste standardisée de tâches à cocher. Cette reconfiguration a certes renforcé la lisibilité et la traçabilité des prestations, mais au prix d'une évacuation des dimensions qualitatives du travail relationnel, qui ne disposaient plus d'espace d'inscription. Le dispositif matérialise ainsi un verrouillage de la traduction.

¹⁶ « Le type idéal est une construction intellectuelle obtenue par accentuation délibérée de certains traits de l'objet considéré (Weber, 1988, p. 191 ; 1965, p. 181). Ils en offrent une représentation « purifiée de variations contingentes » (Rocher, 1993, p. 629), réduite à ce qui est « strictement nécessaire » pour comprendre « la logique d'une certaine conduite » (Weinreich, 1938, p. 99). » (Coenen-Huther, 2003, p. 532-533).

Cette voie est associée à un rapport à la technologie marqué par une vision instrumentale, présentant des affinités avec les stratégies de rejet mises en évidence dans le deuxième papier. La technologie y est principalement envisagée comme un outil d'efficience, tout en étant simultanément contestée au nom de préoccupations civiques ou domestiques (Boltanski & Thévenot, 1991). Cette tension non résolue conduit à une intégration partielle et fragile des technologies, illustrant une forme de découplage inversé dans laquelle la technologie peut être intégrée en pratique tout en étant rejetée symboliquement.

Présenté dans le troisième papier, le cas *SkillShape* reflète cette traduction fragmentée, dominée par les spécifications d'un logiciel proposé par un fournisseur, en l'absence de problématisation collective et de portage stabilisé. Les compromis produits sont opportunistes (Occhiuto et al., 2021), peu appropriables et fragiles au regard du maintien de l'hybridité. Les attentes associées au projet demeurent maintenues au niveau déclaratif et peinent à être converties en investissements de forme suffisamment partagés pour orienter durablement l'action (Pichault et al., 2022; Thévenot, 2019). Dans ce contexte, l'incapacité à produire des priorités opératoires tend à réactiver le mécanisme de cadrage, alimentant une forme d'indécision chronique, comme l'illustre également le cas *CommunityAid*.

Entre ces deux pôles, la **traduction sélective** combine plusieurs conditions qui rendent possible la conversion partielle des attentes institutionnelles en inscriptions opératoires, sans fermeture prématurée des compromis. Elle repose sur un alignement stratégique partiel et évolutif, dans lequel les objectifs du projet sont assez stabilisés pour orienter les choix de conception, sans être définis comme définitivement clos.

Elle s'appuie également sur un rapport ouvert et réflexif à la technologie, envisagée non comme une solution en soi, mais comme un support possible de compromis. Cette vision fait écho aux stratégies d'articulation identifiées dans le deuxième papier, dans lesquelles les tensions associées à la digitalisation sont explicitement reconnues et travaillées afin de rendre compatibles des principes de valeur hétérogènes dans la conception des projets.

Cette voie suppose un portage du projet explicite et reconnu, ainsi qu'une stabilité suffisante des mandats, caractérisée par des responsabilités clairement définies (Argyris & Schön, 1992; McLachlin, 1999) garantissant la continuité des opérations de conception et une participation cadrée et articulée aux processus de décision. La participation ne vise pas l'intégration exhaustive des attentes, mais la production de compromis pragmatiques, offrant des repères partagés pour orienter l'action collective (Pichault et al., 2022). Le temps de conception est ajusté de manière à permettre une négociation progressive des priorités (Occhiuto et al., 2021; Rosenbaum et al., 2017), et l'allocation des ressources est ciblée et explicite, tout en laissant une marge de réajustement.

Présenté dans les troisième et quatrième papiers, le cas *HomeCare* illustre la traduction sélective : les besoins exprimés lors d'un atelier collectif sont hiérarchisés au sein d'une équipe projet, puis traduits avec le consultant technique en exigences fonctionnelles partagées. Ce processus permet de définir un périmètre commun, tout en maintenant certaines finalités liées à la mission sociale dans un espace interprétatif ouvert, renvoyé aux usages ultérieurs.

Le **rôle du mécanisme d'arbitrage** consiste ainsi à rendre le projet de digitalisation opérable, c'est-à-dire suffisamment robuste pour être implémenté dans les pratiques de travail, tout en restant relativement flexible pour être ajusté aux situations concrètes d'usage. La synthèse de ce mécanisme d'arbitrage et les différentes trajectoires possibles qu'il peut prendre dans les projets de digitalisation des organisations hybrides (Figure 7.16) montrent comment les pressions de priorisation associées à la phase de conception réactivent les tensions internes d'identité et de ressources, conduisant les organisations à engager un processus de traduction visant à rendre opératoires les finalités initialement formulées au stade du cadrage. Selon les conditions de traduction – notamment l'alignement stratégique, le portage du projet, la stabilité des mandats, le degré de participation ou l'allocation des ressources – ce processus peut conduire différentes voies qui produisent des effets différenciés sur l'opérabilité du projet et sur sa capacité à maintenir un équilibre praticable entre logiques sociale et économique. Par ailleurs, certaines voies peuvent également ramener des pressions de légitimité, réactivant le mécanisme précédent, au niveau discursif : le mécanisme de cadrage.

Cette exigence conjointe de robustesse et de flexibilité prépare l'analyse du mécanisme de stabilisation sociomatérielle, qui met en évidence que les finalités non traduites ne disparaissent pas du projet, mais demeurent actives dans ce que Law (2009) désigne comme **l'arrière-pays du réseau** (*hinterland*). Cet arrière-pays correspond à un espace de possibles et d'impossibles qui façonne ce qui peut être traduit, inscrit et rendu opératoire, tout en maintenant certaines dimensions à l'état latent (Bignetti & Petrini, 2025). Bien qu'elles ne soient pas inscrites dans les dispositifs techniques stabilisés, ces finalités continuent à structurer, de manière indirecte et souvent implicite, les jugements, les tensions et les ajustements observés dans les pratiques. C'est précisément la manière dont ces finalités latentes sont prises en charge, compensées ou reconfigurées au niveau des usages et des artefacts que le mécanisme de stabilisation sociomatérielle permet d'éclairer.

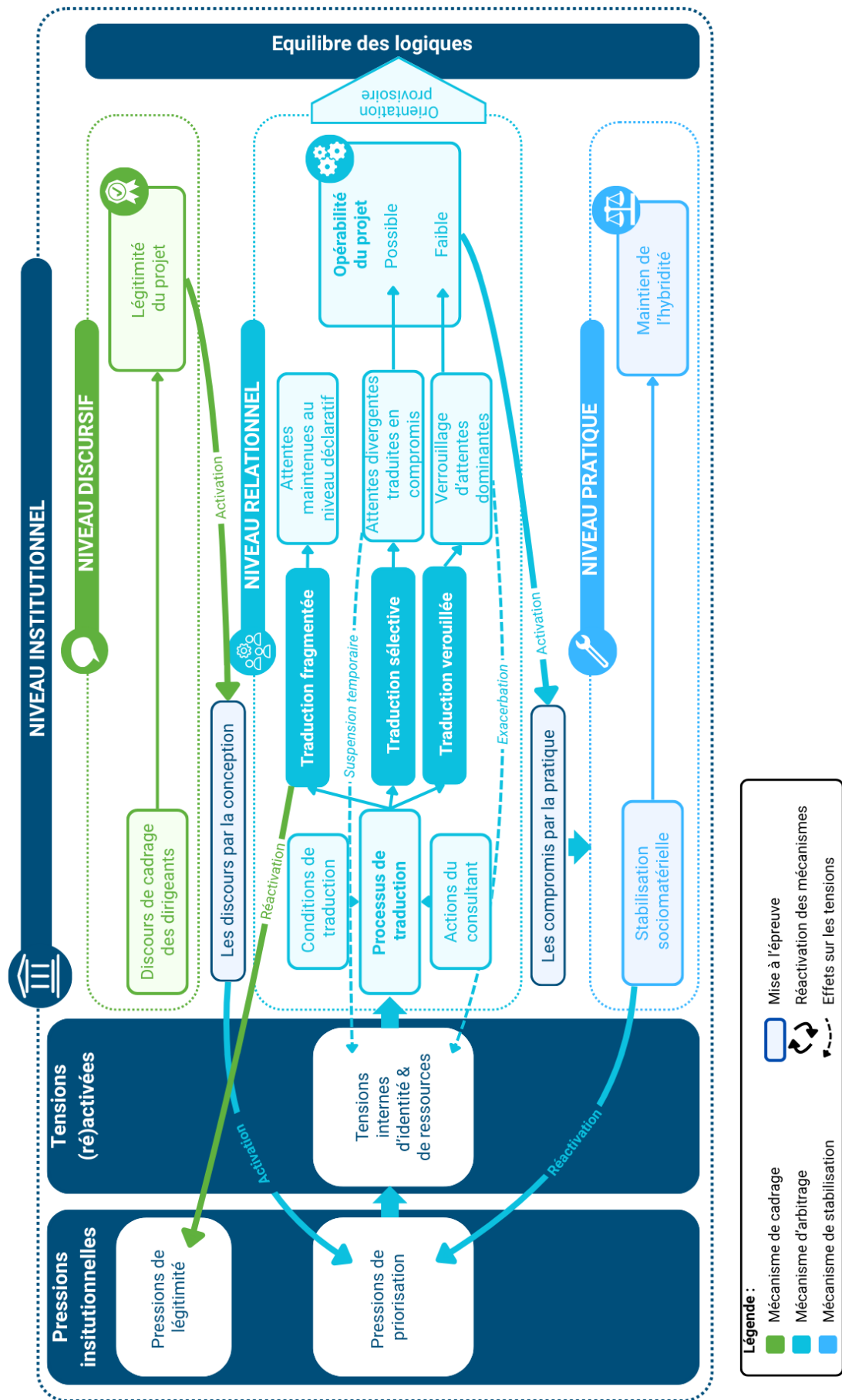


Figure 7.16 : Mécanisme d'arbitrage dans les projets de digitalisation des organisations hybrides

Synthèse intermédiaire des apports théoriques :

- Conceptualisation de la traduction comme **deuxième mécanisme du maintien de l'hybridité**, correspondant au moment où les finalités doivent être converties en choix de conception, et organisant la hiérarchisation pratique des logiques institutionnelles à travers trois voies idéales-typiques – verrouillée, fragmentée et sélective.
- Identification de **trois opérations constitutives de la traduction** : structuration des centres d'arbitrage, consolidation des alliances et réduction sélective des finalités, dont la combinaison organise les arbitrages entre finalités concurrentes et permet l'émergence de compromis opératoires.
- **Requalification de la participation** comme condition non déterminante du maintien de l'hybridité : elle ne garantit ni la production de compromis opératoires ni l'équilibre entre logiques et peut, selon son mode d'introduction, conduire à une dilution des arbitrages ou à une façade participative, alimentant ainsi les perspectives critiques sur la participation (Friedberg, 2015; Laville, 2023).

2.3. L'agencement sociomatériel comme mécanisme de stabilisation

Au-delà des mécanismes de cadrage et de traduction, nos résultats montrent que, lorsque les compromis institutionnels demeurent partiels ou instables, leur devenir se joue principalement dans les pratiques. Nous qualifions ce troisième **mécanisme de stabilisation sociomatérielle**, afin de désigner la manière dont l'usage des technologies digitales contribue à inscrire matériellement certains arbitrages, en resserrant progressivement l'espace interprétatif laissé ouvert par le cadrage et la traduction, dans l'imbrication entre technologies, pratiques et agentivité située (Leonardi, 2012; Orlikowski, 2007). Alors que les travaux sociomatériels analysent généralement la stabilisation des pratiques comme un effet émergent de l'interaction entre technologies et action située (Leonardi, 2011; Orlikowski, 2007), nous proposons d'isoler la stabilisation sociomatérielle comme un mécanisme analytique à part entière. Cette focalisation permet de saisir comment l'inscription matérielle des technologies joue un rôle structurant dans la stabilisation – ou à la fragilisation – des compromis institutionnels, en influençant leur capacité à se maintenir dans les pratiques organisationnelles. Le mécanisme de stabilisation sociomatérielle repose sur une double dynamique : l'inscription différenciée des priorités dans les technologies et le travail compensatoire des acteurs dans les pratiques.

Ce mécanisme est particulièrement saillant dans les **projets de digitalisation**, dans la mesure où les technologies introduisent des modalités de paramétrage, de saisie, de traçabilité ou de standardisation qui matérialisent certaines priorités organisationnelles (Leonardi, 2011). Là où l'ambiguïté stratégique permettait la coexistence de finalités hétérogènes et où la traduction laissait subsister des compromis opératoires, l'usage des technologies conduit à expliciter des choix concrets quant à ce qui doit être fait,

documenté, mesuré ou priorisé. L'inscription matérielle contribue ainsi à encadrer plus étroitement l'espace interprétatif ouvert en amont

Si la littérature sur les affordances¹⁷ met en évidence les capacités d'action offertes par les technologies et leur contribution potentielle à la mission organisationnelle (Bobsin et al., 2019), elle éclaire principalement le niveau des possibles. Nos résultats invitent à déplacer l'analyse vers le niveau de l'inscription matérielle et de ses effets structurants. Au-delà des capacités qu'elles rendent disponibles, les technologies participent, par leur **performativité sociomatérielle**¹⁸, à la consolidation différenciée de certaines priorités organisationnelles. En effet, toutes les dimensions de l'activité ne disposent pas de la même propension à être inscrites durablement dans des technologies. Les éléments associés à la traçabilité, à la standardisation ou à la coordination formalisée se traduisent plus aisément en paramètres, indicateurs ou séquences obligatoires, et tendent à être renforcés par leur inscription matérielle. À l'inverse, des dimensions telles que la qualité relationnelle ou le jugement professionnel situé résistent davantage à cette formalisation et demeurent plus dépendantes d'ajustements situés. Ce déplacement permet de comprendre pourquoi certaines priorités organisationnelles se trouvent durablement stabilisées, tandis que d'autres restent fragiles ou localisées : l'asymétrie observée ne relève pas d'un arbitrage explicitement décrété, mais des effets performatifs produits par l'inscription différenciée des activités dans les technologies.

Cette performativité structurante ne signifie pas que la technologie détermine mécaniquement l'action. La stabilisation repose également sur **l'agentivité située des acteurs**, qui composent avec les technologies pour rendre le travail faisable et préserver des dimensions insuffisamment inscrites. Dans le cas *HomeCare*, cette agentivité se manifeste dans les micro-séquences d'interaction encadrées par les dispositifs de traçabilité : l'obligation de scanner à l'arrivée impose une séquence d'actions susceptible de primer sur les gestes relationnels initiaux, tels que le salut ou l'écoute immédiate du bénéficiaire. Face à cette priorisation inscrite dans la technologie, les acteurs opèrent des arbitrages situés, en privilégiant l'engagement relationnel lorsque la situation l'exige, le scan étant réalisé ultérieurement ou parfois omis. Ces ajustements relèvent d'une recomposition pragmatique de l'activité visant à préserver la cohérence du travail relationnel dans un cadre où la traçabilité est priorisée par les technologies.

¹⁷ Dans une perspective sociomatérielle, les affordances ne sont ni des propriétés intrinsèques des technologies, ni des intentions des acteurs. Ce sont des capacités d'action qui émergent de la relation entre un artefact et un acteur dans un contexte donné (Leonardi, 2011). Par exemple, un dispositif de traçabilité « offre » la possibilité de documenter, de contrôler, de coordonner à distance. Mais cette possibilité n'existe que parce que des acteurs la mobilisent dans un contexte spécifique.

¹⁸ La performativité désigne le fait que les technologies ne se contentent pas de soutenir l'action : elles participent activement à produire et stabiliser des réalités organisationnelles (Orlikowski, 2007). Elles rendent certaines choses visibles, mesurables, gouvernables. Et ce faisant, elles contribuent à configurer ce qui compte. Par exemple, un système de traçabilité ne fait pas que permettre de tracer. Il transforme ce qui est reconnu comme travail légitime.

Dans les **organisations hybrides**, où les compromis sont exposés à des attentes hétérogènes, cette redistribution du travail de maintien revêt une portée particulière. Lorsque certaines priorités sont durablement inscrites dans les technologies tandis que d'autres demeurent dépendantes d'ajustements locaux, la capacité à préserver la coexistence des logiques constitutives repose de manière croissante sur un travail compensatoire peu visible et inégalement soutenu. Ces résultats prolongent les travaux de Salminen-Karlsson & Golay (2022), qui montrent que les technologies tendent à rendre visibles et gouvernables les dimensions standardisables du travail, tout en reléguant les pratiques relationnelles et le jugement professionnel hors de celles-ci. Nous montrons toutefois que cette invisibilisation engage également des **effets institutionnels** : en n'inscrivant pas matériellement certaines dimensions centrales de la mission sociale, les technologies contribuent à relocaliser dans les pratiques locales une part du travail de maintien de l'hybridité. La stabilisation sociomatérielle organise ainsi la consolidation des logiques de manière différenciée : certaines priorités sont renforcées par leur inscription technique, tandis que d'autres reposent sur des ajustements situés. Le maintien de l'hybridité dépend alors des conditions dans lesquelles ce travail compensatoire est pris en charge. Lorsque les deux logiques trouvent une forme d'inscription – technique ou organisationnelle – leur articulation peut se stabiliser dans le temps. À l'inverse, lorsque l'une d'elles demeure exclusivement portée par des pratiques informelles et peu reconnues, le coût de son maintien tend à s'accroître pour les acteurs, exposant l'équilibre hybride à une érosion progressive.

Dans cette perspective, la dynamique observée peut être rapprochée du cadre du *digital undertow* (Orlikowski & Scott, 2023). Les auteurs montrent que les vagues de digitalisation introduisent de nouvelles matérialisations digitales des activités, susceptibles d'entrer en tension avec les arrangements institutionnels existants. Ces transformations produisent des effets corollaires souvent indirects et non intentionnels, qui peuvent progressivement fragiliser ou déplacer les institutions établies. Dans notre analyse, cette dynamique est observée à une **échelle organisationnelle** : les dispositifs digitaux introduits dans l'activité transforment progressivement les conditions concrètes à travers lesquelles les logiques institutionnelles se déploient dans le travail. Le concept de *digital undertow* permet ainsi d'éclairer comment ces transformations peuvent affecter la stabilité des compromis institutionnels locaux et, ce faisant, influencer le maintien de l'hybridité organisationnelle, en renforçant certains équilibres, en en déplaçant d'autres ou en produisant des compromis instables.

Afin de rendre compte de la diversité des configurations empiriques observées, le tableau suivant (Tableau 7.7) propose une lecture analytique des **différentes voies de stabilisation sociomatérielle** identifiées. Les voies de stabilisation proposées ci-dessous constituent une mise en forme analytique de ces configurations, sans postuler de trajectoires linéaires ni d'états stabilisés.

Voies Conditions	Agencement sociomatériel différencié	Agencement sociomatériel hiérarchisé	Agencement sociomatériel compensé	Agencement sociomatériel intégré
Inscription des logiques dans les technologies	Logiques inscrites dans des technologies distinctes, non intégrées	Une logique dominante inscrite dans la technologie	Une logique dominante inscrite, l'autre non prise en charge	Logiques sociale et économique inscrites conjointement
Degré d'explicitation des arbitrages	Arbitrages évités ou différés	Arbitrages tranchés en amont	Arbitrages laissés implicites	Arbitrages explicités et travaillés dans la conception
Place laissée à l'interprétation des acteurs	Élevée et diffuse, faute d'articulation entre dispositifs	Faible et strictement encadrée par la technologie	Forte, compensatoire et informelle	Intentionnellement structurée et soutenue par la conception
Degré d'anticipation des usages	Faible	Faible à modéré	Faible	Élevé

Tableau 7.7 : Conditions associées aux différentes voies du mécanisme de stabilisation sociomatérielle

La première voie de stabilisation sociomatérielle, que nous appelons l'**agencement sociomatériel différencié**, correspond à une configuration dans laquelle les logiques institutionnelles hétérogènes sont inscrites dans des dispositifs distincts, non intégrés, sans qu'un arbitrage explicite ne soit opéré quant à leur articulation. Nous avons pu observer cette voie dans les résultats du quatrième papier, au travers de l'enchevêtrement lié au partage d'informations. L'organisation a maintenu le cahier de communication papier pour soutenir la logique sociale, tout en introduisant Teams afin d'améliorer la coordination interne.

Dans ce cas, les arbitrages entre logiques sont évités ou différés au moment de la conception, et la matérialité ne fournit pas de cadre permettant de répartir clairement les priorités associées à chaque finalité. La place laissée à l'interprétation des acteurs est élevée, mais peu outillée: ils doivent eux-mêmes assurer l'articulation entre dispositifs, sans soutien formalisé. L'anticipation des usages demeure faible, les interactions potentielles entre supports n'ayant pas été travaillées en amont.

Les tensions ne sont pas résolues, mais relocalisées dans les pratiques quotidiennes. Le maintien de l'hybridité repose dès lors sur un travail compensatoire continu, peu visible et faiblement reconnu, dont le coût est reporté sur les prestataires. Lorsque ce coût devient trop élevé, cette configuration peut conduire à une réactivation du mécanisme de cadrage, avec une contestation de la légitimité du projet par les prestataires eux-mêmes, qui supportent le coût du maintien de l'hybridité.

La deuxième voie, que nous appelons l'**agencement sociomatériel hiérarchisé**, correspond à une configuration dans laquelle les arbitrages entre logiques institutionnelles sont tranchés en amont du projet et inscrits de manière univoque dans la technologie. Une logique dominante est intégrée au cœur de l'outil, tandis que les autres finalités ne sont pas directement prises en charge par la technologie.

Cette voie s'illustre dans l'enchevêtrement lié à la réception des horaires. La digitalisation des plannings soutient l'autonomie individuelle et la rationalisation des déplacements, mais supprime le rituel collectif de distribution des horaires, qui constituait un espace informel de coordination et de reconnaissance.

La place laissée à l'interprétation des acteurs est faible et les marges de réajustement limitées. Si les arbitrages sont explicités lors de la conception, l'anticipation des usages demeure partielle, focalisée sur des dimensions fonctionnelles de la technologie plutôt que sur leurs effets situés. La matérialité encadre ainsi étroitement les pratiques, en stabilisant les priorités retenues et en limitant la capacité d'ajustement local. Les tensions ne sont pas déplacées vers l'usage, mais cristallisées dans le dispositif lui-même.

Le travail compensatoire demeure possible localement, mais il tend principalement à masquer un déséquilibre structurel entre logiques, sans offrir de prise sur les arbitrages déjà matérialisés. Le coût du maintien de l'hybridité est ainsi partiellement reporté sur les acteurs, sous la forme d'une adaptation contrainte aux usages prescrits. Cette configuration s'accompagne d'un déplacement institutionnel progressif, la logique dominante inscrite dans la technologie tendant à s'imposer durablement au détriment des autres finalités. Lorsque les effets du déséquilibre deviennent difficilement soutenables dans les pratiques, les pressions de priorisation entre logiques tendent à réapparaître sous forme de contestation des priorités matérialisées dans le dispositif, pouvant conduire à une réactivation du mécanisme d'arbitrage afin de renégocier la place des finalités marginalisées dans l'organisation du travail.

La *troisième voie*, que nous appelons l'**agencement sociomatériel compensé**, correspond à une inscription partielle des arbitrages dans le dispositif. Une logique institutionnelle est matérialisée, tandis que d'autres dimensions de l'activité ne sont pas directement prises en charge par la technologie. Les arbitrages entre logiques sont partiellement inscrits dans le dispositif, certaines dimensions de l'activité étant priorisées tandis que d'autres restent prises en charge localement dans les pratiques. Cette voie est illustrée par l'enchevêtrement lié à la validation de la prestation par code QR. Le dispositif prescrit une séquence d'actions centrées sur la validation technique, en imposant le scan dès l'arrivée au domicile. Cette prescription priorise la preuve et la conformité avant l'entrée en relation avec le bénéficiaire, reconfigurant la séquence du service. Les effets relationnels de cette priorisation n'ont pas été anticipés lors de la conception, et les dimensions sociales de la prestation ne sont pas prises en charge par la technologie.

La place laissée à l'interprétation des acteurs est élevée, mais elle s'exerce sous contrainte : les prescriptions matérielles encadrent fortement l'activité, tout en laissant aux prestataires la responsabilité de préserver la qualité relationnelle par des ajustements situés. Le maintien de l'hybridité repose alors sur des micro-arbitrages continus entre exigences concurrentes, réalisés dans les pratiques quotidiennes par les acteurs de terrain. Le travail compensatoire requis est important, peu visible et faiblement

reconnu, mais il permet de maintenir provisoirement l'équilibre entre logiques malgré la priorisation inscrite dans le dispositif. Lorsque ce travail compensatoire devient trop coûteux ou insuffisamment soutenu formellement, des pressions de priorisation tendent à se réactiver, pouvant conduire à une réactivation du mécanisme d'arbitrage afin de redéfinir les priorités soutenues par le dispositif.

La *quatrième voie*, que nous appelons l'**agencement sociomatériel intégré**, correspond à une configuration dans laquelle les logiques sociale et économique sont conjointement inscrites dans un même dispositif. Les arbitrages sont explicités et travaillés lors de la conception, la place laissée à l'interprétation des acteurs est modérée et encadrée, et les usages sont fortement anticipés.

Cette configuration est illustrée par l'enchevêtrement lié à la coordination des échanges, désormais réalisés via Teams plutôt que par appels téléphoniques relayés par l'assistante sociale. La technologie permet des interactions directes entre prestataires, améliore la continuité de l'accompagnement et réduit la charge de coordination, tout en soutenant l'autonomie professionnelle. L'interprétation n'est ni laissée à un bricolage local ni entièrement prescrite : elle s'inscrit dans des marges d'action structurées par une conception ayant intégré les arbitrages entre logiques.

L'inscription conjointe des finalités dans la technologie permet de prendre en charge une partie des tensions au niveau même de l'activité quotidienne. L'anticipation des usages contribue à limiter la relocalisation des tensions dans les pratiques, en intégrant en amont les effets situés du dispositif. Le maintien de l'hybridité se trouve ici internalisé dans l'architecture du dispositif, réduisant sa dépendance aux ajustements situés continus.

Ainsi, les résultats montrent que la stabilisation sociomatérielle constitue un mécanisme par lequel se joue la tenue effective des compromis institutionnels dans les organisations hybrides. La synthèse de ce mécanisme de stabilisation sociomatérielle et les différentes trajectoires possibles qu'il peut prendre dans les projets de digitalisation des organisations hybrides (Figure 7.17) montrent comment les pressions de stabilisation associées à l'épreuve des compromis dans les pratiques réactivent les tensions internes et externes d'identité et de ressources, conduisant les organisations à inscrire différemment les priorités organisationnelles dans les technologies et dans les pratiques de travail. Selon les conditions de stabilisation sociomatérielle, cette dynamique peut conduire à différentes formes d'agencement sociomatériel, produisant des effets différenciés sur la consolidation, la fragilisation ou le renforcement de l'équilibre entre logiques sociale et économique. Là où le cadrage ouvre un espace interprétatif pour rendre le projet légitime et où la traduction opère des arbitrages entre finalités concurrentes pour rendre le projet opérable, la stabilisation sociomatérielle confronte ces arbitrages à leur inscription matérielle. Elle en conditionne la consolidation, le déplacement ou la fragilisation au sein des pratiques.

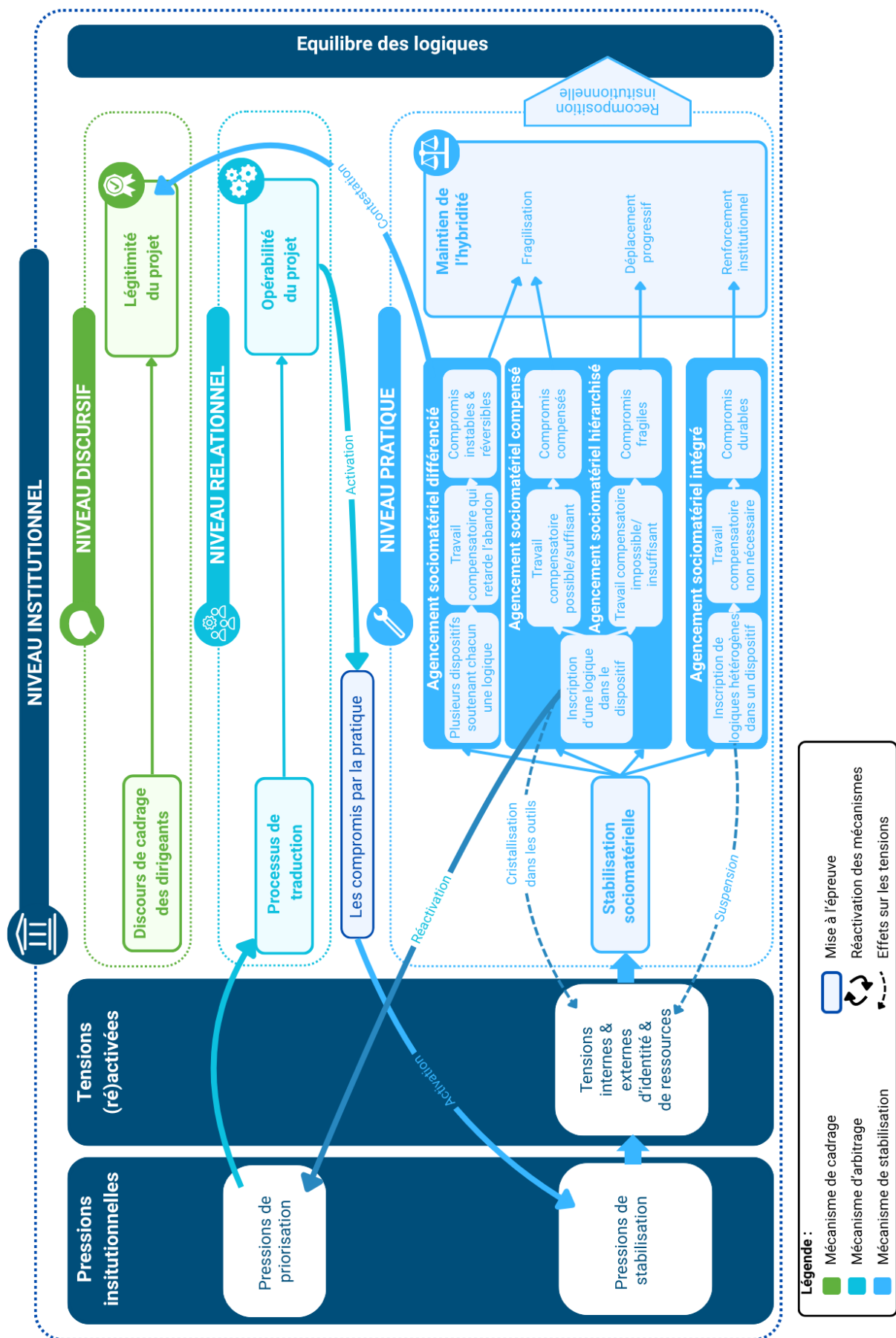


Figure 7.17 : Mécanisme de stabilisation dans les projets de digitalisation des organisations hybrides

Ces différentes voies de stabilisation sociomatérielle ne produisent pas uniquement des effets différenciés sur l'articulation des logiques institutionnelles ; elles contribuent également à une **redistribution du travail de maintien de l'hybridité**, dont les implications organisationnelles et individuelles demeurent largement sous-analysées. Cette redistribution constitue une conséquence structurelle de l'asymétrie instrumentale qui caractérise les dispositifs technologiques. En effet, certaines finalités organisationnelles – notamment celles associées à la standardisation, à la traçabilité ou à la performance – se prêtent plus aisément à leur inscription dans les technologies, tandis que d'autres – en particulier celles liées à la relation, au jugement professionnel ou à l'accompagnement – résistent à cette formalisation et demeurent dépendantes de l'engagement des acteurs.

Cette asymétrie se traduit par un déplacement du travail de maintien de l'hybridité vers les pratiques, sous la forme d'ajustements, de contournements et de recompositions locales visant à rendre l'activité réalisable. Les **travaux en systèmes d'information** montrent que l'implémentation de technologies s'accompagne fréquemment de pratiques de bricolage, d'improvisation, d'adaptation et de contournement, à travers lesquelles les acteurs transforment les dispositifs prescrits en instruments situés de l'action, ajustés aux contraintes et aux besoins opérationnels locaux (Ferney & Bell, 2006; Zamani et al., 2022). Toutefois, dans les organisations hybrides, ce travail dépasse l'enjeu d'appropriation pour devenir une condition structurelle du maintien de l'équilibre entre logiques, en assurant localement la prise en charge des dimensions non inscrites dans les dispositifs. Le maintien de l'hybridité repose alors moins sur une résolution explicite des tensions entre logiques que sur leur absorption discrète dans les pratiques ordinaires de travail.

Ces dynamiques rejoignent les analyses de la **sociologie du travail**, qui montrent que des dispositifs porteurs d'exigences contradictoires favorisent l'émergence de formes d'ajustement informel (Guo, 2025). Les pratiques informelles permettent de réintroduire localement des formes de vie collective, de solidarité et d'autonomie que les dispositifs tendent à neutraliser (Sanson & Courpasson, 2022). Dans ce cadre, les contournements observés constituent des modes d'ajustements structurels qui participent à la régulation effective des organisations tout en restant largement invisibles. Dans les organisations hybrides en contexte de transformation digitale, cette dynamique conduit à une prise en charge différenciée des logiques institutionnelles. Les dimensions du travail les moins susceptibles d'être inscrites dans les dispositifs technologiques reposent souvent sur des ajustements situés, des arbitrages implicites et une mobilisation importante des ressources individuelles. Ces formes de régulation, souvent peu visibles dans les dispositifs formels de pilotage, reposent sur un travail compensatoire supplémentaire de la part des acteurs. Bien que notre matériau empirique ne permette pas d'en évaluer directement les effets, cette dynamique fait écho à des travaux montrant que l'accumulation de régulations informelles et d'ajustements continus peut contribuer à des phénomènes de surcharge, de stress ou d'épuisement professionnel (Molino et al., 2019; Zapf & Holz, 2006).

Ces mécanismes compensatoires ont des **implications organisationnelles** majeures. D'une part, ils permettent de maintenir une conformité apparente des dispositifs en évitant des coûts immédiats de révision organisationnelle ou technique, en reportant les ajustements nécessaires sur les pratiques locales (Bansler et al., 2000 ; Blijleven et al., 2017). D'autre part, ils génèrent des coûts diffus et difficilement traçables – sous la forme de surcharge de travail, de dégradation de la qualité de service et de dépendance accrue à l'engagement individuel – principalement supportés par les acteurs de terrain plutôt que pris en charge au niveau des dispositifs ou de leur conception (Eriksen et al., 2026). Cette redistribution ne relève pas uniquement d'un déplacement opérationnel des ajustements, mais d'un transfert plus profond de la prise en charge des contradictions organisationnelles vers les acteurs de terrain. L'apparente stabilité des dispositifs repose alors sur une externalisation silencieuse des coûts associés au maintien de l'hybridité vers les pratiques quotidiennes et l'engagement individuel des travailleurs. Le caractère largement invisible de ces ajustements contribue également à préserver la légitimité et l'apparente efficacité des dispositifs, en évitant que les contradictions qu'ils génèrent ne deviennent pleinement visibles ou ne soient explicitement reconnues et traitées au niveau organisationnel. Les travaux sur le stress et l'épuisement au travail montrent par ailleurs que la mobilisation continue des ressources individuelles peut contribuer à des phénomènes de surcharge et de burnout (Peasley et al., 2020). Cette redistribution interroge les conditions de soutenabilité du travail ainsi que la répartition effective des responsabilités dans les organisations hybrides. Les dispositifs technologiques ne suppriment donc pas les tensions liées à l'hybridité organisationnelle ; ils tendent plutôt à en redistribuer la gestion vers les acteurs chargés d'en assurer localement la viabilité pratique.

