

**L'INTRODUCTION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS LES SERVICES D'AIDE  
AUX PERSONNES:UNE QUESTION DE JUSTIFICATIONS**

**Auteur principal:** Marine Franssen, chargée de recherches au LENTIC,HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège  
[m.franssen@ulg.ac.be](mailto:m.franssen@ulg.ac.be)

**Co-auteur:** François Pichault, Professeur à HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège, Professeur associé à ESCP Europe-Paris, Président du LENTIC (HEC-ULg)  
[f.pichault@ulg.ac.be](mailto:f.pichault@ulg.ac.be)

**Co-auteur:** Frédéric Naedenoen, chargé de recherches au LENTIC,HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège  
[fnaedenoen@ulg.ac.be](mailto:fnaedenoen@ulg.ac.be)

**Résumé**

Prenant appui sur la théorie des conventions, l'article analyse les résultats d'une recherche-intervention menée auprès de deux organisations de services d'aide aux personnes lors de l'introduction d'un procédé de gestion informatisé des données. Il se centre sur les attitudes des collaborateurs et les justifications invoquées par les dirigeants de ces deux organismes. Le procédé informatisé présente de nombreuses caractéristiques du monde industriel, au sens défini par Boltanski et Thévenot [1991]. Comprenant potentiellement une importante dimension de contrôle via la géolocalisation, les risques de rejet paraissent élevés au sein d'un secteur où la mission sociale constitue le fondement des actions. Les résultats indiquent que les compromis nouvellement créés lors de la dématérialisation du formulaire papier restent précaires, dépendant fortement de la volonté des dirigeants en place. Nous préconisons dès lors l'établissement d'un suivi régulier des modalités d'application de ce système informatique afin d'en consolider les bases.

**Mots clés**

Services à la personne – aide à domicile – dématérialisation – justification – logiques argumentatives – théorie des conventions

## Introduction

Le champ du management des systèmes d'information a été longtemps dominé par une vue techniciste, où la question des usages effectifs était largement négligée au profit d'une quête de la performance centrée sur la mesure d'un hypothétique retour sur investissement. Les échecs multiples auxquels a conduit cette vision technocratique des systèmes d'information, basée sur la seule expertise de techniciens, ont donc permis d'asseoir la crédibilité d'approches plus comportementales, centrées sur la compréhension des usages et des non-usages, voire des « mauvais » usages. Parmi celle-ci, l'approche sociologique des conventions de Boltanski et Thévenot [1991] offre une grille de lecture précieuse dans la quête de la compréhension des comportements des acteurs faisant face à l'introduction de nouvelles technologies.

L'objectif de cet article est de relater une recherche-action en cours, dont le cadre d'analyse s'appuie sur l'approche sociologique des conventions afin de conseiller deux entreprises de soins à domicile dans leur conduite d'un projet pilote de changement technologique d'envergure.

L'objet du changement porte sur la dématérialisation du formulaire F-54, document imposé aux entreprises de soins à domicile par la Région Wallonne dans le cadre de l'obtention de subsides publics. Le procédé de dématérialisation de ce formulaire (appelé E-54) consiste en un remplacement du support papier par l'utilisation d'un smartphone mis à disposition de l'aide familiale et sur lequel est implantée une application dédiée. Sur base du scannage, au début et à la fin de chaque activité, de QR code uniques apposés chez les bénéficiaires, de l'heure des scans et du positionnement par géolocalisation, l'application valide les prestations des aides familiales.

Cet article est divisé en cinq parties. Après avoir décrit l'évolution des théories en matière de management des systèmes d'information et d'instrumentation de la gestion, ainsi que les concepts de la théorie des conventions, nous exposerons notre méthodologie et présenterons l'objet et les organisations étudiées. Nous présenterons ensuite les premiers résultats de l'analyse réalisée dans le cadre de ce processus d'accompagnement de deux projets pilotes. Enfin, nous terminerons par l'énonciation de recommandations visant à assurer la viabilité à long terme des projets développés.

## 1. Revue de littérature

### *1.1. L'informatisation comme processus de changement*

Le champ du management des systèmes d'information est depuis longtemps dominé par une vue techniciste, où la question des usages effectifs est largement négligée au profit d'une quête de la performance centrée sur la mesure d'un hypothétique retour sur investissement. Cette littérature dominante prolonge les théories diffusionnistes de Rogers [1962] selon lesquelles tout processus d'innovation technologique s'inscrit sur une ligne du temps suivant une distribution normale des utilisateurs par rapport au temps, où apparaissent successivement les innovateurs (*innovators*), les premiers adoptants (*early adopters*), la première majorité (*early majority*), la seconde majorité (*late majority*) et les retardataires (*laggards*). L'explication diffusionniste pose évidemment de nombreux problèmes si l'on veut comprendre la complexité des dynamiques de diffusion et d'appropriation des innovations. La diversité des attentes et des processus de co-construction à l'œuvre est largement sous-estimée [Lyytinen, 1992]. Une telle a-contextualisation de l'objet technique masque les enjeux économiques et sociaux qui président à sa création et à sa diffusion.

Les échecs multiples auxquels a conduit une vision technocratique des systèmes d'information, basée sur la seule expertise de techniciens, ont donc permis d'asseoir la crédibilité d'approches plus comportementales, centrées sur la compréhension des usages et des non-usages, voire des « mauvais » usages. L'objectif est bel et bien de comprendre la façon dont les acteurs concernés par un nouveau système d'information s'en emparent, se l'approprient et parviennent au fil du temps à lui attribuer du sens [Grover, Lederer & Sabherwal, 1988 ; Borum & Christiansen, 2006]. Dans une telle perspective, c'est désormais par les usages et la production de sens qu'une innovation technique prend progressivement corps dans un ensemble social donné. Une attention particulière est portée aux échecs, aux détournements, aux appropriations imprévues, etc. Les approches comportementales conduisent logiquement à mettre en lumière les aspects politiques de la conception et de la mise en œuvre des systèmes d'information.

Toutefois, certains ont pu voir dans les approches comportementales une tendance au déterminisme sociologique, qui nierait toute influence des outils eux-mêmes. Ce qui a amené certains auteurs à rappeler l'importance de la matérialité des technologies, en plaidant pour une approche socio-matérielle des innovations technologiques [Orlikowski, 2007]. Dans une telle perspective, l'accent est mis sur le caractère à la fois structurant et malléable des technologies, dont les présupposés organisationnels entrent inévitablement en interaction avec les visions du monde et les intérêts de leurs utilisateurs, dans un processus permanent de co-construction [DeSanctis&Poole, 1994 ; Orlikowski & Hofman, 1997].

