

Tisseuses de liens pour accompagner la transformation numérique d'organisations du secteur sanitaire, social et médico-social

Amélie Renard

Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise (RIMHE)

2022/11 (n°46, vol. 11), p.95-107

ISSN 2259-2490

DOI 10.3917/rimhe.046.0095

Retour d'expérience

Tisseuses de liens pour accompagner la transformation numérique d'organisations du secteur sanitaire, social et médico-social.

Amélie RENARD¹

Depuis plusieurs années, le numérique vient transformer les pratiques et les habitudes des organisations. Celles du secteur sanitaire, social et médico-social (SSSMS) sont directement concernées. E-santé, accompagnement à distance ou encore dématérialisation des procédures d'accès aux droits : peu de leurs activités échappent à la numérisation de la société. De la crèche à la maison de retraite, du centre d'hébergement d'urgence aux services d'aide à domicile en passant par l'hôpital, la transformation numérique est désormais au cœur de leur fonctionnement, et ceci d'autant plus depuis la crise sanitaire. Dans cet univers où l'usager est, le plus souvent, en situation de fragilité, le numérique est porteur tout autant d'espoirs d'une meilleure prise en charge ou d'une amélioration de l'autonomie, comme d'inquiétudes d'une accentuation de la fracture sociale, de l'isolement, voire de la déshumanisation (Chibaudel et al., 2019 ; Meyer, 2014). Dans ce contexte de profonds bouleversements, les organisations qui accompagnent ces structures, comme les fédérations, alors qu'elles sont elles-mêmes impactées par leur propre transformation numérique, s'interrogent sur les moyens de répondre aux nouveaux besoins de leurs membres. C'est le cas de l'Union régionale interfédérale des organismes privés sanitaires et sociaux des Pays de la Loire (URIOPSS PDL) fondée en 1948. Cette association fédère 199 adhérents, soit environ 800 établissements ou services à but non-lucratif relevant du SSSMS et aux profils divers : maisons de retraite, centres sociaux, établissements ou services d'aide par le travail (ESAT), etc. Sa mission est de défendre le pouvoir d'agir et les droits fondamentaux des personnes, en particulier les plus fragiles. Pour ce faire, l'URIOPSS PDL forme, informe, conseille et représente ses adhérents, notamment auprès des acteurs publics.

Avec la transformation numérique, l'URIOPSS PDL est confrontée à des tensions diverses. D'un côté, la rapidité des changements, qu'ils soient technologiques ou portent sur les usages, et les injonctions issues des politiques publiques et de la législation

¹ Doctorante, Sciences de gestion, IAE de Nantes, LEMNA (EA 4272) - amelie.renard@univ-nantes.fr

exigent de l'URIOPSS PDL une forte réactivité et une importante capacité d'adaptation pour délivrer, parfois sur le très court terme, à ses membres la valeur qu'ils sont en droit d'attendre (information, conseils, représentation). D'un autre côté, elle se doit aussi d'être en mesure d'anticiper les transformations et d'innover pour les accompagner sur le long terme. Le défi est d'autant plus fort qu'elle doit, avec des moyens humains et financiers limités, fédérer des acteurs aux attentes diverses autour de la transformation numérique et, en parallèle, engager la sienne. Dès lors, cette double injonction temporelle et organisationnelle l'oblige à redéfinir son action collective dans sa structuration et ses modalités, et la conduit à repenser ses dispositifs d'information, de formation, de conseils ou de partage des connaissances.

Dans ce retour d'expérience, après avoir clarifié les enjeux de la transformation numérique dans le secteur sanitaire, social et médico-social et pour l'URIOPSS PDL, nous présentons un dispositif spécifique d'accompagnement, que nous avons contribué à développer depuis fin 2020 : le groupe de travail tisseuses de liens (GT TL).

1. Un acteur du secteur sanitaire, social et médico-social face à la transformation numérique

Dans cette partie, nous brossons un portrait de la transformation numérique au sein du SSSMS en nous intéressant à la multiplicité des dispositifs qu'elle génère et à ses effets sur le projet de l'URIOPSS PDL.