Si ces dynamiques affectent directement les conditions de travail des acteurs, elles reconfigurent également les conditions de pilotage du changement **pour les gestionnaires**. *Premièrement*, le report des ajustements vers les pratiques locales tend à produire une adoption partielle et hétérogène des dispositifs, dans laquelle les usages réels s'écartent des usages prescrits. Ces écarts, largement documentés dans la littérature sur l'appropriation des technologies et le bricolage organisationnel, compliquent le pilotage du changement en rendant plus difficile la stabilisation des usages, l'identification des problèmes rencontrés et l'ajustement progressif des dispositifs (Ferneley & Bell, 2006). Ils se traduisent concrètement par un coût de pilotage accru, lié à une perte de lisibilité des usages et à une incertitude renforcée quant aux effets du changement (Groulx et al., 2024).

Deuxièmement, le maintien du fonctionnement de l'organisation repose en partie sur des ajustements locaux et des pratiques peu visibles dans les dispositifs formels (Blijleven et al., 2017), que nous qualifions de travail compensatoire. Cette observation invite à interroger la soutenabilité de la transformation digitale au-delà de sa seule mise en œuvre initiale. Lorsque certaines dimensions de l'activité ne sont pas prises en charge par les dispositifs organisationnels ou technologiques, leur maintien dépend durablement de régulations informelles réalisées par les acteurs de terrain. Cette

situation fait écho aux travaux de Dubois et al. (2014), qui soulignent que certains effets des transformations organisationnelles peuvent se manifester dans des temporalités décalées par rapport au projet lui-même. Dans cette perspective, les travaux d'Albrecht et al. (2020) rappellent l'importance des ressources et dispositifs de soutien permettant aux acteurs de faire face aux exigences du changement. Nos résultats suggèrent ainsi que la soutenabilité des projets de digitalisation dépend également de la capacité des organisations à identifier, reconnaître et soutenir les mécanismes compensatoires sur lesquels repose une partie du maintien de l'hybridité.

Enfin, l'absence de stabilisation effective des usages, liée à la persistance d'ajustements compensatoires dans les pratiques, tend à prolonger et à complexifier les dynamiques de transformation. Les gestionnaires sont alors conduits à multiplier les interventions correctives, les dispositifs d'accompagnement ou les ajustements organisationnels afin de compenser les écarts persistants entre dispositifs et pratiques (Bansler et al., 2000 ; Ferneley & Bell, 2006). Cette dynamique rejoint les travaux soulignant que les transformations digitales, en raison de leur caractère continu et évolutif, tendent à générer des réajustements répétés ainsi qu'une mobilisation prolongée des ressources organisationnelles et des capacités de coordination (Hanelt et al., 2021). Elle se traduit par un coût de transformation accru, lié à l'allongement des temporalités, à la répétition des investissements et à une réduction de la capacité du changement à produire des effets durables.

Au-delà de ces effets organisationnels, ces résultats mettent en évidence une transformation plus profonde des **rapports entre organisation, technologie et travail**. La généralisation des dispositifs technologiques, combinée à l'intensification des exigences de formalisation, de traçabilité et de performance, tend à déplacer vers les individus la responsabilité d'assurer la compatibilité entre prescriptions organisationnelles, contraintes opérationnelles et exigences relationnelles du travail réel. Le maintien de l'hybridité repose ainsi de manière croissante sur un travail distribué, inégalement reconnu et soutenu, constituant une condition essentielle de la viabilité des compromis organisationnels tout en exposant les acteurs à des formes accrues de tension et d'épuisement. Dans cette perspective, le mécanisme de stabilisation sociomatérielle ne se limite pas à inscrire des arbitrages dans les dispositifs, mais organise les conditions dans lesquelles leur maintien est rendu possible – ou, au contraire, fragilisé – en fonction du degré de visibilité, de reconnaissance et de prise en charge organisationnelle du travail qu'il implique. Ces résultats prolongent des analyses classiques de la sociologie du travail montrant que les dispositifs porteurs d'exigences contradictoires reposent fréquemment sur des formes de régulation informelle et de compensation locale permettant de rendre le travail concrètement réalisable (Guo, 2025). Les transformations digitales ne réduisent donc pas nécessairement le travail de coordination, d'articulation et de régulation indispensable au fonctionnement organisationnel ; elles tendent plutôt à le déplacer vers des formes plus diffuses, moins visibles et davantage supportées individuellement. Comme l'expliquent Detchessahar et al. (2015), les règles, procédures, dispositifs et organigrammes ne

suffisent pas à organiser intégralement le travail réel, lequel repose nécessairement sur des arbitrages et des régulations locales continus. Dans cette perspective, les espaces de discussion jouent un rôle central en permettant de rendre visibles ces régulations, de confronter les représentations des acteurs et d'articuler le travail réel avec les espaces de management, de conception et de décision. En l'absence de tels espaces, les difficultés rencontrées sur le terrain tendent à devenir invisibles, individualisées et peu prises en charge collectivement, contribuant progressivement à une déconnexion entre prescriptions organisationnelles et travail réel (Detchessahar et al., 2015).

Synthèse intermédiaire :

- **Conceptualisation de la stabilisation sociomatérielle** comme troisième mécanisme du maintien de l'hybridité, correspondant au moment où les arbitrages issus du cadrage et de la traduction sont confrontés à leur inscription matérielle dans les technologies, et où se joue leur capacité à se consolider, se déplacer ou s'éroder dans les pratiques.
- **Identification d'une double dynamique constitutive** : l'inscription différenciée des priorités dans les technologies digitales et le travail compensatoire déployé par les acteurs dans les pratiques, dont l'articulation redistribue le travail de maintien de l'hybridité.
- **Proposition d'une typologie des voies de stabilisation sociomatérielle** (agencement différencié, hiérarchisé, compensé, intégré), permettant d'analyser les effets différenciés des technologies digitales sur le renforcement ou le déplacement des compromis institutionnels (Orlikowski & Scott, 2023).
- **Mise en évidence d'une dimension distributive du mécanisme**, dans laquelle l'asymétrie instrumentale des dispositifs contribue à déplacer vers les acteurs de terrain une part du travail de maintien de l'hybridité, générant des formes de travail compensatoire peu visibles et des coûts différenciés en termes de soutenabilité du travail et de pilotage du changement.

3. Vers un modèle dynamique de recomposition des logiques dans la transformation digitale des organisations hybrides

Le maintien de l'hybridité dans les organisations hybrides résulte de l'articulation de mécanismes agissant à des registres distincts du projet de digitalisation, sans correspondre à des étapes séquentielles. Nous proposons un modèle intégrateur (Figure 7.18) construit à partir des synthèses intermédiaires issues des différents papiers de la thèse, structuré autour de trois mécanismes analytiques – cadrage, arbitrage et stabilisation – permettant de rendre compte de leurs effets différenciés sur le maintien de l'hybridité sous injonction à la digitalisation.

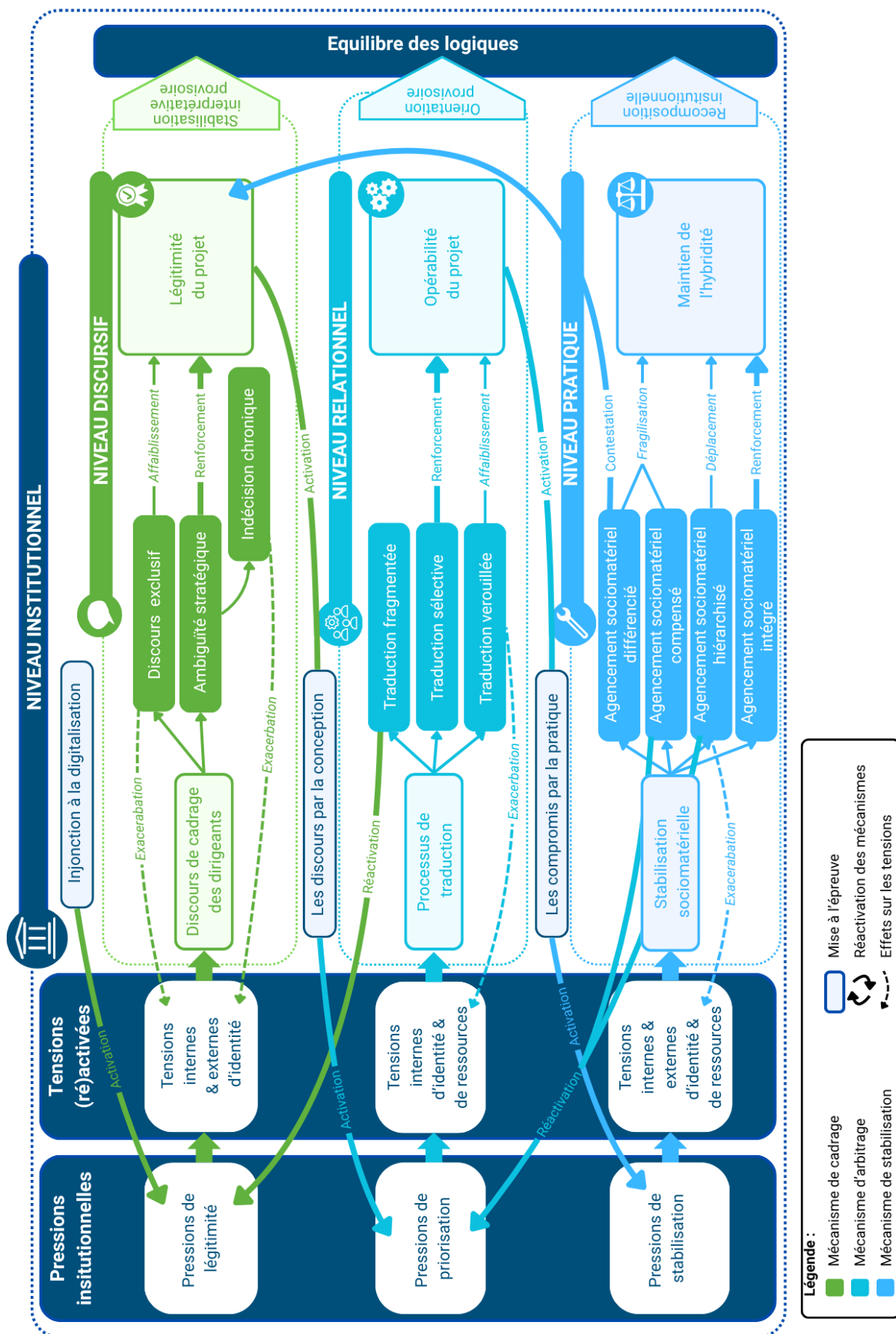


Figure 7.18 : Modèle intégrateur des mécanismes permettant le maintien de l'hybridité sous injonction à la digitalisation

Le modèle s'inscrit dans un **niveau institutionnel** englobant qui en constitue le cadre. L'injonction à la digitalisation est portée par des normes de modernisation, de professionnalisation et de performance qui s'imposent aux organisations hybrides (Bernholz et al., 2023; Schlogl et al., 2021) indépendamment de leurs trajectoires propres. Principalement issue de pressions externes (Bandini et al., 2023), cette injonction tend à être vécue comme une obligation et intensifie les tensions entre logiques hétérogènes, en renforçant des impératifs d'efficacité ou de continuité susceptibles d'entrer en tension avec des exigences de proximité et d'inclusion (Brotcorne et al., 2021; Salminen-Karlsson & Golay, 2022).

Ces pressions s'inscrivent dans la continuité des transformations portées par le New Public Management, qui ont diffusé des instruments de gestion orientés vers la performance, la mesure et la responsabilisation au sein des organisations publiques et hybrides (Lapiente & Van De Walle, 2020). En introduisant notamment des dispositifs de reporting, de standardisation et d'évaluation, ces réformes ont contribué à reconfigurer les critères de légitimité organisationnelle et à renforcer certaines logiques institutionnelles, notamment industrielles et marchandes, au détriment d'autres formes de rationalité plus relationnelles ou professionnelles (Andrews et al., 2019). Toutefois, ces instruments ne produisent pas des effets homogènes, mais s'inscrivent dans des configurations de réforme dont les effets dépendent de leur combinaison et des arbitrages qu'elles impliquent entre objectifs concurrents tels que la performance, l'effectivité et l'équité (Andrews et al., 2019). Cette dimension configurative contribue à complexifier les conditions d'action des organisations hybrides, en rendant incertaines les modalités de hiérarchisation des finalités poursuivies. Les évolutions postérieures, souvent qualifiées de post-NPM, correspondent à la recomposition des logiques au sein de dispositifs hybrides combinant performance, coordination et participation (Klenk & Reiter, 2019). Ces transformations relèvent moins d'un remplacement que de processus de superposition et d'hybridation des instruments et des principes de gestion (Goldfinch & Halligan, 2024), conduisant à des configurations organisationnelles dans lesquelles coexistent durablement des logiques partiellement contradictoires.

Nous distinguons trois types de **pressions institutionnelles** : des pressions de légitimité, de priorisation et de stabilisation. Les premières activent des tensions internes et externes d'identité, liées à la compatibilité entre valeurs organisationnelles et finalités associées au projet (Salminen-Karlsson & Golay, 2022), ainsi qu'aux attentes divergentes des parties prenantes (Bandini et al., 2023). Les secondes mobilisent des tensions internes d'identité – liées à la définition de ce qui compte, de ce qui est reconnu ou sacrifié – et des tensions internes de ressources, relatives aux arbitrages d'allocation entre activités, acteurs et objectifs concurrents (Battilana, 2018). Les troisièmes réactivent des tensions liées à la définition du travail légitime, à la distribution durable des ressources et aux conditions matérielles de soutenabilité du projet.

Face à ces pressions et tensions, le modèle distingue trois **mécanismes de réponse** : un mécanisme discursif de cadrage, un mécanisme relationnel d'arbitrage et un mécanisme pratique et sociomatériel

de stabilisation. Ces mécanismes constituent des registres d'action dominants, susceptibles d'être réactivés en cas d'échec ou d'instabilité.

L'articulation entre ces mécanismes ne relève pas d'une progression linéaire, mais d'une dynamique itérative structurée par des boucles de rétroaction.¹⁹ Les effets produits par un mécanisme peuvent ainsi rétroagir sur les mécanismes situés en amont, en reconfigurant leurs conditions d'activation et les compromis institutionnels déjà établis. Dans cette perspective, les difficultés rencontrées lors de la stabilisation sociomatérielle – lorsqu'un compromis s'avère difficilement soutenable dans les pratiques – peuvent conduire soit à des ajustements localisés au niveau de l'arbitrage, soit à une remise en discussion plus fondamentale du cadrage initial. De même, les tensions révélées dans le mécanisme d'arbitrage peuvent réactiver des dynamiques de cadrage, en rendant nécessaire une reformulation des finalités du projet ou des justifications associées aux technologies. À l'inverse, lorsque les compromis parviennent à se stabiliser dans les pratiques, cette stabilisation peut renforcer rétrospectivement la légitimité des cadrages initiaux et consolider les alignements produits dans le mécanisme d'arbitrage. Ces boucles de rétroaction permettent ainsi de rendre compte du caractère non stabilisé et évolutif du maintien de l'hybridité, en montrant que les compromis institutionnels sont continuellement mis à l'épreuve et susceptibles d'être reconfigurés au fil du projet.

Le **mécanisme de cadrage** (Figure 7.15) renvoie à la manière dont les objectifs organisationnels associés aux technologies digitales sont formulés, justifiés et rendus intelligibles. Il est conditionné par des éléments contextuels – les conditions de cadrage – mais également par la nature même des objectifs organisationnels attribués aux technologies, lesquels orientent les promesses mises en avant et les arbitrages rendus visibles ou invisibles. Ce mécanisme peut produire deux voies possibles : le discours exclusif, qui sélectionne et hiérarchise une promesse dominante en marginalisant d'autres finalités concurrentes ; ou le cadrage repose sur une ambiguïté stratégique, maintenant simultanément plusieurs promesses sans arbitrage explicite entre moyens et finalités.

Ces formes de cadrage produisent des effets contrastés sur la **légitimité du projet**. Le discours exclusif tend à fragiliser la légitimité en rendant visibles les exclusions qu'il opère, tandis que l'ambiguïté stratégique permet plus facilement une reconnaissance minimale du projet par des audiences hétérogènes, au prix d'un report des arbitrages vers le niveau relationnel, au travers du processus de traduction. Cette légitimité demeure toutefois conditionnelle et réversible. Le mécanisme met en

¹⁹ La notion de boucle de rétroaction renvoie ici à une logique inspirée des approches cybernétiques, dans lesquelles les effets produits par un système sont réintroduits dans son fonctionnement sous forme d'informations permettant des ajustements ou des réorientations ultérieures (Wiener, 2019). Appliquée aux organisations, cette perspective permet d'appréhender les processus de régulation et de réajustement par lesquels les conséquences observées de l'action organisationnelle conduisent à reconfigurer les décisions, les arbitrages ou les cadres d'interprétation mobilisés antérieurement (Ashby, 2013). Dans le cadre de cette recherche, les difficultés ou stabilisations observées dans les pratiques sont ainsi envisagées comme des éléments susceptibles de réactiver ou de reconfigurer les mécanismes de cadrage et d'arbitrage du projet de digitalisation.

évidence des situations d'indécision chronique, dans lesquelles l'incapacité à stabiliser un cadrage peut conduire à une mise en latence temporaire du traitement du projet, et à la réactivation répétée du mécanisme discursif, sans que les tensions ne puissent être durablement suspendues.

Le **mécanisme d'arbitrage** (Figure 7.16) permet d'analyser la manière dont les cadrages discursifs sont confrontés aux interactions entre acteurs et à la conception du projet. La traduction est entendue comme un processus de négociation, d'alignement et de reformulation des attentes, structuré par des rapports de pouvoirs et des conditions de traduction (identifiés dans le troisième papier : alignement stratégique, rapport à la technologie, portage stratégique, stabilité des mandats, degré de participation, temps de cadrage, allocation explicite des ressources). Ce mécanisme peut être mobilisé indépendamment de la stabilisation d'un cadrage discursif clair, lorsqu'advient une mise à l'épreuve des discours dans la conception de projet. Il peut également révéler a posteriori les ambiguïtés ou exclusions produites au niveau discursif, par exemple lorsque des choix de conception rendent impraticables certaines promesses initialement maintenues dans le cadrage, obligeant les acteurs à expliciter des arbitrages jusque-là différés.

Le **mécanisme de stabilisation sociomatérielle** (Figure 7.17) permet enfin d'analyser la manière dont les compromis issus des mécanismes de cadrage et de traduction sont mis à l'épreuve dans les pratiques de travail. Il s'intéresse aux interactions entre technologies digitales, compromis inscrits dans les investissements de forme et pratiques professionnelles, et à la manière dont ces interactions produisent – ou non – une stabilisation des compromis.

La **sortie analytique** du modèle correspond au maintien de l'équilibre des logiques, entendue comme la capacité du projet à fonctionner sans renégociation permanente des compromis fondamentaux. Ce maintien ne constitue pas un état final, mais un degré de stabilisation institutionnelle, dans lequel les pratiques et les technologies digitales deviennent des supports relativement robustes du compromis entre logique sociale et économique. Le modèle montre ainsi que le maintien de l'hybridité lors de la transformation digitale ne relève ni d'un effet technologique direct, ni d'un processus linéaire de transformation, mais d'une dynamique itérative de reconfiguration des compromis institutionnels, dans laquelle discours, arbitrages organisationnels et pratiques sociomatérielles se redéfinissent mutuellement au fil du projet.

4. Contributions théoriques

Notre recherche apporte trois contributions théoriques principales à la littérature sur la transformation digitale des organisations hybrides et sur la réponse aux pressions institutionnelles.

Notre *première contribution* consiste à proposer une **conceptualisation dynamique du maintien de l'hybridité en contexte de transformation digitale**. Nous montrons que ce maintien repose sur

l'articulation de trois mécanismes organisationnels complémentaires : l'ambiguïté stratégique, la traduction sélective et la stabilisation sociomatérielle.

Ces mécanismes ne constituent pas des étapes successives d'un processus linéaire, mais des dynamiques interdépendantes susceptibles de coexister et de produire différentes configurations du maintien de l'hybridité. Le mécanisme de cadrage peut prendre des voies contrastées. L'ambiguïté stratégique peut constituer une ressource organisationnelle permettant de suspendre temporairement les arbitrages explicites entre logiques concurrentes en autorisant des interprétations multiples (Jarzabkowski et al., 2010; Selivanovskikh et al., 2025). Mais maintenue trop longtemps, elle peut également conduire à des cadrages flous ou instables, qui déplacent sans résoudre les tensions et fragilisent les compromis institutionnels. À l'inverse, un discours exclusif privilégiant une logique dominante peut figer prématurément un cadrage rendant impossible l'enrôlement des acteurs hétérogènes. Le mécanisme d'arbitrage désigne le processus par lequel les finalités ambiguës du projet sont progressivement converties en choix de conception opératoires. Cet arbitrage peut s'appuyer sur un processus de traduction (Akrich et al., 1988; Callon, 1984) qui reconfigure les relations entre acteurs, redéfinit les lieux de décision et organise une hiérarchisation pratique des logiques. Il peut ainsi conduire à des voies de traduction : verrouillée, fragmentée ou sélective selon les conditions de sa mise en œuvre. Enfin, le troisième mécanisme de stabilisation est celui où les arbitrages se cristallisent dans des agencements différenciés, hiérarchisés, compensés ou intégrés, selon la manière dont les compromis sont matérialisés dans les technologies et selon la place laissée au travail compensatoire des acteurs. La stabilisation sociomatérielle ne se limite pas à inscrire les arbitrages dans des technologies ; elle redistribue la capacité effective de maintien de l'hybridité en conférant à certaines logiques des appuis plus robustes dans l'action, tout en laissant à la charge des acteurs un travail compensatoire plus ou moins important selon la manière dont les compromis sont matérialisés. Les différents agencements sociomatériels reconfigurent le maintien de l'hybridité, au travers d'un déplacement ou d'un renforcement institutionnel (Orlikowski & Scott, 2023), ou d'une instabilité temporaire.

Ce faisant, nous nous éloignons des travaux qui analysent la transformation digitale à partir de ses effets sur la compatibilité entre logiques institutionnelles (He et al., 2022; Hu et al., 2025; Xiao & Beckmann, 2024). Ces recherches ont montré que la digitalisation peut, selon les configurations, renforcer l'articulation entre mission sociale et performance économique ou, au contraire, activer des tensions fragilisant les compromis existants. Toutefois, en se focalisant sur la qualification de ces effets, ces recherches tendent à reconduire une lecture polarisée des trajectoires et à considérer les finalités associées au digital comme relativement stabilisées en amont des projets, laissant en arrière-plan les processus par lesquels elles sont négociées, reformulées et inscrites dans l'action.

Notre recherche ne vise pas à requalifier ces effets, mais à expliciter les dynamiques organisationnelles qui les produisent. En analysant les mécanismes de cadrage, de traduction et de stabilisation, nous

montrons que la transformation digitale ne constitue pas une configuration technologique donnée produisant des effets sur un équilibre préexistant. Elle prend la forme d'un projet distribué au sein duquel les compromis entre logiques sociale et économique sont progressivement construits, ajustés et matérialisés dans des technologies qui orientent durablement les pratiques. La transformation digitale apparaît ainsi comme une épreuve organisationnelle dont les trajectoires dépendent des mécanismes par lesquels ces compromis sont formulés et stabilisés. Dans les projets de transformation digitale, le maintien de l'hybridité ne tient ni à une compatibilité préalable des logiques sociale et économique, ni à un équilibre spontané entre elles, mais à l'articulation dynamique des mécanismes par lesquels ces logiques sont cadrées, arbitrées et matérialisées.

Cette contribution s'inscrit dans les appels à la recherche formulés par Mehmood et al. (2025), qui soulignent la nécessité d'identifier les défis spécifiques rencontrés par les organisations hybrides dans les processus de transformation digitale, ainsi que les facteurs et caractéristiques des stratégies digitales susceptibles de soutenir leur hybridité. Elle répond également à l'appel de He et al. (2022) visant à mieux comprendre comment les organisations hybrides maintiennent leur nature hybride en contexte de transformation digitale et évitent les phénomènes de dérive de mission. En explicitant les mécanismes organisationnels par lesquels les compromis constitutifs de l'hybridité sont cadrés, traduits et stabilisés sous injonction à la digitalisation, notre recherche répond également à leur invitation à intégrer plus explicitement les technologies digitales dans l'analyse théorique de l'hybridité organisationnelle et à enrichir les cadres explicatifs existants.

Notre *deuxième contribution théorique* consiste à **montrer que les dispositifs organisationnels présentent une asymétrie instrumentale dans leur capacité à matérialiser les logiques institutionnelles, conduisant à une redistribution différenciée du travail de maintien des compromis organisationnels**. Cette proposition s'inscrit dans un débat déjà engagé dans la littérature sur la place des moyens organisationnels dans des contextes marqués par le pluralisme institutionnel.

La littérature sur l'hybridité organisationnelle a progressivement déplacé l'analyse des tensions institutionnelles d'une opposition abstraite entre valeurs vers une compréhension plus fine des dynamiques internes aux organisations. Dans cette perspective, Pache & Santos (2010) ont proposé une distinction structurante entre conflits portant sur les finalités (*goals*) et conflits portant sur les moyens (*means*). Cette distinction permet de dépasser une lecture purement normative de l'hybridité : les tensions ne résultent pas uniquement d'objectifs incompatibles, mais peuvent émerger lorsque les pratiques, procédures ou modes d'organisation associés à une logique institutionnelle entrent en contradiction avec ceux prescrits par une autre. Des organisations peuvent donc partager des finalités apparemment conciliables tout en étant traversées par des tensions profondes liées aux moyens mobilisés pour les atteindre (Pache & Santos, 2010).

Dans leur prolongement, Pache & Santos (2013) introduisent le concept de *selective coupling* afin de décrire la manière dont les organisations hybrides répondent à ces tensions. Plutôt que d'adopter intégralement une logique au détriment d'une autre ou de procéder à un découplage symbolique, elles peuvent combiner sélectivement certaines pratiques, structures et critères organisationnels issus de logiques différentes. Cette approche met en évidence la capacité organisationnelle à orchestrer des compromis entre logiques hétérogènes au niveau des moyens et des structures. Toutefois, elle appréhende ces combinaisons principalement comme des choix organisationnels, sans interroger la capacité différenciée des technologies elles-mêmes à inscrire les logiques institutionnelles en présence.

Dans une perspective complémentaire, Battilana & Dorado (2010) analysent comment l'introduction de pratiques managériales issues d'une logique économique – notamment en matière de recrutement, de formation et de gestion – reconfigure la manière dont les membres de l'organisation se représentent leur mission. Leur contribution souligne ainsi que les moyens organisationnels ne sont pas neutres : ils participent activement à la construction de l'hybridité en orientant les cadres d'interprétation, les normes professionnelles et les critères de légitimité interne. De même, Ebrahim et al. (2014) mettent en évidence que les mécanismes de gouvernance et de mesure de performance jouent un rôle central dans les dynamiques de *mission drift*. Ils montrent que certaines technologies de reporting et d'évaluation, lorsqu'elles privilégient des indicateurs financiers ou quantifiables, peuvent progressivement orienter les priorités organisationnelles vers des objectifs plus économiques. Leur analyse reconnaît ainsi que les instruments de mesure et de contrôle constituent des leviers de reconfiguration missionnaire.

Ainsi, si la littérature a déjà reconnu que les tensions inhérentes à l'hybridité peuvent porter sur les moyens organisationnels (Pache & Santos, 2010, 2013) et que certaines pratiques ou technologies peuvent favoriser des dynamiques de reconfiguration missionnaire (Battilana & Dorado, 2010; Ebrahim et al., 2014), elle a moins analysé la manière dont l'instrumentation concrète de l'action produit une capacité différenciée de matérialisation des logiques institutionnelles. Notre recherche prolonge cette intuition en approfondissant l'analyse vers les propriétés mêmes des technologies mobilisées pour organiser l'activité. À partir de l'étude des outils de planification, de traçabilité et de validation introduits dans les entreprises sociales étudiées, nous observons que ces technologies rendent plus aisément visibles, comparables et mesurables certaines dimensions de l'activité, tandis que d'autres – notamment relationnelles – demeurent plus difficilement formalisables.

Nous montrons que les instruments organisationnels inscrits dans des logiques contemporaines de rationalisation et de performance (Lapuate & Van De Walle, 2020; Andrews et al., 2019) disposent d'une capacité différenciée à formaliser, stabiliser et rendre opératoires certaines logiques institutionnelles plutôt que d'autres. L'enjeu ne réside donc pas uniquement dans l'adoption de pratiques issues d'une logique donnée, mais dans la manière dont les technologies structurent concrètement les possibilités d'inscription des logiques dans l'action. L'hybridité apparaît ainsi structurée par une

asymétrie d'inscription des logiques dans les moyens organisationnels, qui contribue à reconfigurer progressivement la signification opérationnelle des finalités et à redistribuer le travail de maintien des compromis institutionnels. Certaines dimensions de l'activité bénéficient d'appuis robustes dans les dispositifs technologiques, tandis que d'autres demeurent dépendantes d'un travail compensatoire souvent invisible, assumé localement par les acteurs afin de préserver des dimensions de l'activité insuffisamment prises en charge par les outils.

Cette asymétrie instrumentale doit être replacée dans l'évolution des modes de gestion publique et parapublique marquée par la diffusion de logiques de performance, de traçabilité et de standardisation caractéristiques des réformes de type New Public Management, qui privilégient des instruments orientés vers la mesure des résultats, la comparabilité des activités et le pilotage par indicateurs (Lapiente & Van De Walle, 2020; Andrews et al., 2019). Dans cette perspective, les dispositifs organisationnels contemporains ne constituent pas uniquement des supports techniques, mais portent en eux des principes de rationalisation spécifiques, qui tendent à favoriser certaines formes d'inscription des activités au détriment d'autres.

Plus encore, ces dispositifs doivent être appréhendés comme le produit de trajectoires de réformes caractérisées par des dynamiques de superposition, d'hybridation et de recomposition, au sein desquelles des logiques parfois contradictoires coexistent durablement plutôt que de se substituer les unes aux autres (Goldfinch & Halligan, 2024). Loin d'un remplacement linéaire des modèles de gestion, les transformations contemporaines relèvent ainsi de processus de superposition des logiques (*layering*) (Goldfinch & Halligan, 2024), au cours desquels de nouveaux instruments viennent s'ajouter à des structures préexistantes, contribuant à produire des agencements organisationnels complexes et hétérogènes.

Cette complexité est renforcée par le fait que les évolutions dites « post-NPM » ne correspondent pas à l'émergence d'un modèle stabilisé, mais à un assemblage hétérogène de principes et de dispositifs visant à répondre aux limites perçues du NPM, notamment en matière de coordination, de qualité et de redevabilité, sans pour autant supplanter les logiques d'efficacité qui continuent de structurer l'action publique (Klenk & Reiter, 2019). Dans le champ des services sociaux, ces évolutions s'accompagnent d'une réintroduction de principes tels que la coopération, le partenariat, la prise en compte des normes professionnelles et la participation des parties prenantes, en relative affinité avec les valeurs historiquement portées par ces organisations (Klenk & Reiter, 2019). Toutefois, ces principes ne se substituent pas aux instruments issus du NPM, mais viennent s'y superposer, contribuant à la formation de configurations hybrides dans lesquelles coexistent des objectifs multiples et partiellement concurrents, rendant incertaines les modalités de leur hiérarchisation et de leur mise en cohérence. Dès lors, les dispositifs organisationnels ne peuvent être analysés isolément, mais comme inscrits dans des configurations historiquement construites, dont les effets dépendent de la combinaison de multiples

logiques de gestion et qui génèrent des tensions structurelles entre objectifs concurrents, notamment entre performance, qualité et équité (Andrews et al., 2019).

L'asymétrie instrumentale que nous mettons en évidence ne peut être réduite ni aux seules propriétés techniques des dispositifs (Leonardi, 2011; Orlikowski, 2007), ni aux seules logiques institutionnelles qu'ils véhiculent (Pache & Santos, 2010, 2013; Battilana & Dorado, 2010). Elle résulte de l'articulation entre les propriétés des technologies, les principes de rationalisation qu'elles incorporent et les trajectoires d'instrumentation dans lesquelles elles s'inscrivent. L'asymétrie instrumentale ne tient donc pas seulement aux technologies elles-mêmes, mais à la manière dont elles prennent place dans des configurations organisationnelles et institutionnelles plus larges.

Cette redistribution différenciée du travail de maintien des compromis organisationnels constitue une conséquence centrale de l'asymétrie instrumentale mise en évidence dans cette recherche. Les technologies ne se contentent pas de soutenir certaines logiques institutionnelles plus facilement que d'autres ; elles tendent également à déplacer vers les acteurs de terrain la prise en charge des dimensions de l'activité qui demeurent difficilement formalisables. Les travaux sur l'appropriation et le bricolage technologique ont déjà montré que l'implémentation des technologies s'accompagne fréquemment d'ajustements situés, de contournements et de coordinations informelles permettant de rendre les dispositifs opératoires dans les contextes locaux (Ferneley & Bell, 2006 ; Zamani et al., 2022). Nos résultats prolongent ces analyses en montrant que, dans les organisations hybrides, ces ajustements ne relèvent pas uniquement de dynamiques locales d'adaptation, mais participent directement au maintien des compromis institutionnels entre logiques concurrentes. Le maintien apparent des équilibres organisationnels peut ainsi reposer sur un travail compensatoire largement invisible dans les dispositifs formels de pilotage (Blijleven et al., 2017), à travers lequel les acteurs prennent en charge les dimensions insuffisamment soutenues par les technologies. Nos résultats suggèrent donc que l'asymétrie instrumentale contribue à redistribuer silencieusement les coûts du maintien de l'hybridité vers les pratiques quotidiennes et l'engagement individuel des travailleurs.

Notre *troisième contribution théorique* consiste à **proposer une lecture multi-niveaux du maintien de l'hybridité dans les organisations engagées dans la transformation digitale**. Alors que notre première contribution identifie trois mécanismes, cette troisième contribution montre que le maintien de l'hybridité dépend de l'articulation dynamique de ces mécanismes à travers les niveaux stratégique, organisationnel et pratique.

La littérature sur l'hybridité a expliqué le maintien tour à tour par des conditions structurelles du pluralisme institutionnel (Besharov & Smith, 2014), par des stratégies organisationnelles et les choix de design (Battilana et al., 2015; Pache & Santos, 2013; Smith & Besharov, 2019), par des dispositifs de gouvernance (Ebrahim et al., 2014; Pache et al., 2024), ou encore par des dynamiques identitaires et

culturelles (Battilana & Dorado, 2010; Pinz et al., 2024). Des contributions de synthèse (Battilana & Lee, 2014; Malhotra et al., 2025) reconnaissent la pluralité des dimensions impliquées dans l'hybridité organisationnelle et appellent à une articulation plus intégrée de ces facteurs. Toutefois, ces contributions offrent rarement une formalisation explicite des rétroactions entre niveaux lorsque des projets de transformation reconfigurent simultanément les finalités, les lieux d'arbitrage et les supports matériels de l'action collective.