### ***1.2. L'instrumentation de gestion***

Les chercheurs en système d'information et management ne sont cependant pas les seuls à s'être intéressés à l'implémentation d'outils de gestion dans l'organisation. Depuis les années 1980, des chercheurs en sciences de gestion et en sociologie étudient les dispositifs de gestion et leurs relations aux pratiques managériales comme autant d'indicateurs des logiques sociales et des stratégies d'acteurs existant dans les organisations [Metzger & Benedetto-Meyer, 2008]. Une production scientifique importante, mais dispersée, a vu le jour afin de sortir l'analyse des outils de gestion des considérations purement techniques [Moisdonet *al.*, 1997 ; Gilbert, 1998 ; Segrestin, 2004 ; Boussard, 2008].

Dans leur ouvrage, Chiapello et Gilbert [2013] mettent en perspective différents cadres théoriques pouvant être mobilisés pour l'analyse sociale des outils de gestion et les catégorisent, selon les proximités qu'ils entretiennent entre eux, en trois grandes familles d'approches. Premièrement, les approches critiques regroupent les travaux soutenant que l'implémentation d'outils de gestion participent à l'exercice de formes de violence, de domination et d'exploitation. Les recherches s'inspirent des théories marxienne, foucauldienne ou encore des théories cliniques et psychosociologiques. Deuxièmement, les habitudes de comportement ou de pensée ainsi que les règles plus ou moins formalisées qui guident les actions des individus dans un certain cadre social sont au cœur de l'analyse des approches institutionnalistes. Cette famille regroupe les approches néo-institutionnaliste, conventionnaliste et structurationniste, qui s'intéressent au rôle des institutions dans l'implémentation d'outils de gestion et dans les effets qu'ils produisent. Troisièmement, les approches interactionnelles accordent une importance cruciale aux acteurs, aux interactions qui se nouent entre ceux-ci et avec les outils de gestion et aux dynamiques sociales qui en résultent. Les acteurs disposent de moyens pour construire, autour de l'implémentation d'outils de gestion, des espaces de liberté et d'autonomie. Les théories de l'acteur-réseau de l'activité de l'acteur stratégique ainsi que la thèse discursive constituent les bases sur lesquelles s'appuient, selon Chiapello et Gilbert, les chercheurs des approches interactionnelles.

Parmi les multiples théories potentiellement mobilisables pour l'analyse de l'implémentation d'un outil de gestion, nous avons choisi de mobiliser la théorie des conventions et ce pour trois raisons principales.

De manière transversale, la théorie des conventions met en évidence le discours des interlocuteurs et les logiques d'argumentations dans lesquels ceux-ci s'inscrivent afin de rendre compte de la légitimité de leur modèle de jugement. Ce processus permet de faire ressortir les systèmes de valeurs sous-jacents aux propos tenus [Boltanski et Thévenot, 1991]. Analyser les discours des acteurs relativement à l'implémentation d'un outil de gestion permet de voir si l'appropriation de ce dernier fait l'objet d'un accord (la convention est partagée par l'ensemble des acteurs) ou si, au contraire, plusieurs systèmes de valeurs sont invoqués pour valider ou invalider la légitimité de l'outil.

Plus précisément, l'enjeu semble d'autant plus important que le projet implanté comporte une dimension de contrôle et de surveillance que les individus peuvent ressentir comme une tentative d'intrusion dans une activité de proximité interpersonnelle, renvoyant à ce que Foucault [1975] désigne comme une visée panoptique. Étant donné le risque de résistance qu'un tel projet peut rencontrer, il est intéressant de repérer comment les collaborateurs y réagissent et comment les décideurs justifient l'introduction de cette technologie au sein de leur organisation. Explorer les justifications permet de faire la lumière sur les processus mis en place afin de gérer le changement technologique, et les résultats qui en découlent.

Enfin, les entreprises de soins à domicile mettant en œuvre la dématérialisation du formulaire F-54 font partie du secteur plus large des entreprises sociales, organisations productrices de biens et services qui revendiquent un objectif explicite de bénéfice à la communauté [Defourny & Nyssens, 2006]. En combinant finalité sociale et activité économique, elles inscrivent au cœur même de leur fonctionnement une tension importante entre les objectifs sociaux qu'elles poursuivent et leurs impératifs économiques [Alter, 2006]. Cette tension s'observe dans les différentes dimensions de leur gestion [Doherty *et al.*, 2009] et le recours à un outil de gestion informatisé tel que l'E-54 peut mettre en exergue cette tension. Il importe donc d'analyser comment les acteurs peuvent justifier l'implémentation d'un outil qui ne relève pas, *a priori*, d'une logique correspondant à la finalité sociale de l'entreprise mais davantage d'une rationalisation managériale et organisationnelle des services proposés [Hwang & Powell, 2009].

### ***1.3. La théorie des conventions***

La théorie des conventions est un courant de recherche aux frontières de la sociologie, de l'économie et de la gestion qui se développe depuis une vingtaine d'années. Elle place au centre de son analyse l'élaboration, l'articulation et la signification des règles conventionnelles qui régissent un contexte donné [Chiapello et Gilbert, 2013 ; Gensee, 2003].

Cette approche étudie la manière dont les individus, confrontés à des situations d'incertitude, décident des comportements qu'ils vont adopter. Ces décisions s'appuient sur un ensemble de facteurs repérés par les individus dans une situation complexe et marquée par l'incertitude, et qui peuvent être classés en quatre catégories différentes : les énoncés, les personnes, les objets et les repères spatio-temporels [Nizet, 2002]. De manière explicite (les énoncés officiels présents dans les documents ainsi que ceux par lesquels les acteurs justifient les actions qu'ils entreprennent) ou implicites (les caractéristiques des personnes ou des objets, l'espace et le temps), ces composantes participent à l'élaboration d'un « *principesupérieur commun* » [Boltanski & Thévenot, 1991, p. 43] résumant la convention à l'œuvre dans une situation donnée et permettant la coordination des comportements et des représentations entre les personnes. Ainsi, dans la perspective soutenue par Gomez [1994 ; 1997] les outils de gestion

peuvent être envisagés comme des objets mobilisés par les organisation pour assurer la diffusion, la répétition, la compréhension d'une convention.

Les jugements émis par les personnes s'expriment au travers d'épreuves qui permettent d'établir la grandeur des facteurs en présence au regard d'une convention. Les facteurs sont vus comme « grands » lorsqu'ils représentent le principe supérieur ou que leurs caractéristiques sont en adéquation avec celui-ci. En revanche, les facteurs sont dits « petits » lorsqu'ils s'éloignent ou s'opposent à ce principe. L'épreuve prend forme lors d'un litige, lorsque les justifications mobilisées par les personnes font référence à un principe supérieur partagé ; ou lors d'un différend, lorsque les justifications portent avant tout sur le choix même du principe supérieur commun à mobiliser pour étayer ou non la grandeur des êtres en présence [Boltanski et Thévenot, 1991].