1.1. Un secteur largement bousculé par le numérique

Bien qu'encore floue, tant dans son acception que dans sa mise en œuvre (Benedetto-Meyer et Boboc, 2019; Vial, 2019), la transformation numérique est aujourd'hui au cœur des enjeux sociétaux. En effet, le numérique s'est immiscé, de manière rapide, dans tous les échelons de la société (travail, éducation...) (Compiègne, 2010). Si la transformation numérique concerne désormais toutes les organisations, les recherches se sont peu intéressées, jusqu'à présent, aux organismes associatifs (Saidoun et Bodea, 2021). Pourtant, la transformation numérique y ouvre des perspectives en contribuant, notamment, à moderniser les structures et à développer les relations dans et entre les associations (Eynaud et Silva, 2012). Néanmoins, elle n'est pas exempte de contraintes, tant d'un point de vue humain, organisationnel, financier que technique. Les associations, au sein desquelles les usages peuvent être divers et les réticences fortes (Richez-Battesti et Boned, 2021; Viallon, 2017), sont confrontées à la nécessité de trouver les moyens de s'équiper et de développer les compétences nécessaires à la transformation numérique (Nahrkhalaji et al., 2018), tout en poursuivant leur projet collectif. Les structures associatives issues du SSSMS sont diversement impactées par la transformation numérique. Débutée depuis une dizaine d'années, elle s'y révèle

hétérogène : un certain nombre d'acteurs sont peu avancés par manque de moyens humains et financiers, quand d'autres, en particulier les grandes associations, le sont davantage, développant des offres numériques ou numérisant leurs pratiques professionnelles (Andrien, 2019 ; Deydier, 2019 ; Dreyer et Pandolfo, 2012). Entre les secteurs eux-mêmes, des différences se font sentir. Le sanitaire a ainsi pu prendre une certaine avance, porté par des innovations technologiques, telle que la télésanté, les incitations d'acteurs publics et l'enjeu d'un parcours de soin plus intégré (Burnel, 2016). A l'inverse, le secteur social est considéré comme en retard par certains (Le Gall et De Robertis, 2017 ; Taylor, 2017), quand d'autres soulignent la diversité des pratiques et les difficultés à l'œuvre associées au manque de formation et d'outils adaptés en fonction des publics (Chibaudel et al., 2019). Au-delà des problématiques liées aux secteurs, certaines organisations disposent de professionnels quand d'autres ne fonctionnent qu'avec des bénévoles. De plus, certains champs d'intervention, comme l'insertion professionnelle, ou certains types d'accompagnement seraient plus propices à l'arrivée du numérique dans les structures²². Enfin, dans ces secteurs où l'humain est central, les acteurs ont pu émettre de fortes réserves sur le numérique (Le Gall et De Robertis, 2017). Il viendrait augmenter les inégalités (Revil et Warin, 2019), déshumaniser les relations et poserait des questions éthiques et juridiques (du Chazaud et Delisle, 2019) en permettant néanmoins de compenser des fragilités, tels que le handicap et la dépendance (Renaud et Cherruault-Anouge, 2018), de mieux prendre en compte les besoins ou encore de faciliter la prise en charge en favorisant les échanges d'informations entre les professionnels et les structures (Carrion-Martinaud et Bobillier-Chaumon, 2017 ; Femery, 2019).

Les sources de pression accélérant et orientant la transformation numérique sont plurielles. La crise sanitaire, tout d'abord, a, comme dans d'autres domaines, été un catalyseur. Confrontées à la distanciation sociale, les organisations ont dû renforcer ou créer des dispositifs d'accompagnement à distance de leurs publics. La transformation numérique est également poussée par les incitations, voire les injonctions, des politiques publiques. La forte dématérialisation des services publics oblige les acteurs à affirmer et renforcer leur positionnement en faveur des usagers et à compléter leur offre d'accompagnement, pour lutter contre une aggravation de la fracture sociale (Gelot, 2019). Par ailleurs, les pouvoirs publics financent le changement en multipliant les appels à projets, conditionnant une partie des subventions et des ressources essentielles à la survie des associations au déploiement du numérique. Les thématiques qu'ils

²² Davenel Y.-M. (2016), Le numérique au sein de l'Action sociale dans un contexte de dématérialisation. Politiques d'établissements, pratiques des professionnels et accompagnement au numérique des usagers, Les études Connexions solidaires, Emmaüs Connect - https://www.inclusion-numericque.fr/wp-content/uploads/2016/04/%C3%89tude_Le-num%C3%A9rique-au-sein-de-lAction-Sociale-dans-un-contexte-de-d%C3%A9mat%C3%A9rialisation.pdf (consulté le 24-02-22)

portent, notamment les enjeux de e-santé, infléchissent alors largement les choix de développement des structures. Le cadre législatif, enfin, accentue le déploiement de dispositifs numériques. En effet, depuis la loi 2002-2 qui réaffirme la place centrale de la personne accompagnée, la logique de « parcours de vie » prévaut dans le secteur. Elle suppose une approche systémique et longitudinale du projet de la personne, incluant, par exemple, ses activités scolaires, professionnelles ou de loisirs. Ce fonctionnement rend nécessaire une coordination de l'ensemble des acteurs du secteur au sein de laquelle le numérique, vu comme un outil de facilitation des échanges, prend une importance non négligeable.

