L'IMPACT DE LA REVOLUTION NUMERIQUE SUR LE SECTEUR DES SERVICES A LA PERSONNE

RAPPORT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE DIGI-SERV SUR LE VOLET 2 : ANALYSE TRANSVERSALE DES ETUDES DE CAS

Version anonymisée

Juin 2018

Stéphanie Paul
Adèle Stouffs

Sous la coordination scientifique de
François Pichault, Olivier Lisein, Charlotte Moreau et Olivier Brolis

Introduction

Le deuxième volet de l'étude DIGI-SERV vise à examiner de manière plus approfondie l'impact de la digitalisation à travers l'étude de douze initiatives mobilisant des technologies digitales dans le secteur des services à la personne. Chaque initiative a fait l'objet d'une monographie individuelle afin de mettre en évidence la manière dont les différentes controverses identifiées dans le premier volet s'y manifestent et sont, ou non, résolues.

Afin de garantir un certain anonymat aux initiatives étudiées, nous ne divulguerons pas les monographies individuelles. Vous trouverez donc ici uniquement l'analyse transversale de ces initiatives. Si les données peuvent du coup paraître partielles, les conclusions de cette analyse transversale n'en restent pas moins pertinentes. Ci-dessous la liste des initiatives étudiées :

- Les lunettes connectées dans l'hôpital Z
- Le pilulier télévigilant dans un service de soins à domicile
- Clean.com, l'application de mise en relation entre consommateurs et entreprises
- Jude, le robot de compagnie destiné aux familles
- Helpers, le logiciel interactif visant le maintien à domicile
- WeCU, la télésurveillance visant le maintien à domicile
- Repas entre voisins, la plateforme qui met en relation des cuisiniers amateurs avec leurs voisins
- Velo-coop, la coopérative de travailleurs faisant de la livraison à vélo
- Services.net, la plateforme en ligne qui met en relation des familles avec des prestataires de services
- La plateforme coopérative, qui permet l'échange de services entre utilisateurs
- Aria, le robot kinésithérapeute
- AlloDoc, l'initiative qui offre la possibilité de consulter un médecin par visioconférence

La section qui suit propose une analyse transversale de ces initiatives. Cette analyse n'est plus structurée autour des controverses, qui ont déjà été traitées pour chaque étude de cas individuelle, mais vise un niveau supérieur d'analyse en adoptant une approche plus conceptuelle. Pour ce faire, deux critères d'analyse complémentaires se sont avérés pertinents : d'une part, le degré de disruption institutionnelle de chaque initiative, c'est-à-dire son potentiel de transformation du champ concerné, et d'autre part, son degré de traduction, à savoir les efforts qui ont été mis en œuvre pour assurer son appropriation par les différentes parties prenantes concernées et pour prendre en considération le contexte spécifique dans lequel elle évolue. Après avoir passé en revue les initiatives à l'aide de ces deux grilles de lecture, nous verrons les constats qu'il est possible de tirer en croisant les données.

Le degré de disruption des initiatives

Dans cette section, nous évaluons les initiatives à l'aune de leur **potentiel de disruption** institutionnelle, ou de transformation des « règles du jeu » sur les trois plans qui structurent notre étude, à savoir la qualité et la quantité des emplois, les processus organisationnels, et la nature et la qualité des services. Par disruption, nous entendons ici la capacité d'une initiative à s'opposer au modèle dominant du champ auquel elle appartient. En se référant aux travaux de la sociologie néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1983), nous considérons donc qu'une initiative est disruptive lorsqu'elle se positionne à contre-courant des pressions isomorphiques du champ organisationnel dans lequel elle s'inscrit.

À ce titre, nous prenons en considération non pas les transformations actuellement observées, mais bien l'intention managériale qui est ancrée dans la technologie, ou encore « l'esprit de la technologie » (*spirit of technology*), tel que défini dans la théorie de la structuration adaptative (DeSanctis et Poole, 1994). Il s'agit de l'intention générale, en termes de valeurs et d'objectifs, sous-jacente aux caractéristiques structurelles de la technologie. Ce cadre normatif, qui conditionne les comportements appropriés lors de son utilisation, comprend l'intention des concepteurs, mais également l'interprétation des utilisateurs et d'autres acteurs sur la façon dont la technologie doit être utilisée. Le courant de la sociomatérialité des technologies (Orlikowski, 2007, 2016) prolonge cette tradition théorique, en se centrant sur l'interaction entre technologies, structures sociales et stratégies d'acteurs.