Dans le différend, le désaccord portera donc non seulement sur la grandeur des êtres en présence, mais sur l'identification même des êtres qui importent et des êtres sans importance et, par là, sur la vraie nature de la situation, sur la *réalité* et sur le bien commun auxquels il peut être fait référence pour réaliser un accord. [Boltanski et Thévenot, 1991, pp. 275-276]

Les conventions peuvent être analysées sous un angle dynamique, lorsqu'il s'agit de voir comment celles-ci évoluent, interagissent et sont remises en cause [Amblard, 2003]. Selon Nizet [2002], l'analyse d'une situation de changement sous l'angle de la théorie des conventions se découpe en trois temps. Premièrement, il s'agit de repérer la convention dominante à l'œuvre dans l'organisation. La convention peut faire référence à un seul principe supérieur mais, dans la plupart des cas, elle apparaît déjà sous la forme d'un compromis intégrant plusieurs principes supérieurs. Deuxièmement, on étudie les indices de l'introduction d'une nouvelle convention, qui entraîne de la suspicion et de la critique dans la ou les conventions originelles. Troisièmement, la convention initiale peut soit intégrer la nouvelle convention et constituer ainsi un nouveau compromis ; soit résister à l'introduction de la nouvelle convention et conserver son caractère originel ; soit disparaître entièrement pour laisser place à la nouvelle convention.

Nous adoptons dans cette analyse une démarche déductive, partant de la typologie des mondes de Boltanski et Thévenot [1991] comme étant autant de conventions différentes qui peuvent régir une organisation. Dans leur ouvrage, ces auteurs distinguent six mondes auxquels les acteurs peuvent faire référence lorsqu'ils s'engagent dans une démarche de justification. Ces mondes sont distingués sur base des différents repères précédemment cités (les énoncés, les personnes, les objets et les repères spatio-temporels) et présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 1 – Typologie des mondes selon Boltanski et Thévenot [1991]**

	<b>Principe supérieur</b>	<b>Personnes qui ont leur place</b>	<b>Qualité de grand/de petit</b>
<b>Monde inspiré</b>	Laisser libre cours à sa créativité, à son originalité	Celles poussées par le besoin de créer	Le créatif, imaginatif inattendu, original/ celui sans imagination, banal, prévisible, rangé
<b>Monde civique</b>	Poursuite du bien commun, de l'intérêt général	Celles qui œuvrent pour une cause qui se rattache à l'intérêt général ; celles qui sont garantes des institutions qui préservent cet intérêt général	Celui qui est désintéressé, qui fait passer la cause collective avant toute autre considération/ celui qui n'est mû que par des intérêts personnels, en particulier matériels et/ou financiers
<b>Monde industriel</b>	Maîtrise sur les hommes et les choses en vue de mener des actions efficaces	Celles qui, par leur rôle, leur fonction, collaborent à la réalisation d'une action, d'un projet	Celui qui présente les qualités professionnelles et humaines qui le rendent utile, efficace/ celui qui n'a pas de qualités productives ou est dans des situations de maladie, de handicap, de chômage, etc.
<b>Monde domestique</b>	Respect des personnes et de l'ordre social hiérarchique qui les relie	Celles qui sont liées par des relations hiérarchiques naturelles renvoyant aux générations, à l'ancienneté, etc.	Celui qui adopte les comportements correspondant à sa place dans la hiérarchie (bienveillance ou effacement selon la position) / celui qui, étant en position élevée, écrase les autres ou, étant en position basse, ne tient pas son rang
<b>Monde marchand</b>	Enrichissement personnel par l'achat, la vente de bien et par les opérations financières	Celles qui s'impliquent dans les relations d'échange	Celui qui désire posséder et parvient à saisir les opportunités, à faire des affaires et à s'enrichir/ celui qui est pauvre et n'a pas les moyens ou les capacités de s'en sortir
<b>Monde du renom</b>	Etre connu par le plus grand nombre de personnes	Celles qui cherchent à se faire connaître	Celui qui brille, qui est célèbre, dont on parle et que l'on voit dans les médias/ celui qui est obscur, qui n'est connu de personne, qui est discret, caché

**Tableau 1 – Typologie des mondes selon Boltanski et Thévenot [1991] - suite**

	<b>Objets qui ont leur place</b>	<b>Espace</b>	<b>Temps</b>
<b>Monde inspiré</b>	Faible degré d'équipement : les objets, dispositifs techniques risquent en effet de nuire à la créativité	Valorisant l'intérieur de l'individu, en particulier ses ressources et ses capacités non rationnelles : ses sentiments, son imaginaire, son inconscient	Valorisation de l'inattendu, de la rupture, de la remise en question
<b>Monde civique</b>	Les lois, règlements, dispositifs techniques, etc. qui évitent que les intérêts des individus ne prennent le dessus par rapport à l'intérêt général	Valorisant l'espace public – celui dans lequel s'exprime l'intérêt général – au détriment de l'espace privé	Valorisation de la durée, car l'action collective en vue du bien commun s'inscrit généralement dans un temps long
<b>Monde industriel</b>	Haut degré d'équipement : de nombreuses machines, dispositifs informatiques, règlements, méthodes, etc. permettent de mesurer, d'évaluer, de coordonner	Très structuré, séparant et permettant de coordonner les différentes composantes de l'action et/ou les différentes personnes qui en sont partie prenante	Valorisation de l'avenir, que l'on maîtrise par la mise au point de tableaux de bord, de programmes, de plans, de calendriers, etc.
<b>Monde domestique</b>	Objets qui viennent consolider les relations et/ou marquer la place que l'on occupe dans la hiérarchie	Valorisant l'intérieur, le centre par rapport à la périphérie, à l'extérieur qui sont menaçants ; valorisant le haut par rapport au bas	Valorisation de la constance, de la permanence, de la tradition : le passé est valorisé et doit se poursuivre dans le présent.
<b>Monde marchand</b>	Objets qui permettent et/ou facilitent les échanges : monnaie, carte bancaire, institutions financières, marchés, bourses, etc.	Très large, sans limite ni distance	Le moment présent : celui où l'affaire se présente et où il faut saisir
<b>Monde du renom</b>	Objets qui contribuent à la notoriété, à la réputation : logo, dépliant, badge, site internet, journal, radio, TV, etc.	Effacement de l'espace intérieur, privé, tout entier absorbé par l'espace public : rien ne doit être caché	L'éphémère : la célébrité est de courte durée

[d'après Nizet, 2002]

## 2. Méthodologie

L'analyse de la dématérialisation du F54 s'inscrit dans le cadre d'une démarche d'accompagnement de projets pilotes similaires, implantés simultanément dans deux organisations de services aux familles que nous appellerons ici Famiservice 1 et 2. Toujours en cours, cette mission combine des approches qualitatives et quantitatives afin d'appréhender les effets du changement dans leur globalité.