Pour les organisations adhérentes de l'URIOPSS PDL, les problématiques posées par la transformation numérique sont donc nombreuses, mouvantes, ambivalentes et complexes à saisir.

1.2. Les dispositifs associés à la transformation numérique de l'URIOPSS PDL

Située à l'interface entre ses adhérents (niveau micro) et les acteurs publics (niveau macro), l'URIOPSS PDL mobilise de multiples dispositifs selon des échelles et des modalités variées. Il y a, tout d'abord, ceux accompagnant son activité en interne. L'association fonctionne grâce à la gouvernance de son assemblée générale, du conseil d'administration et du bureau, et grâce à l'investissement d'une équipe technique de neuf salariées pour l'accompagnement collectif et individuel des adhérents et la gestion administrative. Elle dispose de dispositifs pour favoriser l'accès à l'information, comme les bases de données documentaires, communiquer (messagerie, visioconférence), collaborer (un cloud mutualisable avec des partenaires extérieurs ou des adhérents) ou encore capitaliser l'expertise (un serveur de stockage réservé à l'équipe salariée). Avec les confinements successifs et l'arrivée inédite du télétravail à l'URIOPSS PDL, ces dispositifs ont été démultipliés perturbant les habitudes de travail (mise en place d'une charte de télétravail, renouvellement et acquisition d'ordinateurs et de téléphones portables pour les salariés, etc.). En parallèle, l'URIOPSS PDL déploie de nombreux dispositifs d'accompagnement à destination de ses adhérents autour de ses missions : formation (catalogue en ligne de formations), information (veille sectorielle diffusée par mail et sur une base de données réservée) ou encore conseil (accompagnement à la demande et sur-mesure). Leur conception se base sur l'expertise de l'équipe et les besoins remontés par les adhérents. Ces dispositifs sont antérieurs à la crise sanitaire mais l'URIOPSS PDL a dû progressivement les faire évoluer, notamment par l'intégration de formations sur les enjeux numériques au catalogue 2022.

Il existe enfin des dispositifs extérieurs qui sont imposés à l'association, en particulier par les acteurs publics, et sur lesquels elle a peu de prise. Ils peuvent être, notamment, sectoriels ou intersectoriels, départementaux, régionaux ou nationaux ou encore propres à un champ spécifique, comme le handicap. Ce sont, par exemple, des appels à projets

tel que le programme visant à financer la transformation numérique des établissements et des services médico-sociaux (ESMS numérique), des outils de communication, par exemple, la messagerie sécurisée de santé (MSS) pour le partage des données de santé entre acteurs habilités, ou des nomenclatures comme le projet SERAFIN-PH réformant le système de tarification des établissements dédiés au handicap. L'URIOPSS PDL est également amenée à participer à des espaces d'échanges pour coconstruire de nouvelles politiques ou aider à leur déploiement sur le terrain. C'est ainsi le cas du Collectif système d'information créé début 2021 par l'Agence régionale de santé (ARS) des Pays de la Loire. Cette instance réunit des fédérations et organismes gestionnaires et a vocation à accompagner les structures du médico-social dans leur transformation numérique. Elle vise aussi la remontée des besoins auprès de l'ARS. L'URIOPSS s'est inscrite dans ce groupe car son rôle est de représenter les intérêts de ses adhérents et de capter les informations qui leur seront utiles.

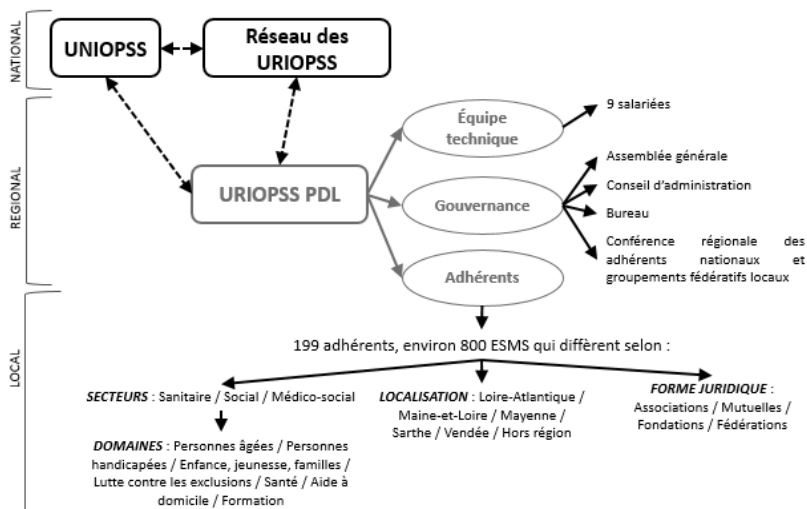
1.3. Un contexte perturbateur pour le projet de l'URIOPSS PDL