À travers nos analyses, nous montrons que le maintien de l'hybridité ne peut être compris comme la stabilisation d'un compromis à un niveau donné, mais comme une dynamique de re-coordination entre niveaux. Les compromis formulés au niveau stratégique sont mis à l'épreuve lors de leur traduction organisationnelle ; les arbitrages opérés dans la conception des dispositifs produisent des effets pratiques qui peuvent, à leur tour, réactiver des tensions et conduire à un recadrage stratégique. Le maintien renvoie à un processus de re-coordination entre niveaux, au sein duquel les compromis formulés au niveau stratégique sont mis à l'épreuve dans leur traduction organisationnelle et reconfigurés dans les pratiques. Il émerge ainsi de boucles de rétroaction qui redistribuent les tensions entre niveaux et transforment progressivement l'équilibre entre logiques.

Ainsi, en contexte de transformation digitale, le maintien de l'hybridité résulte d'allers-retours continus entre ces registres, au sein desquels les technologies digitales jouent un rôle structurant en reconfigurant les supports matériels de l'action collective (Leonardi, 2011; Orlikowski, 2007). Ces registres renvoient à des niveaux d'analyse distincts mais interdépendants, dont les effets ne peuvent être compris qu'en interaction. Le cadrage renvoie au niveau stratégique, où les finalités associées à la transformation digitale sont formulées et rendues légitimes. L'arbitrage s'opère au niveau organisationnel, à travers la structuration des centres de décision et la hiérarchisation pratique des priorités. La stabilisation sociomatérielle se déploie au niveau des pratiques situées, où les compromis sont matérialisés dans des technologies et ajustés dans l'usage. Le maintien de l'hybridité ne résulte pas de l'un de ces niveaux pris isolément, mais de leurs interactions successives. Comme indiqué dans le schéma intégrateur (figure 7.1), les projets de digitalisation constituent des mises à l'épreuve qui génèrent des pressions organisationnelles et réactivent les tensions constitutives des organisations hybrides (Battilana, 2018). Les mécanismes identifiés constituent des modalités différenciées de traitement de ces pressions, dont les effets cumulatifs reconfigurent progressivement les équilibres entre logiques. Dans chaque mécanisme, selon les voies empruntées, les tensions sont contenues ou, au contraire, exacerbées. Ainsi, un cadrage ambigu peut ouvrir l'espace d'une traduction sélective, mais une traduction fragmentée peut raviver des tensions d'identité ou de légitimité et conduire à un recadrage stratégique. De même, certaines inscriptions sociomatérielles peuvent stabiliser un compromis, tandis que d'autres peuvent figer des hiérarchies entre logiques et susciter des contestations réactivant les mécanismes antérieurs.

Ce faisant, nous déplaçons la compréhension du maintien de l'hybridité : il ne s'agit plus d'expliquer pourquoi certaines organisations "parviennent" à maintenir leur hybridité, mais d'analyser comment celle-ci se reconfigure continuellement à travers des ajustements multi-niveaux. Le maintien apparaît comme un processus instable de coordination évolutive entre formulation des finalités, organisation des arbitrages et inscription des compromis dans les pratiques. Cette lecture enrichit la littérature sur l'hybridité en proposant une formalisation dynamique des interactions entre niveaux, particulièrement pertinente dans des contextes de transformation digitale.

5. Contributions pratiques

Notre recherche nous permet de dégager plusieurs contributions pratiques à destination des dirigeants d'organisations hybrides, des consultants en gestion du changement et des acteurs publics impliqués dans les projets de transformation digitale, construites autour des trois mécanismes de maintien de l'hybridité sous injonction à la digitalisation.

5.1. Pour les dirigeants d'organisation hybride

Les résultats montrent que le rôle des dirigeants ne consiste pas à résoudre les tensions inhérentes à l'hybridité, mais à organiser les conditions sous lesquelles ces tensions peuvent être rendues gérables au fil des projets de digitalisation.

Premièrement, l'ambiguïté stratégique apparaît comme une ressource utile en phase amont pour engager des parties prenantes aux attentes divergentes et préserver une coexistence minimale entre logiques sociale et économique. Toutefois, cette ambiguïté constitue un dispositif temporaire, dont les dirigeants gagneraient à anticiper les limites. Une ambiguïté maintenue trop longtemps tend à se transformer en indécision coûteuse lorsque les projets entrent en phase de conception, où des choix techniques et organisationnels deviennent inévitables. L'enjeu pour les dirigeants n'est donc pas de maintenir le flou indéfiniment, mais de décider à quel moment et selon quelles modalités accepter qu'il soit partiellement levé, notamment lorsque les acteurs clés du projet sont enrôlés et que la construction de compromis organisationnels devient nécessaire, sans pour autant hiérarchiser explicitement les logiques.

Concrètement, l'ambiguïté stratégique peut être mobilisée par les dirigeants comme une ressource séquencée dans le pilotage des projets de digitalisation. En phase amont, une première communication ambiguë permet d'anticiper et de contenir des attentes hétérogènes au sein d'un comité de pilotage, en maintenant volontairement un flou sur les finalités précises du projet afin de préserver une coalition minimale d'acteurs autour du projet. Une fois cette coalition stabilisée et le périmètre du projet accepté, l'enjeu pour le dirigeant n'est plus de maintenir seul cette ambiguïté, mais d'accepter qu'elle soit progressivement levée à travers un travail collectif de recherche de compromis entre les acteurs impliqués dans la conception du projet. Ce travail ne se situe plus uniquement au niveau du discours

stratégique, mais se déplace vers des espaces de négociation où les arbitrages commencent à être inscrits dans des choix organisationnels et techniques.

Ce principe peut être reconduit lors de l'élargissement du réseau aux acteurs de terrain. Une seconde communication ambiguë peut alors être mobilisée (après travail d'anticipation des attentes hétérogènes) pour favoriser leur engagement et recueillir des attentes diverses. Toutefois, à mesure que débutent l'analyse des besoins et la conception des solutions, cette ambiguïté doit à nouveau être levée, au moment où les compromis sont inscrits dans les spécifications, les usages attendus et les modalités d'implémentation. Les résultats invitent ainsi les dirigeants à penser l'ambiguïté stratégique non comme un état durable, mais comme une ressource temporaire, mobilisée différemment selon les phases du projet et les publics concernés.

Deuxièmement, les dirigeants sont confrontés à des arbitrages qui ne peuvent être pleinement tranchés au niveau stratégique et qui se déplacent vers les phases de conception et d'implémentation des solutions. Les résultats montrent que les dirigeants doivent porter une attention particulière aux finalités qui ne sont pas traduites lors de la phase de conception des projets de digitalisation. Ces finalités non traduites constituent un arrière-pays (Law, 2009) qui ne disparaît pas avec la stabilisation des dispositifs, mais tend à resurgir lors de l'usage des technologies, à travers des ajustements sociomatériels dans les pratiques professionnelles.

Une implication pratique centrale consiste dès lors à ne pas considérer la conception comme un moment de clôture des arbitrages, mais à anticiper les espaces et les moments où ces finalités latentes pourront être rendues visibles et retravaillées. La participation des acteurs de terrain, et en particulier les phases de test accompagnées de retours d'expérience, jouent ici un rôle clé, non pas parce qu'elles permettraient d'anticiper exhaustivement l'ensemble des tensions, mais parce qu'elles offrent des dispositifs d'observation et de discussion des ajustements effectifs entre logiques sociale et économique.

Le rôle du dirigeant consiste alors à accepter qu'il est impossible de penser l'ensemble des compromis en amont, tout en maintenant une vigilance sur les arbitrages qui se rejouent dans les usages. Cela suppose de reconnaître la phase de test comme un moment à part entière du projet, au cours duquel les compromis initialement inscrits peuvent être réajustés afin de maintenir l'hybridité organisationnelle.

Troisièmement, notre recherche met en évidence que le maintien de l'hybridité repose sur un travail compensatoire assumé par les acteurs de terrain, qui ajustent leurs pratiques pour préserver des dimensions sociales partiellement invisibilisées par les technologies digitales. Ce travail ne relève pas uniquement d'écarts ou de tolérances locales, mais s'apparente à ce que Alter (2016) décrit comme une logique du désordre organisationnel : des ajustements informels qui, loin de constituer des dysfonctionnements, contribuent au fonctionnement effectif de l'organisation.

Le rôle du dirigeant consiste alors moins à supprimer ces ajustements qu'à en reconnaître la fonction et à s'interroger sur leurs conditions de viabilité. Lorsque ces pratiques compensatoires demeurent invisibles et exclusivement portées par les acteurs, le coût du maintien de l'hybridité tend à se concentrer localement, au risque d'un épuisement progressif des acteurs qui en assurent quotidiennement la prise en charge. Les résultats invitent les dirigeants à porter une attention particulière aux situations dans lesquelles certaines dimensions de l'activité semblent "tenir" uniquement grâce à l'engagement informel des acteurs de terrain. Des signes tels qu'une multiplication des contournements, une surcharge relationnelle, des ajustements manuels récurrents ou une dépendance excessive à certains travailleurs expérimentés peuvent constituer des indicateurs d'un déséquilibre entre ce que les dispositifs technologiques prennent en charge et ce qu'ils laissent implicitement à compenser dans les pratiques. Cette vigilance est d'autant plus importante que les technologies présentent une asymétrie instrumentale : certaines finalités, comme la traçabilité, la standardisation ou la coordination, se prêtent plus facilement à l'inscription technique que d'autres, telles que la qualité relationnelle, le jugement situé ou le soutien émotionnel. Dans cette perspective, les dirigeants gagneraient à intégrer explicitement le travail compensatoire dans le pilotage des projets de digitalisation. Cela suppose non seulement de suivre les indicateurs classiques de déploiement ou d'adoption des outils, mais également d'identifier ce que les dispositifs technologiques ne prennent pas en charge et qui demeure compensé dans les pratiques quotidiennes. Concrètement, les contournements récurrents, les doubles encodages, la dépendance à certains travailleurs expérimentés, les ajustements relationnels informels ou la multiplication des coordinations parallèles peuvent être analysés comme des indicateurs organisationnels révélant les limites des compromis inscrits dans les technologies. Les dirigeants pourraient ainsi développer des espaces formalisés de suivi et de discussion consacrés à l'analyse de ces pratiques compensatoires, afin d'évaluer si la viabilité du projet repose sur des arrangements soutenables ou sur une surcharge invisible progressivement reportée sur les acteurs de terrain. Dans la lignée des travaux sur les espaces de discussion (Detchessahar et al., 2015; Detchessahar & Gentil, 2024), ces dispositifs permettraient de mettre en débat les ajustements et régulations développés localement pour faire face aux limites des dispositifs formels, et d'intégrer ces réalités du travail dans les processus de pilotage, de conception et d'évolution des projets de digitalisation. Les formes de compensation habituellement prises en charge de manière informelle pourraient ainsi devenir des objets légitimes de décision et d'arbitrage organisationnel, permettant de rendre visibles et collectivement partageables certaines contraintes jusqu'alors absorbées silencieusement par les acteurs de terrain. Concrètement, ces dispositifs peuvent notamment prendre la forme de temps de retour intégrés aux comités de pilotage, permettant d'analyser les feedbacks issus des usages en post-implémentation et de décider de leur statut. L'enjeu managérial ne réside donc pas dans la formalisation systématique des ajustements, mais dans la capacité à arbitrer ce qui doit être stabilisé, ce qui peut rester flexible, et ce qui nécessite une reconfiguration des technologies. En se questionnant sur ces pratiques, les dirigeants peuvent éviter que le coût du maintien

de l'hybridité ne soit durablement reporté sur les acteurs de terrain et reconnaître ce travail compensatoire comme une composante à part entière du pilotage des projets de digitalisation.

Quatrièmement, nous invitons les dirigeants d'organisations hybrides engagés dans des projets de digitalisation à mobiliser le modèle intégrateur proposé comme un outil de diagnostic et d'anticipation. L'identification des mécanismes de cadrage, de traduction et de stabilisation sociomatérielle, ainsi que des différentes voies possibles et de leurs conditions d'émergence, permet de situer leur projet dans une configuration donnée et d'en apprécier les risques associés. Cette lecture offre un appui pour anticiper les tensions susceptibles d'apparaître et ajuster le processus de gestion du changement avec les spécificités institutionnelles et organisationnelles de leur contexte.

5.2. Pour les tiers intervenants qui accompagnent le processus de transformation digitale

Pour les tiers intervenants, qu'ils soient accompagnateurs au changement ou accompagnateurs techniques, notre thèse invite à un repositionnement du rôle attendu dans les projets de transformation digitale des organisations hybrides.

Premièrement, les résultats suggèrent que le tiers ne doit pas chercher à lever trop rapidement l'ambiguïté stratégique (comme nous avons tenté de le faire), mais à en faire un objet de travail explicite. Il s'agit moins de clarifier les objectifs que d'aider les acteurs à comprendre les implications différenciées des finalités concurrentes et les zones dans lesquelles des arbitrages seront inévitables. Le consultant agit ainsi comme un médiateur de tensions plutôt que comme un producteur de solutions cohérentes *a priori*.

Deuxièmement, le tiers joue un rôle clé dans la traduction sélective des attentes. Son apport réside dans la structuration d'espaces où certaines attentes peuvent être rendues comparables, discutables et partiellement traduisibles. Son rôle sera d'aider à l'identification des attentes qui resteront nécessairement au niveau déclaratif et à anticiper les effets de cette non-traduction sur les usages futurs des technologies. Le tiers contribue ainsi à éviter que des attentes non traduites ne soient invisibilisées ou interprétées *a posteriori* comme des dysfonctionnements, en les maintenant explicitement dans le périmètre de réflexion du projet.

Troisièmement, les résultats montrent que le tiers est souvent confronté à des formes de travail compensatoire invisibles, qu'il pourrait être tenté d'interpréter comme des résistances ou des problèmes d'appropriation. Cette thèse invite au contraire à considérer ces ajustements comme des indicateurs centraux de la viabilité du compromis entre logiques hétérogènes. Le travail du tiers consiste alors à rendre ce travail visible, à en discuter les coûts organisationnels et à aider l'organisation à décider s'il doit être soutenu, reconfiguré ou intégré différemment dans les technologies. Concrètement, le travail

de visibilité peut s'effectuer notamment à travers des dispositifs de retour d'expérience, d'analyse des usages ou de restitution auprès des instances de gouvernance.

5.3. Pour les acteurs publics définissant les politiques de soutien à la digitalisation

Enfin, cette recherche propose plusieurs implications à destination des acteurs publics impliqués dans le financement, la prescription ou l'évaluation des projets de transformation digitale dans les organisations hybrides.

Premièrement, les résultats montrent que les projets de digitalisation s'inscrivent dans des injonctions institutionnelles ambivalentes, résultant de l'articulation entre des exigences de modernisation et de performance, d'une part, et le maintien de la mission sociale, d'autre part. Cette ambivalence constitue un cadre structurant des projets de digitalisation en organisation hybride, et rend difficile la définition *ex ante* d'objectifs pleinement stabilisés. Les résultats mettent en évidence que l'ambiguïté stratégique associée à ces projets ne relève pas d'un déficit de cadrage, mais peut constituer une condition de leur lancement et de leur acceptabilité organisationnelle, en permettant de maintenir ouverts des compromis entre logiques institutionnelles hétérogènes. Les politiques publiques doivent donc reconnaître que ces projets ne peuvent être évalués uniquement sur la base d'objectifs stabilisés à l'avance (Lisein, 2008).

Cela invite donc les acteurs publics à concevoir des dispositifs de soutien qui ne reposent pas exclusivement sur des objectifs figés dès l'amont, mais qui reconnaissent le caractère évolutif des projets de digitalisation en organisation hybride. Cela peut notamment se traduire par des appels à projets laissant une marge d'interprétation sur les finalités poursuivies, tout en exigeant des dispositifs de gouvernance et de pilotage permettant de rendre visibles, au fil du projet, les arbitrages opérés entre logiques institutionnelles.

Deuxièmement, les résultats montrent que les dispositifs de soutien public jouent un rôle structurant dans la manière dont les projets de digitalisation se déploient au-delà de leur phase de cadrage initial. Lorsque ces dispositifs portent principalement sur la définition initiale des projets, les phases de traduction et d'implémentation tendent à reposer sur des arrangements informels, souvent fragiles ou précipités. À l'inverse, l'analyse met en évidence que la prise en compte explicite des phases de traduction notamment à travers le financement de temps de médiation, de coordination et d'ajustement, contribue à soutenir la construction de compromis plus robustes. Dans le cas étudié, le fait que l'appel à projets soit structuré autour de la théorie de l'acteur-réseau a permis de reconnaître et de légitimer ces temps intermédiaires, contribuant ainsi à la mise en place de formes de traduction sélective plutôt qu'à une stabilisation prématurée des arbitrages.

Concrètement, cela implique pour les acteurs publics de reconnaître la traduction et l'implémentation comme des moments à part entière du projet, en prévoyant des ressources dédiées, des jalons intermédiaires et des espaces de discussion formalisés.

Troisièmement, notre thèse invite à élargir les critères d'évaluation des projets de digitalisation. Au-delà des indicateurs de performance à court terme, les politiques publiques doivent intégrer des critères portant sur les effets des technologies digitales sur le travail, les pratiques professionnelles et la distribution du travail compensatoire. Une telle approche permettrait de mieux apprécier la soutenabilité organisationnelle des projets et leur capacité réelle à maintenir l'hybridité dans le temps.

Dès lors, cela suppose que les politiques publiques intègrent, dans leurs dispositifs d'évaluation, des critères portant sur les ajustements opérés dans les usages, les marges de manœuvre laissées aux acteurs de terrain et la manière dont le coût du maintien de la mission sociale est distribué au sein des organisations.

6. Limites de la recherche et pistes de recherche futures

Comme toute recherche empirique, cette thèse repose sur des choix théoriques, méthodologiques et contextuels qui en conditionnent à la fois les apports et les limites. L'identification de ces limites permet de situer la portée des résultats et d'en préciser les conditions de validité. Ces limites permettent de dégager des perspectives de recherches futures, susceptibles d'approfondir et de prolonger l'analyse des mécanismes par lesquels les organisations hybrides font face aux injonctions à la digitalisation.

6.1. Limites et perspectives liées à l'objet de recherche et au niveau d'analyse

Une première limite de cette recherche réside dans l'**accent mis sur l'analyse des mécanismes au détriment d'une comparaison systématique des trajectoires organisationnelles**. En effet, la thèse accorde une place centrale à l'identification et à l'analyse des mécanismes par lesquels les organisations hybrides parviennent à maintenir, ajuster ou reconfigurer leur hybridité dans un contexte de transformation digitale. Ce choix analytique permet de dépasser des lectures descriptives ou purement typologiques de la transformation digitale. Il limite toutefois la possibilité de comparer de manière systématique les trajectoires organisationnelles observées selon des contextes contrastés. Si les mécanismes identifiés éclairent les dynamiques de maintien de l'hybridité, leurs trajectoires selon les contextes demeurent en partie sous-spécifiées.

Des recherches futures pourraient dépasser cette limite en mobilisant des études de cas longitudinales, suivies sur plusieurs années, afin de tester empiriquement la dynamique du modèle intégrateur proposé. En comparant plusieurs trajectoires organisationnelles contrastées, il deviendrait possible d'analyser comment les trois mécanismes se combinent dans le temps, comment leurs effets évoluent selon les

contextes organisationnels et institutionnels, et dans quelle mesure ces mécanismes contribuent durablement – ou non – au maintien de l’hybridité sous injonction à la digitalisation.

Cette limite ouvre notamment des perspectives de recherche portant sur l’analyse de projets de transformation digitale interrompus ou abandonnés. Comme le montrent certains travaux, l’analyse des échecs ou des projets interrompus constitue un levier analytique particulièrement fécond pour comprendre les dynamiques sociotechniques à l’œuvre dans les projets de transformation digitale (Mitev, 2009). L’étude de ces trajectoires discontinues permettrait d’examiner les conditions dans lesquelles les mécanismes identifiés échouent à produire des compromis institutionnels viables, et d’éclairer les tensions organisationnelles et institutionnelles qui rendent certaines configurations intenables.

Bien que nous ayons étudié le rôle du consultant dans l’un de nos quatre papiers qui compose la thèse, une seconde limite identifiée est la **focalisation sur les acteurs internes au détriment des acteurs externes**. Notre recherche s’appuie principalement sur l’étude des dynamiques impliquant des dirigeants, managers et travailleurs, tandis que d’autres catégories d’acteurs n’apparaissent que de manière indirecte, à travers les discours et les pratiques des acteurs internes. Or, dans les organisations hybrides, et plus particulièrement dans les entreprises sociales, certains acteurs externes peuvent être porteurs de logiques institutionnelles spécifiques et jouer un rôle actif dans la reconfiguration des compromis organisationnels. C’est notamment le cas des bénéficiaires, dont les attentes, usages ou résistances peuvent influencer la conception et l’appropriation des technologies digitales (Burns et al., 2023). De même, les pouvoirs publics ont été assimilés à une variable contextuelle. Pourtant, lorsqu’ils interviennent comme financeurs ou prescripteurs des projets de digitalisation, ils contribuent à structurer les cadres de légitimité, les priorités et les marges de manœuvre organisationnelles (Okano et al., 2021). Enfin, les bénévoles constituent une catégorie d’acteurs à part entière, susceptible de peser sur les arbitrages liés à la transformation digitale (Ruiner, 2021). Leur absence dans le périmètre empirique de cette recherche limite l’analyse de certaines configurations hybrides dans lesquelles l’articulation entre engagement bénévole, professionnalisation et digitalisation constitue un enjeu central (Chui & Chan, 2019). Cette focalisation implique que certaines dynamiques de légitimation, de résistance ou d’appropriation liées à ces acteurs externes demeurent partiellement invisibles. Les résultats rendent compte des arbitrages organisationnels internes, mais saisissent moins la manière dont ces acteurs contribuent, explicitement ou implicitement, à orienter la conception et la stabilisation des technologies digitales.

Des recherches futures pourraient intégrer plus directement ces acteurs externes dans le périmètre analytique, en analysant leur rôle dans les mécanismes identifiés et dans la reconfiguration des logiques institutionnelles. Une telle perspective permettrait notamment d’examiner comment les attentes, usages ou résistances des bénéficiaires et des bénévoles, ainsi que les cadres et instruments portés par les

pouvoirs publics, contribuent à orienter les choix technologiques et à maintenir l'équilibre entre mission sociale et exigences économiques.

Par ailleurs, cette limite ouvre des perspectives de recherche visant à approfondir l'analyse des rapports de pouvoir au sein des organisations hybrides en transformation digitale. Des travaux futurs pourraient examiner plus explicitement comment la transformation digitale reconfigure les asymétries d'influence, les capacités d'arbitrage et les positions relatives des différents groupes d'acteurs, et comment ces dynamiques de pouvoir interagissent avec les mécanismes de traduction et de stabilisation des compromis institutionnels. Cette perspective permettrait notamment de relier plus explicitement l'analyse des acteurs externes et des acteurs intermédiaires aux dynamiques de pouvoir qui structurent les processus de traduction et de stabilisation des compromis institutionnels.

De la même manière, le **rôle des acteurs intermédiaires est analysé de manière ciblée** dans cette thèse. Bien que celle-ci accorde une attention particulière aux intermédiaires impliqués dans les projets étudiés, notamment les consultants en gestion du changement et les consultants techniques, l'analyse demeure concentrée sur certaines configurations spécifiques d'accompagnement. D'autres profils d'acteurs intermédiaires – tels que les responsables IT internes ou externes, ou encore les fournisseurs de solutions digitales – sont abordés de manière plus périphérique.

De futurs travaux pourraient approfondir cette dimension en comparant explicitement les contributions de différents types d'intermédiaires aux processus de transformation digitale. Une telle approche permettrait d'analyser comment ces acteurs orientent, stabilisent ou fragilisent les compromis institutionnels, et comment leur légitimité, leur mandat ou leur position organisationnelle conditionnent les formes de recomposition observées.

Cette réflexion ouvre également une piste de recherche concernant le rôle que pourraient jouer les fédérations dans les projets de transformation digitale des organisations hybrides. Contrairement aux consultants ou aux fournisseurs de solutions digitales, les fédérations disposent souvent d'une légitimité fondée sur leur proximité avec les réalités du secteur et sur leur capacité à représenter des préoccupations collectives plutôt que des intérêts strictement techniques ou commerciaux. Dans des contextes marqués par l'incertitude et la difficulté à arbitrer exigences économiques, contraintes réglementaires et maintien de la mission sociale, les fédérations pourraient ainsi agir comme des tiers de confiance capables de rendre certains compromis plus acceptables pour les organisations membres. Par exemple, les fédérations pourraient contribuer à mutualiser des expérimentations, à produire des cadres de référence sectoriels ou à rendre visibles certaines conséquences organisationnelles de la digitalisation qui restent souvent sous-estimées dans les projets technologiques. Elles pourraient également jouer un rôle de médiation entre pouvoirs publics, fournisseurs technologiques et organisations de terrain, en contribuant à reformuler les attentes et à limiter certaines asymétries de pouvoir dans les projets de transformation

digitale. Toutefois, ce rôle soulève également des enjeux critiques. En participant à la définition de ce qui constitue une transformation digitale légitime ou souhaitable, les fédérations pourraient aussi contribuer à normaliser certaines visions de la performance ou de la professionnalisation, et ainsi renforcer certaines logiques institutionnelles au détriment d'autres. Des recherches futures pourraient dès lors analyser dans quelle mesure ces acteurs intermédiaires contribuent à soutenir la capacité des organisations à gérer la complexité associée à la transformation digitale, ou au contraire à renforcer des formes de standardisation et d'isomorphisme sectoriel. Dans les projets de mutualisation portés par les fédérations, des recherches futures pourraient également analyser dans quelle mesure les compromis construits collectivement tendent à refléter davantage les attentes et capacités des organisations les plus grandes ou les plus professionnalisées, au risque de marginaliser les contraintes et réalités des structures plus petites ou moins dotées en ressources.

Enfin, cette recherche s'est **focalisée sur des technologies digitales relativement peu sophistiquées**, telles que l'implémentation de smartphones et la mise en place d'outils de planification et de communication. Bien qu'elle rejette une lecture technocentrée postulant que les capacités techniques ou le degré de sophistication des technologies produiraient des effets directs et univoques sur l'articulation des logiques sociale et économique (He et al., 2022; Xiao & Beckmann, 2024), cette recherche ne nie pas pour autant la dimension performative des artefacts digitaux. En particulier, l'étude ne permet pas d'explorer comment les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, les plateformes numériques algorithmiques, l'Internet des objets ou les infrastructures de type Big Data participent à la production de nouvelles formes de visibilité, d'automatisation et de délégation de l'action, mais aussi à une redéfinition plus profonde de l'activité, de l'organisation du travail et des métiers. Ces transformations pourraient affecter de manière significative les mécanismes identifiés, en modifiant les modalités de traduction des finalités, les formes de travail compensatoire et les lieux où s'opèrent les arbitrages entre logiques sociale et économique.

Dans cette perspective, des recherches futures pourraient analyser comment la performativité de technologies digitales de nature différente s'articule aux mécanismes de maintien ou de reconfiguration de l'hybridité organisationnelle. Une telle approche permettrait d'examiner non seulement comment les enchevêtrements entre artefacts humains et non humains se recomposent selon les propriétés sociomatérielles des technologies mobilisées, mais aussi comment les représentations, les attentes et les incompréhensions associées à ces technologies influencent les dynamiques organisationnelles. En particulier, l'exploration de ces technologies permettrait d'analyser dans quelle mesure la compréhension partielle ou incertaine de leurs possibilités par les dirigeants participe à l'ambiguïté stratégique entourant les projets de transformation digitale et influe sur le mécanisme d'arbitrage à l'œuvre dans la définition des objectifs, des priorités et des compromis institutionnels.

Enfin, au-delà de ces prolongements empiriques et technologiques, une limite théorique de notre thèse mérite d'être soulignée. Bien que cette recherche entre en résonance avec la littérature sur **le travail institutionnel** (Lawrence et al., 2011; Lawrence & Suddaby, 2006), elle n'a pas mobilisé ce cadre comme grille analytique principale. Ce choix ne relève pas d'une omission, mais d'une posture analytique visant à préserver l'autonomie conceptuelle des mécanismes identifiés. Intégrer explicitement le travail institutionnel comme cadre structurant aurait conduit à réinterpréter ambiguïté stratégique, traduction et stabilisation sociomatérielle comme des modalités particulières d'un même type d'action institutionnelle. Or, l'ambition de cette recherche était précisément de mettre en évidence leur articulation séquentielle et leurs effets différenciés sur la tenue des compromis.

Cette mise à distance n'exclut toutefois pas un dialogue théorique. La littérature sur le travail institutionnel a montré que les transformations organisationnelles reposent sur des actions intentionnelles visant à créer, maintenir ou perturber les institutions structurant l'action collective (Lawrence et al., 2011), et s'est progressivement intéressée aux enjeux de maintien institutionnel et à leurs résultats concrets (Gidley & Palmer, 2021). Plusieurs travaux ont cherché à intégrer plus explicitement la matérialité dans ces dynamiques, notamment en articulant théorie de l'acteur-réseau et travail institutionnel afin de reconnaître le rôle des artefacts et des dispositifs dans les processus institutionnels (Monteiro & Nicolini, 2015; Raviola & Norbäck, 2013). Dans cette perspective, la sociomatérialité permettrait d'analyser comment les inscriptions matérielles configurent les possibilités d'action et orientent les modalités de stabilisation des arrangements institutionnels.

Nous souhaitons ainsi ouvrir une piste de dialogue avec la littérature sur le travail institutionnel. Notre recherche suggère qu'un déplacement complémentaire pourrait consister à articuler plus systématiquement ambiguïté stratégique, traduction et stabilisation sociomatérielle dans l'analyse des processus de maintien institutionnel, afin de dépasser une lecture centrée principalement sur les actions intentionnelles des acteurs et d'intégrer plus explicitement les mécanismes organisationnels à travers lesquels les compromis institutionnels deviennent acceptables, opératoires et plus ou moins stabilisés dans les pratiques.

6.2. Limites et perspectives liées au contexte de recherche

Premièrement, notre recherche se **concentre principalement sur des entreprises sociales**, et plus spécifiquement sur des organisations actives dans l'aide à la personne. Ce choix permet une analyse de contextes fortement marqués par une mise en concurrence de logiques hétérogènes, mais il limite la transférabilité des résultats à d'autres formes organisationnelles. Cette limite implique que les mécanismes identifiés doivent être interprétés comme particulièrement saillants dans des contextes où la mission sociale est fortement institutionnalisée et normativement chargée. Dans ces contextes, la centralité des relations de service, la vulnérabilité des publics accompagnés et la forte normativité

professionnelle tendent à accentuer certaines tensions et à structurer les processus de compromis de manière spécifique. Leur pertinence dans d'autres types d'organisations hybrides reste donc à explorer.

Des recherches futures pourraient tester le modèle proposé dans d'autres contextes organisationnels hybrides, tels que les entreprises publiques, les coopératives, les musées et organisations culturelles, les clubs sportifs ou encore des organisations religieuses. De telles comparaisons permettraient de mieux cerner les spécificités des mécanismes de maintien de l'hybridité face à la transformation digitale.

Toutefois, les entreprises sociales constituent également des cas intensifs de pluralisme institutionnel. Dans ces organisations, la coexistence des logiques sociale et économique relève d'un principe constitutif de leur identité et de leur légitimité (Battilana & Lee, 2014). Or, le pluralisme institutionnel tend aujourd'hui à se diffuser au-delà des formes organisationnelles explicitement hybrides. Des organisations historiquement marchandes ou bureaucratiques sont de plus en plus confrontées à une pluralité de prescriptions, liée à la multiplication des collaborations inter-organisationnelles et à la diversification de la main-d'œuvre (Brès et al., 2018), ainsi qu'à l'intégration d'exigences sociales et environnementales venant complexifier les impératifs économiques dominants (Arena et al., 2018). Si ce pluralisme demeure souvent hiérarchisable ou partiellement découplable, il tend néanmoins à devenir un attribut plus ordinaire de la vie organisationnelle (Brès et al., 2018).

Dans cette perspective, plusieurs pistes de recherche s'ouvrent. D'abord, des travaux comparatifs pourraient distinguer des contextes où le pluralisme est constitutif de l'identité organisationnelle et ceux où il apparaît de manière plus additionnelle ou progressive, par exemple à travers l'intégration récente d'exigences sociales ou environnementales. Une telle distinction permettrait d'analyser si l'ambiguïté stratégique y constitue une condition structurelle du maintien de la légitimité ou un levier stratégique plus réversible. De même, concernant le mécanisme de traduction, il serait intéressant d'examiner si les processus par lesquels les finalités organisationnelles sont traduites en choix de conception varient selon que le pluralisme institutionnel est constitutif ou plus additionnel. Par exemple, dans des organisations où les exigences sociales ou environnementales s'ajoutent à une logique économique dominante, les processus de traduction pourraient prendre des formes plus hiérarchisées, la logique marchande conservant un rôle structurant dans l'orientation des choix de conception. Ces comparaisons pourraient également éclairer les mécanismes de stabilisation sociomatérielle, en examinant si l'asymétrie d'inscription des logiques dans les dispositifs techniques et la redistribution du travail compensatoire observées dans les entreprises sociales se manifestent avec la même intensité dans des organisations où l'hybridité n'est pas constitutive mais émerge progressivement sous l'effet de prescriptions institutionnelles multiples. Enfin, des recherches pourraient analyser les seuils à partir desquels la montée du pluralisme institutionnel dans ces organisations conduit à des dynamiques comparables à celles identifiées dans cette thèse, en particulier en matière de hiérarchisation des finalités, de processus

de traduction entre acteurs porteurs de logiques hétérogènes et de reconfiguration sociomatérielle des compromis.

Deuxièmement, notre recherche s'inscrit dans un dispositif public d'accompagnement de la transformation digitale, ce qui implique un **environnement institutionnel fortement contraint**. Le cadrage public du dispositif a probablement influencé les attentes des organisations, leurs postures vis-à-vis du projet de digitalisation et leur manière d'y participer.

Au-delà d'un simple effet de contrainte, ce cadre institutionnel est lui-même structuré par des logiques de gestion issues des transformations du New Public Management, qui ont diffusé des instruments orientés vers la performance, la formalisation des objectifs et la responsabilisation des acteurs publics et parapublics (Lapiente & Van De Walle, 2020). Dans ce contexte, ce cadre institutionnel contribue à structurer l'ambiguïté stratégique entourant les projets de digitalisation et à orienter le mécanisme d'arbitrage, en définissant implicitement ce qui est attendu, légitime ou prioritaire. Cette configuration limite la capacité à distinguer ce qui relève des dynamiques organisationnelles propres et ce qui est induit par les contraintes institutionnelles externes. Les mécanismes observés sont ainsi partiellement façonnés par la présence d'un financeur public et par les pressions isomorphiques qui y sont associées (Bennich, 2024).

Des travaux futurs pourraient analyser comment des environnements institutionnels plus ou moins contraints conditionnent l'activation des mécanismes identifiés. Une comparaison entre organisations évoluant dans des contextes publics, subventionnés ou entièrement autonomes permettrait d'affiner la compréhension du rôle de l'environnement institutionnel dans les processus de transformation digitale. Cette limite invite également à analyser des projets de transformation digitale dans des organisations non volontaires ou contraintes à la digitalisation, notamment lorsqu'elle résulte d'injonctions réglementaires, financières ou organisationnelles. L'étude de tels contextes permettrait d'examiner comment les mécanismes identifiés se déploient lorsque l'adhésion au projet n'est pas acquise a priori et que les marges de manœuvre perçues sont plus limitées, ainsi que les formes spécifiques de résistances, de contournements ou de reconfigurations institutionnelles qui en résultent. Enfin, des recherches pourraient examiner plus explicitement la dimension politique de ces dispositifs, en analysant comment les priorités publiques, les logiques de financement et les agendas institutionnels influencent la définition des finalités des projets de digitalisation et les formes de compromis qui en résultent.