En début d'intervention, nous avons procédé à une démarche de contextualisation des situations sur base d'une analyse de documents internes tels que les descriptions de fonction des aides familiales et assistantes sociales, l'organigramme des organisations ou le règlement d'ordre intérieur. Nous avons ensuite mené, dans les deux organisations, respectivement 24 et 20 entretiens semi-directifs avec des acteurs clés du projet, répartis en six catégories : aides familiales, assistantes sociales, supports administratifs, supports techniques, membres de la direction et membres de la délégation syndicale (tableau 1 – détail des entretiens semi-directifs). Dans un troisième temps, nous avons recouru à des techniques d'observation participante en accompagnant sur le terrain six aides familiales lors de leurs prestations chez les bénéficiaires. A l'heure d'écrire ces lignes, nous abordons la phase de focus groups grâce à laquelle nous cherchons à tracer l'évolution des perceptions des acteurs clés, en les rencontrant une première fois durant le processus de lancement ; et une seconde fois lorsque le projet aura atteint sa vitesse de croisière. Par la suite, un questionnaire sera distribué à l'ensemble du personnel afin de pouvoir quantifier et comparer les résultats à ceux obtenus lors des phases qualitatives.

L'objectif visé par l'accompagnement dont il est question est l'élaboration d'un guide méthodologique à destination des organisations observées. Ce guide servira également, à terme, de soutien à la généralisation de l'expérience et au lancement d'initiatives similaires.

**Tableau 2 – détail des entretiens semi directifs**

	<b>FAMISERVICE 1</b>	<b>FAMISERVICE 2</b>
Aides familiales	10	8
Assistants sociaux	5	4
Supports administratifs	3	3
Supports techniques	2	1
Membres de la direction	2	2
Membres de la délégation syndicale	2	2
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>20</b>

### **3. L'étude**

#### **3.1. L'objet du changement**

Le formulaire papier soumis à la dématérialisation porte l'identifiant F54. Il est utilisé par l'ensemble des aides familiales de la Région Wallonne afin de comptabiliser les interventions réalisées et, d'ainsi pouvoir facturer le bénéficiaire et recevoir des subsides publics. Ce document renseigne, pour chaque aide familiale, les prestations qu'elle effectue sur une journée. Toutes les activités (prestation chez un bénéficiaire, réunion de service, formation, ...) doivent être notées en indiquant l'heure de début, l'heure de fin ainsi que la durée de l'activité. Lorsqu'il s'agit d'une prestation chez un bénéficiaire, elle doit être validée par sa signature. C'est sur base de ces documents que la Région Wallonne subventionne les services d'aide aux familles. Le F54 sert également de base au calcul des kms parcourus par les aides familiales pour le compte des bénéficiaires (courses, médecins, etc.) et à leur remboursement par les services eux-mêmes.

Le procédé de dématérialisation (appelé E-54) de ce formulaire consiste en un remplacement du support papier par l'utilisation d'un smartphone sur lequel est implantée une application dédiée. Sur base du scannage, au début et à la fin de chaque activité, de QR code uniques apposés chez les bénéficiaires, de l'heure des scans et du positionnement par géolocalisation, l'application valide les prestations des aides familiales. Ce procédé dispense également le bénéficiaire de devoir signer. Sur le même principe, des QR code sont apposés dans les salles de réunions et de formation. En outre, l'application permet aux aides familiales de recevoir leurs horaires ainsi que diverses informations sur les familles, et calcule (par géolocalisation) les kilomètres qui doivent être remboursés pour les déplacements professionnels.

#### **3.2. Les organisations étudiées**

##### *3.2.1. Famiservice 1*

Famiservice 1opère depuis 1985 dans le secteur de l'aide aux familles et des soins à domicile. Elle emploie actuellement près de 1.000 travailleurs, dont 650 aides familiales et 150 infirmières, avec une forte présence des partenaires sociaux, caractéristique du secteur en Belgique. Cette présence est d'autant plus importante que l'organisation fait partie d'une association mutuelle de soins de santé dont les engagements idéologiques sont très marqués dans le sens de la démocratisation de l'accès aux soins et de la protection des plus démunis.

Les aides familiales sont réparties sur différents secteurs, regroupant des communes voisines ou proches. Chaque secteur compte environ 20 à 25 aides familiales qui sont encadrées par une assistante sociale. Les horaires des aides familiales sont établis par l'assistante sociale, et peuvent être discutés en réunion d'équipe. Deux services (le call center et le contact center) sont en charge de la gestion des changements horaires au quotidien (en fonction des suppressions de certaines prestations ou des absences du personnel pour cause de maladie). Le call center est un service général, qui s'occupe également de la gestion du personnel infirmier, des plaintes des bénéficiaires, etc. tandis que le contact center est un service réservé et accessible uniquement aux aides familiales. Enfin, dans le service administratif, deux personnes sur six sont occupées à temps plein pour l'encodage des F54, les autres étant en charge du paiement des salaires et de la gestion des documents administratifs pour l'ensemble du personnel.

##### *3.2.2. Famiservice 2*

Famiservice 2opère depuis 1951 dans le secteur de l'aide aux familles et fait partie de la même association mutuelle de soins de santé que Famiservice 1. L'organisationemploie actuellement 228 aides familiales et s'est spécialisée dans ce secteur puisque, contrairement à

Famiservice 1, elle ne fournit pas d'autres services que celui de l'aide aux familles. Le taux de syndicalisation est également très élevé.

Famiservice 2 s'organise également en secteurs, dont la gestion est confiée à une assistante sociale par secteur. Celle-ci établit les horaires des aides familiales de son secteur, et s'occupe également du changement des horaires au quotidien. Un service composé de 4 personnes est en charge de l'encodage des formulaires F54, du remboursement des kilomètres, du paiement des salaires, et de la gestion des documents administratifs. Notons également la présence d'un service facturation des prestations aux bénéficiaires.

## 4. Analyse

### 4.1. Situations initiales

Les organisations étudiées s'appuient, avant l'introduction du E-54, sur une même convention de base. Cependant, dans chaque organisation vient se greffer une autre convention, cette fois différente selon l'organisation, ce qui positionne Famiservice 1 et Famiservice 2 dans deux situations initiales distinctes au regard du processus de dématérialisation implanté.

La convention de base, celle à laquelle se réfèrent tant que Famiservice 1 que Famiservice 2 est la convention civique. Ces entreprises évoluent dans le secteur de l'économie sociale et plus précisément dans le domaine des services à la personne. La principale mission des aides familiales consiste à « *permettre [aux bénéficiaires] de rester dans leur cadre habituel de vie et ce, dans des conditions optimales de bien-être* » (Famiservice 2, extrait du R.O.I.). Les valeurs défendues sont celles de « *solidarité, justice sociale, égalité des chances, éthique et responsabilité envers l'usager, l'affilié, le patient* » (Famiservice 1, extrait de la description de fonction des aides familiales). Ces organisations visent à mettre les moyens les plus adéquats en œuvre pour répondre aux évolutions du domaine social et du domaine de la santé.