La transformation numérique et ses nombreux dispositifs placent aujourd'hui l'URIOPSS PDL dans une situation complexe, interrogeant son rôle d'intermédiation en tant qu'association fédérant depuis plus de soixante-dix ans des adhérents aux formes, missions et tailles variées. Parallèlement membre de l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (UNIOPSS) et participant à un réseau de quinze URIOPSS, elle se trouve engagée dans un faisceau de relations multiples de partenariat et de concurrence (Figure 1).

Porté par des valeurs associatives fortes (primauté de la personne, solidarité, altérité et démocratie), ce collectif inter-organisationnel et intersectoriel vise à unir ses membres pour développer le pouvoir d'agir des personnes en situation de fragilité et défendre les droits fondamentaux. Ces valeurs et missions ont été réaffirmées et renforcées dans l'adoption du projet associatif et stratégique (PAS) renouvelé en 2021. Du fait de son statut associatif, les rapports en son sein sont dépourvus de hiérarchie, tous les membres sont égaux et peuvent la quitter quand ils le souhaitent. L'URIOPSS est alors extrêmement dépendante de ses adhérents, tant en termes financiers (cotisations, achat de services, etc.) que de représentativité. Les regroupements d'organisations qui s'opèrent dans ce secteur depuis une dizaine d'années et la rationalisation de leurs charges dans un contexte de baisse des subventions publiques questionnent à la fois son modèle économique et la valeur qu'elle délivre aux adhérents et aux partenaires. La présence et la participation des adhérents est donc essentielle à la vie et au projet de l'URIOPSS PDL. Pour accomplir ses missions auprès des adhérents, elle s'appuie sur une équipe de neuf salariées, basée à Nantes, qui mobilise différents dispositifs installés depuis plusieurs années. Historiquement, chacune des salariées est spécialiste d'un sujet (ressources humaines, droit social, politiques médico-sociales, etc.) et travaille sur un

domaine précis (lutte contre les exclusions, personnes âgées, personnes handicapées, etc.). Les projets des uns impactent peu ceux des autres. Le partage des informations au sein de l'équipe passe alors principalement par des réunions hebdomadaires. Les échanges avec les adhérents, le plus souvent à leur initiative, s'effectuent, quant à eux, en direct avec leur conseillère, lors d'événements de la vie associative, comme l'assemblée générale, d'actions ponctuelles, de commissions sectorielles ou thématiques plus ou moins actives.

Figure 1 : Positionnement de l'URIOPSS PDL



Jusqu'à la crise sanitaire, ces échanges se réalisaient exclusivement en présentiel. Ce fonctionnement est aujourd'hui perturbé par la transformation numérique qui agit variablement et s'inscrit à des échelles multiples : celle de l'association (sur son équipe salariée, sa gouvernance, le lien entre politique et technique) et celle des adhérents, avec toute leur diversité. A des disparités de progression dans la transition entre des acteurs très avancés et d'autres novices doivent s'ajouter des cheminements plus ou moins divergents en fonction des secteurs, des publics ou des projets. Ces différences ne sont pas nouvelles mais exacerbées par la transformation numérique qui vient les mettre en lumière. Or, pour y faire face, l'URIOPSS PDL ne dispose pas d'un expert du numérique, capable d'identifier tous les enjeux politiques et stratégiques. Depuis la crise sanitaire, elle constate une difficulté d'accès aux préoccupations de ses adhérents. La construction d'un cheminement commun autour du numérique s'en trouve perturbée

comme le déploiement de son projet. Pour assurer sa continuité, elle doit assurer le renouvellement de certaines règles de fonctionnement et en créer de nouvelles. La démarche de renouvellement du Projet associatif et stratégique (PAS) et sa finalisation concomitante à l'arrivée d'une nouvelle direction ont mis en lumière l'impériosité d'une telle mutation à être pensée, outillée et déployée.