6.3. Limites et perspectives liées à la posture du chercheur-intervenant

Notre recherche adopte une **posture de recherche-intervention**, impliquant une proximité forte entre le chercheur et le terrain. Si cette posture constitue une richesse analytique majeure (Hammouch et al., 2021), elle expose également à des biais liés à l'implication du chercheur dans les dynamiques observées (Davison et al., 2022; Pichault, 2006). Cette limite implique que certaines interactions et décisions

peuvent avoir été influencées par la présence du chercheur-intervenant, rendant difficile la distinction entre phénomènes observés et effets de l'intervention elle-même (Davison et al., 2022).

Des recherches futures pourraient comparer des projets de transformation digitale conduits avec différents degrés d'accompagnement – recherche-intervention, conseil externe classique, pilotage exclusivement interne – afin d'analyser comment la présence d'un tiers influence les mécanismes d'ambiguïté stratégique, les processus de traduction entre acteurs porteurs de logiques hétérogènes et les dynamiques de stabilisation sociomatérielle des compromis. Une telle comparaison permettrait de mieux distinguer ce qui relève des dynamiques organisationnelles propres et ce qui dépend des dispositifs d'accompagnement mobilisés.

7. 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*, (11 & 12), 4-17.
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change Engagement, Change Resources, and Change Demands : A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- Alter, N. (2016). Organisation et innovation : Une rencontre conflictuelle. In *Les Organisations* (p. 281-289). Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.sauss.2016.01.0281>
- Andrews, R., Beynon, M. J., & McDermott, A. (2019). Configurations of New Public Management reforms and the efficiency, effectiveness and equity of public healthcare systems: A fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis. *Public Management Review*, 21(8), 1236–1260. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1561927>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arena, M., Azzone, G., & Mapelli, F. (2018). What drives the evolution of Corporate Social Responsibility strategies? An institutional logics perspective. *Journal of Cleaner Production*, 171, 345-355. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.245>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1992). *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Ashby, W. R., Sons, J. W., Simpkins, C. A., & Simpkins, A. M. (2013). An Introduction to Cybernetics. *IEEE Robotics & Automation Magazine*, 20, 96-96. <https://doi.org/10.1109/MRA.2013.2247707>
- Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2014). La conduite du changement pour et avec les technologies digitales. *Question(s) de management*, 7(3), 79-89. <https://doi.org/10.3917/qdm.143.0079>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2162107>
- Bansler, J. P., Damsgaard, J., Scheepers, R., Havn, E., & Thommesen, J. (2000). Corporate Intranet Implementation : Managing Emergent Technologies and Organizational Practices. *Journal of the Association for Information Systems*, 1(1). <https://doi.org/10.17705/1jais.00010>
- 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. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>

- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57318391>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations : The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2019). Accompagner la « transformation digitale » : Du flou des discours à la réalité des mises en œuvre. *Travail et emploi*, 159(3), 93-118.
- Bennich, A. (2024). The digital imperative : Institutional pressures to digitalise. *Technology in Society*, 76, 102436. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102436>
- Berardi, L., & Valentinetti, D. (2023). Digitalization of Social Impact for Social Economy Organizations. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 13(2), 114-120. <https://doi.org/10.29173/cjnser617>
- Bernholz, L., Nothias, T., & Vavrovsky, A.-S. (2023). Digital Public Policy : New Priorities for Nonprofits. *Nonprofit Policy Forum*, 14(2), 213-224. <https://doi.org/10.1515/npf-2022-0018>
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations : Explaining Their Varied Nature and Implications. *The Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bignetti, B., & Petrini, M. (2025). Investigating a *Tecnologia Social* from the Perspective of Actor-Network Theory and After. *Organizações & Sociedade*, 32, ev32n0009EN. <https://doi.org/10.1590/1984-92302025v32n0009EN>
- Biswal, A. K., Jenamani, M., & Kumar, S. K. (2018). Warehouse efficiency improvement using RFID in a humanitarian supply chain : Implications for Indian food security system. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 109, 205-224. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2017.11.010>
- Blijleven, V., Koelemeijer, K., Wetzels, M., & Jaspers, M. (2017). Workarounds Emerging From Electronic Health Record System Usage : Consequences for Patient Safety, Effectiveness of Care, and Efficiency of Care. *JMIR Human Factors*, 4(4), e7978. <https://doi.org/10.2196/humanfactors.7978>
- Bobsin, D., Petrini, M., & Pozzebon, M. (2019). The value of technology affordances to improve the management of nonprofit organizations. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 14-37. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0045>
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la Justification : Les Économies de la Grandeur*. Editions Gallimard.
- Brès, L., Raufflet, E., & Boghossian, J. (2018). Pluralism in Organizations : Learning from Unconventional Forms of Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 364-386. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12136>
- Brotcorne, P., Bonnetier, C., & Vendramin, P. (2021). La mise en œuvre d'une numérisation impensée dans des services d'intérêt général. *SociologieS*, février. <https://doi.org/10.4000/sociologies.16172>
- Burns, Y. J., Modderman, C., Congues, J., & Spelten, E. (2023). Identifying Practical Knowledge for Introducing Information Systems in Community Social Care Agencies : A Scoping Review. *Journal of Technology in Human Services*, 41(1), 65-95. <https://doi.org/10.1080/15228835.2023.2172126>
- Callon, M. (1984). Some Elements of a Sociology of Translation : Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review*, 32(1), 196-233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x>

- Chui, C. H.-K., & Chan, C. H. (2019). The role of technology in reconfiguring volunteer management in nonprofits in Hong Kong : Benefits and discontents. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 89-111. <https://doi.org/10.1002/nml.21369>
- Cipriano, M., & Za, S. (2021). Exploring the Discourse on Digital Transformation in the Domain of Non-profit Organisations. In F. Ceci, A. Prencipe, & P. Spagnoletti (Éds.), *Exploring Innovation in a Digital World. Lecture Notes in Information Systems and Organisation* (Vol. 51, p. 198-231). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-87842-9_15
- Clergeau, C., Detchessahar, M., & Quinio, B. (2000). Les politiques de développement technologique : Contenu, organisation et évaluation de la fonction d'intermédiation technologique. *Politiques et Management Public*, 18(2), 25-42. <https://doi.org/10.3406/pomap.2000.2625>
- Coenen-Huther, J. (2003). Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique. *Revue française de sociologie*, 44(3), 531-547. <https://doi.org/10.3917/rfs.443.0531>
- Dahlmans, H., Goessling, T., & Kenis, P. (2023). Beyond acquiescence and compromise : Organizational strategies in pluralizing institutional environments. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12604>
- Davison, R. M., Martinsons, M. G., & Wong, L. H. M. (2022). The ethics of action research participation. *Information Systems Journal*, 32(3), 573-594. <https://doi.org/10.1111/isj.12363>
- Defourny, J., Develtere, P., Fonteneau, B., & Nyssens, M. (2009). Social Enterprise : The Shaping of a New Concept in a Comparative Regional Perspective. In *The worldwide making of the social economy* (Den Haag). <http://hdl.handle.net/2078.1/73856>
- Detchessahar, M., & Gentil, S. (2024). Ouvrir le dialogue sur le travail, renoncer à l'immunité bureaucratique ? : Réflexions à partir d'une recherche-intervention en milieu hospitalier. *Revue française de gestion*, 318(5), 39-61. <https://doi.org/10.1684/rfg.2024.39>
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? : Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique. *@GRH*, 16(3), 63-89. <https://doi.org/10.3917/grh.153.0063>
- Dubois, C.-A., Bentein, K., Mansour, J. B., Gilbert, F., & Bédard, J.-L. (2014). Why Some Employees Adopt or Resist Reorganization of Work Practices in Health Care : Associations between Perceived Loss of Resources, Burnout, and Attitudes to Change. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 11(1), 187-201. <https://doi.org/10.3390/ijerph110100187>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises : Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Eriksen, S., Øye, C., & Dahler, A. M. (2026). Exploring the Dynamics of Actors, Structural Factors, and Bricolage in the Implementation and Sustainability of eHealth Solutions : Qualitative Multiple-Case Study. *Journal of Medical Internet Research*, 28(1), e79999. <https://doi.org/10.2196/79999>
- Ferneley, E., & Bell, F. (2006). Using bricolage to integrate business and information technology innovation in SMEs. *Technovation*, 26(2), 232-241. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.03.005>
- Friedberg, E. (2015). *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*. Média Diffusion.
- Fu, J. S., Cooper, K. R., & Shumate, M. (2019). Use and Affordances of ICTs in Interorganizational Collaboration : An Exploratory Study of ICTs in Nonprofit Partnerships. *Management Communication Quarterly*, 33(2), 219-237. <https://doi.org/10.1177/0893318918824041>
- Gabriagues, A., Garreau, L., & Roulet, T. (2023). Recasting Organizational Hybridity : A New Approach to the Incompatibility of Institutional Logics Through the Higher Common Principle. *M@n@gement*, 26(2), 16-33. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2023.5367>
- Gidley, D., & Palmer, M. (2021). Institutional Work : A Review and Framework based on Semantic and Thematic Analysis. *M@n@gement*, 24(4), 49-63.

- Goldfinch, S., & Halligan, J. (2024). Reform, hybridization, and revival: The status of new public management in Australia and New Zealand. *Public Management Review*, 26(9), 2542–2560. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2329770>
- Grassi, E., & Toschi, L. (2021). A Systematic Literature Review of Technology Social Ventures : State of the Art and Directions for Future Research at the Micro-, Meso- and Macro-Level. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-33. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.2004556>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- Groulx, P., Maisonneuve, F., Harvey, J.-F., & Johnson, K. J. (2024). The ripple effect of strain in times of change : How manager emotional exhaustion affects team psychological safety and readiness to change. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1298104>
- Guo, Y. (2025). Contradictory Control : How Employers' Multiple Control Practices Clash and Enable Workers' Acts of Resistance. *ILR Review*, 78(5), 780-805. <https://doi.org/10.1177/00197939251357273>
- Hammouch, N., Nouri, M., Cappelletti, L., & Marghich, A. (2021). La recherche intervention : Du terrain à la production de la connaissance. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(8).
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation : Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- He, T., Liu, M. J., Phang, C. W., & Luo, J. (2022). Toward social enterprise sustainability : The role of digital hybridity. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121360. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121360>
- Hu, X., Ivanov, I., & Battisti, M. (2025). Tensions at the margins of change : Re-discovering hybridity in the digitalisation of social enterprises. *International Small Business Journal*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/02662426251371138>
- Jarzabkowski, P., Sillince, J. A., & Shaw, D. (2010). Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. *Human Relations*, 63(2), 219-248. <https://doi.org/10.1177/0018726709337040>
- Kelsey, D., & le Roux, S. (2018). Strategic ambiguity and decision-making : An experimental study. *Theory and Decision*, 84(3), 387-404. <https://doi.org/10.1007/s11238-017-9618-8>
- Klenk, T., & Reiter, R. (2019). Post-New Public Management: Reform ideas and their application in the field of social services. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/0020852318810883>
- Lalonde, C., & Adler, C. (2015). Information asymmetry in process consultation : An empirical research on leader-client/consultant relationship in healthcare organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2), 177-211. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2013-0037>
- Lapuate, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461–475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
- Lauer, T. (2021). Consultation as a Success Factor : Using Professional Consultants. In T. Lauer (Éd.), *Change Management : Fundamentals and Success Factors* (p. 203-214). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5_13
- Laville, J.-L. (2023). Théorie critique, émancipation et participation associative. *Connexions*, 118(1), 153-162. <https://doi.org/10.3917/cnx.118.0153>
- Law, J. (2009). Seeing Like a Survey. *Cultural Sociology*, 3(2), 239-256. <https://doi.org/10.1177/1749975509105533>
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *The SAGE Handbook of Organization Studies* (p. 215-254). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7>

- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional Work : Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58. <https://doi.org/10.1177/1056492610387222>
- Leonardi. (2011). When Flexible Routines Meet Flexible Technologies : Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147. <https://doi.org/10.2307/23043493>
- Leonardi, P. M. (2012). Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems : What Do These Terms Mean ? How Are They Different ? Do We Need Them? In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos, *Materiality and Organizing : Social Interaction in a Technological World* (p. 25-48). OUP Oxford.
- Lisein, O. (2008). Intervenir dans la conduite de projets technologiques subventionnés : Enjeux méthodologiques et responsabilités croisées. In F. Pichault, O. Lisein, G. Rondeaux, & V. Xhaufleur (Éds.), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* Vuibert, Paris, France. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/11380>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13691457.2017.1399256>
- Malhotra, A., Wright, A. L., & Jarvis, L. C. (2025). Hybridity in Nonprofit Organizations : Organizational Perspectives on Combining Multiple Logics. *Journal of Business Ethics*, 196(2), 291-307. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05687-y>
- Martínez Morales, I., & Molpeceres Pastor, M. Á. (2010). Lógicas de justificación en el sector asociativo : Un análisis a partir del discurso de trabajadores de la inserción laboral. *Revista española del tercer sector*, (14), 17-42.
- McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), 394-404. <https://doi.org/10.1108/00251749910274162>
- McLoughlin, I., McNicoll, Y., Beecher Kelk, A., Cornford, J., & Hutchinson, K. (2019). A ‘Tripadvisor’ for disability? Social enterprise and ‘digital disruption’ in Australia. *Information, Communication & Society*, 22(4), 521-537. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2018.1538382>
- Mehmood, A., Za, S., & De Luca, F. (2025). Exploring the hybrid organizations debate in the business studies. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00872-3>
- Mitev, N. (2009). In and out of actor-network theory : A necessary but insufficient journey. *Information Technology & People*, 22(1), 9-25. <https://doi.org/10.1108/09593840910937463>
- Molino, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2019). Unsustainable Working Conditions : The Association of Destructive Leadership, Use of Technology, and Workload with Workaholism and Exhaustion. *Sustainability*, 11(2), 446. <https://doi.org/10.3390/su11020446>
- Monteiro, P., & Nicolini, D. (2015). Recovering Materiality in Institutional Work : Prizes as an Assemblage of Human and Material Entities. *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 61-81. <https://doi.org/10.1177/1056492614546221>
- Occhiuto, K., Todd, S. L., Wilson, T., & Garrod, J. (2021). Towards Greater Transparency Regarding Partnerships for Technology Development. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 12(2), 89-103. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2021v12n2a413>
- Okano, M., Langhi, C., & Ribeiro, R. B. (2021). Measuring the benefits of ICTs in social enterprises : An exploratory study. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 317-333. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.3.5>
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. <https://doi.org/10.2307/258610>
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices : Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>

- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2023). The Digital Undertow and Institutional Displacement : A Sociomaterial Approach. *Organization Theory*, 4(2), 26317877231180898. <https://doi.org/10.1177/26317877231180898>
- Pache, A.-C., Battilana, J., & Spencer, C. (2024). An Integrative Model of Hybrid Governance : The Role of Boards in Helping Sustain Organizational Hybridity. *Academy of Management Journal*, 67(2), 437-467. (176719878). <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0966>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When Worlds Collide : The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization : Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Peasley, M. C., Hochstein, B., Britton, B. P., Srivastava, R. V., & Stewart, G. T. (2020). Can't leave it at home? The effects of personal stress on burnout and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 117, 58-70. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.014>
- Pfau, L., & Blanford, J. I. (2018). Use of Geospatial Data and Technology for Wilderness Search and Rescue by Nonprofit Organizations. *The Professional Geographer*, 70(3), 434-442. <https://doi.org/10.1080/00330124.2018.1432367>
- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation : Une question de légitimation systémique. *Revue internationale de psychosociologie*, (26), 63-96. <https://doi.org/10.3917/rips.026.0063>
- Pichault, F., Castro, J.-L., & Chevalier, F. (2022). Managing the change process. In *Towards a Polyphonic Approach to Change Management* (p. 147-231). Cambridge Scholars Publishing.
- Pinz, A., Englert, B., & Helmig, B. (2024). Organizing logic multiplicity in hybrid organizations : The role of organizational culture. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(2), 353-378. <https://doi.org/10.1002/nml.21617>
- Raviola, E., & Norbäck, M. (2013). Bringing Technology and Meaning into Institutional Work : Making News at an Italian Business Newspaper. *Organization Studies*, 34(8), 1171-1194. <https://doi.org/10.1177/0170840613492077>
- 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. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.6>
- Ruiner, C. (2021). Voluntary Work in Digital Contexts as Gift Exchange. *Sustainability*, 13(21). <https://doi.org/10.3390/su132112176>
- Salminen-Karlsson, M., & Golay, D. (2022). Information systems in nurses' work : Technical rationality versus an ethic of care. *New Technology, Work and Employment*, 37(2), 270-287. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12231>
- Sanson, D., & Courpasson, D. (2022). Resistance as a Way of Life : How a group of workers perpetuated insubordination to neoliberal management. *Organization Studies*, 43(11), 1693-1717. <https://doi.org/10.1177/01708406221077780>
- Schein, E. H. (1997). The concept of "client" from a process consultation perspective : A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 202-216. <https://doi.org/10.1108/09534819710171077>
- 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. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12202>
- Selivanovskikh, L., Giardino, P. L., Cristofaro, M., Bao, Y., Yuan, W., & Wang, L. (2025). Strategic ambiguity : A systematic review, a typology and a dynamic capability view. *Management Decision*, 63(13), 123-145. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2024-1021>

- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods : How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Suntrayuth, S., & Novák, M. (2015). Analysis of Information and Communication Technology Adoption on the Organizational Financial Viability : Nonprofit Organization Perspectives - ProQuest. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, 10(3). <https://doi.org/10.18848/2324-7649/CGP/v10i03/53442>
- Thévenot, L. (2019). Ce qui engage : La sociologie des justifications, conventions et engagements, à la rencontre de la norme. *Revue des droits de l'homme*, (16). <https://doi.org/10.4000/revdh.6452>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). Introduction to the Institutional Logics Perspective. In P. H. Thornton, W. Ocasio, & M. Lounsbury (Éds.), *The Institutional Logics Perspective : A New Approach to Culture, Structure and Process* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.003.0001>
- Verstraeten, M. (2007). *Consultants en organisation. Stratégies et pratiques de l'intervention*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.verst.2007.01>
- Wiener, N. (2019). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11810.001.0001>
- Xiao, Y., & Beckmann, M. (2024). Where Two Are Fighting, the Third One Does What? Digitalisation and Its Effects on Social Entrepreneurship's Social-Economic Hybridity. *Journal of Social Entrepreneurship*. (world). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420676.2024.2318375>
- Zamani, E. D., Pouloudi, N., Giaglis, G. M., & Wareham, J. (2022). Appropriating Information Technology Artefacts through Trial and Error : The Case of the Tablet. *Information Systems Frontiers*, 24(1), 97-119. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10067-8>
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1-28. <https://doi.org/10.1080/13594320500412199>

Conclusion

Notre thèse a examiné la transformation digitale comme une épreuve institutionnelle du maintien de l'hybridité dans les organisations hybrides, et plus particulièrement dans les entreprises sociales. Loin d'une lecture binaire opposant digitalisation comme levier de performance (Cipriano & Za, 2021; Grassi & Toschi, 2021; He et al., 2022) ou comme menace pour la mission sociale (Hu et al., 2025; Xiao & Beckmann, 2024), nos résultats montrent que ses effets tiennent moins aux technologies en elles-mêmes qu'aux mécanismes organisationnels par lesquels les finalités qui leur sont associées sont cadrées (Boltanski & Thévenot, 1991), traduites (Akrich et al., 1988; Callon, 1984) et stabilisées dans les pratiques (Leonardi, 2012; Orlikowski, 2007).

La question qui a guidé ce travail – *par quels mécanismes les organisations hybrides parviennent-elles à maintenir leur hybridité dans un contexte d'injonction à la digitalisation ?* – nous a conduits à déplacer l'analyse des effets de la technologie vers les dynamiques organisationnelles qui produisent ces effets.

Les **quatre articles** ont permis de construire une compréhension progressive du phénomène, depuis le cadrage des objectifs organisationnels associés aux technologies digitales jusqu'à leur mise à l'épreuve dans les pratiques. Le *premier article* montre, à partir d'une revue de littérature intégrative, que les technologies digitales sont investies de finalités sociales et/ou économiques, orientées vers des parties prenantes internes ou externes, et que ces configurations d'objectifs influencent directement la nature et l'intensité des tensions constitutives de l'hybridité (Battilana, 2018), ancrant l'idée que celle-ci relève d'un processus contingent de recomposition institutionnelle plutôt que d'un équilibre stable. Le *deuxième article* prolonge cette analyse en se centrant sur la fabrique discursive des finalités de la digitalisation, en montrant que les dirigeants attribuent aux projets des objectifs multiples et parfois contradictoires, et que les tensions émergent principalement des logiques activées et mises en concurrence. Le *troisième article* éclaire ensuite le passage de ces finalités aux choix concrets de conception, en analysant les processus de traduction (Akrich et al., 1988; Callon, 1984) des objectifs en inscriptions opératoires et en soulignant le rôle structurant du consultant en gestion du changement dans la production de compromis pragmatiques, tout en montrant que ces compromis demeurent provisoires et sont mis à l'épreuve dans l'usage (Mitev, 2009). Enfin, le *quatrième article* montre que le maintien de l'hybridité se cristallise au niveau sociomatériel, dans l'imbrication entre dispositifs technologiques et pratiques professionnelles (Orlikowski & Scott, 2023), en mettant en évidence une stabilisation asymétrique qui renforce les pratiques matériellement soutenues au détriment de dimensions relationnelles plus fragiles, conduisant à concevoir l'hybridité comme un équilibre pratique continuellement (re)produit plutôt que comme un arbitrage définitivement stabilisé.

La **discussion générale** a intégré ces résultats dans un modèle dynamique articulé autour de trois mécanismes interdépendants : le cadrage, la traduction et la stabilisation sociomatérielle. Ces mécanismes ne constituent pas des étapes linéaires, mais des registres analytiques susceptibles d'être réactivés lorsque les compromis deviennent instables.

Le **modèle intégrateur constitue la contribution centrale** de cette recherche, qui se décline en trois apports complémentaires. Il propose un cadre explicatif du maintien de l'hybridité en contexte de transformation digitale. En distinguant les registres discursif, relationnel et sociomatériel, le modèle permet de comprendre comment les compromis institutionnels sont successivement rendus légitimes, opérationnalisables et stabilisables dans l'action, sans supposer qu'ils se stabilisent définitivement. Notre modèle intégrateur déplace ainsi l'analyse de l'hybridité d'une logique de configuration vers une logique de mécanismes, en montrant que son maintien dépend moins d'un équilibre donné entre logiques que de la capacité des organisations à cadrer, traduire et stabiliser provisoirement leurs tensions. Par ailleurs, le modèle montre que ces mécanismes ne s'enchaînent pas selon une logique séquentielle, mais s'articulent dans une dynamique multi-niveaux – institutionnel, stratégique, organisationnel et opérationnel – au sein de laquelle des boucles de rétroaction peuvent réactiver les tensions et conduire à de nouveaux cadrages, arbitrages ou formes de stabilisation.

Le *mécanisme de cadrage* montre que, sous des pressions de légitimité et de priorisation, l'ambiguïté stratégique peut fonctionner comme une suspension provisoire des arbitrages explicites (Jarzabkowski et al., 2010; Selivanovskikh et al., 2025) entre logiques sociale et économique. En complément de la sociologie des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991), nos résultats suggèrent que la gestion des tensions ne passe pas nécessairement par des épreuves explicites de justification, mais peut s'opérer par différé institutionnel des controverses normatives.

Le *mécanisme d'arbitrage* met en évidence une asymétrie structurelle de traductibilité des finalités. Certaines attentes – notamment liées à la traçabilité, à la coordination ou à la standardisation – se prêtent plus aisément à l'inscription technique que d'autres, telles que la qualité relationnelle ou le jugement professionnel situé. Cette asymétrie ne constitue ni un échec ni une anomalie, mais une propriété structurelle des situations de conception (Akrich et al., 1988; Callon, 1984). Elle éclaire la manière dont les compromis produits sont nécessairement partiels, pragmatiques et provisoires (Pichault et al., 2022).

Le *mécanisme de stabilisation* sociomatérielle montre que les compromis issus du cadrage et de la traduction ne se maintiennent que s'ils trouvent des appuis dans les agencements sociomatériels. En mobilisant la notion de *digital undertow* (Orlikowski & Scott, 2023), nous montrons que l'inscription différenciée des priorités dans les technologies renforce certaines dimensions des logiques institutionnelles tout en relocalisant d'autres dans des ajustements situés. Cette redistribution du travail

de maintien peut consolider provisoirement les compromis ou, au contraire, fragiliser l'équilibre hybride et réactiver les tensions.

Ces trois apports permettent de préciser les **implications théoriques** du modèle. *Premièrement*, nous proposons une conceptualisation dynamique du maintien de l'hybridité sous digitalisation. Le maintien ne correspond pas à la conservation d'un équilibre inchangé, mais à un degré de stabilisation institutionnelle provisoire, résultant de l'articulation de mécanismes discursifs, relationnels et sociomatériels. Cette lecture répond aux appels à dépasser les analyses en termes d'effets intégrateurs ou disruptifs de la digitalisation (He et al., 2022; Hu et al., 2025; Xiao & Beckmann, 2024). *Deuxièmement*, nous introduisons la notion d'asymétrie instrumentale des dispositifs organisationnels. En prolongeant la construction de compromis en contexte hybride (Battilana & Dorado, 2010; Ebrahim et al., 2014; Pache & Santos, 2010, 2013), nous montrons que les moyens organisationnels disposent d'une capacité différenciée à matérialiser les logiques institutionnelles. L'hybridité est ainsi structurée non seulement par des arbitrages stratégiques, mais par les propriétés mêmes des instruments mobilisés pour organiser l'action. *Troisièmement*, nous proposons une articulation multi-niveaux du maintien de l'hybridité dans les organisations engagées dans la transformation digitale. Ces mécanismes se réactivent mutuellement au fil des projets, certaines configurations pouvant stabiliser provisoirement les compromis tandis que d'autres ravivent les tensions et conduisent à des recadrages. Nous enrichissons la littérature sur l'hybridité (Battilana, 2018; Malhotra et al., 2025; Pache et al., 2024; Pinz et al., 2024; Smith & Besharov, 2019) en montrant que le maintien apparaît ainsi comme un degré de stabilisation toujours provisoire, produit par des boucles de rétroaction entre niveau stratégique, organisationnel et pratique, qui reconfigurent progressivement l'équilibre entre logiques sociale et économique.

Enfin, cette recherche conduit également à adopter une posture plus critique à l'égard de **la notion même d'hybridité organisationnelle**. Les résultats montrent en effet que les situations étudiées ne peuvent être réduites à une simple opposition entre logique sociale et logique économique, mais renvoient plus largement à un travail continu de gestion de contraintes, d'attentes et de rationalités hétérogènes. Dans cette perspective, les logiques institutionnelles apparaissent moins comme des catégories fixes structurant mécaniquement l'action que comme des outils analytiques permettant de rendre compte des compromis continuellement construits face à la complexité organisationnelle. L'enjeu analytique ne réside dès lors pas uniquement dans l'identification d'organisations dites hybrides, mais dans la compréhension des processus par lesquels des acteurs parviennent – ou non – à produire et maintenir des arrangements organisationnels viables dans des contextes marqués par l'incertitude, les tensions et la transformation. La transformation digitale agit alors moins comme un facteur externe venant perturber une hybridité préexistante que comme une épreuve révélatrice des conditions organisationnelles, relationnelles et sociomatérielles permettant la gestion de cette complexité.

Ces contributions s'inscrivent dans le champ de la théorie des organisations, et plus spécifiquement dans le courant de l'**institutionnalisme organisationnel**, en s'intéressant aux conditions de maintien de l'hybridité dans des contextes marqués par le pluralisme institutionnel (Thornton et al., 2012; Greenwood et al., 2011; Smith & Besharov, 2019). Elles mobilisent et articulent des apports issus de la sociologie des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991), de la théorie de la traduction (Akrich et al., 1988; Callon, 1984) et des approches sociomatérielles (Leonardi, 2012; Orlikowski, 2007), afin de dépasser les limites des approches centrées sur les seules dynamiques institutionnelles et d'intégrer les dimensions relationnelles et matérielles de l'action organisée. En ce sens, cette recherche propose une lecture organisationnelle de la transformation digitale, envisagée comme une épreuve au cours de laquelle se reconfigurent les logiques institutionnelles. Elle contribue ainsi à renouveler les approches institutionnalistes de l'hybridité en articulant explicitement des dimensions encore largement traitées de manière distincte dans la littérature, notamment les logiques institutionnelles et leurs conditions sociomatérielles d'inscription.

Les **implications pratiques** formulées dans la discussion prolongent directement les résultats. *Pour les dirigeants*, nous suggérons que l'enjeu n'est pas d'éliminer les tensions de l'hybridité, mais de créer les conditions de leur gouvernabilité : savoir mobiliser l'ambiguïté stratégique comme ressource d'engagement, tout en anticipant le moment où certains arbitrages devront être rendus opératoires ; rendre explicite ce qui ne sera pas traduit dans les outils ; et reconnaître le travail compensatoire nécessaire au maintien de la mission sociale afin d'éviter qu'il ne repose exclusivement sur des tolérances locales fragiles (Battilana, 2018; Pache & Santos, 2013). *Pour les accompagnateurs du changement*, nous proposons un repositionnement : traiter l'ambiguïté stratégique comme un objet de travail plutôt que comme un défaut à corriger ; structurer la traduction sélective en rendant visibles les asymétries de traductibilité ; et interpréter les ajustements et bricolages moins comme de simples résistances que comme des indicateurs de viabilité (Lalonde & Adler, 2015; Akrich et al., 1988; Callon, 1984). *Pour les acteurs publics*, nous invitons à adapter les dispositifs de soutien et d'évaluation : reconnaître que des objectifs stabilisés ex ante sont rarement réalistes dans ces contextes ; financer les temps de médiation et d'ajustement au-delà de la phase de conception ; et élargir l'évaluation à des critères de soutenabilité organisationnelle, incluant les effets sur le travail et la distribution du coût du maintien de l'hybridité (Bernholz et al., 2023; Schlogl et al., 2021).

Les limites discutées invitent à **prolonger le programme de recherche**. D'abord, l'accent mis sur l'identification des mécanismes limite une comparaison systématique de trajectoires organisationnelles. Des recherches futures gagneraient à adopter des designs comparatifs explicites, en examinant comment différentes configurations (gouvernance, dépendance aux financeurs, maturité numérique, tensions préexistantes) conditionnent l'activation et l'efficacité relative des mécanismes identifiés. L'étude de projets interrompus apparaît également particulièrement féconde pour analyser les conditions d'échec

des compromis et les configurations intenables (Mitev, 2009). Ensuite, la focalisation sur les acteurs internes réduit la visibilité du rôle des acteurs externes – bénéficiaires, bénévoles, pouvoirs publics – pourtant susceptibles de porter des logiques spécifiques et d’orienter concrètement les choix technologiques et leur appropriation (Burns et al., 2023; Okano et al., 2021; Ruiner, 2021; Chui & Chan, 2019). Des travaux futurs pourraient intégrer ces acteurs au cœur des mécanismes, et analyser plus explicitement les rapports de pouvoir et les asymétries d’influence dans la recomposition des compromis. Par ailleurs, l’ancrage empirique dans des entreprises sociales actives dans l’aide à la personne limite la transférabilité à d’autres formes d’organisations hybrides. Tester le modèle dans d’autres secteurs (entreprises publiques, coopératives, organisations culturelles, organisations religieuses) permettrait d’identifier ce qui relève de propriétés générales de l’hybridité et ce qui est spécifique à des contextes fortement relationnels et normativement chargés (Battilana & Lee, 2014). Enfin, l’étude s’est centrée sur des technologies relativement peu sophistiquées. Sans adopter une lecture technocentrée, des recherches futures pourraient examiner comment des dispositifs plus fortement automatisés ou algorithmiques reconfigurent les mécanismes identifiés, notamment en matière de visibilité, de délégation et de standardisation, et comment l’incertitude entourant ces technologies alimente l’ambiguïté stratégique et la traduction sélective (He et al., 2022; Orlikowski & Scott, 2023). La posture de recherche-intervention constitue enfin une richesse et une limite : elle rend possible l’observation in situ, mais soulève des risques de biais liés à l’implication du chercheur-intervenant. Des comparaisons entre formes d’accompagnement – avec ou sans intervention, avec des degrés variables d’implication – permettraient d’affiner la compréhension des effets de la médiation sur la dynamique des compromis (Davison et al., 2022; Pichault, 2006).

Pour conclure, notre thèse montre que le maintien de l’hybridité sous injonction à la digitalisation ne se joue ni dans la seule intention stratégique, ni dans la seule qualité des outils déployés, mais dans l’articulation de mécanismes de cadrage, de traduction et de stabilisation sociomatérielle, à travers lesquels les organisations rendent l’action collective possible malgré des logiques hétérogènes. En mettant au jour ces mécanismes et leurs conditions de fonctionnement, ce travail propose une lecture intégrée de la transformation digitale comme épreuve institutionnelle continue, et fournit à la fois un cadre analytique pour la recherche et des repères opérationnels pour celles et ceux qui accompagnent, financent ou pilotent ces transformations dans les organisations hybrides.