À cette convention civique vient se mêler, chez Famiservice 1, la convention industrielle. Comme nous l'avons mentionné dans la description des organisations étudiées, Famiservice 1 emploie environ 1.000 travailleurs, ce qui la classe parmi les grandes entreprises si on prend en compte uniquement le critère de taille. Cela a pour conséquence l'introduction de plusieurs objets visant à améliorer l'efficacité de l'organisation tels que la création d'une centrale d'appel téléphonique (call center) en 1991, dans le but de rester accessible 24h/24 ; la mise à disposition des infirmiers d'un PDA en 2004 ; l'équipement, en 2011, des assistantes sociales d'un ordinateur et d'un scanner portable leur permettant de compléter les enquêtes sociales. Le directeur général ne cache d'ailleurs pas son objectif de promouvoir une image de gestion professionnelle dans le secteur non marchand: « Il n'y a pas de raison que l'efficacité soit exclusivement réservée aux services marchands », déclare-t-il souvent.

Famiservice 1 se caractérise donc par un haut degré d'équipement servant à mesurer, à évaluer et à coordonner le travail des collaborateurs. Une illustration de ce compromis se trouve dans les descriptions de fonction des travailleurs :

*Tout travailleur de Famiservice 1 s'engage à exercer son travail dans l'intérêt collectif et dans le respect des valeurs essentielles de Famiservice 1 : le respect de l'autre dans ses différences; la liberté d'opinion et d'action de l'individu dans les limites des principes démocratiques et des règles de Famiservice 1; la promotion de l'autonomie et de la participation de l'individu dans les décisions qui le concernent; l'équité dans les relations avec les bénéficiaires; le souci de l'efficacité de l'organisation.*  
(Famiservice 1, extrait de la description de fonction des aides familiales)

Chez Famiservice 2, un compromis est observé entre la convention civique et la convention domestique. La structure, de taille moyenne avec environ 250 membres du personnel, est dirigée familialement par une présidente-directrice générale, son mari (directeur administrateur délégué) et leur belle-fille (coordinatrice sociale, adjointe à la direction). L'analyse de nos entretiens montre une organisation se basant sur l'informel et l'apprentissage sur le tas. Ainsi, alors que le dernier quart d'heure de prestation chez chaque bénéficiaire est formellement mis à disposition des aides familiales pour effectuer le trajet entre deux familles, on observe une diversité des pratiques sur ce point. L'aide familiale juge la situation et décide, sur base de son appréciation, du moment où elle se déplacera: cela peut être pendant le quart d'heure autorisé, à cheval sur les deux prestations, ou encore au début de la prestation suivante... De plus, la direction parle d'une gestion «maternaliste» ce qui expliquerait un comportement globalement «loyal» de la délégation syndicale puisque, pour certains, la direction estime «savoir ce qui est bon pour les travailleurs».

## **4.2. Période de changement**

### *4.2.1. L'introduction du E-54*

Dans les deux cas, l'annonce du démarrage du projet pilote E-54 déséquilibre les compromis établis en appuyant l'importance de la convention industrielle à Famiservice 1: «*la perception c'est la peur d'être surveillé... Avant, on pouvait arriver pendant 20 ans en retard, si le bénéficiaire ne le disait pas, y avait rien qui changeait*»; «*le projet, c'est aussi pour aller plus vite: de nouveau, en avant, on court!*»; «*le fait de tendre le papier, c'était la pause*» (Famiservice 1, extraits d'entretiens), et en introduisant celle-ci dans le compromis existant chez Famiservice 2: «*maintenant, on a un système plus rigide, toute l'information doit partir du bureau... C'est présenté pour être plus efficace ... et heu... oui, ça peut servir à ça: paiement des salaires plus tôt, des horaires meilleurs...*» (Famiservice 2, extrait d'entretien).

L'outil est en effet un dispositif informatique permettant le relevé instantané des prestations des aides familiales grâce à la technologie du QR code, et calculant automatiquement les kilomètres professionnels à rembourser sur base de la géolocalisation. Ces modalités passent d'un formulaire papier relativement lent et lourd à gérer à une version informatique sensée améliorer l'efficacité du processus.

Cet outil structure différemment les relations entre les collaborateurs. Chez Famiservice 1, les aides familiales sont invitées à joindre systématiquement le contact center (centre d'appel qui leur est réservé) lorsqu'une modification dans l'horaire doit être introduite. Chez Famiservice 2, les assistantes sociales se voient maintenant déchargées de la gestion des horaires au quotidien, confiée au service administratif, qui est également en charge de la gestion des anomalies relatives aux horaires. De la même façon, les aides familiales sont invitées à contacter automatiquement le service administratif en cas de modification à apporter à leur horaire. Dans les deux organisations, un support technique est désigné en cas de problème avec l'application.

### *4.2.2. Attitudes des collaborateurs*

Premièrement, nous avons identifié, dans le discours des acteurs, trois avantages relatifs à l'utilisation du E-54. Tout d'abord, le fait de dématérialiser le formulaire papier allège significativement la charge de travail administrative pour les organisations, comme pour les aides familiales: «*quand ça marche bien, c'est plus facile, c'est formidable...*» (Famiservice 2, extrait d'entretien). Ensuite, l'application développée permet l'échange et la mise à jour automatisés de données telles que les horaires des aides familiales ou des informations essentielles sur les familles dont elles s'occupent, ce qui favorise la fluidification des

communications au sein des structures : *« je ne le pensais pas au début, mais je pense vraiment que le smartphone pourrait nous aider. Pour moi le photogramme<sup>1</sup> est donné un peu tard aux aides familiales. Du coup on pourrait envoyer ce photogramme par smartphone »* (Famiservice 1, extrait d'entretien). Sur ces modalités, l'objet est vu comme « grand » par les collaborateurs au regard du principe industriel, puisqu'il améliore l'efficacité des processus à l'œuvre. Enfin, l'outil protège également contre l'arbitraire puisque le relevé des prestations est réalisé automatiquement lors du scan des QR codes. Les aides familiales sont ainsi mises sur un pied d'égalité face à un procédé qui peut difficilement être détourné : *« moi je mets mes enfants à la garderie tôt pour être à 8h au travail, alors que d'autres ne le font pas et commencent à 8h20. C'est injuste ... Mais maintenant, elles partiront sûrement plus à l'heure »* (Famiservice 2, extrait d'entretien). De plus, cette traçabilité offre aux aides familiales une protection face à des plaintes éventuelles. Les données relevées lors des scannages permettent, en cas d'accusation par les familles de non exécution des prestations, de vérifier la véracité des reproches formulés : *« si les bénéficiaires rouspètent, ça justifie les prestations »* (Famiservice 2, extrait d'entretien). Sur ces modalités, l'objet est vu comme « grand » au regard de la préoccupation civique d'équité.