2. Le déploiement d'un nouveau dispositif d'accompagnement du numérique à l'URIOPSS PDL : les tisseuses de liens

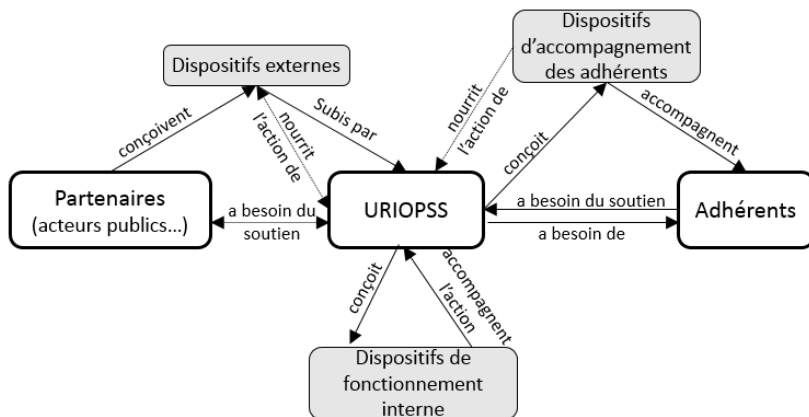
Le constat d'un nécessaire déploiement de dispositifs dédiés à l'accompagnement de la transformation numérique a conduit l'URIOPSS PDL à se rapprocher d'un laboratoire de recherche et à accueillir un chercheur pour éclairer la situation et mener à bien ce projet. Dans cette partie, nous présentons un dispositif spécifique que nous avons contribué à développer : le groupe de travail nommé « tisseuses de liens » (GT TL), ses processus et ses premiers effets.

2.1. L'émergence d'un dispositif d'accompagnement de la transformation numérique

Jusqu'à la crise sanitaire, l'URIOPSS PDL, à l'image de nombreux acteurs du SSSMS, avait juste amorcé sa transformation numérique sans proposer d'offre à destination de ses adhérents sur le numérique ou en format dématérialisé. Le numérique était abordé ponctuellement par le biais d'autres thématiques (droit, RH, ...) ou en fonction des appétences individuelles de l'équipe technique. Aucune salariée n'en était experte et l'association n'avait pas de vision systémique des attentes de ses adhérents sur le sujet. Cette situation pouvait alors remettre en question sa capacité à les accompagner. En parallèle, l'URIOPSS PDL avait connu des perturbations : changement de présidence et de direction, mouvements dans l'équipe, mise en place inédite du télétravail avec la crise. Avant notre arrivée, la direction avait fait le choix de dématérialiser deux événements essentiels de la vie associative : l'assemblée générale et la journée de rentrée sociale. Fin octobre 2020, nous proposons de les évaluer par une enquête auprès des adhérents. Avec la mise en place d'un second confinement, nous prenons finalement le parti de les interroger plus largement sur leurs besoins (immédiats, futurs), en particulier numériques. Nous avons eu peu de retours, ce qui a été attribué, notamment, à la période et surtout à la difficulté éprouvée par l'équipe à obtenir des informations des adhérents. Cependant, les réponses, complétées par les échanges avec les salariées en contact avec d'autres adhérents, ont permis de sensibiliser l'équipe à l'importance du numérique, tant pour les adhérents sur le fond (un sujet qui rassemble), que pour le collectif sur la forme (un outil pour rassembler). Ce travail nous a conduit, fin 2020, à constituer avec deux salariées volontaires le « groupe de travail tisseuses de liens » (GT TL), dont l'objectif est de répondre aux enjeux numériques et de dynamiser la relation avec les adhérents. Le nom du dispositif a été choisi pour faire écho au slogan du projet associatif et

stratégique (PAS) 2021-2023 : « votre URIOPSS, porte-voix et tisseuses de liens ». Incitant à la création de groupes de travail avec les adhérents, le PAS constitue le fil directeur des actions pensées par le GT TL. Celui-ci est en interaction avec les autres dispositifs de l'URIOPSS PDL (Figure 2).