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*, (11 & 12), 4-17.
- 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. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>

- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57318391>
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la Justification : Les Économies de la Grandeur*. Editions Gallimard.
- Callon, M. (1984). Some Elements of a Sociology of Translation : Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review*, 32(1), 196-233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x>
- Cipriano, M., & Za, S. (2021). Exploring the Discourse on Digital Transformation in the Domain of Non-profit Organisations. In F. Ceci, A. Prencipe, & P. Spagnoletti (Éds.), *Exploring Innovation in a Digital World. Lecture Notes in Information Systems and Organisation* (Vol. 51, p. 198-231). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-87842-9_15
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises : Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Gidley, D., & Palmer, M. (2021). Institutional Work : A Review and Framework based on Semantic and Thematic Analysis. *M@n@gement*, 24(4), 49-63.
- Grassi, E., & Toschi, L. (2021). A Systematic Literature Review of Technology Social Ventures : State of the Art and Directions for Future Research at the Micro-, Meso- and Macro-Level. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-33. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.2004556>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- He, T., Liu, M. J., Phang, C. W., & Luo, J. (2022). Toward social enterprise sustainability : The role of digital hybridity. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121360. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121360>
- Hu, X., Ivanov, I., & Battisti, M. (2025). Tensions at the margins of change : Re-discovering hybridity in the digitalisation of social enterprises. *International Small Business Journal*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/02662426251371138>
- Jarzabkowski, P., Sillince, J. A., & Shaw, D. (2010). Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. *Human Relations*, 63(2), 219-248. <https://doi.org/10.1177/0018726709337040>
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *The SAGE Handbook of Organization Studies* (p. 215-254). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7>
- Leonardi, P. M. (2012). Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems : What Do These Terms Mean ? How Are They Different ? Do We Need Them? In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos, *Materiality and Organizing : Social Interaction in a Technological World* (p. 25-48). OUP Oxford.
- Malhotra, A., Wright, A. L., & Jarvis, L. C. (2025). Hybridity in Nonprofit Organizations : Organizational Perspectives on Combining Multiple Logics. *Journal of Business Ethics*, 196(2), 291-307. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05687-y>
- Mitev, N. (2009). In and out of actor-network theory : A necessary but insufficient journey. *Information Technology & People*, 22(1), 9-25. <https://doi.org/10.1108/09593840910937463>
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices : Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2023). The Digital Undertow and Institutional Displacement : A Sociomaterial Approach. *Organization Theory*, 4(2), 26317877231180898. <https://doi.org/10.1177/26317877231180898>

- Pache, A.-C., Battilana, J., & Spencer, C. (2024). An Integrative Model of Hybrid Governance : The Role of Boards in Helping Sustain Organizational Hybridity. *Academy of Management Journal*, 67(2), 437-467. (176719878). <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0966>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When Worlds Collide : The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization : Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Pichault, F., Castro, J.-L., & Chevalier, F. (2022). Managing the change process. In *Towards a Polyphonic Approach to Change Management* (p. 147-231). Cambridge Scholars Publishing.
- Pinz, A., Englert, B., & Helmig, B. (2024). Organizing logic multiplicity in hybrid organizations : The role of organizational culture. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(2), 353-378. <https://doi.org/10.1002/nml.21617>
- Selivanovskikh, L., Giardino, P. L., Cristofaro, M., Bao, Y., Yuan, W., & Wang, L. (2025). Strategic ambiguity : A systematic review, a typology and a dynamic capability view. *Management Decision*, 63(13), 123-145. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2024-1021>
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods : How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). Introduction to the Institutional Logics Perspective. In P. H. Thornton, W. Ocasio, & M. Lounsbury (Éds.), *The Institutional Logics Perspective : A New Approach to Culture, Structure and Process* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.003.0001>
- Xiao, Y., & Beckmann, M. (2024). Where Two Are Fighting, the Third One Does What? Digitalisation and Its Effects on Social Entrepreneurship's Social-Economic Hybridity. *Journal of Social Entrepreneurship*. (world). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420676.2024.2318375>

Bibliographie générale

- Abedin, B., Maloney, B., & Watson, J. (2019). Benefits and Challenges Associated with Using Online Communities by Social Enterprises : A Thematic Analysis of Qualitative Interviews. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(2), 197-218. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1683879>
- 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*, (11 & 12), 4-17.
- Al Taji, F. N. A., & Bengo, I. (2019). The Distinctive Managerial Challenges of Hybrid Organizations : Which Skills are Required? *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 328-345. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1543724>
- Alam, S. L., & Campbell, J. (2017). Temporal Motivations of Volunteers to Participate in Cultural Crowdsourcing Work. *Information Systems Research*, 28(4), 744-759. <https://doi.org/10.1287/isre.2017.0719>
- Alberti, F. G., & Varon Garrido, M. A. (2017). Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. *Journal of Business Strategy*, 38(1), 3-13. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2015-0124>
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change Engagement, Change Resources, and Change Demands : A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment : How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>
- Alphonse-Tilloy, I., & Devienne, E. (2020). Comment favoriser l'adoption de la pratique avancée dans un service de soin hospitalier ? Une approche par la sociologie de la traduction. *Management & Avenir - Santé*, 6(1), 15-38. <https://doi.org/10.3917/mavs.006.0015>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.045>
- Alsolbi, I., Agarwal, R., Unhelkar, B., Al-Jabri, T., Samarawickrama, M., Tafavogh, S., & Prasad, M. (2023). A Conceptual Design of an AI-Enabled Decision Support System for Analysing Donor Behaviour in Nonprofit Organisations. *Information*, 14(10), 578. <https://doi.org/10.3390/info14100578>
- Alter, N. (2016). Organisation et innovation : Une rencontre conflictuelle. In *Les Organisations* (p. 281-289). Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.sauss.2016.01.0281>
- Álvarez-González, L. I., Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2023). The impact of technologies on society through NPO-social enterprise value co-creation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02145-4>
- Alvesson, M., Kärreman, D., Sturdy, A., & Handley, K. (2009). Unpacking the client(s) : Constructions, positions and client–consultant dynamics. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 253-263. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.05.001>
- Amossy, R. (2022). Construire la légitimité et l'autorité politiques en discours. *Argumentation et Analyse du Discours*, (28). <https://doi.org/10.4000/aad.5984>
- Andrews, R., Beynon, M. J., & McDermott, A. (2019). Configurations of New Public Management reforms and the efficiency, effectiveness and equity of public healthcare systems: A fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis. *Public Management Review*, 21(8), 1236–1260. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1561927>
- Anokhin, S., & Eggers, F. (2023). Social venture scaling : Does the technological environment matter? *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122840. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122840>

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arena, M., Azzone, G., & Mapelli, F. (2018). What drives the evolution of Corporate Social Responsibility strategies? An institutional logics perspective. *Journal of Cleaner Production*, 171, 345-355. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.245>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1992). *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Arnold, M. (2021). Leading Digital Change and the Management of Hybridity in Social Work Organisations. In *Handbook of Research on Policies, Protocols, and Practices for Social Work in the Digital World* (Ösungur, F., p. 55-73). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7772-1.ch004>
- Aronson, I. D., Bennett, A. S., & Freeman, R. (2020). Toward a human-centered use of technology : A stakeholder analysis of harm reduction and CBO staff. *Harm Reduction Journal*, 17(1), 77. <https://doi.org/10.1186/s12954-020-00422-y>
- Ashby, W. R., Sons, J. W., Simpkins, C. A., & Simpkins, A. M. (2013). An Introduction to Cybernetics. *IEEE Robotics & Automation Magazine*, 20, 96-96. <https://doi.org/10.1109/MRA.2013.2247707>
- Audebrand, L., & Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (338), 54-68. <https://doi.org/10.7202/1033873ar>
- Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2014). La conduite du changement pour et avec les technologies digitales. *Question(s) de management*, 7(3), 79-89. <https://doi.org/10.3917/qdm.143.0079>
- Azevedo, L. (2021). The Impact of Cloud Management Platforms on Nonprofit Business Models. *Journal of Technology in Human Services*, 39(4), 405-425. <https://doi.org/10.1080/15228835.2021.1920556>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2162107>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09614524.2021.1938515>
- Bansler, J. P., Damsgaard, J., Scheepers, R., Havn, E., & Thommesen, J. (2000). Corporate Intranet Implementation : Managing Emergent Technologies and Organizational Practices. *Journal of the Association for Information Systems*, 1(1). <https://doi.org/10.17705/1jais.00010>
- Baret, P., Ramonjy, D., & Schäfer, P. (2021). La recherche intervention : Une méthode de recherche en sciences de gestion socialement engagée et responsable ? *Management & Sciences Sociales*, 30(1), 51-65. <https://doi.org/10.3917/mss.030.0051>
- 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. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57318391>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations : The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2019). Accompanying the « transformation digitale » : Du flou des discours à la réalité des mises en œuvre. *Travail et emploi*, 159(3), 93-118.

- Benmamoun, M., Alhor, H., Ascencio, C., & Sim, W. (2021). Social enterprises in electronic markets : Web localization or standardization. *Electronic Markets*, 31(1), 215-231. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00430-7>
- Bennich, A. (2024). The digital imperative : Institutional pressures to digitalise. *Technology in Society*, 76, 102436. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102436>
- Berardi, L., & Valentinetti, D. (2023). Digitalization of Social Impact for Social Economy Organizations. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 13(2), 114-120. <https://doi.org/10.29173/cjnser617>
- Bernholz, L., Nothias, T., & Vavrovsky, A.-S. (2023). Digital Public Policy : New Priorities for Nonprofits. *Nonprofit Policy Forum*, 14(2), 213-224. <https://doi.org/10.1515/npf-2022-0018>
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations : Explaining Their Varied Nature and Implications. *The Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bignetti, B., & Petrini, M. (2025). Investigating a *Tecnologia Social* from the Perspective of Actor-Network Theory and After. *Organizações & Sociedade*, 32, ev32n0009EN. <https://doi.org/10.1590/1984-92302025v32n0009EN>
- Biswal, A. K., Jenamani, M., & Kumar, S. K. (2018). Warehouse efficiency improvement using RFID in a humanitarian supply chain : Implications for Indian food security system. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 109, 205-224. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2017.11.010>
- Blijleven, V., Koelemeijer, K., Wetzels, M., & Jaspers, M. (2017). Workarounds Emerging From Electronic Health Record System Usage : Consequences for Patient Safety, Effectiveness of Care, and Efficiency of Care. *JMIR Human Factors*, 4(4), e7978. <https://doi.org/10.2196/humanfactors.7978>
- Bobsin, D., Petrini, M., & Pozzebon, M. (2019). The value of technology affordances to improve the management of nonprofit organizations. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 14-37. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0045>
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la Justification : Les Économies de la Grandeur*. Editions Gallimard.
- Bonomi, S., Ricciardi, F., & Rossignoli, C. (2017). Network organisations for externality challenges : How social entrepreneurship co-evolves with ICT-enabled solutions. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 8(4), 346-366. <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2017.088183>
- Boyd, R., & Holton, R. J. (2018). Technology, innovation, employment and power : Does robotics and artificial intelligence really mean social transformation? *Journal of Sociology*, 54(3), 331-345. <https://doi.org/10.1177/1440783317726591>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braund, P., & Schwittay, A. (2016). Scaling inclusive digital innovation successfully : The case of crowdfunding social enterprises. *Innovation and Development*, 6(1), 15-29. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2015.1067392>
- Brès, L., Raufflet, E., & Boghossian, J. (2018). Pluralism in Organizations : Learning from Unconventional Forms of Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 364-386. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12136>
- Breviglieri, M., & Stavo-Debaugé, J. (1999). Le geste pragmatique de la sociologie française. Autour des travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. *Antropolítica Revista Contemporânea de Antropologia*, 7(22). <https://hal.science/hal-03248160v1>
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202-222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>

- Brotcorne, P., Bonnetier, C., & Vendramin, P. (2021). La mise en œuvre d'une numérisation impensée dans des services d'intérêt général. *SociologieS*, février. <https://doi.org/10.4000/sociologies.16172>
- Brudney, J. L., & Prentice, C. R. (2018). A New Tool for New Times? Using Geographic Information Systems in Foundations and Other Nonprofit Organizations. *Foundation Review*, 10(4). <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1442>
- Brudney, J. L., Russell, A., & Fischer, R. L. (2017). Using data to build community : Exploring one model of geographically specific data use in the non-profit sector. *Community Development Journal*, 52(2), 354-371. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsw008>
- Burns, Y. J., Modderman, C., Congues, J., & Spelten, E. (2023). Identifying Practical Knowledge for Introducing Information Systems in Community Social Care Agencies : A Scoping Review. *Journal of Technology in Human Services*, 41(1), 65-95. <https://doi.org/10.1080/15228835.2023.2172126>
- Burt, E., & Taylor, J. A. (2013). Charities and ICTs : Can IS-enabled Innovation in Business Critical Activities Be Delivered? *Communications of the Association for Information Systems*, 33(1). <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03312>
- Callon, M. (1984). Some Elements of a Sociology of Translation : Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review*, 32(1), 196-233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x>
- Callon, M., & Latour, B. (1992). Don't Throw the Baby Out with the Bath School ! A Reply to Collins and Yearley. In *Science as practice and culture* (p. 343-368). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/9780226668208-013>
- Camaj, L. (2021). The Monitorial Role of Crowdsourced Journalism : Audience Engagement in Corruption Reporting in Nonprofit Newsrooms. *Journalism Practice*, 17(5), 911-929. <https://doi.org/10.1080/17512786.2021.1960587>
- Canada, J., & Harris, E. E. (2020). The Role of Web Assurance Seals in Nonprofit Giving. *Journal of Information Systems*, 34(2), 131-148. <https://doi.org/10.2308/isis-52614>
- Cannon, S. M., & Dart, R. (2022). The Emergence and Evolution of Digital Social Ventures in Dublin, Ireland. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(6), 1703-1721. <https://doi.org/10.1177/08997640221139430>
- Carvalho, A., Ferreira, M. R., & Lima, S. (2020). Web disclosure of institutional information in nonprofit organizations : An approach in Portuguese charities. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(1), 41-58. <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00235-1>
- Cavicchi, C., & Vagnoni, E. (2023). Digital information systems in support of accountability : The case of a welfare provision non-governmental organisation. *The British Accounting Review*, 55(5), 101112. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2022.101112>
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting : A review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8), 902-925. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100>
- Chandna, V. (2022). Social entrepreneurship and digital platforms : Crowdfunding in the sharing-economy era. *Business Horizons*, 65(1), 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.09.005>
- Chapel, B., Ologeanu-Taddei, R., Cases, A.-S., & Hayot, M. (2022). Défis et stratégies de légitimation d'une organisation temporaire : Étude de cas d'un projet de conception d'une application mobile en e-santé. *Systèmes d'information & management*, 27(1), 67-99. <https://doi.org/10.3917/sim.221.0067>
- Chen, X., He, Y., Wang, L., & Xiong, J. (2021). The effects of customer socialization on customer behavior in social enterprises : Role of organizational legitimacy in the eyes of customers. *Management Decision*, 59(11), 2713-2736. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2019-0679>
- Chowdhury, A. M. R., Jenkins, A., & Nandita, M. M. (2014). Measuring the effects of interventions in BRAC, and how this has driven 'development'. *Journal of Development Effectiveness*, 6(4), 407-424. <https://doi.org/10.1080/19439342.2014.966452>

- Chui, C. H.-K., & Chan, C. H. (2019). The role of technology in reconfiguring volunteer management in nonprofits in Hong Kong : Benefits and discontents. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 89-111. <https://doi.org/10.1002/nml.21369>
- Chung, S., & Hair, N. (2021). The adverse effects of mobile devices on willingness to donate and online fundraising outcomes. *International Journal of Advertising*, 40(8), 1343-1365. <https://doi.org/10.1080/02650487.2021.1985773>
- Cipriano, M., & Za, S. (2021). Exploring the Discourse on Digital Transformation in the Domain of Non-profit Organisations. In F. Ceci, A. Prencipe, & P. Spagnoletti (Éds.), *Exploring Innovation in a Digital World. Lecture Notes in Information Systems and Organisation* (Vol. 51, p. 198-231). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-87842-9_15
- Cipriano, M., & Za, S. (2024). Non-profit organisations in the digital age : A research agenda for supporting the development of a digital transformation strategy. *Journal of Information Technology*, 39(4), 732-755. <https://doi.org/10.1177/02683962231219515>
- Cipriano, M., & Za, S. (2025). Exploring the discourse on digital transformation in nonprofit organizations. *Information & Management*, 62(6), 104165. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104165>
- Clergeau, C., Detchessahar, M., & Quinio, B. (2000). Les politiques de développement technologique : Contenu, organisation et évaluation de la fonction d'intermédiation technologique. *Politiques et Management Public*, 18(2), 25-42. <https://doi.org/10.3406/pomap.2000.2625>
- Coenen-Huther, J. (2003). Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique. *Revue française de sociologie*, 44(3), 531-547. <https://doi.org/10.3917/rfs.443.0531>
- Coglan, D., & Shani, A. B. (2014). Creating Action Research Quality in Organization Development : Rigorous, Reflective and Relevant. *Systemic Practice and Action Research*, 27(6), 523-536. <https://doi.org/10.1007/s11213-013-9311-y>
- Cresswell, K., Worth, A., & Sheikh, A. (2010). Actor-Network Theory and its role in understanding the implementation of information technology developments in healthcare. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 10, 67-67. <https://doi.org/10.1186/1472-6947-10-67>
- Cui, C., & Wu, J. (2022). Alternative to civil society governance : Platform control over the third sector in China. *Journal of Asian Public Policy*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/17516234.2022.2116166>
- Dahlmans, H., Goessling, T., & Kenis, P. (2023). Beyond acquiescence and compromise : Organizational strategies in pluralizing institutional environments. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12604>
- Darcy, S., Yerbury, H., & Maxwell, H. (2019). Disability citizenship and digital capital : The case of engagement with a social enterprise telco. *Information, Communication & Society*, 22(4), 538-553. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2018.1548632>
- Dart, R., Akingbola, O., & Allen, K. (2019). Shared Platforms as Innovative Support for Small Nonprofit Organizations : Toronto Case Study Evidence. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 10(1). <https://doi.org/10.22230/cjnser.2019v10n1a282>
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Conférence de l'AIMS*.
- David, A. (2002). Intervention methodologies in management research. *EURAM Conference, Stockholm*, 9-11.
- Davison, R. M., Martinsons, M. G., & Wong, L. H. M. (2022). The ethics of action research participation. *Information Systems Journal*, 32(3), 573-594. <https://doi.org/10.1111/isj.12363>
- Defourny, J., Develtere, P., Fonteneau, B., & Nyssens, M. (2009). Social Enterprise : The Shaping of a New Concept in a Comparative Regional Perspective. In *The worldwide making of the social economy* (Den Haag). <http://hdl.handle.net/2078.1/73856>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>

- Desa, G., & Koch, J. L. (2015). Drishtee : Balancing Social Mission and Financial Sustainability in Rural India. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(4), 291-307. <https://doi.org/10.5367/ijei.2015.0200>
- Detchessahar, M., & Gentil, S. (2024). Ouvrir le dialogue sur le travail, renoncer à l'immunité bureaucratique ? : Réflexions à partir d'une recherche-intervention en milieu hospitalier. *Revue française de gestion*, 318(5), 39-61. <https://doi.org/10.1684/rfg.2024.39>
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? : Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique. *@GRH*, 16(3), 63-89. <https://doi.org/10.3917/grh.153.0063>
- Devine, A., Jabbar, A., Kimmitt, J., & Apostolidis, C. (2021). Conceptualising a social business blockchain : The coexistence of social and economic logics. *Technological Forecasting and Social Change*, 172, 120997. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120997>
- Diaz-Bone, R. (2017). Discourses, Conventions, and Critique ? Perspectives of the Institutional Approach of the Economics of Convention. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 42(3 (161)), 79-96.
- 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. <https://doi.org/10.1515/9780691229270-005>
- Doolen, J. (2017). Meta-Analysis, Systematic, and Integrative Reviews : An Overview. *Clinical Simulation in Nursing*, 13(1), 28-30. <https://doi.org/10.1016/j.ecns.2016.10.003>
- Dubé, L., McRae, C., Wu, Y.-H., Ghosh, S., Allen, S., Ross, D., Ray, S., Joshi, P. K., McDermott, J., Jha, S., & Moore, S. (2020). Impact of the eKutir ICT-enabled social enterprise and its distributed micro-entrepreneur strategy on fruit and vegetable consumption : A quasi-experimental study in rural and urban communities in Odisha, India. *Food Policy*, 90, 101787. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2019.101787>
- Dubois, C.-A., Bentein, K., Mansour, J. B., Gilbert, F., & Bédard, J.-L. (2014). Why Some Employees Adopt or Resist Reorganization of Work Practices in Health Care : Associations between Perceived Loss of Resources, Burnout, and Attitudes to Change. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 11(1), 187-201. <https://doi.org/10.3390/ijerph110100187>
- Dush, L. (2017). Nonprofit Collections of Digital Personal Experience Narratives : An Exploratory Study. *Journal of Business and Technical Communication*, 31(2), 188-221. <https://doi.org/10.1177/1050651916682287>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises : Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Elsbach, K. D., & van Knippenberg, D. (2020). Creating High-Impact Literature Reviews : An Argument for 'Integrative Reviews'. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1277-1289. <https://doi.org/10.1111/joms.12581>
- Eriksen, S., Øye, C., & Dahler, A. M. (2026). Exploring the Dynamics of Actors, Structural Factors, and Bricolage in the Implementation and Sustainability of eHealth Solutions : Qualitative Multiple-Case Study. *Journal of Medical Internet Research*, 28(1), e79999. <https://doi.org/10.2196/79999>
- Etapé-Dubreuil, G., & Torreguitart-Mirada, C. (2014). Firm-Level Evidence of ICT Adoption among SMEs of the Social Economy in Spain. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 12(1), 16-34. <https://doi.org/10.4018/jeco.2014010102>
- Farooq, M. S., Khan, M., & Abid, A. (2020). A framework to make charity collection transparent and auditable using blockchain technology. *Computers & Electrical Engineering*, 83, 106588. <https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2020.106588>

- Ferneley, E., & Bell, F. (2006). Using bricolage to integrate business and information technology innovation in SMEs. *Technovation*, 26(2), 232-241. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.03.005>
- Fischer, N. (2023, mai). *Observation Directe et Ethnographie*. Laboratoire interdisciplinaire des politiques publiques (LIEPP, Sciences Po). <https://sciencespo.hal.science/hal-04097810>
- Frączkiewicz-Wronka, A., & Wronka-Pośpiech, M. (2014). The use of ICT for achieving the objectives of the business model : Social enterprise perspective. *Polish Journal of Management Studies*, 10(2), 33-42.
- Friedberg, E. (2015). *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*. Média Diffusion.
- Fu, J. S., Cooper, K. R., & Shumate, M. (2019). Use and Affordances of ICTs in Interorganizational Collaboration : An Exploratory Study of ICTs in Nonprofit Partnerships. *Management Communication Quarterly*, 33(2), 219-237. <https://doi.org/10.1177/0893318918824041>
- Gabriagues, A., Garreau, L., & Roulet, T. (2023). Recasting Organizational Hybridity : A New Approach to the Incompatibility of Institutional Logics Through the Higher Common Principle. *M@n@gement*, 26(2), 16-33. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2023.5367>
- 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: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(6), 1311-1329. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00280-z>
- Gholami, R., Molla, A., Goswami, S., & Brewster, C. (2018). Green information systems use in social enterprise : The case of a community-led eco-localization website in the West Midlands region of the UK. *Information Systems Frontiers*, 20(6), 1345-1361. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9733-z>
- Gidley, D., & Palmer, M. (2021). Institutional Work : A Review and Framework based on Semantic and Thematic Analysis. *M@n@gement*, 24(4), 49-63.
- Gillet, A. (2008). La recherche en entreprise dans le cadre d'un doctorat : Un mariage entre recherche académique et utilité sociale. In P. François, L. Olivier, R. Giseline, & X. Virginie (coord.) (Éds.), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* (p. 27-45). Vuibert. <https://hal.science/hal-00756217>
- Godefroid, M.-E., Plattfaut, R., & Niehaves, B. (2023). Identifying key barriers to nonprofit organizations' adoption of technology innovations. *Nonprofit Management and Leadership*, 1-23. <https://doi.org/10.1002/nml.21609>
- Godinho, M. A., Ashraf, M. M., Narasimhan, P., & Liaw, S.-T. (2020). Community health alliances as social enterprises that digitally engage citizens and integrate services : A case study in Southwestern Sydney (protocol). *Digital Health*, 6. <https://doi.org/10.1177/2055207620930118>
- Goldfinch, S., & Halligan, J. (2024). Reform, hybridization, and revival: The status of new public management in Australia and New Zealand. *Public Management Review*, 26(9), 2542-2560. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2329770>
- Gordon, E., & Lopez, A. (2019). The Practice of Civic Tech : Tensions in the Adoption and Use of New Technologies in Community Based Organizations. *Media and Communication*, 7(3), 57-68. <https://doi.org/10.17645/mac.v7i3.2180>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews : An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Grassi, E., & Toschi, L. (2021). A Systematic Literature Review of Technology Social Ventures : State of the Art and Directions for Future Research at the Micro-, Meso- and Macro-Level. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-33. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.2004556>
- Gray, F. E., & Hopkins, K. (2019). Transported : New Zealand non-profit organizations, digital platforms and the limitations of metaphor. *New Media & Society*, 21(3), 750-769. <https://doi.org/10.1177/1461444818806496>

- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- Groulx, P., Maisonneuve, F., Harvey, J.-F., & Johnson, K. J. (2024). The ripple effect of strain in times of change : How manager emotional exhaustion affects team psychological safety and readiness to change. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1298104>
- Grubb, A. (2022). Avoiding Intimacy—An Ethnographic Study of Beneficent Boundaries in Virtual Voluntary Social Work. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(1), 72-82. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00350-w>
- Guillemot, S., & Privat, H. (2019). The role of technology in collaborative consumer communities. *Journal of Services Marketing*, 33(7), 837-850. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2018-0361>
- Guo, Y. (2025). Contradictory Control : How Employers' Multiple Control Practices Clash and Enable Workers' Acts of Resistance. *ILR Review*, 78(5), 780-805. <https://doi.org/10.1177/00197939251357273>
- Hammouch, N., Nouri, M., Cappelletti, L., & Marghich, A. (2021). La recherche intervention : Du terrain à la production de la connaissance. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(8).
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation : Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Harken, S., Mertins, V., & Urselmann, M. (2023). Online fundraising for NPOs via email marketing – A critical success factors analysis in Germany, Austria, and Switzerland. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 21(2), 511-538. <https://doi.org/10.1007/s12208-023-00391-5>
- Hatchuel, A., & David, A. (2008). Collaborating for Management Research : From Action Research to Intervention Research in Management. In *Handbook of Collaborative Management Research* (A. Shani, S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymne, N. Adler (Eds.), p. 143-162). SAGE Publications. https://sk.sagepub.com/hnbk/edvol/hdbk_mgmtresearch/chpt/collaborating-management-research-from-action-research
- He, T., Liu, M. J., Phang, C. W., & Luo, J. (2022). Toward social enterprise sustainability : The role of digital hybridity. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121360. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121360>
- Hersberger-Langloh, S. E., Stühlinger, S., & von Schnurbein, G. (2021). Institutional isomorphism and nonprofit managerialism : For better or worse? *Nonprofit Management and Leadership*, 31(3), 461-480. <https://doi.org/10.1002/nml.21441>
- Højlund, H., & Villadsen, K. (2020). Technologies in caregiving : Professionals' strategies for engaging with new technology. *New Technology, Work and Employment*, 35(2), 178-194. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12161>
- Hopia, H., Latvala, E., & Liimatainen, L. (2016). Reviewing the methodology of an integrative review. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 30(4), 662-669. <https://doi.org/10.1111/scs.12327>
- Hota, P. K., Villari, B. C., & Subramanian, B. (2018). Developing Platform Ecosystem for Resource Mobilization : The Case of Social Enterprises in India. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 20(2), 71-85. <https://doi.org/10.1080/15228053.2018.1485414>
- Hu, X., Ivanov, I., & Battisti, M. (2025). Tensions at the margins of change : Re-discovering hybridity in the digitalisation of social enterprises. *International Small Business Journal*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/02662426251371138>
- Hultin, L., & Mähring, M. (2014). Visualizing institutional logics in sociomaterial practices. *Information and Organization*, 24(3), 129-155. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2014.05.002>
- 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. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1368005>

- Ihm, J., & Kim, E. (2021). When Nonprofit Organizations Meet Information and Communication Technologies : How Organizational Culture Influences the Use of Traditional, Digital, and Sharing Media. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(3), 678-694. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00335-9>
- Ilten, C. (2015). "Use Your Skills to Solve This Challenge!": The Platform Affordances and Politics of Digital Microvolunteering. *Social Media and Society*, 1(2). <https://doi.org/10.1177/2056305115604175>
- Jarzabkowski, P., Sillince, J. A., & Shaw, D. (2010). Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. *Human Relations*, 63(2), 219-248. <https://doi.org/10.1177/0018726709337040>
- Javed, A., Yasir, M., Ali, M., & Majid, A. (2021). ICT-enabled innovation, enterprise value creation and the rise of electronic social enterprise. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 189-208. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-01-2020-0004>
- Kelsey, D., & le Roux, S. (2018). Strategic ambiguity and decision-making : An experimental study. *Theory and Decision*, 84(3), 387-404. <https://doi.org/10.1007/s11238-017-9618-8>
- Khanna, A. B., & Narula, S. A. (2016). Mobile health units : Mobilizing healthcare to reach unreachable. *International Journal of Healthcare Management*, 9(1), 58-66. <https://doi.org/10.1080/20479700.2015.1101915>
- Kindermann, B., Beutel, S., Garcia de Lomana, G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Digital orientation : Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(5), 645-657. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009>
- Kingston, K. L., Luke, B., Furneaux, C., & Alderman, L. (2023). Examining the re-territorialisation of beneficiary accountability : Digitising nonprofit services in response to COVID-19. *The British Accounting Review*, 55(5), 101199. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101199>
- Kirk, K., Abrahams, A., & Ractham, P. (2016). E-Progression of Nonprofit Organization Websites : U.S. Versus Thai Charities. *Journal of Computer Information Systems*, 56(3), 244-252. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1153917>
- Kirk, K., & Abrahams, A. S. (2017). Evaluating Public Charity Websites. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(4), 475-491. <https://doi.org/10.1002/nml.21256>
- Kistemaker, L. (2021). Rechtwijzer and Uitelkaar.nl. Dutch Experiences with ODR for Divorce. *Family Court Review*, 59(2), 232-243. <https://doi.org/10.1111/fcre.12570>
- Klenk, T., & Reiter, R. (2019). Post-New Public Management: Reform ideas and their application in the field of social services. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/0020852318810883>
- Kluge, S. (2000). Empirically Grounded Construction of Types and Typologies in Qualitative Social Research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1124>
- Kristofferson, K., Daniels, M. E., & Morales, A. C. (2022). Using virtual reality to increase charitable donations. *Marketing Letters*, 33(1), 75-87. <https://doi.org/10.1007/s11002-021-09601-8>
- Kuruppu, S. C., Dissanayake, D., & de Villiers, C. (2022). How can NGO accountability practices be improved with technologies such as blockchain and triple-entry accounting? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(7), 1714-1742. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2020-4972>
- Lallemant-Stempak, N. (2017). Rethinking hybrids' challenges : The case of French mutual insurance companies. *M@n@gement*, 20(4), 336-367. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0336>
- Lalonde, C., & Adler, C. (2015). Information asymmetry in process consultation : An empirical research on leader-client/consultant relationship in healthcare organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2), 177-211. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2013-0037>
- Lapuente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461-475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>

- Lauer, T. (2021). Consultation as a Success Factor : Using Professional Consultants. In T. Lauer (Éd.), *Change Management : Fundamentals and Success Factors* (p. 203-214). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5_13
- Laville, J.-L. (2023). Théorie critique, émancipation et participation associative. *Connexions*, 118(1), 153-162. <https://doi.org/10.3917/cnx.118.0153>
- Law, J. (2009). Seeing Like a Survey. *Cultural Sociology*, 3(2), 239-256. <https://doi.org/10.1177/1749975509105533>
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *The SAGE Handbook of Organization Studies* (p. 215-254). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7>
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional Work : Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58. <https://doi.org/10.1177/1056492610387222>
- 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. <https://doi.org/10.1080/08874417.2017.1370988>
- Leonardi. (2011). When Flexible Routines Meet Flexible Technologies : Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147. <https://doi.org/10.2307/23043493>
- Leonardi, P. M. (2012). Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems : What Do These Terms Mean ? How Are They Different ? Do We Need Them? In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos, *Materiality and Organizing : Social Interaction in a Technological World* (p. 25-48). OUP Oxford.
- Lindawati, L. (2022). The Role of Information and Communication Technology for Economic Sustainability through Social Entrepreneurship Practices in Indonesia : A Preliminary Study. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 26(2), 213-226. <https://doi.org/10.22146/jsp.71796>
- Lisein, O. (2008). Intervenir dans la conduite de projets technologiques subventionnés : Enjeux méthodologiques et responsabilités croisées. In F. Pichault, O. Lisein, G. Rondeaux, & V. Xhaufleur (Éds.), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* Vuibert, Paris, France. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/11380>
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation : Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101-109. <https://doi.org/10.1002/jsc.2185>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13691457.2017.1399256>
- Malhotra, A., Wright, A. L., & Jarvis, L. C. (2025). Hybridity in Nonprofit Organizations : Organizational Perspectives on Combining Multiple Logics. *Journal of Business Ethics*, 196(2), 291-307. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05687-y>
- Manikas, A. S., Kroes, J. R., & Gattiker, T. F. (2017). Leveraging Academic Partnerships to Improve Logistics at Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(3), 435-444. <https://doi.org/10.1002/nml.21246>
- Marques, R. P., Santos, C., & Duarte, R. (2020). Information Systems as an Enabler for Creating Networks for Modernization, Transparency and Accountability of the Social Economy Sector. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 5(4). <https://doi.org/10.29333/jisem/8533>
- Marsan, J., Audebrand, L. K., Croteau, A.-M., & Magnin, G. (2017). Healthcare service innovation based on information technology : The role of social values alignment. *Systèmes d'information & Management*, 22(1), 97-127. <https://doi.org/10.3917/sim.171.0097>

- Martínez Morales, I., & Molpeceres Pastor, M. Á. (2010). Lógicas de justificación en el sector asociativo : Un análisis a partir del discurso de trabajadores de la inserción laboral. *Revista española del tercer sector*, (14), 17-42.
- Mato-Santiso, V., Rey-García, M., & Sanzo-Pérez, M. J. (2021). Managing multi-stakeholder relationships in nonprofit organizations through multiple channels : A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing. *Public Relations Review*, 47(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102074>
- McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), 394-404. <https://doi.org/10.1108/00251749910274162>
- McLoughlin, I., McNicoll, Y., Beecher Kelk, A., Cornford, J., & Hutchinson, K. (2019). A ‘Tripadvisor’ for disability? Social enterprise and ‘digital disruption’ in Australia. *Information, Communication & Society*, 22(4), 521-537. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2018.1538382>
- McMahon, D., Seaman, S., & Lemley, D. A. (2015). The adoption of websites by nonprofits and the impact on society. *Technology in Society*, 42, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2015.01.001>
- Mehmood, A., Za, S., & De Luca, F. (2025). Exploring the hybrid organizations debate in the business studies. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00872-3>
- Miedes-Ugarte, B., Flores-Ruiz, D., & Wanner, P. (2020). Managing Tourist Destinations According to the Principles of the Social Economy : The Case of the Les Oiseaux de Passage Cooperative Platform. *Sustainability*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/su12124837>
- Mihalţan, D. C., & Mărginean, R. (2015). Particularities Of The Financial Information System In Nonprofit Organizations. *SEA : Practical Application of Science*, 3(2), 65-72.
- Miloseska, S. K., Popovski, V., & Djambaska, E. (2021). Digital perspectives of social entrepreneurship in Western Balkan countries. *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*, 23(1), 5-16.
- Miranda, M. Q., Farias, J. S., de Araújo Schwartz, C., & de Almeida, J. P. L. (2016). Technology adoption in diffusion of innovations perspective : Introduction of an ERP system in a non-profit organization. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(1), 48-57. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.02.002>
- Mitev, N. (2009). In and out of actor-network theory : A necessary but insufficient journey. *Information Technology & People*, 22(1), 9-25. <https://doi.org/10.1108/09593840910937463>
- Mladenović, D., Rajapakse, A., Kožuljević, N., & Shukla, Y. (2022). Search engine optimization (SEO) for digital marketers : Exploring determinants of online search visibility for blood bank service. *Online Information Review*, 47(4), 661-679. <https://doi.org/10.1108/OIR-05-2022-0276>
- Molino, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2019). Unsustainable Working Conditions : The Association of Destructive Leadership, Use of Technology, and Workload with Workaholism and Exhaustion. *Sustainability*, 11(2), 446. <https://doi.org/10.3390/su11020446>
- Monteiro, P., & Nicolini, D. (2015). Recovering Materiality in Institutional Work : Prizes as an Assemblage of Human and Material Entities. *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 61-81. <https://doi.org/10.1177/1056492614546221>
- Mos, E. (2021). Platformization in the third sector : Reframing volunteering and civil society relations as a platform transaction. *City*, 25(3-4), 315-331. <https://doi.org/10.1080/13604813.2021.1935773>
- Moyo, S., & Pretorius, E. (2021). The Contribution of Technology-Driven Social Enterprises to the Livelihoods of Informal Female Traders : A Case of EcoCash in Harare, Zimbabwe. *Southern African Journal of Social Work and Social Development*, 33(2). <https://doi.org/10.25159/2708-9355/6794>
- Mukhopadhyay, M. (2023). Be my AI—micro-volunteering in the time of ChatGPT. *Journal of Information Technology Teaching Cases*. <https://doi.org/10.1177/20438869231200283>
- Mukkamala, R. R., Vatrappu, R., Ray, P. K., Sengupta, G., & Halder, S. (2018). Blockchain for Social Business : Principles and Applications. *IEEE Engineering Management Review*, 46(4), 94-99. *IEEE Engineering Management Review*. <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2881149>