Deuxièmement, trois critiques sont formulées par les collaborateurs que nous avons consultés et accompagnés sur le terrain. Tout d'abord, les travailleurs pointent les manipulations techniques que supposent le smartphone et l'application E-54, qui peuvent être fastidieuses pour un public peu habitué à ce genre de technologie : *« il y en a qui ne l'ont pas encore reçu et elles paniquent déjà »* (Famiservice 1, extrait d'entretien). S'ajoute à cela la présence d'anomalies de fonctionnement du programme, « maladie de jeunesse » de cet outil nouveau (entre autres : calcul des kilomètres erroné, gel de l'application, localisation inexacte...) : *« quand ça ne marche pas, c'est la m... »* (Famiservice 2, extrait d'entretien). Dans ce contexte, l'objet est vu comme « petit » par rapport à la convention industrielle puisque le temps consacré par les aides familiales aux manipulations techniques et à l'improvisation de solutions pour pallier aux bogues est considéré comme perdu. Ensuite, les critiques les plus fortes à l'égard de l'innovation technologique du E-54 portent sur son incompatibilité avec la convention civique qui caractérise les deux organisations. Un système de géolocalisation permet le contrôle automatique des prestations, ce qui est vu comme une atteinte à la vie privée des aides familiales et une tentative de surveiller, à la minute près, les heures de pointage des travailleurs : *« on a l'impression d'être toujours connecté. Or moi, mon travail chez Famiservice 1, il démarre à 8h30, pas avant »* (Famiservice 1, extrait d'entretien) ; *« une fois que le programme est branché, vous êtes surveillé en tout temps. Entre deux scans, ça ne se coupe pas, il y a une surveillance constante »* (Famiservice 2, extrait d'entretien). Cela s'accompagne d'une crainte que les organisations perdent de vue la mission sociale défendue, au profit d'un objectif de productivité et de performance accrues : *« le smartphone nous dit en fin de journée 'Ceci est votre dernier client'. Non !! Ce ne sont pas des clients, ce sont des bénéficiaires ! »* (Famiservice 2, extrait d'entretien). Les aides familiales soulignent l'importance de la dimension sociale de leur métier, qui pourrait être mise à mal par l'arrivée du E-54, notamment concernant les discussions échangées avec les bénéficiaires lors du remplissage de la version papier (F-54).

---

<sup>1</sup> Outil qui a pour but de décrire et d'analyser la situation des bénéficiaires afin d'optimiser leur prise en charge, en développant et/ou en actualisant le projet d'aide. Il est structuré autour de quatre domaines principaux (la santé, la vie quotidienne, la situation économique et les aspects affectifs et relationnels) et appréhendé à travers les réseaux primaires (proches, amis, voisins) et secondaires (intervenants professionnels) de la personne [SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2007].

Troisièmement, une série de questionnements sont apparus au travers des entretiens et des observations à propos de l'impact de l'outil sur, d'une part, l'organisation du travail intra et inter-service et, d'autre part, les changements possibles de rôles pour certains métiers. L'impact sur l'organisation du travail a trait particulièrement à l'avenir professionnel des personnes chargées, dans les services administratifs, d'encoder les formulaires F-54 ou de recevoir les appels au centre d'appel : « *moi je m'inquiète pas pour mon travail, j'en aurais toujours. Mais c'est pour les filles au téléphone que je m'inquiète* » (Famiservice 1, extrait d'entretien). Il se manifeste également par la crainte de voir disparaître des espaces de négociation concernant l'organisation des horaires : « *pour l'instant, [en cas de changement horaire] on nous sonne le jour avant. Donc on peut exprimer notre ressenti par rapport à ce qui est le mieux pour nous et pour le bénéficiaire. Il faut garder ça, absolument. On ne doit pas recevoir l'horaire modifié le matin même [sur le téléphone] sans pouvoir rien dire. On connaît nos familles !* » (Famiservice 1, extrait d'entretien). L'impact sur les rôles concerne le renforcement du rôle de gestionnaire d'équipe des assistantes sociales et leur intervention possible dans le processus de gestion des anomalies – « *à partir de quand devront-elles intervenir si on constate de trop nombreuses irrégularités de prestations chez une aide familiale ?* » (Famiservice 1, extrait d'entretien) – ces dernières jugeant que cela leur a été peu expliqué.

Globalement, l'analyse des entretiens individuels et collectifs montre que les acteurs de Famiservice 1 se positionnent de manière plus réservée face au projet que les acteurs de Famiservice 2. Les discours chez Famiservice 1 contiennent ainsi davantage de questionnements, de craintes et de réserves concernant l'arrivée du smartphone par rapport à chez Famiservice 2 où les propos soulignent plutôt les avantages possibles de l'outil ainsi qu'une grande confiance dans la prise de décision de la direction, « dans l'intérêt commun ». Nous pensons que cela peut s'expliquer par la présence, au sein de Famiservice 2, de la convention domestique en tant que convention régulatrice face au risque de renforcement de la convention industrielle : la proximité entre responsables et collaborateurs permet à ces derniers d'interpeller directement la responsable du projet, de manière informelle, lorsqu'un problème survient. Chez Famiservice 1, cette convention domestique est peu, voire inexistante. La crainte de voir la convention industrielle supplanter la convention civique est de ce fait renforcée, puisque cela signifierait que la convention industrielle deviendrait largement dominante dans l'organisation.

#### 4.2.3. Justification des dirigeants

Les justifications invoquées par les dirigeants des deux organisations répondent tout d'abord aux critiques formulées par les collaborateurs à l'égard du E-54. C'est ainsi que lorsque sont évoqués les problèmes de manipulations techniques, les directions<sup>2</sup> invoquent la mise sur pied d'un programme de formation, à destination de l'ensemble des aides familiales, leur permettant d'acquérir les bases en matière de savoirs technologiques relatifs aux smartphones et aux applications mobiles. En ce qui concerne les problèmes techniques, les organisations affirment plancher sur une correction des erreurs dans l'application dès qu'ils prennent connaissance de la situation. Nous sommes donc face à des justifications de type industriel : la professionnalisation des aides familiales et l'amélioration du fonctionnement de l'outil. Face aux critiques très importantes concernant les craintes de contrôle et de perte de la mission sociale des aides familiales, les directions adoptent deux attitudes de justification. En premier lieu, elles mobilisent la convention civique en tant que garde-fou face aux dérives possibles du contrôle. Des règles ont été édictées afin de respecter la vie privée, limitant les périodes de

---

<sup>2</sup> Ces justifications sont parfois invoquées par plusieurs collaborateurs pour rassurer leurs collègues, ce qui montre que la convention dominante peut aller jusqu'à une certaine forme d'intériorisation.