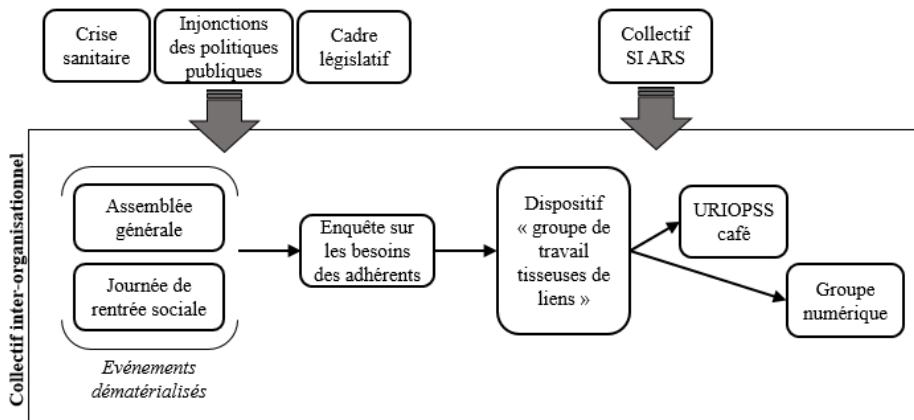
Figure 2 : La dynamique des dispositifs de l'URIOPSS PDL



Le GT TL travaille notamment à améliorer ou à compléter certains dispositifs internes préexistants mis en difficulté par la transformation numérique. Par exemple, la messagerie est utilisée par l'équipe technique depuis plusieurs années, mais l'explosion des échanges par mail posait des problèmes : perte d'information à cause de mails non lus, stress, etc. Les tisseuses de liens ont alors piloté la création collective, avec les salariés, d'une charte de gestion des mails destinée à unifier les pratiques de l'équipe. De même, le GT TL a pour mission, dans l'optique de proposer des solutions adaptées, de prendre en considération les limites de certains des dispositifs d'accompagnement des adhérents en concurrence avec des dispositifs externes. Ainsi, l'ajout de formations suppose l'achat de prestation de formation en sus de la cotisation annuelle par les adhérents. Or, en parallèle, de nombreux webinaires et sites internet gratuits dispensent des informations qui peuvent aider rapidement l'adhérent. Si les adhérents de l'URIOPSS PDL peuvent obtenir seuls un accompagnement et des réponses à leurs attentes, cela peut, à terme, remettre en question leur adhésion à l'association par-delà les valeurs partagées. Enfin, le GT TL est amené à dialoguer et à composer avec des dispositifs externes à l'URIOPSS PDL. C'est, notamment, le cas du collectif systèmes d'information porté par l'ARS Pays de la Loire. L'enjeu est d'autant plus important que certains des adhérents disposant d'une expertise numérique forte participent en direct à ce dispositif et non par l'intermédiaire de l'association qui les y représente. L'URIOPSS

PDL est alors questionnée sur son rôle d'interface. C'est dans cet enchevêtrement complexe de dispositifs que le GT TL doit se positionner pour atteindre ses objectifs. Pour ce faire, les tisseuses de liens ont mis en place en 2021 des temps d'échanges conviviaux en ligne avec les adhérents autour d'un sujet d'actualité : les URIOPSS'café. Ceux-ci sont animés conjointement par une conseillère technique et un administrateur selon un rythme de quatre rendez-vous matinaux d'une heure. Les animateurs changent à chaque rendez-vous selon les appétences et l'expertise liée à la thématique. Ils sont aidés pour l'organisation et les aspects techniques par le GT TL qui pilote les rencontres. En rassemblant grâce au numérique les acteurs du collectif, ce dispositif a plusieurs objectifs : décliner la mission d'animation territoriale de l'association et les axes stratégiques du PAS, mesurer les besoins des adhérents et valider les intuitions de l'équipe pour, *in fine*, les traduire dans l'offre de services (formations, plaidoyer...). Dans un second temps, l'URIOPSS PDL a également décidé d'initier un groupe de travail dédié au numérique (GN) que nous avons piloté avec un autre membre du GT TL et la salariée en charge du secteur médico-social. Ce nouveau GN rassemble treize adhérents de tous les secteurs et tous les échelons territoriaux volontaires pour y participer, ainsi que l'adhérent mandaté par l'URIOPSS PDL pour la représenter au sein du collectif SI ARS. Le GN vise à répondre aux besoins des adhérents dans une dynamique collective et à aider à la construction d'une offre d'accompagnement par une meilleure interconnaissance des acteurs (Figure 3).