- Munteanu, C., Molyneaux, H., Maitland, J., McDonald, D., Leung, R., Fournier, H., & Lumsden, J. (2014). Hidden in plain sight : Low-literacy adults in a developed country overcoming social and educational challenges through mobile learning support tools. *Personal and Ubiquitous Computing*, 18(6), 1455-1469. <https://doi.org/10.1007/s00779-013-0748-x>
- Mutch, A. (2013). Sociomateriality—Taking the wrong turning? *Information and Organization*, 23(1), 28-40. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2013.02.001>
- Nageswarakurukkal, K., Gonçalves, P., & Moshtari, M. (2020). Improving Fundraising Efficiency in Small and Medium Sized Non-profit Organizations Using Online Solutions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(3), 286-311. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589627>
- 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)*, 1245-1249. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607762>
- Nair, R., Arshad, R., Muda, R., & Joharry, S. A. (2023). Web-disclosure practices for transparency and the sustainability of non-profit organisations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 20(1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00330-2>
- Nakpodia, F., Ashiru, F., You, J. J., & Oni, O. (2023). Digital technologies, social entrepreneurship and resilience during crisis in developing countries : Evidence from Nigeria. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(2/3), 342-368. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2023-0012>
- Nyssens, M., Defourny, J., & Adam, S. (2023). A 20-year intellectual journey with “EMES” through the land of social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 19(5), 481-501. <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2023-0065>
- Occhiuto, K., Todd, S. L., Wilson, T., & Garrod, J. (2021). Towards Greater Transparency Regarding Partnerships for Technology Development. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 12(2), 89-103. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2021v12n2a413>
- Okano, M., Langhi, C., & Ribeiro, R. B. (2021). Measuring the benefits of ICTs in social enterprises : An exploratory study. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 317-333. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.3.5>
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. <https://doi.org/10.2307/258610>
- Olivera, W., Baird, A., & Mathiassen, L. (2025). Differences in perspectives between enterprise system consultants : An inquiry into technology frame of reference in health care. *Information and Organization*, 35(2), 100572. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2025.100572>
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices : Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008a). 10 Sociomateriality : Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474. <https://doi.org/10.5465/19416520802211644>
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008b). 10 Sociomateriality : Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474. <https://doi.org/10.5465/19416520802211644>
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2023). The Digital Undertow and Institutional Displacement : A Sociomaterial Approach. *Organization Theory*, 4(2), 26317877231180898. <https://doi.org/10.1177/26317877231180898>
- Ortiz-Lizcano, M. I., Arias-Antunez, E., Hernández Bravo, Á., Caminero, M. B., Rojo Guillen, T., & Nam Cha, S. H. (2023). Increasing the security and traceability of biological samples in biobanks by blockchain technology. *Computer Methods and Programs in Biomedicine*, 231, 107379. <https://doi.org/10.1016/j.cmpb.2023.107379>

- Pache, A.-C., Battilana, J., & Spencer, C. (2024). An Integrative Model of Hybrid Governance : The Role of Boards in Helping Sustain Organizational Hybridity. *Academy of Management Journal*, 67(2), 437-467. (176719878). <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0966>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When Worlds Collide : The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization : Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Pankaj, L., & Seetharaman, P. (2021). The balancing act of social enterprise : An IT emergence perspective. *International Journal of Information Management*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102302>
- Parthiban, R., Qureshi, I., Bandyopadhyay, S., Bhatt, B., & Jaikumar, S. (2020). Leveraging ICT to Overcome Complementary Institutional Voids : Insights from Institutional Work by a Social Enterprise to Help Marginalized. *Information Systems Frontiers*, 22(3), 633-653. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-09991-6>
- Peasley, M. C., Hochstein, B., Britton, B. P., Srivastava, R. V., & Stewart, G. T. (2020). Can't leave it at home? The effects of personal stress on burnout and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 117, 58-70. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.014>
- Peng, L. (2017). Crisis crowdsourcing and China's civic participation in disaster response : Evidence from earthquake relief. *China Information*, 31(3), 327-348. <https://doi.org/10.1177/0920203X17735668>
- Pfau, L., & Blanford, J. I. (2018). Use of Geospatial Data and Technology for Wilderness Search and Rescue by Nonprofit Organizations. *The Professional Geographer*, 70(3), 434-442. <https://doi.org/10.1080/00330124.2018.1432367>
- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation : Une question de légitimation systémique. *Revue internationale de psychosociologie*, (26), 63-96. <https://doi.org/10.3917/rips.026.0063>
- Pichault, F., Castro, J.-L., & Chevalier, F. (2022). Managing the change process. In *Towards a Polyphonic Approach to Change Management* (p. 147-231). Cambridge Scholars Publishing.
- Pichault, F., Lisein, O., Rondeaux, G., & Xhaufclair, V. (2008). La recherche-intervention face à ses tentations. In *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* (Vuibert, Paris, France).
- Pinz, A., Englert, B., & Helmig, B. (2024). Organizing logic multiplicity in hybrid organizations : The role of organizational culture. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(2), 353-378. <https://doi.org/10.1002/nml.21617>
- Powell, W. W., Horvath, A., & Brandtner, C. (2016). Click and mortar : Organizations on the web. *Research in Organizational Behavior*, 36, 101-120. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.07.001>
- Prasad, S., Zakaria, R., & Altay, N. (2018). Big data in humanitarian supply chain networks : A resource dependence perspective. *Annals of Operations Research*, 270(1), 383-413. <https://doi.org/10.1007/s10479-016-2280-7>
- Pratono, A. H., Prima, D. A., Sinaga, N. F. N. T., Permatasari, A., Ariani, M., & Han, L. (2020). Crowdfunding in digital humanities : Some evidence from Indonesian social enterprises. *Aslib Journal of Information Management*, 72(2), 287-303. <https://doi.org/10.1108/AJIM-05-2019-0123>
- Presenza, A., Abbate, T., Cesaroni, F., & Appio, F. P. (2019). Enacting Social Crowdfunding Business Ecosystems : The case of the platform Meridonare. *Technological Forecasting and Social Change*, 143, 190-201. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.03.001>
- Punziano, G., Cicellin, M., Zito, E., Acampa, S., & Sorrentino, R. (2023). Role of the digital for the Third Sector in the Campania region (Italy) : From the side of research to the side of the objects in the aftermath of the COVID-19 pandemic. *Italian Sociological Review*, 13(2), 279-296. <https://doi.org/10.13136/isr.v13i2.638>

- Purdy, J., Ansari, S., & Gray, B. (2019). Are Logics Enough? Framing as an Alternative Tool for Understanding Institutional Meaning Making. *Journal of Management Inquiry*, 28(4), 409-419. <https://doi.org/10.1177/1056492617724233>
- Qi, K., & Han, S. (2020). Does IT Improve Revenue Management in Hospitals? *Journal of the Association for Information Systems*, 21(6), 1486-1506. <https://doi.org/10.17705/1jais.00644>
- Quesson, P. (2025, juin). Determine the future, then shape the present? Alfred Schütz' "Multiple Realities" to explore the co-evolution of digital transformation and institutional logics. *Alberta Institutions Conference 2025. Crafting Futures: Institutions and their Implications*. <https://hal.science/hal-05249902>
- Quinn, Ú., McCusker, P., & Gallagher, P. (2025). Social enterprise development in Ireland : Making a case for actor-network-theory. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 5(3), 207-221. <https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2024-0061>
- Rangone, A., & Busolli, L. (2021). Managing charity 4.0 with Blockchain : A case study at the time of Covid-19. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(4), 491-521. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00281-8>
- Ratanjee-Vanmali, H., Swanepoel, D. W., & Laplante-Lévesque, A. (2019). Characteristics, behaviours and readiness of persons seeking hearing healthcare online. *International Journal of Audiology*, 58(2), 107-115. <https://doi.org/10.1080/14992027.2018.1516895>
- Raviola, E., & Norbäck, M. (2013). Bringing Technology and Meaning into Institutional Work : Making News at an Italian Business Newspaper. *Organization Studies*, 34(8), 1171-1194. <https://doi.org/10.1177/0170840613492077>
- Richardson, S., Kettinger, W., Banks, M., & Quintana, Y. (2014). IT and Agility in the Social Enterprise : A Case Study of St Jude Children's Research Hospital's "Cure4Kids" IT-Platform for International Outreach. *Journal of the Association for Information Systems*, 15(1). <https://doi.org/10.17705/1jais.00351>
- Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2021). Common pool resource institutions : The rise of internet platforms in the social solidarity economy. *Business Strategy and the Environment*, 30(3), 1436-1453. <https://doi.org/10.1002/bse.2707>
- Rojo, L. M., & van Dijk, T. A. (1997). "There was a Problem, and it was Solved!": Legitimizing the Expulsion of 'Illegal' Migrants in Spanish Parliamentary Discourse. *Discourse & Society*, 8(4), 523-566. <https://doi.org/10.1177/0957926597008004005>
- 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. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.6>
- Rossi, G., Leardini, C., & Landi, S. (2020). The more you know, the more you give : Influence of online disclosure on European community foundations' donations. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(1), 81-101. <https://doi.org/10.1002/nml.21412>
- Ruiner, C. (2021). Voluntary Work in Digital Contexts as Gift Exchange. *Sustainability*, 13(21). <https://doi.org/10.3390/su132112176>
- Ruiner, C., & Klumpp, M. (2022). You make me feel ... autonomous or controlled : A mixed-method study on for- and non-profit platform organizations. *Information, Communication & Society*, 26(14), 2669-2689. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2022.2097016>
- Ryder, P., & Vogeley, J. (2018). Telling the impact investment story through digital media : An Indonesian case study. *Communication Research and Practice*, 4(4), 375-395. <https://doi.org/10.1080/22041451.2017.1387956>
- Saeed, S. (2019). Website Usability Evaluation of Nonprofit Organizations : An Exploratory Study of Saudi Arabia. *Journal of Computer Science*, 15(3), 346-356. <https://doi.org/10.3844/jcssp.2019.346.356>

- Salminen-Karlsson, M., & Golay, D. (2022). Information systems in nurses' work : Technical rationality versus an ethic of care. *New Technology, Work and Employment*, 37(2), 270-287. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12231>
- San Martin, R., Painho, M., & Cruz-Jesus, F. (2019). Addressing Geospatial Preparedness Inequity : A Sustainable Bottom-Up Approach for Non-Governmental Development Organizations. *Sustainability*, 11(23), 6634. <https://doi.org/10.3390/su11236634>
- Sandberg, B., Hand, L. C., & Russo, A. (2023). Re-envisioning the Role of "Big Data" in the Nonprofit Sector : A Data Feminist Perspective. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(5), 1094-1105. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00529-9>
- Sanson, D., & Courpasson, D. (2022). Resistance as a Way of Life : How a group of workers perpetuated insubordination to neoliberal management. *Organization Studies*, 43(11), 1693-1717. <https://doi.org/10.1177/01708406221077780>
- Sansone, G., Santalucia, F., Viglialoro, D., & Landoni, P. (2023). Blockchain for social good and stakeholder engagement : Evidence from a case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(5), 2182-2193. <https://doi.org/10.1002/csr.2477>
- Sanusi, A. I., Nanda, S. S., Panjawani, 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), 242-254. https://doi.org/10.48009/2_iis_2022_120
- Sauvage, L., Lachapelle, N., & Tremblay, D.-G. (2021). Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources. *Revue Interventions économiques*, (66). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14348>
- Savarese, C., Huybrechts, B., & Hudon, M. (2021). The Influence of Interorganizational Collaboration on Logic Conciliation and Tensions Within Hybrid Organizations : Insights from Social Enterprise–Corporate Collaborations. *Journal of Business Ethics*, 173(4), 709-721. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04557-7>
- Schein, E. H. (1997). The concept of "client" from a process consultation perspective : A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 202-216. <https://doi.org/10.1108/09534819710171077>
- 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. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12202>
- Schreieck, M., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2017). Governing nonprofit platform ecosystems – an information platform for refugees. *Information Technology for Development*, 23(3), 618-643. <https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1335280>
- Scott, S., & Orlikowski, W. (2022). The Digital Undertow : How the Corollary Effects of Digital Transformation Affect Industry Standards. *Information System Research*, 33(1), 311-336. <https://doi.org/10.1287/isre.2021.1056>
- Searing, E. A. M., Montrone, A., & Poledrini, S. (2025). Hybrid Until the End? Predicting Financial Vulnerability in Hybrid Purpose Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1002/nml.21661>
- Seidenschnur, T., Galwa, J., Krücken, G., & Vogel, R. (2022). Consulting in Context : Legitimacy of Management Consultants in Public Administration and at Universities. *Management Revue*, 33(1), 19-41. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2022-1-19>
- Selivanovskikh, L., Giardino, P. L., Cristofaro, M., Bao, Y., Yuan, W., & Wang, L. (2025). Strategic ambiguity : A systematic review, a typology and a dynamic capability view. *Management Decision*, 63(13), 123-145. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2024-1021>
- Sengupta, T., Narayanamurthy, G., Hota, P. K., Sarker, T., & Dey, S. (2021). Conditional acceptance of digitized business model innovation at the BoP : A stakeholder analysis of eKutir in India. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120857. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120857>

- Shah, S. Z. A., Zainon, S., Othman, A. A., & Sundram. (2016). Web-Based Disclosure : A Comparative Study between Malaysian and Singaporean Non-Profit Organizations. *Information*, 19(9B), 4051-4056.
- Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6-20. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.004>
- Sharma, R., Kamble, S., Gupta, S., Belhadi, A., Rana, N. P., & Kumar, K. (2023). Interlinkages Between Digital-Social Entrepreneurship and Technological Capabilities for Sustainable Value Creation. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 31(1), 1-26. <https://doi.org/10.4018/JGIM.328515>
- Shin, E.-J., Kang, H.-G., & Bae, K. (2020). A Study on the Sustainable Development of NPOs with Blockchain Technology. *Sustainability*, 12(15), 6158. <https://doi.org/10.3390/su12156158>
- Shmidt, M. (2020). Participants' interaction with sharing economy platforms in Russia. *Information Technology & People*, 33(3), 897-917. <https://doi.org/10.1108/ITP-10-2018-0443>
- Sillah, A., Nukpezah, J. A., & Kamau, F. (2020). Web-Based Accountability among United Way of Texas Chapters. *Public Organization Review*, 20(4), 771-787. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00470-9>
- Slatten, L. A. D., Guidry Hollier, B. N., Stevens, D. P., Austin, W., & Carson, P. P. (2016). Web-Based Accountability in the Nonprofit Sector: A Closer Look at Arts, Culture, and Humanities Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 46(5), 213-230. <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1211048>
- Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T., & Spee, P. (2015). Reinsurance Trading in Lloyd's of London : Balancing Conflicting-yet-Complementary Logics in Practice. *Academy of Management Journal*, 58(3), 932-970. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0638>
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods : How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Song, J., Sankar, C. S., Kahai, P., & Mixson, D. (2016). Use of Digital Signage in a Distressed Community : An Example of Community Informatics. *Information Systems Management*, 33(1), 17-29. <https://doi.org/10.1080/10580530.2015.1117849>
- Song, T., & Deng, G. (2020). Technology and scaling up : Evidence from an NGO for adolescents with intellectual disabilities in China. *Children and Youth Services Review*, 119, 105485. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.105485>
- Soni, G., Mangla, S. K., Singh, P., Dey, B. L., & Dora, M. (2021). Technological interventions in social business : Mapping current research and establishing future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120818. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120818>
- Sparviero, S. (2021). A digital platform for ethical advertising and hybrid business models for news organizations : Are they greening methods for 'news deserts'? *Media, Culture & Society*, 43(7), 1328-1339. <https://doi.org/10.1177/01634437211040676>
- Srivastava, S. C., & Shainesh, G. (2015). Bridging the Service Divide Through Digitally Enabled Service Innovations : Evidence from Indian Healthcare Service Providers. *MIS Quarterly*, 39(1), 245-268. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.11>
- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R., & Handley, K. (2009). Between Innovation and Legitimation—Boundaries and Knowledge Flow in Management Consultancy. *Organization*, 16(5), 627-653. <https://doi.org/10.1177/1350508409338435>
- Suntrayuth, S., & Novák, M. (2015). Analysis of Information and Communication Technology Adoption on the Organizational Financial Viability : Nonprofit Organization Perspectives - ProQuest. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, 10(3). <https://doi.org/10.18848/2324-7649/CGP/v10i03/53442>

- Suykens, B., De Rynck, F., & Verschuere, B. (2019). Nonprofit organizations in between the nonprofit and market spheres : Shifting goals, governance and management? *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 623-636. <https://doi.org/10.1002/nml.21347>
- Taylor, G. W., & Ussher, J. M. (2001). Making Sense of S&M : A Discourse Analytic Account. *Sexualities*, 4(3), 293-314. <https://doi.org/10.1177/136346001004003002>
- Thévenot, L. (2019). Ce qui engage : La sociologie des justifications, conventions et engagements, à la rencontre de la norme. *Revue des droits de l'homme*, (16). <https://doi.org/10.4000/revdh.6452>
- Thompson, M. M. (2015). Public participation GIS and neighbourhood recovery : Using community mapping for economic development. *International Journal of Data Mining, Modelling and Management*, 7(1), 24-38. <https://doi.org/10.1504/IJDMMM.2015.067632>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations : Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843. <https://doi.org/10.1086/210361>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). Introduction to the Institutional Logics Perspective. In P. H. Thornton, W. Ocasio, & M. Lounsbury (Éds.), *The Institutional Logics Perspective : A New Approach to Culture, Structure and Process* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.003.0001>
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews : Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews : Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Tran, A.-T., Boone, A., Le Dantec, C. A., & DiSalvo, C. (2022). Careful Data Tinkering. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(CSCW2), 1-29. <https://doi.org/10.1145/3555532>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tung, W.-F., & Jordann, G. (2017). Crowdsourcing social network service for social enterprise innovation. *Information Systems Frontiers*, 19(6), 1311-1327. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9770-2>
- Ullah, Z., Ahmad, N., Scholz, M., Ahmed, B., Ahmad, I., & Usman, M. (2021). Perceived Accuracy of Electronic Performance Appraisal Systems : The Case of a Non-for-Profit Organization from an Emerging Economy. *Sustainability*, 13(4), 2109. <https://doi.org/10.3390/su13042109>
- Valsecchi, R., Anderson, N., Balta, M., & Harrison, J. (2018). The Creation of a Hybrid and Innovative Model of Occupational Health Delivery through the Lens of Institutional Work. *European Management Review*, 16(4), 975-996. <https://doi.org/10.1111/emre.12182>
- Venturini, T. (2010). Diving in magma : How to explore controversies with actor-network theory. *Public Understanding of Science*, 19(3), 258-273. <https://doi.org/10.1177/0963662509102694>
- Verstraeten, M. (2007). *Consultants en organisation. Stratégies et pratiques de l'intervention*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.verst.2007.01>
- Verstraeten, M. (2008). L'intervenant face aux objectifs de mission : Entre tensions vécues et régulations tentées. In F. Pichault, O. Lisein, G. Rondeaux, & V. Xhaufclair (Éds.), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* (p. 121-143). Vuibert. <http://hdl.handle.net/2013/>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation : A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vogelsang, K., Packmohr, S., & Brink, H. (2021). Challenges of the Digital Transformation – Comparing Nonprofit and Industry Organizations. In F. Ahlmann, R. Schütte, & S. Stieglitz (Éds.), *Innovation Through Information Systems* (p. 297-312). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86790-4_21

- Wajcman, J. (2019). How Silicon Valley sets time. *New Media & Society*, 21(6), 1272-1289. <https://doi.org/10.1177/1461444818820073>
- Walther, S., Dengenis, E., & Gurung, K. (2019). Using GIS and Remote Sensing to Map Grassroots Sustainable Development for a Small NGO in Nepal. *International Journal of Geospatial and Environmental Research*, 6(1). <https://dc.uwm.edu/ijger/vol6/iss1/2>
- Warren, E., Nankya, E., Seeley, J., Nakamanya, S., Asiki, G., Simms, V., Karabarinde, A., & Larson, H. (2018). A mixed-method pilot study to improve patient satisfaction in rural Uganda. *Development in Practice*, 28(5), 615-623. <https://doi.org/10.1080/09614524.2018.1465026>
- Whittle, A., & Spicer, A. (2008). Is Actor Network Theory Critique?. *Organization Studies*, 29, 611-629. <https://doi.org/10.1177/0170840607082223>
- Wiener, N. (2019). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11810.001.0001>
- Williams, C., & Van Triest, S. (2023). Understanding performance in professional services for innovation intermediation : Technology consultants vs. management consultants. *Technovation*, 126, 102824. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102824>
- Witjas-Paalberends, E. R., van Laarhoven, L. P. M., van de Burgwal, L. H. M., Feilzer, J., de Swart, J., Claassen, E., & Jansen, W. T. M. (2018). Challenges and best practices for big data-driven healthcare innovations conducted by profit–non-profit partnerships – a quantitative prioritization. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 171-181. <https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1371367>
- Wohlin, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. *Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering, EASE '14*, 1-10. <https://doi.org/10.1145/2601248.2601268>
- 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. <https://doi.org/10.1057/s41303-017-0053-2>
- Wu, Y. J., Liu, W.-J., & Yuan, C.-H. (2020). A mobile-based barrier-free service transportation platform for people with disabilities. *Computers in Human Behavior*, 107, 105776. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.005>
- Xhaufclair, V., & Pichault, F. (2012). Du Tiers à la Tercéisation : Modalités d’une fonction essentielle pour l’émergence d’une régulation à l’échelon inter-organisationnel. *Négociations*, 18(2), 43-59. <https://doi.org/10.3917/neg.018.0043>
- Xiao, Y., & Beckmann, M. (2024). Where Two Are Fighting, the Third One Does What? Digitalisation and Its Effects on Social Entrepreneurship’s Social-Economic Hybridity. *Journal of Social Entrepreneurship*. (world). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420676.2024.2318375>
- Yang, B. (2019). GIS Crime Mapping to Support Evidence-Based Solutions Provided by Community-Based Organizations. *Sustainability*, 11(18), 4889. <https://doi.org/10.3390/su11184889>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (Sixth edition). SAGE.
- Yoo, S.-C., & Drumwright, M. (2018). Nonprofit fundraising with virtual reality. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), 11-27. <https://doi.org/10.1002/nml.21315>
- Zamani, E. D., Pouloudi, N., Giaglis, G. M., & Wareham, J. (2022). Appropriating Information Technology Artefacts through Trial and Error : The Case of the Tablet. *Information Systems Frontiers*, 24(1), 97-119. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10067-8>
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1-28. <https://doi.org/10.1080/13594320500412199>
- Zhou, H., & Ye, S. (2021). Fundraising in the Digital Era : Legitimacy, Social Network, and Political Ties Matter in China. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(2), 498-511. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00112-9>

Zulkefly, N. A., Ghani, N. A., Hamid, S., Ahmad, M., & Gupta, B. B. (2021). Harness the Global Impact of Big Data in Nurturing Social Entrepreneurship : A Systematic Literature Review. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 29(6), 1-19. <https://doi.org/10.4018/JGIM.20211101.oa18>

Annexes

1. Annexe 1 : Guide d'entretien de cadrage

DigitalEES - Entretien de cadrage (mars-avril 2022)	
Introduction	Objectif de l'entretien : comprendre le contexte & aller plus loin dans la réflexion sur le projet Pas de bonnes ou mauvaises réponses Enregistrement : ok si j'enregistre ? (Retranscription puis destruction de l'audio) Des questions avant de commencer ?
Présentation interviewé	1. Pouvez-vous vous présenter et expliquer pourquoi vous avez été désigné comme chef de projet ?
Présentation organisation	2. Pouvez-vous présenter votre organisation ? a. Historique b. Activités, services et finalité sociale d. Etc.
Digital & ES	3. Selon vous, quels sont les opportunités et les risques du digital pour l'économie sociale et plus particulièrement pour votre secteur ? a. De manière générale ? b. Par rapport à la mission sociale ? c. Sur les emplois ? Au niveau quantitatif, au niveau qualitatif ? Disparition d'emplois ou naissance de nouveaux ? Modification de certains ? d. Sur la supervision du travail à distance ? Contrôle vs. Autonomie du travailleur ? e. Par rapport à la concurrence ? Flexibilité vs. Rigidité ? f. Par rapport à l'offre de service ? g. Par rapport à la formalisation des processus organisationnels ? Optimisation des modes de fonctionnement vs. Mise à mal des relations interpersonnelles ? 4. Quels sont les défis de la mise en place du digital dans l'économie sociale ? a. Et plus particulièrement dans votre secteur d'activités ? b. Comment vous voyez ce lien digitalisation et mission sociale ? c. Et en termes de gestion de projet, il y a-t-il des spécificités à prendre en compte quand on gère un projet de digitalisation dans l'économie sociale ? 5. Selon vous, comment les acteurs de l'économie sociale voient le digital ?
Projet de digitalisation	6. Pouvez-vous lister au moins 3 (et max 10) bénéfices attendus de la numérisation de votre activité et les classer par ordre de priorité décroissant de 1 à 10 ? Exprimez idéalement le bénéfice attendu sous cette forme : « En matière de [processus], nous ferions un réel progrès si [résultat attendu]. » 7. Avant de passer au questionnaire de change management, pouvez-vous m'expliquer votre projet de digitalisation ? a. En quoi il consiste ? b. De quels besoins naît-il ? c. Sur base de quelle réflexion et de quels acteurs ? d. Pour quels objectifs, quelle plus-value ? e. Que va-t-il changer dans l'organisation ? f. Qui seront exactement les utilisateurs finaux ?

	g. Quels seraient selon vous, les indicateurs de succès du projet ?
Questionnaire change management	8. Qu'est-ce qui vous a étonné dans ce questionnaire ? 9. Que pensez-vous de vos réponses ? 10. Relecture du questionnaire de change management, aller plus en profondeur sur les réponses. 11. Que pensez-vous du questionnaire ? a. Vous semble-t-il bien construit ? b. Est-il clair ? c. Manque-t-il des thèmes ou questions à aborder selon vous ? d. Est-il trop long, trop court ?
Projet de digitalisation approfondi	Si cela n'a pas été approfondi dans le questionnaire de change management... 12. Avez-vous pensé à ... ? a. Avez-vous pensé à un plan d'actions ? b. Avez-vous réfléchi à un comité de pilotage du projet ? c. En connaissant votre organisation, quels seraient les points d'attention dans ce projet ? d. Avez-vous pensé à un plan de communication ? En interne, externe ? e. Avez-vous pensé à un plan de formation ? f. Avez-vous pensé à un plan d'évaluation du projet ? 13. Avez-vous déjà pensé en quoi l'accompagnement peut être utile pour votre projet de digitalisation ?
Acteurs impactés	14. Qui seront les acteurs impactés par le projet ? a. Sont-ils au courant du projet ? b. Quel a été leur réaction en l'apprenant ou comment pensez-vous qu'ils prendraient la nouvelle ? 15. Quels impacts pensez-vous que la digitalisation va avoir sur vos bénéficiaires/travailleurs/ parties prenantes... ? 16. La digitalisation va-t-elle améliorer la qualité des services rendus à vos bénéficiaires ? a. En quoi ? b. Comment ? 17. Avez-vous pensé si les spécificités de vos bénéficiaires/travailleurs/parties prenantes... nécessitent-elles un accompagnement ajusté et spécifique dans l'adoption de l'outil digital ? a. Comment pensez-vous qu'il faudrait procéder ?

2. Annexe 2 : Questionnaire de change management

Questionnaire Change Management

Ce questionnaire est destiné à toute personne qui a des responsabilités en matière de gestion de projet de digitalisation et qui souhaite réfléchir aux aspects organisationnels et humains qui entourent ces projets.

Le document se compose de trois grandes parties : une identification du répondant et de l'organisation (A, B), les pratiques de change management (C, D, E, F, G) et une réflexion sur les aspects les plus intéressants pour le répondant (H). Afin de compléter selon le meilleur contexte, la première question indique quel chemin prendre dans le questionnaire.

Si vous avez déjà réalisé un projet de digitalisation, merci de choisir le trajet vert. Si en revanche, vous entendez mener votre premier projet de digitalisation, merci de suivre le trajet orange de ce questionnaire et compléter ce questionnaire en cochant les propositions qui vous semblent les plus en lien avec votre projet de digitalisation pour lequel vous avez sollicité l'accompagnement DigitalEES. Attention, ceci n'exclut pas de répondre à la partie A et B du questionnaire et ce, quel que soit votre profil.

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, l'objectif de ce questionnaire est d'amener le répondant à se questionner sur ses pratiques en matière de gestion du changement.

1. a) Avez-vous déjà mené un projet de digitalisation dans votre entreprise ?
☐ Oui → Partie I
☐ Non → Question b
1. b) Si non, entendez-vous mener un projet de digitalisation dans votre entreprise prochainement ?
☐ Oui → Partie II
☐ Non

A. Identification du répondant

2. Quelle fonction occupez-vous au sein de votre entreprise ?
☐ Directeur général
☐ Directeur informatique
☐ Directeur des ressources humaines
☐ Directeur financier
☐ Directeur d'un autre département
☐ Responsable de projet
☐ Autre :

3. Quelle est votre tranche d'âge ?
☐ Moins de 25 ans

- ☐ 25-35 ans
- ☐ 36-45 ans
- ☐ 46-55 ans
- ☐ Plus de 55 ans

4. Quel est votre diplôme ?

- ☐ Diplôme d'études secondaires générales, techniques ou professionnelles
- ☐ Diplôme de Graduat ou Bachelier
- ☐ Diplôme de Licence / Master universitaire
- ☐ Diplôme de Doctorat

5. Combien d'années d'expérience en gestion de projet avez-vous ?

- ☐ 0
- ☐ Entre 1 et 3 ans
- ☐ Entre 4 et 10 ans
- ☐ Entre 11 et 19 ans
- ☐ Plus de 20 ans

B. Identification de l'entreprise

6. De quel secteur fait partie votre entreprise ?

- ☐ Secteur privé
- ☐ Secteur public
- ☐ Secteur social

7. Quelle est, parmi les propositions suivantes, celle qui décrit le mieux le secteur d'activité principal de votre entreprise ?

- ☐ Agriculture (culture et production animale) & autres activités agricoles (chasse, exploitation forestière, pêche, etc.)
- ☐ Industrie extractive ou métallurgique
- ☐ Fabrication de machines, d'équipements ou de véhicules
- ☐ Industrie alimentaire, chimique, plastique et pharmaceutique
- ☐ Autres industries : bois, textile, cuir, papier, verre, transport d'électricité, etc.
- ☐ Construction : gros œuvre, installation et finitions
- ☐ Garages : concession, carrosserie et réparation de véhicules
- ☐ Commerce de gros et intermédiaire (distribution)
- ☐ Commerce de détail au sens strict (y compris, pharmacies, pompes funèbres, maisons de repos, etc.)
- ☐ Location de biens, services personnels et domestiques, agences de voyages, etc.
- ☐ Hébergement et villégiature (hôtels et gîtes), restaurants, traiteurs, cafés
- ☐ Transports terrestres, maritimes, aériens et logistique
- ☐ Banques et assurances
- ☐ Activités immobilières et location de biens
- ☐ Numérique (édition de logiciels, traitements de données, etc.) et télécoms
- ☐ Recherche et développement, services intellectuels aux entreprises (services d'études, ingénierie, conseil, travail intérimaire, etc.)

- ☐ Services techniques aux entreprises (nettoyage, surveillance, etc.)
- ☐ Culture et médias (édition de livres, vidéo, télévision, spectacles, presse)
- ☐ Soins de santé humaine : médecins, hôpitaux, dentistes, kinés, etc.
- ☐ Secteur public et éducation
- ☐ Autre :

8. Combien de personnes sont employées dans votre entreprise ?

- ☐ Maximum 10 employés
- ☐ Entre 11 et 50 employés
- ☐ Entre 51 et 200 employés
- ☐ Entre 201 et 500 employés
- ☐ Plus de 500 employés

C. Digitalisation de l'entreprise

9. Quelle est l'attitude générale des parties prenantes de votre organisation à l'égard du numérique ?

	Réfractaires	Mitigés	Enthousiastes	Ne sait pas
a) L'équipe de direction	☐	☐	☐	☐
b) La ligne hiérarchique	☐	☐	☐	☐
c) Les travailleurs (employés, opérateurs, etc.)	☐	☐	☐	☐
d) Les collaborateurs (bénévoles, stagiaires, intérimaires, etc.)	☐	☐	☐	☐
e) Les bénéficiaires/clients				

10. De manière générale, quel est le niveau de maîtrise des outils numériques déjà présents dans votre organisation ?

	Faible	Intermédiaire	Fort	Ne sait pas
a) L'équipe de direction	☐	☐	☐	☐
b) La ligne hiérarchique	☐	☐	☐	☐
c) Les travailleurs	☐	☐	☐	☐
d) Les collaborateurs (bénévoles, stagiaires, intérimaires, etc.)	☐	☐	☐	☐
e) Les clients/bénéficiaires	☐	☐	☐	☐

11. De manière générale, quelles sont les opportunités qui poussent votre organisation à se digitaliser ? Plusieurs réponses possibles.

Par rapport à mon organisation :

- ☐ Améliorer l'organisation interne de mon entreprise (efficacité, productivité, gain de temps, simplification, ...)
- ☐ Améliorer la communication interne
- ☐ Se mettre en conformité avec les réglementations
- ☐ Collecter des données sur le fonctionnement de l'entreprise
- ☐ Réduire les coûts
- ☐ Augmenter les informations disponibles

Par rapport à mes activités

- ☐ Mettre en avant mes activités (publicité, visibilité, ...)
- ☐ Augmenter les bénéfices
- ☐ Augmenter les bénéfices sociaux et/ou environnementaux liés à la digitalisation

Par rapport aux travailleurs :

- ☐ Améliorer les conditions de travail (pénibilité, surcharge, rythme, sécurité, ...)
- ☐ Augmenter les possibilités de contrôle du travail
- ☐ Diminuer le risque d'erreur humaine
- ☐ Créer de nouveaux emplois
- ☐ Augmenter la flexibilité des collaborateurs (horaire/lieu de travail, ...)
- ☐ Augmenter l'autonomie des collaborateurs
- ☐ Créer ou améliorer la formation continue des collaborateurs

Par rapport à la technologie :

- ☐ Suivre l'avancée digitale d'autres organisations partenaires de mon secteur
- ☐ Suivre l'avancée digitale d'autres organisations concurrentes de mon secteur
- ☐ Suivre l'évolution technologique
- ☐ Devenir un pionnier dans mon secteur

Par rapport aux parties prenantes :

- ☐ Améliorer la relation avec les partenaires externes (communication, simplification des processus, temps de réponse, ...)
- ☐ Améliorer la relation avec les bénéficiaires/clients (consolidation des liens, facilité de communication, temps de réponse, ...)
- ☐ Augmenter la satisfaction des bénéficiaires/clients (prise en compte de leurs besoins, attentes, ...)
- ☐ Cibler plus finement les clients et les prospects
- ☐ Simplifier l'accès aux services pour les bénéficiaires/clients

Par rapport aux produits/services :

- ☐ Créer des produits et/ou services innovants
- ☐ Améliorer la qualité des produits et/ou services présents
- ☐ Personnaliser les produits et/ou services
- ☐ Fournir des produits/services à un moindre coût
- ☐ Fournir des produits/services plus rapidement

Divers :

- ☐ Augmenter les informations disponibles
- ☐ Aucune de ces opportunités
- ☐ Rien ne pousse l'entreprise à se digitaliser
- ☐ Ne sait pas

12. Au niveau de la finalité sociale/commerciale de l'organisation, quelles sont les opportunités qui poussent votre organisation à se digitaliser ? Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Offrir un gain de temps pour se concentrer sur ce qui est important
- ☐ Garantir/améliorer la viabilité commerciale de l'organisation
- ☐ Renforcer l'impact de la finalité sociale sur les partenaires externes (fournisseurs, donateurs, ...)
- ☐ Renforcer l'impact de la finalité sociale sur les bénéficiaires/clients
- ☐ Renforcer l'impact de la finalité sociale sur les acteurs internes (travailleurs, bénévoles, stagiaires, ...)