surveillance aux heures de travail. Une période tampon a été définie, qui encadre l'heure à laquelle les aides familiales sont supposées scanner les QR code. Lorsque le scannage a lieu dans cette période tampon, aucune anomalie n'est prise en compte. De plus, les organisations ont obtenu la garantie, de la part des autorités de la Région Wallonne, que les heures exactes de pointage ne seraient pas utilisées afin de réduire les subsides octroyés. Cet accord supporte la préoccupation de maintenir sur un pied d'égalité les organisations ayant dématérialisé le F-54 et celles fonctionnant encore avec le formulaire papier. En deuxième lieu, les dirigeants réinterprètent, à la lumière de la convention civique, l'efficacité industrielle qu'apporte le E-54. Les justifications soutenues peuvent être résumées par la proposition suivante : utiliser le E-54 permet aux aides familiales de réaliser les formalités administratives plus rapidement, en un simple scan, et leur libère ainsi plus de temps pour se consacrer à leur mission sociale d'accompagnement des bénéficiaires. Le E-54 n'est pas présenté comme incompatible avec la dimension sociale du travail, mais en deviendrait un support.

Les justifications font ensuite écho aux questionnements posés par les travailleurs relativement à l'organisation du travail dans les services et aux nouveaux rôles à adopter par certains acteurs. La convention industrielle est mobilisée par les responsables qui assurent qu'aucun travailleur ne sera licencié et que les membres du service administratif seront affectés à d'autres tâches (par exemple : le contrôle qualité) plus valorisantes et davantage utiles à la structure. De la même manière, le renforcement du rôle de gestionnaire d'équipe pour les assistantes sociales contribuera à améliorer la coordination générale des services. Les personnes sortent ainsi « grandies » du processus de dématérialisation du F-54 sous la convention industrielle, car impliquées plus efficacement dans l'organisation.

Etant donné les positionnements différents des acteurs chez Famiservice 1 et 2, l'intensité du travail de justification des directions est en conséquence plus ou moins marqué. On observe, chez Famiservice 1, un processus de justification très important, qui répond à la crainte de voir disparaître entièrement la convention civique au profit de la convention industrielle. Un travail considérable de négation de cette éventualité est entrepris, dès les prémices du projet, parallèlement à la réaffirmation de l'équilibre civique/industriel. Il passe notamment par une information systématique de l'état d'avancement du projet lors des réunions du Conseil d'Entreprise, ainsi que par l'organisation d'une conférence de presse décrivant les avantages du projet et la manière dont l'outil aide à la réalisation de la mission sociale. Chez Famiservice 2, le message du directeur, davantage réactif face aux premiers questionnements du personnel, porte davantage sur le symbolisme de l'innovation implantée au sein d'une structure qui poursuit sa mission sociale tout en conservant un caractère familial. L'informel domine encore une large partie des modes de gestion de l'organisation, ce qui agit aux yeux des acteurs comme un contrepoids à l'arrivée de la convention industrielle.

### ***4.3. Modification des compromis***

A l'heure d'écrire ce papier, il nous semble que les compromis initiaux observés dans les deux organisations se modifient en intégrant les changements organisationnels qu'induisent le E-54. Si la base du compromis chez Famiservice 1 reste les conventions civique et industrielle, les modalités d'organisation du travail sont transformées. Par exemple, de nouvelles affectations sont en cours d'attribution aux personnes auparavant responsables de l'encodage des F-54. Au sein de Famiservice 2, on voit apparaître un nouveau compromis entre les trois conventions civique, industrielle et domestique. Ainsi, les aides familiales collaborent avec le service administratif pour les changements d'horaire au quotidien mais continuent de se référer à leur assistante sociale sur une base informelle.

Pour autant, nous manquons de données tant qualitatives que quantitatives pour valider ces hypothèses. Les focus-groups, prévus une première fois durant les phases tests et une seconde fois lorsque le projet sera stabilisé, nous aideront à tracer l'évolution des perceptions des acteurs-clés. Combinés à la distribution d'un questionnaire anonyme à l'ensemble du personnel, ces éléments fourniront une caractérisation plus fine des transformations observées dans les deux organisations.

Le tableau de synthèse présenté ci-dessous met en évidence, dans ce processus de changement, les points communs et les éléments de différence observés dans les deux organisations étudiées.

**Tableau 3 - Synthèse de l'analyse**

	<b>Famiservice 1</b>	<b>Famiservice 2</b>
	<b>Situations initiales</b>	
	Compromis entre la convention civique et la convention industrielle	Compromis entre la convention civique et la convention domestique
	<b>Période de changement</b>	
<i>Introduction du E-54</i>	Renforcement de la convention industrielle	Introduction de la convention industrielle
<i>Attitudes des collaborateurs</i>	Critique principale : crainte de perte de la convention civique	
	Pas de contrebalancement	Contrebalancement par la convention domestique
<i>Justification des dirigeants</i>	Affirmation de la convention civique et réinterprétation de la convention industrielle	
	Affirmation de l'équilibre du compromis civique/industrielle	Innovation industrielle au sein du compromis civique/domestique
	<b>Modification des conventions</b>	
	Compromis civique/industrielle	Compromis civique/industrielle/domestique

## 5. Discussion et recommandations

Au travers de cette analyse, nous avons montré l'intérêt d'un recours à la théorie des conventions pour décoder les enjeux liés au processus d'informatisation des données dans le secteur des services d'aide aux personnes. Les questions de sens et d'appropriation par les acteurs des nouveaux dispositifs, que la littérature identifie comme critiques dans tout processus de changement informatique [Grover, Lederer & Sabherwal, 1988 ; Segrestin, 2004 ; Borum & Christiansen, 2006], prennent une ampleur d'autant plus grande dans ce secteur où la mission sociale constitue le fondement des actions.

Si nous relevons un indéniable souci de prise en compte, chez les responsables des deux organisations étudiées, des critiques et des questionnements des acteurs lors de la mise en place du procédé de dématérialisation, il est cependant légitime de poser la question de la durabilité de ces nouveaux compromis. Les équilibres créés nous apparaissent en effet fragiles,

dépendant sensiblement du bon vouloir des responsables actuels. Quels sont les garde-fous mis en place pour éviter d'éventuelles dérives panoptiques [Foucault, 1975] face aux possibilités offertes par la géolocalisation? Des garanties ont certes été fournies à ce sujet aux collaborateurs, mais l'absence d'accord écrit quant aux engagements pris et de processus d'évaluation paritaire<sup>3</sup> du changement en cours pose problème à nos yeux. La probabilité existe qu'un jour, ces bonnes intentions soient supplantées par des préoccupations de rentabilisation immédiate des prestations, justifiant l'intensification du contrôle.