Figure 3 : Les dispositifs initiés par les tisseuses de liens



2.2. Le déploiement du dispositif d'accompagnement de la transformation numérique par le tissage de liens nouveaux

Le déploiement du GT TL et de ses dispositifs (URIOPSS café et groupe numérique) a contribué à réduire les tensions générées par la transformation numérique. En effet, l'URIOPSS PDL se trouvait, entre autres, écartelée entre la nécessité d'apporter des réponses individuelles aux besoins de ses adhérents et la nécessité de représenter une voix collective. Concernant le groupe numérique, son plan de travail a été entièrement coconstruit par les participants avec une équipe pilote jouant un rôle de facilitateur par l'animation des échanges ou la mise en forme du programme. Les contenus abordés correspondent ainsi aux attentes de chaque membre tout en favorisant une avancée commune. Cela s'est trouvé renforcé lors de la troisième rencontre du GN où un imprévu, l'absence d'une des animatrices, est venu perturber l'ordre du jour préalablement établi. Il a alors été décidé d'improviser un tour des actualités numériques des participants et ce temps d'échanges a été particulièrement prolixe. Non seulement il a permis de recueillir des informations multiples (projets menés par les adhérents, problèmes rencontrés, ressources propres à un territoire, etc.), mais il a aussi favorisé l'interconnaissance et l'entraide entre ces membres. Ainsi, certains acteurs ont pu parler de leurs difficultés, comme, pour un espace éducatif, la configuration d'accès wifi distincts entre les professionnels et les jeunes accompagnés. Les autres membres ont pu apporter des pistes de résolution à partir de leur propre expérience. L'envoi d'informations complémentaires a été proposé afin de partager, par exemple des prestataires ou des choix techniques. Un temps d'actualité est, depuis, inscrit à l'ordre du jour des rencontres. Ce tissage de liens est créateur d'interconnaissance et porteur de relations inédites entre les adhérents participants qui se sollicitent désormais entre eux en dehors du groupe numérique. Il s'agit désormais de développer de nouvelles règles d'échanges de manière à pouvoir capitaliser les informations et les partager à l'ensemble des adhérents.

Une autre contribution du dispositif concerne la posture de l'URIOPSS PDL qui doit à la fois être réactive pour s'adapter rapidement aux changements et anticiper pour guider sur le long terme les organisations de son collectif. Pour cela, le GN fonctionne selon une certaine flexibilité. Chaque rendez-vous est défini lors des échanges précédents et l'ordre du jour reste assez souple avec la possibilité d'ajouter des points à aborder en amont ou en direct. Le temps dédié à chaque sujet est ajusté en séance en fonction de l'intérêt porté dans une régulation établie au fil de l'eau. L'anticipation des transformations à venir n'en est pas moins présente avec le suivi de travaux au long cours. Ainsi, la rédaction d'un courrier de sensibilisation de certains acteurs publics, comme la Caisse d'allocations familiales, ou privés, par exemple, Doctolib, à la nécessité d'accompagner les personnes éloignées du numérique a ainsi été réalisée sur plusieurs réunions, depuis l'idée jusqu'à la validation. En parallèle, le GN a vocation à

Retour d'expérience : **Tisseuses de liens pour accompagner la transformation numérique d'organisations du secteur sanitaire, social et médico-social**
Amélie RENARD

réagir en fonction de l'actualité avec, par exemple, la mise en place d'une check-list sur les enjeux de cybersécurité à la suite de plusieurs expériences de piratage vécues par les participants. Ce fonctionnement impacte les rapports entre les adhérents et l'équipe technique de l'association. En effet, habituellement, les premiers viennent avec un besoin précis, par exemple, une compétence à acquérir, que l'URIOPSS PDL s'attache à satisfaire en apportant son expertise. Or, dans le GN, les animatrices, tisseuses de liens de l'URIOPSS PDL issues de l'équipe technique, ont parfois le même niveau de connaissance que les adhérents qui y participent, certains étant de véritables experts des sujets susceptibles d'émerger à l'improviste lors des réunions sans préparation possible. Pour que cette situation ne donne pas l'impression que l'équipe technique n'est pas complètement en capacité d'accompagner ses adhérents dans leur transformation numérique, la posture des tisseuses de liens s'en trouve, elle-même, transformée en porteuses d'une mutualisation des connaissances.

Conclusion

Le dispositif des tisseuses de liens mis en place au sein de l'Union régionale interfédérale des organismes privés sanitaires et sociaux des Pays de la Loire afin d'accompagner la transformation numérique de ses organisations adhérentes a permis le développement d'échanges d'informations et de connaissances avec et entre ses adhérents. Il a contribué à la diminution de certaines tensions entre les attentes individuelles et collectives, tout en favorisant la conciliation des impératifs de réactivité avec les besoins d'anticipation de l'association. La dynamique instaurée développant l'interconnexion des organisations et favorisant l'expression des attentes et des besoins débouche sur de nouveaux défis comme la capitalisation et la mutualisation des informations et des connaissances et leur diffusion à l'ensemble des adhérents de l'association. Par les liens ainsi tissés, le dispositif mis en place accompagne non seulement la transformation numérique des organisations mais impulse une autre mutation par l'instauration d'une dynamique d'apprentissage collectif continue permettant de mieux répondre aux besoins organisationnels.