- ☐ Autre :
- ☐ Rien ne pousse l'entreprise à se digitaliser
- ☐ Aucun
- ☐ Ne sait pas

13. De manière générale, quels sont les freins qui empêchent votre organisation de se digitaliser ? Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Le manque de temps
- ☐ Le manque de moyens financiers
- ☐ Les réglementations en vigueur
- ☐ La complexité des projets de digitalisation
- ☐ Le manque d'accompagnement
- ☐ Le manque de personnel
- ☐ Le manque de compétences/formations internes
- ☐ Le risque d'exclusion de certains collaborateurs non-familiers avec ces technologies
- ☐ Le risque d'exclusion de certains bénéficiaires/clients
- ☐ La perception du management/des collaborateurs à l'égard du numérique
- ☐ Autre :
- ☐ Aucun frein
- ☐ Ne sait pas

Cette partie I est dédiée aux responsables de projet qui ont déjà réalisé un projet de digitalisation. Si ce n'est pas votre cas, vous pouvez passer à la partie orange du questionnaire, p. 13.

D. Motivations du projet

14. Quel était l'objectif principal de votre dernier projet de digitalisation ? Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Améliorer la communication externe
- ☐ Améliorer la relation avec nos partenaires externes (communication, contrats, factures, ...)
- ☐ Améliorer la relation avec nos clients/usagers/adhérents/donateurs
- ☐ Améliorer la réputation/visibilité par une présence en ligne (site internet de l'organisation, ...)
- ☐ Mettre à disposition de l'information en ligne (publication d'articles, ...)
- ☐ Créer des produits/services innovants
- ☐ Améliorer les produits/services déjà présents
- ☐ Améliorer la vente/la promotion de mes produits ou services en ligne (plateforme de vente en ligne, ...)
- ☐ Améliorer la communication interne
- ☐ Améliorer l'organisation interne de l'organisation (digitalisation de la comptabilité, outils de travail collaboratif, stratégie de communication interne digitale, ...)
- ☐ Améliorer les outils numériques déjà présents (ordinateurs, Cloud, IoT, ...)
- ☐ Autre :
- ☐ Ne sait pas

15. Parmi les acteurs suivants, quels sont ceux qui ont été impactés par ce projet ? Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Le management
- ☐ Les travailleurs permanents (employés, opérateurs, etc.)
- ☐ Les collaborateurs externes (partenaires)
- ☐ Les collaborateurs internes (bénévoles, stagiaires, intérimaires, etc.)
- ☐ Les bénéficiaires/clients

16. a) Lors de la mise en œuvre de votre dernier projet de digitalisation, avez-vous réalisé une analyse des besoins et attentes des collaborateurs de votre organisation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Ne sait pas

16. b) Si oui, par le biais de quels outils ?

- ☐ Des entretiens formels
- ☐ Des questionnaires formels
- ☐ Via la perception des travailleurs relevée de manière informelle

17. Lors de la mise en œuvre de votre dernier projet de digitalisation, celui-ci a-t-il été intégré à d'autres dimensions de l'organisation ? Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Intégration du projet aux pratiques quotidiennes (mise en relation avec d'autres outils utilisés, adaptation du poste de travail, ...)
- ☐ Intégration du projet aux pratiques de management (modification de la politique RH, enrichissement de l'offre de formations, intégration aux évaluations, ...)
- ☐ Intégration du projet aux orientations stratégiques (stratégie business, clients, communication, ...)
- ☐ Mise en perspective du projet avec les projets passés et souhaits futurs en termes de digitalisation (faisabilité technique, développement IT, ...)
- ☐ Non, gestion indépendante du projet
- ☐ Ne sait pas

E. Pilotage du projet (Implication)

18. Lors de la mise en œuvre de votre dernier projet de digitalisation, avez-vous désigné une ou des personne(s) responsable(s) de celui-ci au sein de votre organisation ?

- ☐ Une seule personne responsable du projet, qui porte le projet
- ☐ Une équipe responsable de ce projet, sous la forme d'un comité de pilotage technique (expertise IT)
- ☐ Une équipe responsable de ce projet, sous la forme d'un comité de pilotage pluridisciplinaire (expertises complémentaires : IT, RH, commerciale, etc.)
- ☐ Organisation du projet de manière essentiellement informelle avec différents collaborateurs, sans formaliser des rôles et responsabilités

19. a) Lors de la mise en œuvre de votre dernier projet de digitalisation, avez-vous impliqué différents acteurs dans la concrétisation de celui-ci ?

- ☐ Non, travail en équipe projet restreinte, sans impliquer d'autres acteurs dans la démarche

☐ Oui, implication de différentes catégories d'acteurs dans la démarche projet, en plus des membres de l'équipe projet restreinte
19. b) Si oui, quel(s) acteur(s) ont été impliqués dans le projet ? Plusieurs réponses possibles.
☐ L'équipe de direction ☐ La ligne hiérarchique ☐ Les travailleurs permanents ☐ Les collaborateurs internes occasionnels (bénévoles, stagiaires, ...) ☐ Les collaborateurs externes (partenaires, sous-traitants, ...) ☐ Les bénéficiaires/clients ☐ Autres ☐ Aucun, plutôt un groupe projet restreint

20. Lors de la mise en œuvre de votre dernier projet de digitalisation, comment ces acteurs ont-ils été concrètement impliqués dans le développement du projet ?							
	Informés ponctuellement sur le projet	Informés régulièrement sur le projet	Concertés dans l'analyse initiale des besoins	Impliqués dans des groupes de travail au cours du projet	Impliqués dans le testing d'outils en phase d'expérimentation	Impliqués activement aux processus de décision sur le projet	Non concertés dans la démarche
a) L'équipe de direction	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) La ligne hiérarchique	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) Les travailleurs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d) Les collaborateurs (bénévoles, stagiaires, intérimaires ...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e) Les collaborateurs externes (partenaires, sous-traitants, ...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f) Les clients/bénéficiaires	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g) Autres	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

F. Plan d'action

21. a) Lors de la mise en œuvre de votre dernier projet de digitalisation, avez-vous délimité un plan d'action concret ?
☐ Oui ☐ Non
21. b) Si oui, via quels outils ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Oui, nous avons défini clairement les différentes actions à réaliser, le planning de travail ainsi que le budget alloué à ce projet

☐ Oui, nous avons défini clairement les différentes actions à réaliser et le planning de travail, mais sans délimiter une enveloppe budgétaire pour ce projet ☐ Oui, nous avons défini clairement les différentes actions à réaliser et le budget alloué pour ce faire, mais sans planifier un échéancier de travail à respecter ☐ Oui, nous avons défini clairement le planning de travail ainsi que le budget alloué à ce projet, mais sans délimiter plus précisément les différentes actions à réaliser ☐ Autre
--

22. Lors de la mise en œuvre de votre dernier projet de digitalisation, avez-vous utilisé des méthodes agiles ?
☐ Oui ☐ Certains principes agiles ont été utilisés mais pas tous ☐ Non ☐ Ne sait pas

23. a) Lors de la mise en œuvre de votre dernier projet de digitalisation, avez-vous eu recours à une période d'expérimentation ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Oui, pour tester les outils techniques/informatiques ☐ Oui, pour appréhender les enjeux organisationnels et humains (ex : révision des flux de travail, compétences nécessaires, réticences possibles, etc.) ☐ Non, nous n'en avons pas vu l'utilité ☐ Nous manquions de certaines ressources (temps argent, personnel, etc.)
23. b) Si oui, quels ont été les résultats de cette période d'expérimentation ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Nous avons détecté plusieurs enseignements techniques sur des bugs à corriger ☐ Nous avons fait face à des incompréhensions d'utilisateurs par rapport à l'utilisation de l'outil, ce qui nous a conduit à revoir notre approche de communication/formation ☐ Nous avons fait face à des résistances imprévues de certains acteurs/utilisateurs face au projet ☐ Nous avons détecté des difficultés organisationnelles de mise en œuvre du projet (par exemple, nécessité de revoir les processus de travail, manque de compétences, manque de personnel, etc.) ☐ Nous avons fait face à un décalage entre les besoins exprimés par les acteurs et les résultats proposés par la solution mise en œuvre ☐ Nous avons décelé plusieurs problèmes auxquels il ne nous a pas été possible de remédier avant la généralisation du projet ☐ La période d'expérimentation ne nous a rien appris de nouveau

24. Lors de la mise en œuvre de votre dernier projet de digitalisation, avez-vous bénéficié d'un accompagnement externe ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Oui, un accompagnement externe sur des questions techniques ☐ Oui, un accompagnement externe en matière de gestion du changement ☐ Oui, un accompagnement externe sur des questions d'ordre juridique et/ou financier ☐ Oui, un accompagnement externe dans une autre matière que celles citées ci-dessus ☐ Non, nous n'avons pas eu recours à un accompagnement externe

25. a) Sur base de votre expérience antérieure, pensez-vous avoir besoin d'un accompagnement externe dans la mise en œuvre de vos projets de digitalisation futurs ?
--

☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sait pas
25. b) Si oui, de quel type d'accompagnement pensez-vous avoir besoin ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Expertise technique ☐ Gestion du changement ☐ Recherche de subsides ☐ Aide juridique ☐ Autre

G. Formation et communication

26. a) Lors de la mise en œuvre de votre dernier projet de digitalisation, avez-vous établi une stratégie de communication interne à propos de celui-ci ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Oui, auprès de la direction ☐ Oui, auprès de la ligne hiérarchique ☐ Oui, auprès de tous les travailleurs ☐ Oui, auprès de certains groupes de travailleurs touchés directement par le projet ☐ Oui, auprès de certains groupes de travailleurs touchés indirectement par le projet ☐ Oui, auprès de la délégation syndicale ☐ Non, pas tant que le projet n'est pas finalisé
26. b) Si oui, de quelle manière ?
☐ Via des réunions collaboratives (brainstorming) ☐ Via des réunions informatives ☐ Via des outils de communication à distance instantanés (discussion instantanée, réseau social interne, ...) ☐ Via des outils de communication à distance formels (emails, newsletters, PV de réunions, ...) ☐ De manière informelle

27. Lors de la mise en œuvre de votre dernier projet de digitalisation, avez-vous établi une stratégie de communication externe à propos de celui-ci ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Oui, via notre site internet ☐ Oui, via les réseaux sociaux ☐ Oui, dans une newsletter à destination de nos bénéficiaires/clients ☐ Oui, de manière informelle avec certains de nos bénéficiaires/clients ou collaborateurs externes ☐ Non, l'information reste en interne tant que le projet n'est pas finalisé ☐ Non, aucune communication vers l'externe

28. a) Lors de la mise en œuvre de votre dernier projet de digitalisation, avez-vous mis en place un plan de développement des compétences digitales de vos collaborateurs ?
☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sait pas
28. b) Si oui, par le biais de quels moyens ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Formation professionnelle encadrée par un organisme externe

☐ Mise à disposition de programmes digitaux de formation/formations numériques (MOOC, e-learning, webinaire, gamification, ...) ☐ Coaching interne ☐ Encouragement au partage informel entre travailleurs ☐ Encouragement à l'autoformation / formation en autodidacte des travailleurs par le biais d'incentives (temps, budget, etc.)
--

29. Lorsque vous recrutez un travailleur pour développer des projets digitaux, quelles compétences recherchez-vous principalement ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Des compétences informatiques ☐ Des compétences métier ☐ Des compétences en gestion de projet ☐ Des compétences en gestion du changement ☐ Autres compétences

H. Evaluation

30. a) Lors de la mise en œuvre de votre dernier projet de digitalisation, l'avez-vous évalué ?
☐ Oui, au fur et à mesure du projet ☐ Oui, une fois le projet terminé ☐ Non, nous n'en voyons pas l'utilité ☐ Non, nous manquons de certaines ressources (temps, argent, personnel, ...)
30. b) Si oui, via quels moyens ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Via des indicateurs quantitatifs prédéfinis ☐ Via des indicateurs qualitatifs prédéfinis ☐ Via la perception des collaborateurs internes ☐ Via l'avis des bénéficiaires/clients ou collaborateurs externes ☐ Autre

H. Apprentissage

31. Quels sont les 3 thèmes de ce questionnaire qui me font réfléchir sur certains enjeux de la gestion d'un projet de digitalisation ? Nécessite de cocher trois propositions ci-dessous.
☐ Les opportunités internes qu'a mon entreprise de se digitaliser ☐ Les opportunités externes qu'a mon entreprise de se digitaliser ☐ Les freins qui empêchent mon entreprise de se digitaliser ☐ Les objectifs de mon projet de digitalisation ☐ Les acteurs impactés ☐ L'analyse des besoins ☐ La mise en perspective du projet de digitalisation avec d'autres dimensions de l'entreprise, ses projets et son inscription dans le temps ☐ L'implication des différents acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet ☐ La définition des rôles et responsabilités des différents acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet ☐ Le plan d'action ☐ La période d'expérimentation ☐ L'accompagnement externe

- ☐ La stratégie de communication interne
- ☐ La stratégie de communication externe
- ☐ Le plan de développement des compétences numériques
- ☐ L'évaluation du projet

Cette partie II est dédiée aux responsables de projet qui n'ont encore jamais mené de projet de digitalisation. Si ce n'est pas votre cas et que vous avez déjà répondu à la partie verte, votre travail s'arrête ici (mai vous pouvez dans le cadre du projet DigitalEES, compléter la partie suivante).

Si en revanche, vous n'avez pas complété la partie verte, merci de bien vouloir compléter la partie orange ci-après en pensant au projet de digitalisation pour lequel vous avez fait appel à DigitalEES.

D. Motivations du projet

14. Quel serait l'objectif principal de votre futur projet de digitalisation ? Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Améliorer la communication externe
- ☐ Améliorer la relation avec nos partenaires externes (communication, contrats, factures, ...)
- ☐ Améliorer la relation avec nos clients/usagers/adhérents/donateurs
- ☐ Améliorer la réputation/visibilité par une présence en ligne (site internet de l'organisation, ...)
- ☐ Mettre à disposition de l'information en ligne (publication d'articles, ...)
- ☐ Créer des produits/services innovants
- ☐ Améliorer les produits/services déjà présents
- ☐ Améliorer la vente/la promotion de mes produits ou services en ligne (plateforme de vente en ligne, ...)
- ☐ Améliorer la communication interne
- ☐ Améliorer l'organisation interne de l'organisation (digitalisation de la comptabilité, outils de travail collaboratif, stratégie de communication interne digitale, ...)
- ☐ Améliorer les outils numériques déjà présents (ordinateurs, Cloud, IoT, ...)
- ☐ Autre :
- ☐ Ne sait pas

15. Parmi les acteurs suivants, quels sont ceux qui pourraient être impactés par ce projet ? Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Le management
- ☐ Les travailleurs permanents (employés, opérateurs, etc.)
- ☐ Les collaborateurs externes (partenaires)
- ☐ Les collaborateurs internes (bénévoles, stagiaires, intérimaires, etc.)
- ☐ Les bénéficiaires/clients

16. a) Lors de la mise en œuvre de votre futur projet de digitalisation, allez-vous réaliser une analyse des besoins et attentes des collaborateurs de votre organisation ?

- ☐ Oui

☐ Non ☐ Ne sait pas
16. b) Si oui, par le biais de quels outils ?
☐ Des entretiens formels ☐ Des questionnaires formels ☐ Via la perception des travailleurs relevée de manière informelle

17. Lors de la mise en œuvre de votre futur projet de digitalisation, celui-ci sera-t-il intégré à d'autres dimensions de l'organisation ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Intégration du projet aux pratiques quotidiennes (mise en relation avec d'autres outils utilisés, adaptation du poste de travail, ...) ☐ Intégration du projet aux pratiques de management (modification de la politique RH, enrichissement de l'offre de formations, intégration aux évaluations, ...) ☐ Intégration du projet aux orientations stratégiques (stratégie business, clients, communication, ...) ☐ Mise en perspective du projet avec les projets passés et souhaits futurs en termes de digitalisation (faisabilité technique, développement IT, ...) ☐ Non, gestion indépendante du projet ☐ Ne sait pas

E. Pilotage du projet (Implication)

18. Lors de la mise en œuvre de votre futur projet de digitalisation, allez-vous désigner une ou des personne(s) responsable(s) de celui-ci au sein de votre organisation ?
☐ Une seule personne responsable du projet, qui porte le projet ☐ Une équipe responsable de ce projet, sous la forme d'un comité de pilotage technique (expertise IT) ☐ Une équipe responsable de ce projet, sous la forme d'un comité de pilotage pluridisciplinaire (expertises complémentaires : IT, RH, commerciale, etc.) ☐ Organisation du projet de manière essentiellement informelle avec différents collaborateurs, sans formaliser des rôles et responsabilités

19. a) Lors de la mise en œuvre de votre futur projet de digitalisation, allez-vous impliquer différents acteurs dans la concrétisation de celui-ci ?
☐ Non, travail en équipe projet restreinte, sans impliquer d'autres acteurs dans la démarche ☐ Oui, implication de différentes catégories d'acteurs dans la démarche projet, en plus des membres de l'équipe projet restreinte
19. b) Si oui, quel(s) acteur(s) pensez-vous impliquer dans le projet ? Plusieurs réponses possibles.
☐ L'équipe de direction ☐ La ligne hiérarchique ☐ Les travailleurs permanents ☐ Les collaborateurs internes occasionnels (bénévoles, stagiaires, ...) ☐ Les collaborateurs externes (partenaires, sous-traitants, ...) ☐ Les bénéficiaires/clients ☐ Autres ☐ Aucun, plutôt un groupe projet restreint

20. Lors de la mise en œuvre de votre futur projet de digitalisation, comment pensez-vous concrètement impliquer ces acteurs dans le développement du projet ?							
	Informés ponctuellement sur le projet	Informés régulièrement sur le projet	Concertés dans l'analyse initiale des besoins	Impliqués dans des groupes de travail au cours du projet	Impliqués dans le testing d'outils en phase d'expérimentation	Impliqués activement aux processus de décision sur le projet	Non concertés dans la démarche
a) L'équipe de direction	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) La ligne hiérarchique	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) Les travailleurs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d) Les collaborateurs (bénévoles, stagiaires, intérimaires ...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e) Les collaborateurs externes (partenaires, sous-traitants, ...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f) Les clients/bénéficiaires	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g) Autres	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

F. Plan d'action

21. a) Lors de la mise en œuvre de votre futur projet de digitalisation, allez-vous délimiter un plan d'action concret ?
☐ Oui ☐ Non
21. b) Si oui, via quels outils ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Oui, nous comptons définir clairement les différentes actions à réaliser, le planning de travail ainsi que le budget alloué à ce projet ☐ Oui, nous comptons définir clairement les différentes actions à réaliser et le planning de travail, mais sans délimiter une enveloppe budgétaire pour ce projet ☐ Oui, nous comptons définir clairement les différentes actions à réaliser et le budget alloué pour ce faire, mais sans planifier un échéancier de travail à respecter ☐ Oui, nous comptons définir clairement le planning de travail ainsi que le budget alloué à ce projet, mais sans délimiter plus précisément les différentes actions à réaliser ☐ Autre

22. Lors de la mise en œuvre de votre futur projet de digitalisation, utiliserez-vous des méthodes agiles ?
☐ Oui ☐ Certains principes agiles ont été utilisés mais pas tous

☐ Non ☐ Ne sait pas
--

23. a) Lors de la mise en œuvre de votre futur projet de digitalisation, pensez-vous avoir recours à une période d'expérimentation ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Oui, pour tester les outils techniques/informatiques ☐ Oui, pour appréhender les enjeux organisationnels et humains (ex : révision des flux de travail, compétences nécessaires, réticences possibles, etc.) ☐ Non, nous n'en voyons pas l'utilité ☐ Non, nous manquons de certaines ressources (temps, argent, personnel, etc.)

24. a) Sur base de votre expérience antérieure, pensez-vous avoir besoin d'un accompagnement externe dans la mise en œuvre de vos projets de digitalisation futurs ?
☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sait pas
24. b) Si oui, de quel type d'accompagnement pensez-vous avoir besoin ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Expertise technique ☐ Gestion du changement ☐ Recherche de subsides ☐ Aide juridique ☐ Autre

G. Formation et communication

25. a) Lors de la mise en œuvre de votre futur projet de digitalisation, pensez-vous établir une stratégie de communication interne à propos de celui-ci ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Oui, auprès de la direction ☐ Oui, auprès de la ligne hiérarchique ☐ Oui, auprès de tous les travailleurs ☐ Oui, auprès de certains groupes de travailleurs touchés directement par le projet ☐ Oui, auprès de certains groupes de travailleurs touchés indirectement par le projet ☐ Oui, auprès de la délégation syndicale ☐ Non, pas tant que le projet n'est pas finalisé
25. b) Si oui, de quelle manière ?
☐ Via des réunions collaboratives (brainstorming) ☐ Via des réunions informatives ☐ Via des outils de communication à distance instantanés (discussion instantanée, réseau social interne, ...) ☐ Via des outils de communication à distance formels (emails, newsletters, PV de réunions, ...) ☐ De manière informelle

26. Lors de la mise en œuvre de votre futur projet de digitalisation, pensez-vous établir une stratégie de communication externe à propos de celui-ci ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Oui, via notre site internet

☐ Oui, via les réseaux sociaux ☐ Oui, dans une newsletter à destination de nos bénéficiaires/clients ☐ Oui, de manière informelle avec certains de nos bénéficiaires/clients ou collaborateurs externes ☐ Non, l'information reste en interne tant que le projet n'est pas finalisé ☐ Non, aucune communication vers l'externe

27. a) Lors de la mise en œuvre de votre futur projet de digitalisation, allez-vous mettre en place un plan de développement des compétences digitales de vos collaborateurs ?
☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sait pas
28. b) Si oui, par le biais de quels moyens ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Formation professionnelle encadrée par un organisme externe ☐ Mise à disposition de programmes digitaux de formation/formations numériques (MOOC, e-learning, webinaire, gamification, ...) ☐ Coaching interne ☐ Encouragement au partage informel entre travailleurs ☐ Encouragement à l'autoformation / formation en autodidacte des travailleurs par le biais d'incentives (temps, budget, etc.)

29. Lorsque vous recrutez un travailleur pour développer des projets digitaux, quelles compétences recherchez-vous principalement ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Des compétences informatiques ☐ Des compétences métier ☐ Des compétences en gestion de projet ☐ Des compétences en gestion du changement ☐ Autres compétences

H. Evaluation

30. a) Lors de la mise en œuvre de votre futur projet de digitalisation, l'évaluerez-vous ?
☐ Oui, au fur et à mesure du projet ☐ Oui, une fois le projet terminé ☐ Non, nous n'en voyons pas l'utilité ☐ Non, nous manquons de certaines ressources (temps, argent, personnel, ...)
30. b) Si oui, via quels moyens ? Plusieurs réponses possibles.
☐ Via des indicateurs quantitatifs prédéfinis ☐ Via des indicateurs qualitatifs prédéfinis ☐ Via la perception des collaborateurs internes ☐ Via l'avis des bénéficiaires/clients ou collaborateurs externes ☐ Autre

H. Apprentissage

31. Quels sont les 3 thèmes de ce questionnaire qui me font réfléchir sur certains enjeux de la gestion d'un projet de digitalisation ? Nécessite de cocher trois propositions ci-dessous.

- ☐ Les opportunités internes qu'a mon entreprise de se digitaliser
- ☐ Les opportunités externes qu'a mon entreprise de se digitaliser
- ☐ Les freins qui empêchent mon entreprise de se digitaliser
- ☐ Les objectifs de mon projet de digitalisation
- ☐ Les acteurs impactés
- ☐ L'analyse des besoins
- ☐ La mise en perspective du projet de digitalisation avec d'autres dimensions de l'entreprise, ses projets et son inscription dans le temps
- ☐ L'implication des différents acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet
- ☐ La définition des rôles et responsabilités des différents acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet
- ☐ Le plan d'action
- ☐ La période d'expérimentation
- ☐ L'accompagnement externe
- ☐ La stratégie de communication interne
- ☐ La stratégie de communication externe
- ☐ Le plan de développement des compétences numériques
- ☐ L'évaluation du projet

3. Annexe 3 : Guide d'entretien de clôture

1. INTRODUCTION DE L'ENTRETIEN

Objectifs de l'entretien :

- Permet de terminer l'accompagnement via un entretien de sortie
- Permet de faire le point sur le déroulement du projet et de l'accompagnement

2. RETOUR SUR LE PROJET DE DEPART

Retour sur la fiche projet créée suite à l'entretien de cadrage :

- Retour sur les objectifs prioritaires. Qu'est-ce qui a changé ? Pourquoi ?
- Retour sur les attentes de l'accompagnement (technique/change). Sont-elles rencontrées ? Ont-elles évolué au fur et à mesure ? Pourquoi ?

Résultats atteints :

- Quels sont les résultats que vous avez atteints ?
- Sont-ils différents de ceux de départ ? Pourquoi ?

3. DÉROULÉ DU PROJET

Retour sur le questionnaire change management (afin de voir ce qu'ils ont appris/appliqué) :

- Motivations du projet
- Pilotage du projet (implication)
- Plan d'action
- Formation
- Communication
- Evaluation
- Apprentissage

Retour sur le projet :

- Quels sont les grands tournants pris durant cette année ? Pourquoi ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées en cours de route ? Qu'est-ce qui les explique ?
- Selon vous, quels sont les conditions de succès pour votre projet ? Pourquoi ? Lesquelles sont rencontrées ? Lesquelles ne sont pas rencontrées ? Pourquoi ?
- Qu'est-ce qui vous reste à faire maintenant pour aboutir ?
- Quels sont les enjeux de la pérennisation de votre projet ? Les conditions sont-elles réunies pour que votre projet soit pérennisé ? Si non, pourquoi ? Quelles solutions allez-vous mettre en place ?

4. ACCOMPAGNEMENT DIGITALEES

Feedback sur l'accompagnement individuel (technique et change) :

- Comment avez-vous vécu l'accompagnement ?
- Selon vous, quelle est la contribution de l'accompagnement pour votre projet
- Qu'avez-vous appris ?
- Qu'auriez-vous aimé apprendre que vous n'avez pas appris ?
- Après le mois de mars, auriez-vous encore besoin d'un accompagnement ? De quel type ? pourquoi ?
- Si on veut refaire cet accompagnement auprès d'autres entreprises sociales, qu'est-ce qu'il faudrait changer ? (Longueur / fréquence / durée des réunions / accompagnateurs)
-

Feedback sur les intervisions :

- Comment avez-vous vécu les intervisions ?
- Qu'avez-vous appris ?
- Qu'auriez-vous aimé apprendre que vous n'avez pas appris ?
- A refaire, quel changement opérer ?
- D'autres outils/formations vous auraient été utiles ?

5. SPÉCIFIQUE À L'ES

Qu'est-ce qui rend votre projet spécifique à l'ES ?

- Quelles sont les spécificités de l'ES dans la mise en place d'un projet de digitalisation ?
- En quoi est-ce que votre projet a amélioré votre finalité sociale ?

6. CONCLUSION DE L'ENTRETIEN

D'autres choses que vous voulez ajouter ?

4. Annexe 4 : Keywords used in the literature search

4.1. *Technologies*

- | | | |
|-----------------------------|------------------------|-------------------------|
| • Digit* | • "IoT" | • "VR" |
| • "Information system" | • "Internet of Things" | • "Virtual Reality" |
| • Technolog* | • "Machine Learning" | • Robot* |
| • "ICT" | • "Big data" | • "BI" |
| • "Social media" | • "ERP" | • Business Intelligence |
| • Platform* | • "CRM" | • "MRP" |
| • "AI" | • "E-HRM" | • "Software" |
| • "Artificial Intelligence" | • "Groupware" | • "Web" |
| • "4.0" | • "HRIS" | |
| | • "cloud" | |
| | • "GIS" | |

4.2. *Hybrid organizations*

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| • NPO* | • Social business* |
| • Nonprofit* | • Social entrepreneurship* |
| • Non-profit* | • "third sector" |
| • Social enterprise* | • NGO* |
| • Social purpose organi* | • Non-governemental organi* |
| • Social venture* | • CBO* |
| • Dual-purpose organi* | • Community-based organi* |
| • Hybrid organi* | • Social economy |

5. Annexe 5 : Coding guide for the literature review

5.1. Dimension 1 – Type of organization studied

Definition: This dimension identifies the type of organization analyzed in the article.

Examples of categories:

- Hybrid organization
- Social enterprise
- NPO
- SPO
- ...

Coding rule: Coding is based on the explicit definition provided by the authors.

5.2. Dimension 2 – Type of digital technology

Definition: This dimension describes the technology or digital device analyzed in the article.

Examples of categories:

- Information systems
- Digital platforms
- Digital communication tools
- Mobile technologies
- Data tools (GIS, databases, algorithms, etc.)
- ...

Coding rule:

- A technology is coded when it plays a structuring role in the analysis.
- When several technologies are used, the main technology is selected.

5.3. Dimension 3 – Organizational objective associated with the technology

Definition: This dimension identifies the main objective that the authors associate with the use or introduction of digital technology.

Examples of objectives:

- Improved access to services
- Coordination of actors
- Optimization of internal processes
- Fundraising
- Social inclusion
- Service continuity
- Creation of social value
- Cost reduction
- Performance improvement
- ...

Coding rule:

- The objective is coded based on the purposes highlighted by the authors, not on technical features.
- In the case of multiple objectives, the dominant objective is retained; secondary objectives may be noted qualitatively.
- In case of ambiguity, a discussion among researchers will help to decide.

5.4. Dimension 4 – Orientation of the objective (internal/external)

Definition: This dimension indicates whether the organizational objective is primarily oriented toward the inside or outside of the organization.

Categories:

- Internal: objectives targeting members of the organization or its internal processes (e.g., employees, volunteers, internal coordination, control, management)
- External: objectives targeting external actors (e.g., beneficiaries, communities, funders, partners, citizens)
- Mixed: objectives targeting both internal and external actors simultaneously

Decision rule:

- When the objective explicitly concerns both spheres, the mixed category is used.
- In case of ambiguity, a discussion among researchers will help to decide.

5.5. Dimension 5 – Dominant organizational logic (social/economic)

Definition: This dimension identifies the organizational logic primarily mobilized by the objective associated with the technology.

Categories:

- Social logic: objectives oriented towards the creation of social value (beneficiaries' well-being, inclusion, community impact)
- Economic logic: objectives oriented towards financial viability, efficiency, or resource mobilization (cost reduction, financing, performance)
- Hybrid logic: objectives explicitly combining social and economic goals

Typical indicators:

- Social: inclusion, access, relational quality, social justice
- Economic: financing, efficiency, control, financial sustainability

Decision rule:

- Coding is based on the purpose highlighted, not on the public or private nature of the resource.
- In case of ambiguity, a discussion among researchers will help to decide.
- Fundraising activities are coded as falling under economic logic when they aim to stabilize organizational resources

6. Annexe 6 : Profils, codage et illustrations pour les entretiens de cadrage

PROFIL	TYPE DE TENSION	JUSTIFICATION PERCUE	INDUS / MARCHAND / RENOM	CIVIQUE / DOMESTIQUE	Interviewee	Fonction	Citation
Bloqueur pragmatique (conflit de mission)	Tension non résolue - Rejet	Prudence face au risque (fiabilité, mission, sécurité des données)	Aucun	Accessibilité (Civique)	AD	Directeur Informatique SAP	Le problème de l'économie sociale, la limite, c'est qu'elle s'adresse souvent à des personnes déjà fragilisées. De toute façon, pour nous, ce sont des personnes âgées ou en situation de fragilité sociale. Il y a toujours le problème de l'accessibilité digitale. C'est bien beau de digitaliser, mais il faut que ce soit accessible à tout le monde.
					FDC	Directeur RH Centre de formation	Quel impact cela peut-il avoir sur nos stagiaires ? Parce qu'ils n'ont pas tous un ordinateur. S'ils veulent aller chercher un document, s'ils ne peuvent pas le faire, ce n'est pas la peine.
Bloqueur éthique (conflits de valeurs)	Tension non résolue - Rejet	Préservation des valeurs humaines et du lien social	Aucun	Convivialité / Proximité / Humanité (Domestique)	BV	CEO ETA	Je pense que la digitalisation est déshumanisante. Parce qu'il s'agit de technologies de l'information, on oublie le contact en face à face. Et je pense que c'est triste. C'est ma grande crainte. Elle déshumanise les fonctions.
					EP	CEO CISP	Nous ne savons pas non plus comment tout digitaliser. Il y a des secteurs où ce n'est pas possible, comme les secteurs de la formation. [...] Le face-à-face et le contact humain resteront toujours essentiels.
Denier résigné	Pas de tension	Contrainte externe (soumission)	Efficacité (Industriel)	Conformité aux règles (Civique)	NB	CEO SAP	Nous sommes un service social mais nous le gérons comme une entreprise avec des objectifs, des plans stratégiques, des budgets. Nous ne pouvons plus nous permettre... En fait, tout ce qui est imposé à l'entreprise pour fonctionner correctement, passe par la digitalisation. Et donc, par la porte ou par la fenêtre, de toute façon, il faut qu'on soit là.
			Alignement concurrentiel (Marchand)	Aucun	CR	Administrateur CISP	Que ce soit pour le développement humain, formatif, économique même par rapport au client, à tous les niveaux, dans toutes les catégories, on va s'intégrer dans l'Europe numérique. On doit, comme n'importe quel opérateur, faire une économie à la marge et être à la même vitesse que les autres opérateurs.
Denier convaincu	Pas de tension	Adhésion au nom de la mission sociale que la digitalisation est censé renforcer	Efficacité (Industriel)	Mission sociale (Civique)	BG	Directeur Administratif CISP	Ça va nous dégager du temps, et ce temps pourra être alloué à d'autres projets en lien avec la mission.
			Efficacité (Industriel) Compétitivité (Marchand)	Mission sociale (Civique)	FC	Directeur Informatique Magasin	C'est de gagner en efficacité pour avoir plus de temps pour les fins. Et donc par là aussi éviter un décalage trop important entre le secteur marchand et non marchand, de rester un peu tous dans le même bateau.
					HD	CEO CISP	Pourquoi voulons-nous mettre en place des outils digitalisation ? Pour rendre nos processus plus efficaces et mieux accomplir notre mission. Et parce que nous préférons consacrer du temps à ce que nous faisons vraiment plutôt qu'à des procédures administratives. Et parce que cela nous permet d'accéder à de nouveaux publics.
		Adhésion au nom de la modernisation	Professionnalisation (Industriel) / Réputation (Renom)	Aucun	GV	CEO SAP	Le digital nous professionnalise, donc il nous fait entrer dans un autre statut, on entre dans un autre terrain de jeu.
			Image moderne (Renom)	Aucun	DDM	CEO ETA	Cela donnerait à l'économie sociale une image plus dynamique. [...] Dans le secteur, nous avons encore une image assez négative. Nous travaillons avec d'autres personnes, l'image est donc plus sociale. Je pense que cela donnerait au secteur une image plus positive. Plus dynamique, plus progressif, ce qui fait vraiment partie du 21ème siècle.
			Professionnalisation (Industriel) Image positive (Renom) Compétitivité (Marchand)	Aucun	HD	CEO CISP	Je pense que la digitalisation peut aider à donner une image de l'économie sociale. L'économie sociale offre le même service qu'une entreprise lambda. Même mieux. Je vois que le CRM qu'on a mis en place, je sais que certains clients nous renvoient une image positive parce que c'est professionnel en termes d'image.
			Maîtrise des coûts (Industriel) Compétitivité (Marchand)	Aucun	DD	Directeur Financier ETA	Le fait de se digitaliser va justement nous rendre beaucoup plus flexible. Je vais prendre le même exemple mais on n'a pas de prix de revient pour le moment parce qu'on n'a pas ni le volume, ni les montants de chaque article qu'on achète. Rien que ça, c'est énorme. Si on voit qu'un concurrent casse les prix et qu'on veut s'adapter, ben on ne sait même pas si on peut le faire ou pas.