En nous basant sur une approche socio-matérielle des technologies de l'information [Orlikowski, 2007], nous préconisons l'élaboration d'un processus de suivi des modalités des projets de dématérialisation en vue de réguler les éventuelles tentations panoptiques que le recours aux smartphones pourrait susciter. A intervalles réguliers, un comité paritaire existant (Conseil d'Entreprise) ou à créer serait chargé, dans chaque organisation, de vérifier que l'utilisation du E-54 se fait conformément aux engagements établis en début de projet. Ces comités seraient également chargés d'évaluer toute demande de révision des modalités implantées et de statuer sur leur adéquation aux principes défendus par la structure. La création d'un tel dispositif évitant que les intérêts d'une partie ne prennent le dessus sur les autres nous semble une des manières de garantir, dans une perspective de changement polyphonique [Pichault, 2013], la pérennité des compromis auxquels les deux organisations sont parvenues lors de l'introduction du E-54.

## Conclusion

Cet article se fonde sur une démarche de recherche-intervention auprès de deux organismes de soins à domicile ayant entrepris un changement technologique d'envergure qui a trait à la dématérialisation d'un formulaire officiel. Le souci des deux directions d'être accompagnées dans la gestion de ce changement répond à leur volonté de comprendre et de mieux prendre en compte les enjeux sociaux qu'une telle démarche peut provoquer. Le projet implanté comporte en effet une dimension potentielle de contrôle et de surveillance que les individus peuvent ressentir comme une tentative d'intrusion dans une activité de proximité interpersonnelle, renvoyant à ce que Foucault [1975] appelle un projet panoptique.

L'article démontre l'intérêt que peut revêtir, dans un contexte de recherche-intervention, l'approche sociologique des conventions de Boltanski et Thévenot [1991]. Ainsi, l'arrivée du smartphone provoque respectivement le renforcement du monde industriel chez Famiservice 1 et l'apparition de ce monde au sein de Famiservice 2. L'outil de gestion analysé participe ainsi à un processus de modification des conventions en vigueur. Un tel bouleversement des équilibres entraîne des réactions contrastées de la part des travailleurs. En réponse aux questionnements présents dans les deux organisations, les employeurs entendent offrir un certain nombre de garanties quant à leur intention de maintenir la finalité sociale de l'entreprise, c'est-à-dire la prédominance de la convention civique.

L'approche des conventions peut également aider à élaborer des recommandations utiles pour la poursuite du changement en cours. L'analyse de la situation souligne en effet le risque inhérent au caractère informel des garanties offertes par les employeurs des deux organisations étudiées. Elle conduit ainsi à préconiser un processus de suivi des modalités des projets implantés par la mise en place de comités paritaires chargés de garantir la durabilité des nouveaux compromis, au-delà des intentions managériales affichées.

---

<sup>3</sup> Rappelons que les deux organisations sont caractérisées par un taux de syndicalisation très élevé.

## Bibliographie

- ALTER, S. K. (2006), Social Enterprise Models and their Mission and Money Relationships, dans NICHOLLS, A. (Ed.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford, Oxford University Press, pp. 205-232.
- AMBLARD, M. (2003), Vers une Théorie sur la Dynamique des Conventions, dans AMBLARD, M. (Ed.), *Conventions et Management*, Bruxelles, De Boeck Université, pp. 139-158.
- BOLTANSKI, L. & THEVENOT, L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, coll. « NRF Essais ».
- BORUM, F. & CHRISTIANSEN, J. (2006), Revisiting the Implementation Metaphor—a Comment on « Actors and Structure in IS Projects: What Makes Implementation Happen ? », *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), pp. 238-242.
- BOUSSARD, V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris, Belin, coll. « Perspectives sociologiques ».
- CHIAPELLO, E. & GILBERT, P. (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte, coll. « Grands Repères ».
- DEFOURNY, J. & NYSSSENS, M. (2006), Defining Social Enterprise, dans NYSSSENS, M. (Ed.), *Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Londres & New York, Routledge, pp. 296-309.
- DESANCTIS, G. & POOLE, M.S., (1994), Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Theory, *Organization Science*, 5(2), pp. 121-147.
- DOHERTY, B., FOSTER, G., MASON, C., MEEHAN, J., MEEHAN, K., ROTHEROE, N. & ROYCE, M. (2009), *Management for social enterprise*, Londres, Sage
- FOUCAULT, M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard/N.R.F., coll. « Bibliothèque des histoires ».
- GENSSE, P. (2003), Introduction Générale, dans AMBLARD, M. (Ed.), *Conventions et Management*, Bruxelles, De Boeck Université, pp. 13-23.
- GILBERT, P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Paris, Economica, coll. « Gestion ».
- GOMEZ, P.-Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica.
- GOMEZ, P.-Y. (1997), Information et Convention : le Cadre du Modèle Général, *Revue Française de Gestion*, 112, pp. 64-77.
- GROVER, V., LEDERER, A.L. & SABHERWAL, R. (1988), Recognizing the Politics of MIS, *Information et Management*, 14(3), pp. 145-156.
- HWANG, H. & POWELL, W. W. (2009), The Rationalization of Charity : The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector, *Administrative Science Quarterly*, 54(2), pp. 268–298.
- LYYTINEN K. (1992), Information Systems and Critical Theory, dans ALVESSON, M. & WILLMOTT, H. (eds.), *Critical management studies*, Londres, Sage, pp. 159-180.
- METZGER, J.-L. & BENEDETTO-MEYER, M. (2008), *Gestion et sociétés. Regards sociologiques*, Paris, L'Harmattan, coll. « Sociologie de la gestion ».

- MOISDON, J.-C. *et al.* (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan.
- NIZET, J. (2002), La théorie des conventions, dans NIZET, J. & PICHHAULT, F., *La coordination inter-organisationnelle chez Thalys. Support pédagogique au diagnostic et à l'intervention*, CD-Rom et livret du formateur, Namur/Liège, CIME/Labset
- ORLIKOWSKI, W.J. (2007), Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work, *Organization Studies*, 28(9), pp.1435–1448.
- ORLIKOWSKI, W.J. & HOFMAN, J.D.(1997), An improvisational Model of Change Management : The Case of Groupware Technologies, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 11-21.
- PICHHAULT, F. (2013), *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*, Belgique, De Boeck, coll. « Manager RH ».
- ROGERS, E. (1962), *Diffusion of innovation*, New York, Free Press.
- SPF EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE (2007), Travailler comme aide familiale à domicile : Inventaire des outils et bonnes pratiques pour améliorer les conditions de travail. <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=17760>
- SEGRESTIN, D. (2004) Les ERP entre le Retour à l'Ordre et l'Invention du Possible, dans SEGRESTIN, D., DARREON, J.-L. & TROMPETTE, P. (2004), *Le mythe de l'organisation intégrée. Les progiciels de gestion*, Sciences de la société (61), Presses Universitaires du Mirail, Toulouse.