Références

- Andrien L. (2019), Les outils de gestion et la construction du sens de l'action collective : Etude de cas d'un outil d'évaluation des besoins dans des associations de parents de personnes en situation de handicap intellectuel, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Saclay.
- Benedetto-Meyer M., Boboc A. (2019), Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre », *Travail et Emploi*, n°159, n°3, p.93 - 118.
- Burnel P. (2016), L'action publique pour favoriser le développement vertueux du numérique en santé, *I2D Information, Données & Documents*, vol.53, n°3, p.51-52. Carrion-Martinaud M.-L., Bobillier-Chaumon M.-E. (2017), Présence de robots dans les EHPAD. Mieux vivre la séparation familiale », *Dialogue*, n°217, p.45-56.
- Chibaudel Q., Lespinet-Najib V., Durand K. (2019), L'usage d'outils numériques dans les pratiques professionnelles du champ social et médico-social : opportunités ou risques ?, *Vie sociale*, vol.28, n°4, p.105-120.
- Compiègne I. (2010), *La société numérique en question(s)*, Auxerre, Sciences Humaines Editions.
- Deydier J. (2019), Emmaüs Connect : donner aux acteurs de l'accompagnement social et médico-social les moyens d'agir face à la précarité numérique, *Vie sociale*, vol.28, n°4, p.77-87.
- Dreyer P., Pandolfo G. (2012), Solidarités de proximité, réseau social et technologies numériques, *Gérontologie et société*, vol.35, n°141, p.107-116.
- du Chazaud J.B., Delisle E. (2019), Enjeux éthiques du numérique dans le secteur social : rôle et réflexions de la CNIL, *Vie sociale*, vol.28, n°4, p.65-76.
- Eynaud P., Silva F. (2012), Les systèmes d'information dans l'économie sociale et solidaire : la primauté de l'humain, in Bayle E., Dupuis J.-C. (dir.), *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, coll. Méthodes et Recherches, p.181-206.
- Femery V. (2019), Des technologies au service de l'homme : un défi mutualiste ?, *Le journal de l'école de Paris du management*, vol.138, n°4, p.16-22.
- Gelot D. (2019), Dématérialisation des actes administratifs : quel impact sur les publics les plus fragiles ? Note sur le rapport 2019 du Défenseur des droits, *Vie sociale*, vol.28, n°4, p.189-193.
- Le Gall J., De Robertis C. (2017), *Le travail social à l'épreuve du numérique*, Rennes, Presses de l'EHESP.
- Meyer V. (2014), *Les technologies numériques... au service de l'utilisateur... au secours du travail social ?*, Bordeaux, Les Etudes Hospitalières.
- Nahrkhalaji S.S., Shafiee S., Shafiee M., Hvam L. (2018), Challenges of Digital Transformation: The Case of the Non-profit Sector », *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, Bangkok, p.1245-1249. Renaud J., Cherruault-Anouge S. (2018), Applications numériques pour l'autonomie des personnes avec trouble du spectre de l'autisme, *Enfance*, n° 1, p.131-146.
- Revil H., Warin P. (2019), Le numérique, le risque de ne plus prévenir le non-recours, *Vie sociale*, vol.28, n°4, p.121-133.
- Richez-Battesti N., Boned O. (2021), Les pratiques d'engagement et de gouvernance dans l'ESS en France à l'ère du numérique : entre diversification et complémentarité, in Bance P., Fournier J. (dir.), *Numérique, action publique et démocratie*, Mont-Saint-Aignan, Presses universitaires de Rouen et du Havre, p.281-297.
- Saidoun A., Bodea C. (2021), Digital transformation of non-profit organizations and the impact on their project performance, 9th scientific conference "All about people : digital transformation in science, education and arts, Alma Mater Europaea - ECM & European Academy of Sciences and Arts, Maribor, p.30-38.
- Taylor A. (2017), Social work and digitalization: bridging the knowledge gaps », *Social Work Education*, vol.36, n°8, p.869-879.
- Vial G. (2019), Understanding digital transformation: A review and a research agenda, *The Journal of Strategic Information Systems*, vol.28, n°2, p.118-144.
- Viallon P. (2017), Introduction. Bénévolat, lien social et numérique, *Les Cahiers du numérique*, vol.13, n°2, p.9-23.