7. Annexe 7 : Analyse transversale des conditions par phase du processus et par cas

	SkillShape		CommunityAid		HomeCare		Conditions
	Thème	Exemple empirique	Thème	Exemple empirique	Thème	Exemple empirique	
Engagement	Adhésion opportuniste sans objectifs clarifiés	Entretien initial de cadrage marqué par un désaccord explicite entre la directrice générale, orientée vers la gestion des formations, et la gestionnaire RH, orientée vers la numérisation des dossiers du personnel (mars 2022).	Adhésion opportuniste sans objectifs clarifiés	Cadrage initial marqué par une liste ouverte de projets digitaux, sans priorisation stabilisée ; opportunité saisie à partir du projet de communication et du nouveau site web (mars 2022).	Adhésion opportuniste avec objectifs clairs	Réunion de cadrage : la directrice formule dès le départ une trajectoire claire du projet (smartphones, QR codes, extranet), en assume le pilotage et organise progressivement l'implication du bureau, du CA puis des travailleurs de terrain.	Alignement stratégique
	Absence d'alignement stratégique entre directions RH et générale	Fiche projet continuellement retravaillée au fil de l'avancement, sans stabilisation durable du périmètre.	Absence d'alignement stratégique entre directions		Cadrage stratégique explicite		
	Portage diffus (aucun leader clairement identifié)	Création d'un COPIL avec plusieurs responsables, puis arrivée d'un nouveau directeur général en cours de projet, sans clarification stable du leadership.	Faible légitimité du chef de projet	Responsable de projet récemment chargée de l'informatique sans formation IT, avec un mandat peu stabilisé et une faible capacité d'arbitrage face au comité de gérance.	Leadership affirmé et cohérent	Validation précoce du CA et rôle de sponsor joué par un de ses membres à plusieurs moments clés du projet.	Portage stratégique
			Manque de portage politique (direction distante, mandat faible)	Difficulté récurrente à obtenir un accord du comité de gérance sur un périmètre de projet unique malgré plusieurs échanges préparatoires (mai-juin 2022).	Soutien politique clair (CA engagé)		
Problématisation	Conflit de projet entre l'opérationnel (porté par la direction) et l'administratif (RH)	Arbitrage initial en faveur d'un SIRH, alors même que la directrice mettait en avant la gestion des formations comme cœur de métier.	Multiplicité des logiques internes	Repositionnement du projet autour de quatre pistes distinctes : intranet, inscriptions en ligne, smartphones pour aides familiales, gestion documentaire (mai 2022).	Travail conjoint entre direction et CGC : Mise en cohérence entre performance et mission sociale	Travail sur la fiche projet et les processus internes en juin 2022 ; explicitation des effets attendus sur la qualité du service, la paie et l'accompagnement des bénéficiaires.	Alignement stratégique
	Temporalité contrainte (pression du temps, refus du diagnostic)	Pression à avancer rapidement vers une solution et benchmarking de fournisseurs avant cartographie complète des besoins ; la formalisation arrive après les premières démonstrations.	Temporalité contrainte (pression du temps)	Recentrage successif du projet au gré des urgences organisationnelles, du projet de communication, puis de la restructuration du groupe vers une fusion.			Temporalité projet
	Faible appropriation symbolique de la technologie	Le projet est d'abord justifié par la volonté de "démontrer la plus-value du digital au personnel", sans clarification solide de son lien avec la mission sociale.	Réduction de la technologie à l'administratif & craintes pour l'opérationnel	Teams d'abord envisagé comme solution intranet, avant abandon du projet en raison de l'absence d'accès techniques et du blocage par le prestataire IT.	Appropriation positive de la technologie comme moyen	Le smartphone est présenté comme support d'accès au plan d'aide, aux notes de service, aux congés et à la communication, et non comme une finalité en soi.	Rapport à la technologie

	Rôle des actants non-humains	<i>Les démonstrations de logiciels reconfigurent le périmètre du projet ; une démo rend visible une autre ambition de digitalisation et contribue à déplacer le projet vers la gestion des formations.</i>	Rôle des actants non-humains		Rôle des actants non-humains	<i>Questions récurrentes sur la géolocalisation, les restrictions d'usage et la crainte de déshumanisation du travail exprimée par une partie des travailleurs.</i>	
	Conflit de cadrage entre logique technique (CIT) et logique participative (CGC)	<i>Le CGC insiste sur la nécessité de repartir des besoins et d'impliquer les utilisateurs, tandis que le COPIL entre dans une logique de comparaison de solutions.</i>			Coordination étroite CGC/CIT	<i>Réunions conjointes entre l'accompagnateur change et l'accompagnateur technique pour articuler les réunions techniques et change</i>	Coordination inter-consultants
Intéressement	Comité restreint et exclusions implicites d'acteurs clés	<i>Les processus sont dessinés par le COPIL sans implication réelle des acteurs de terrain ; l'informaticien interne et la responsable des secrétaires n'occupent qu'une place fluctuante.</i>	Chef de projet isolé et sans autorité	<i>Absence initiale de comité de pilotage effectif ; responsable de projet seule pour faire avancer le projet malgré la multiplicité des directions concernées.</i>	Élargissement du réseau d'acteurs (équipe projet, COPIL)	<i>Création progressive d'un COPIL autour de la directrice, de l'assistante sociale et de l'assistante de direction, puis d'un groupe de travail de 8 travailleurs représentatifs des équipes.</i>	Stabilité des mandats
	Crainte de conflit & évitement décisionnel	<i>Le périmètre bascule vers la gestion des plannings stagiaires, mais la gestionnaire RH reste officiellement cheffe de projet alors que la responsable des secrétaires prend la main de manière officieuse.</i>					
			Blocages techniques externes (prestataire IT verrouille l'accès)	<i>Refus ou blocage des accès par le prestataire IT, empêchant la prise en main de Teams et stoppant la poursuite du projet intranet (novembre 2022).</i>	Gestion proactive des résistances	<i>Mise au vert de novembre 2022 pour informer l'ensemble des équipes, recueillir les critiques et les transformer en base de travail pour le cahier des charges.</i>	Allocation des ressources
	Consultant sans légitimité formelle, alliances fragiles et réseau instable	<i>Les propositions du CGC visant à organiser des réunions élargies et à construire des user cases sont peu suivies ou reportées faute de temps.</i>	Manque d'acteurs légitimes pour ancrer le projet	<i>Nécessité pour les accompagnateurs de passer par le Président pour objectiver la situation IT et reconfigurer le projet.</i>			Légitimité consultant
Enrôlement	Rôles flous et décisions non formalisées	<i>En décembre 2022, la question du chef de projet reste ouverte ; la direction reporte la décision et l'intégration de l'analyste programmeur demeure en suspens.</i>	Recomposition du réseau (nouvelle équipe IT interne)	<i>Constitution tardive d'un comité élargi avec le Président, deux informaticiens internes et la directrice après le départ du prestataire IT (février 2023).</i>	Clarification progressive des rôles	<i>Répartition explicite entre comité de pilotage, groupe de travail, CGC et CIT dans la formalisation des besoins et la comparaison des offres.</i>	Stabilité des mandats
	Absence de relais intermédiaires	<i>Récolte tardive des besoins via réunion de coordinateurs puis questionnaire Google Form, alors que les utilisateurs finaux ont été peu impliqués dans les étapes précédentes.</i>	Réalignement partiel autour d'un besoin concret et création d'un COPIL	<i>Recentrage sur la gestion des stages extrascolaires, avec identification tardive des utilisateurs à intégrer : gestionnaire des inscriptions et comptable.</i>	Institutionnalisation d'espaces de coordination (équipe projet, COPIL)	<i>Priorisation collective des besoins par le groupe de travail ; scénarios utilisateurs rédigés pour alimenter le cahier des charges.</i>	Degré de participation

	Marginalisation du CGC	<i>Le travail sur la communication, le storytelling et la méthode MoSCoW est proposé, mais reste périphérique par rapport aux arbitrages techniques et fournisseurs.</i>			Appui du CGC pour consolider l'enrôlement	<i>Le CGC propose et structure les séances de travail avec le groupe de travailleurs afin de transformer leurs critiques et préoccupations (géolocalisation, contrôle, charge administrative) en besoins fonctionnels discutés collectivement.</i>	Légitimité consultant
Investissement de forme	Pression institutionnelle du calendrier public	<i>Lancement de l'appel à bourses de digitalisation en décembre 2022, qui réoriente le projet vers une année de test avec Gap et EDP pour disposer d'un outil en septembre 2023.</i>	Ressources limitées et priorisation budgétaire minimale	<i>Abandon du projet intranet, puis exploration de solutions peu coûteuses ou compatibles avec le site web pour la gestion des stages ; arbitrages dominés par les contraintes de temps et de budget.</i>	Cadrage consolidé et validé collectivement	<i>Les besoins fonctionnels et les priorités du projet sont progressivement stabilisés à partir des discussions entre direction, groupe de travail et accompagnateurs, puis intégrés dans le cahier des charges.</i>	Stabilité institutionnelle
	Formalisation précipitée (livrable dicté par fournisseur)	<i>Le cahier des charges final est rédigé principalement par l'accompagnateur technique en dehors du COPIL, avec seulement quelques clarifications du directeur (avril 2023).</i>	Faible participation et cadrage restreint	<i>Short-list de fournisseurs établie sans cahier des charges complet ; envoi d'une liste de besoins et d'un exemple de site web plutôt qu'un document formalisé.</i>	Plan de changement formalisé	<i>Élaboration progressive d'un dispositif d'accompagnement incluant communication aux équipes, implication d'un groupe de travail d'utilisateurs et réflexion sur la formation et la remise des smartphones.</i>	
	Absence de maturation collective (produit un artefact faible et non stabilisé)	<i>Les enjeux d'implémentation et de pérennisation restent peu travaillés ; aucune solution n'est choisie et plusieurs conditions de succès demeurent non tranchées à la fin de l'accompagnement.</i>	Maturation partiellement collective (produit un artefact partiellement stabilisé)	<i>Le projet se clôt sur une expression de besoins encore incomplète et sans choix technique finalisé, malgré un recentrage plus cohérent sur l'accueil extrascolaire.</i>	Maturation complète avec ancrage politique et opérationnel (produit un artefact stabilisateur)	<i>Cahier des charges finalisé puis envoyé aux fournisseurs IT potentiels ; réflexion sur le testing, la pérennisation, les procédures de remise du matériel et la formation des nouveaux entrants.</i> <i>Choix progressif d'une solution hybride de deux outils, articulée aux besoins de communication, de pointage et de planification.</i>	Allocation des ressources

8. Annexe 8 : Entretiens semi-structurés chez Homecare

Code	Fonction	Faisant partie de l'équipe projet ?	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Dirt	Directrice	Oui	13/03/2022	1h47
Dirt	Directrice	Oui	13/03/2023	1h29
Dirt	Directrice	Oui	23/02/2023	1h36
CAt	Administrateur	Oui	23/02/2023	1h02
AFt 1	Aide familiale	Oui	23/02/2023	1h14
Afo 1	Aide familiale	Non	23/02/2023	0h53
ASo 1	Assistante sociale	Non	23/02/2023	1h28
Dirt	Directrice	Oui	06/03/2024	0h59
OPo	Ouvrier polyvalent	Non	06/03/2024	1h21
AFt 2	Aide familiale	Oui	06/03/2024	0h45
AMo	Aide-ménagère sociale	Non	06/03/2024	0h51
ASt	Assistante sociale	Oui	06/03/2024	1h12
Aft 1	Aide familiale	Oui	12/03/2024	1h01
OPt	Ouvrier polyvalent	Oui	12/03/2024	1h18
ASo 2	Assistante sociale	Non	12/03/2024	1h10
Afo 2	Aide familiale	Non	12/03/2024	1h09
Admint	Assistante administrative	Oui	12/03/2024	1h00
AMt	Aide-ménagère sociale	Oui	12/03/2024	0h47

9. Annexe 9 : Arborescence de codage des affordances et contraintes chez Homecare

Enchevêtrement associé	Artefact	Affordance/contrainte
4.1 Programmation des horaires	Calendrier partagé	Affordance : Informations instantanées entre prestataire et AS
4.1 Programmation des horaires	Calendrier partagé	Contrainte : Pas de lien entre GAP et le calendrier partagé
4.1 Programmation des horaires	Calendrier partagé	Contrainte : Impossibilité pour l'AS de modifier l'horaire elle-même. Nécessité de passer par l'OP
4.1 Programmation des horaires	GAP Time	Affordance : Economie de papier
4.1 Programmation des horaires	GAP Time	Affordance : Renseigner le bénéficiaire grâce à l'accès à l'information
4.1 Programmation des horaires	GAP Time	Contrainte : Remplir les propositions d'aide par papier
4.1 Programmation des horaires	GAP Time	Contrainte : Nécessité d'être sur la 4G pour avoir les mises à jour d'informations
4.1 Programmation des horaires	GAP Time	Contrainte : Impossibilité de choisir un autre fournisseur pour d'autres applications
4.1 Programmation des horaires	GAP Time	Contrainte : Pas de maîtrise de l'outil
4.1 Programmation des horaires	GAP Time - Planification	Affordance : Accès à distance à l'horaire sans devoir passer au bureau
4.1 Programmation des horaires	GAP Time - Planification	Affordance : Eviter les pertes de documents
4.1 Programmation des horaires	GAP Time - Planification	Affordance : Plus de coups de téléphone en pleine prestation pour prévenir d'un changement d'horaire
4.1 Programmation des horaires	GAP Time - Planification	Contrainte : Envoi de l'horaire par mail chaque semaine alors que les mises à jour se font sur GAP Time
4.1 Programmation des horaires	GAP Time - Planification	Contrainte : Notification à chaque nouveau message
4.1 Programmation des horaires	GAP Time - Planification	Contrainte : Perte des relations entre prestataires et management
4.1 Programmation des horaires	GAP Time - Planification	Contrainte : Plus d'horaire papier
4.1 Programmation des horaires	GAP Time - Planification	Contrainte : Rigueur dans l'encodage des changements d'horaire
4.1 Programmation des horaires	GAP Time - Planification	Contrainte : Utiliser GAP Time au lieu du papier
4.1 Programmation des horaires (temporalité d'appropriation)	Projet digital global	Contrainte : Essai-erreur
4.1 Programmation des horaires (temporalité d'appropriation)	Projet digital global	Contrainte : Charge de travail supplémentaire dû à la non-maitrise des outils
4.2 Validation du service	Code QR	Contrainte : Perception du code QR comme intrusif par le bénéficiaire

4.2 Validation du service	Scan du Code QR	Affordance : Gain de temps
4.2 Validation du service	Scan du Code QR	Affordance : Plus besoin de signature du bénéficiaire en fin de prestation
4.2 Validation du service	Scan du Code QR	Affordance : Pointage sans réseau Wifi
4.2 Validation du service	Scan du Code QR	Affordance : Suivi précis des prestataires pour gain de confiance
4.2 Validation du service	Scan du Code QR	Affordance : Suivi précis des prestataires pour rassurer les bénéficiaires
4.2 Validation du service	Scan du Code QR	Affordance : Eviter les "triches" au niveau des horaires de prestation
4.2 Validation du service	Scan du Code QR	Contrainte : charge de travail supplémentaire dû aux 'anomalies'
4.2 Validation du service	Scan du Code QR	Contrainte : Délais long entre le scan et la validation par l'application
4.2 Validation du service	Scan du Code QR	Contrainte : Difficulté de scanner en début de prestation sans "couper" le bénéficiaire dans le "bonjour"
4.2 Validation du service	Scan du Code QR	Contrainte : Nécessité d'avoir/de trouver le code QR pour scanner
4.2 Validation du service	Scan du Code QR	Contrainte : Pas de pointage possible pour d'autres prestations qu'une prestation chez le bénéficiaire (ex. formation, réunion, etc.)
4.3 Contrôle spatio-temporel	GAP Time - Information sur les prestataires précédents	Affordance : Identifier auprès de qui obtenir les informations
4.3 Contrôle spatio-temporel	GAP Time - Prestations	Affordance : Gestion des prestations réalisées en temps réel (au lieu de fin du mois)
4.3 Contrôle spatio-temporel	GAP Time - Prestations	Contrainte : Pas de vérification possible en cas de bug informatique
4.3 Contrôle spatio-temporel	Gestion des KM	Contrainte : Comptage théorique des KM et non pratique (détour nécessaire, etc.)
4.3 Contrôle spatio-temporel	Gestion des KM	Contrainte : Imprécision du comptage de kilomètres
4.3 Contrôle spatio-temporel	Gestion des KM	Contrainte : Devoir mettre l'adresse pour aller au magasin au coin de la rue pour que les kilomètres soient comptés (et remboursés)
4.3 Contrôle spatio-temporel	GPS	Affordance : Montrer la photo de la maison pour les premières visites
4.3 Contrôle spatio-temporel	Scan du Code QR	Contrainte : Géolocalisation erronée
4.3 Contrôle spatio-temporel	Scan du Code QR	Contrainte : Moins de flexibilité horaire entre les prestations
4.3 Contrôle spatio-temporel	Scan du Code QR	Contrainte : Se faire contrôler sur sa ponctualité
4.3 Contrôle spatio-temporel	Scan du Code QR	Contrainte : Stress de scanner "à temps"

4.3 Contrôle spatio-temporel	Signalétique GAP	Affordance : Facilité d'accès aux informations bénéficiaire
4.4 Accès & partage d'informations	Cahier de communication physique	Contrainte : Garder un cahier physique pour éviter de perturber le bénéficiaire
4.4 Accès & partage d'informations	Cahier de communication physique	Contrainte : Répéter les informations
4.4 Accès & partage d'informations	Cahier de communication physique	Contrainte : Censurer les informations car lues par bénéficiaire et proches
4.4 Accès & partage d'informations	Cahier de communication physique	Contrainte : Pas toujours lu par les collègues
4.4 Accès & partage d'informations	Cahier de communication physique	Contrainte : Réduction des informations écrites
4.4 Accès & partage d'informations	Teams	Affordance : Accès uniquement à ses bénéficiaires pour éviter les notifications inutiles
4.4 Accès & partage d'informations	Teams	Affordance : Certitude que l'information est reçue
4.4 Accès & partage d'informations	Teams	Affordance : Communication et coordination des prestataires autour du bénéficiaire
4.4 Accès & partage d'informations	Teams	Affordance : Facilité d'accès aux informations "note de service"
4.4 Accès & partage d'informations	Teams	Affordance : Gain d'autonomie dans le travail
4.4 Accès & partage d'informations	Teams	Affordance : Meilleur suivi/gestion des demandes des prestataires par les AS
4.4 Accès & partage d'informations	Teams	Affordance : Réaliser le suivi de soin sans autocensure
4.4 Accès & partage d'informations	Teams	Affordance : Recevoir l'information à temps
4.4 Accès & partage d'informations	Teams	Contrainte : Charge de travail supplémentaire d'écrire sur Teams
4.4 Accès & partage d'informations	Teams	Contrainte : Double notification teams et mail à chaque information encodée sur le Teams
4.4 Accès & partage d'informations	Teams	Contrainte : Les prestataires ont accès au dossier de santé des bénéficiaires (problème éthique)
4.4 Accès & partage d'informations	Teams	Contrainte : Se tromper facilement de canal
4.5 Coordination & désintermédiation	Contrôle parental	Contrainte : Impossibilité de télécharger des applications
4.5 Coordination & désintermédiation	GSM	Affordance : Déverrouiller son téléphone rapidement grâce à l'emprunte
4.5 Coordination & désintermédiation	GSM	Affordance : Offrir un accompagnement au numérique grâce à un gain de compétences
4.5 Coordination & désintermédiation	GSM	Affordance : Respect du RGPD

4.5 Coordination & désintermédiation	GSM	Affordance : Se déconnecter en dehors du travail
4.5 Coordination & désintermédiation	GSM	Contrainte : Avoir deux téléphones (un privé et un pro)
4.5 Coordination & désintermédiation	GSM	Contrainte : Diminution rapide de la batterie à cause des appli pro
4.5 Coordination & désintermédiation	GSM	Contrainte : Faire attention à ne pas abîmer le GSM
4.5 Coordination & désintermédiation	GSM	Contrainte : Impossibilité de faire les mises à jour soi-même
4.5 Coordination & désintermédiation	GSM privé	Contrainte : Canaux non-respectueux du RGPD
4.5 Coordination & désintermédiation	Répertoire téléphonique avec tous les collègues	Affordance : Contacter ses collègues
4.5 Coordination & désintermédiation	Répertoire téléphonique avec tous les collègues	Affordance : Désintermédiation de l'AS
4.5 Coordination & désintermédiation	Répertoire téléphonique avec tous les collègues	Affordance : Libération du numéro de la centrale grâce aux numéros directs vers les AS
4.5 Coordination & désintermédiation	Répertoire téléphonique avec tous les collègues	Affordance : Ne plus utiliser les numéros de téléphone privé
4.5 Coordination & désintermédiation	Répertoire téléphonique avec tous les collègues	Affordance : Rapidité dans la résolution de problème chez le bénéficiaire
4.5 Coordination & désintermédiation	Répertoire téléphonique avec tous les collègues	Contrainte : Pas de répertoire bénéficiaire pour un contact direct avec le prestataire
4.5 Coordination & désintermédiation	Teams	Affordance : Partage de photos pour préparer l'intervention des ouvriers polyvalents
4.5 Coordination & désintermédiation (pro/perso, contrôle)	Contrôle parental	Contrainte : Etre écouté et vu avec la possibilité d'allumer caméra et micro
4.6 Back-office transversal	GAP Time - Facturation	Affordance : Facilité pour la génération de la facturation
4.6 Back-office transversal	GAP Time - Traitement des salaires	Affordance : Facilité et gain de temps pour la génération des salaires et de la facturation

10. Annexe 10 : Réseau sociomatériel avant et après la digitalisation de HomeCare

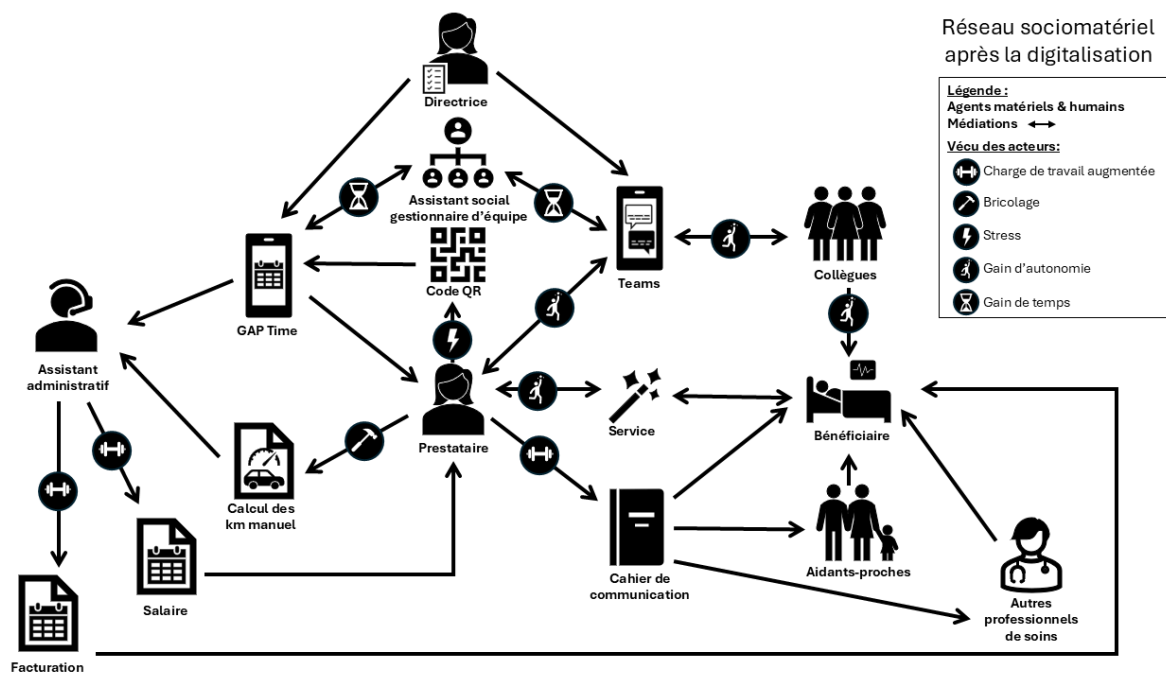
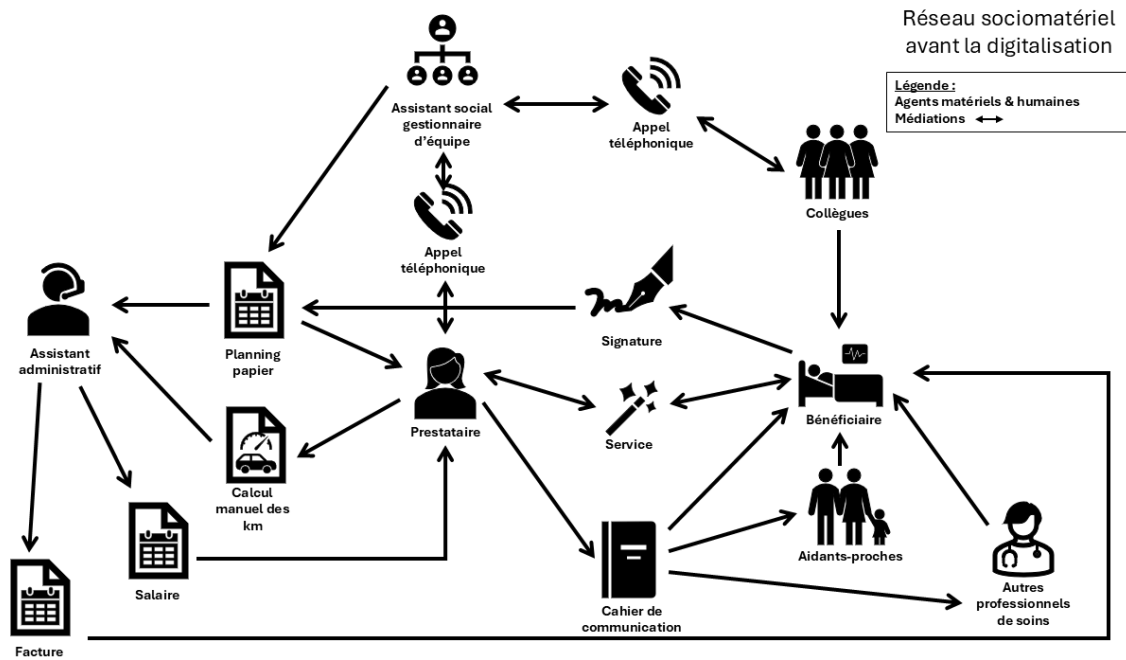


Table des matières

Résumé	1
Abstract	3
Remerciements.....	5
Sommaire	7
Liste des tableaux et figures.....	9
1. Liste des tableaux	9
2. Liste des figures	9
Introduction	11
1. Hybridité organisationnelle et entreprises sociales	11
2. Les entreprises sociales comme terrain d'étude de la transformation digitale.....	13
3. Digitalisation et logiques hybrides	16
4. Une question de mécanismes inexplorée.....	18
5. Projet de recherche-intervention	19
6. Une structuration de la thèse selon une approche processuelle.....	20
7. Références	25
Méthodologie.....	29
1. Cadre de la recherche	29
1.1. La recherche-intervention comme cadre méthodologique.....	29
1.2. Posture épistémologique.....	30
1.3. Principes méthodologiques de la recherche-intervention	33
2. Dispositif empirique	34
2.1. Le programme DigitalEES comme terrain de la recherche-intervention.....	34
2.2. Déroulement du programme DigitalEES	35
3. Design de recherche	36
3.1. Collecte des données	39
3.2. Analyse des données.....	41
4. Posture du chercheur-intervenant.....	42
4.1. Des principes méthodologiques	42
4.2. Des contraintes liées au dispositif qui affectent la posture du chercheur-intervenant	45

5.	Considérations éthiques.....	49
6.	Limites de la recherche.....	50
7.	Conclusion.....	52
8.	Références	53
Article 1 : Digital technology in hybrid organizations: Between tension generator and mission reinforcer.....		55
	Abstract.....	55
1.	Introduction	56
2.	Research context	57
3.	Method	61
3.1.	Data collection.....	61
3.2.	Data analysis.....	63
4.	Findings.....	65
4.1.	External orientation	67
4.2.	Internal orientation	71
4.3.	Dual orientation (internal and external).....	73
5.	Discussion	75
5.1.	Internal identity tensions.....	76
5.2.	Internal resource tensions	78
5.3.	External identity tensions	79
5.4.	External resource tensions	80
5.5.	Differentiated effects depending on the combination of objectives	81
5.6.	Theoretical implications and future research directions	82
5.7.	Practical implications	83
6.	Conclusion.....	83
7.	References	84
Article 2 : Justifying digitalization in hybrid organizations : A convention theory perspective..		95
	Abstract.....	95
1.	Introduction	96
2.	Theoretical background.....	97

2.1.	Tensions in hybrid organizations.....	97
2.2.	Digitalization of HOs.....	98
2.3.	Toward an analysis on justifications.....	99
3.	Method	100
3.1.	Research framework	100
3.2.	Research protocol	102
4.	Results	105
4.1.	Justifications and worlds in tension.....	105
4.2.	Managing tensions	109
5.	Discussion	112
5.1.	Digitalization as a test of organizational compromises	113
5.2.	Building legitimacy differently.....	114
5.3.	Theoretical implications	116
5.4.	Practical implications	117
5.5.	Limitations and future research	118
6.	Conclusion.....	119
7.	References	120
Article 3 : Traduire et non trahir : une analyse des conditions d’accompagnement de la transformation digitale des entreprises sociales.		123
	Résumé.....	123
1.	Introduction	124
2.	Revue de la littérature.....	125
2.1.	Transformation digitale des entreprises sociales	125
2.2.	Facteurs de succès de l’intervention d’un consultant externe.....	126
2.3.	Processus de traduction	127
3.	Méthode.....	128
3.1.	Cadre de recherche	128
3.2.	Design de recherche.....	129
3.3.	Collecte des données	130

3.4.	Analyse des données.....	130
4.	Résultats	131
4.1.	SkillShape : un rôle de consultant contraint dans un processus de traduction fragmenté 131	
4.2.	CommunityAid : un accompagnement perturbé par l’instabilité structurelle et l’indécision collective.....	133
4.3.	HomeCare : une trajectoire de transformation progressive soutenue par un réseau d’acteurs stabilisé	135
5.	Discussion	137
5.1.	La mission sociale comme enjeu de la traduction dans la TD.....	137
5.2.	Les conditions du pouvoir de traduction	139
5.3.	Contributions théoriques et pratiques	144
6.	Conclusion.....	145
7.	Références	146
Article 4 : Comment la digitalisation reconfigure l’équilibre des logiques en organisation hybride : une analyse sociomatérielle d’un service d’aide et de soins à domicile.		149
	Résumé.....	149
1.	Introduction	150
2.	Revue de la littérature.....	151
2.1.	La perspective sociomatérielle	153
2.2.	Une approche sociomatérielle des logiques institutionnelles	154
3.	Méthode.....	156
3.1.	Cadre de recherche	156
3.2.	Présentation du cas HomeCare	156
3.3.	Collecte de données	157
3.4.	Analyse des données.....	157
4.	Résultats	158
4.1.	Réception des horaires.....	158
4.2.	Validation de la prestation	159
4.3.	Traçabilité du temps de travail et des déplacements.....	161

4.4.	Partage d'informations	162
4.5.	Coordination des échanges et désintermédiation.....	163
5.	Discussion	165
5.1.	Reconfiguration sociomatérielle des pratiques professionnelles	165
5.2.	Reconfiguration de l'équilibre entre logiques sociale et économique	166
5.3.	L'hybridité à l'ère de la digitalisation	168
5.4.	Implications théoriques.....	169
5.5.	Implications pratiques.....	169
6.	Conclusion.....	170
7.	Références	172
Discussion		175
1.	Des objectifs aux usages : articulation des papiers autour du maintien de l'hybridité.....	178
2.	Mécanismes de maintien de l'hybridité lors de la transformation digitale.....	181
2.1.	L'ambiguïté stratégique comme mécanisme de cadrage	181
2.2.	La traduction comme mécanisme d'arbitrage.....	188
2.3.	L'agencement sociomatériel comme mécanisme de stabilisation	197
3.	Vers un modèle dynamique de recomposition des logiques dans la transformation digitale des organisations hybrides.....	208
4.	Contributions théoriques	212
5.	Contributions pratiques	219
5.1.	Pour les dirigeants d'organisation hybride	219
5.2.	Pour les tiers intervenants qui accompagnent le processus de transformation digitale .	222
5.3.	Pour les acteurs publics définissant les politiques de soutien à la digitalisation	223
6.	Limites de la recherche et pistes de recherche futures	224
6.1.	Limites et perspectives liées à l'objet de recherche et au niveau d'analyse	224
6.2.	Limites et perspectives liées au contexte de recherche.....	228
6.3.	Limites et perspectives liées à la posture du chercheur-intervenant.....	230
7.	Références	231
Conclusion		239
Références		243
		305

Bibliographie générale	247
Annexes	267
1. Annexe 1 : Guide d’entretien de cadrage	267
2. Annexe 2 : Questionnaire de change management.....	269
3. Annexe 3 : Guide d’entretien de clôture.....	285
4. Annexe 4 : Keywords used in the literature search	287
4.1. Technologies.....	287
4.2. Hybrid organizations	287
5. Annexe 5 : Coding guide for the literature review	288
5.1. Dimension 1 – Type of organization studied.....	288
5.2. Dimension 2 – Type of digital technology	288
5.3. Dimension 3 – Organizational objective associated with the technology	288
5.4. Dimension 4 – Orientation of the objective (internal/external).....	289
5.5. Dimension 5 – Dominant organizational logic (social/economic)	290
6. Annexe 6 : Profils, codage et illustrations pour les entretiens de cadrage	291
7. Annexe 7 : Analyse transversale des conditions par phase du processus et par cas.....	292
8. Annexe 8 : Entretiens semi-structurés chez Homecare	295
9. Annexe 9 : Arborescence de codage des affordances et contraintes chez Homecare	296
10. Annexe 10 : Réseau sociomatériel avant et après la digitalisation de HomeCare	300
Table des matières	301