Dans le cadre de nos études de cas, nous estimons qu'une initiative est peu disruptive lorsqu'elle est susceptible de n'avoir un impact significatif que sur un – voire aucun – des trois axes d'analyse (emploi, organisation, service). À l'inverse, nous considérons qu'elle a un potentiel disruptif lorsqu'elle peut avoir un impact significatif sur au moins deux des trois plans. Enfin, il faut souligner que le degré de disruption est toujours intimement lié au contexte. En effet, une initiative pourra avoir un potentiel disruptif dans un contexte institutionnel particulier et pas dans un autre. De même, ce qui apparaît comme potentiellement disruptif à un instant T ne le sera peut-être pas à un autre moment. Le degré de disruption a donc un caractère fondamentalement évolutif et contextuel.

Initiatives à faible potentiel de disruption

Les lunettes connectées

L'initiative des lunettes connectées mises en place dans l'hôpital Z correspond à un potentiel de disruption faible. Ainsi, l'objectif de la technologie n'est pas de modifier le volume ou la qualité de l'emploi des membres du personnel. Le cadre des interventions des médecins référents, infirmiers urgentistes et ambulanciers reste le même. En terme quantitatif, il n'y a pas de destruction ou de création d'emplois attendues. Au niveau de l'organisation du travail, les lunettes connectées constituent un support à un dispositif de communication existant sans

toutefois le remettre en question. Elles permettent « simplement » une amélioration de la communication au sein de l'équipe. En ce qui concerne les services, donc la prise en charge du patient, les grands principes restent les mêmes, le dispositif permettant de peaufiner et d'améliorer cette prise en charge. En bref, il n'y a pas d'intention de la part des acteurs clés concernés par cette initiative de révolutionner le cadre des interventions extrahospitalières, mais plutôt d'améliorer le cadre existant grâce à la technologie.

Le pilulier télévigilant

Le pilulier télévigilant utilisé par un service de soins à domicile a un faible potentiel de disruption. En effet, ce dispositif n'aura pas d'impact important sur l'emploi : ni au niveau quantitatif (pas de création ou de destruction d'emplois), ni au niveau qualitatif (le rôle de l'équipe infirmière reste identique). En ce qui concerne les processus organisationnels, le cadre de ce travail reste inchangé : pas de perte/gain d'autonomie ou de flexibilité, faible impact sur les relations interpersonnelles au sein de l'équipe ou avec les patients, etc. La plus-value de ce dispositif se trouve principalement au niveau de la prise en charge des patients restés à domicile : il vise en effet une prise plus conforme du traitement médicamenteux. Il permet ainsi d'améliorer ou de faciliter le travail de l'équipe infirmière dans l'accompagnement des patients à domicile. Il ne s'adresse qu'à un public-cible précis et n'est donc pas systématiquement placé aux domiciles des patients.

Clean.com

Clean.com, l'application de mise en relation entre consommateurs et entreprises, a peu de potentiel de disruption. En effet, elle n'a pas d'influence sur l'emploi des travailleurs, qui sont toujours salariés d'entreprises. Ils ont les mêmes conditions de travail, que leurs prestations soient commandées via Clean.com ou non. L'application a également peu d'impact sur les services : la qualité d'une prestation dépend effectivement avant tout de l'entreprise et de ses travailleurs. Enfin, l'organisation entourant la prestation de travail reste la même.

Jude

Jude, le robot de compagnie destiné aux familles, a le potentiel d'être fortement disruptif en ce qui concerne la nature des services, dans la mesure où il s'agit d'un nouveau produit. En revanche, son potentiel de transformation sur l'emploi et l'organisation du travail est encore indéterminé et dépendra fortement des usages futurs. Si le robot est utilisé en support au maintien à domicile des personnes âgées, il pourrait avoir un impact sur les travailleurs du secteur d'aide à domicile. En outre, si le robot est commercialisé en B2B2C, et pas uniquement en B2C, comme les concepteurs en ont le projet, le robot pourrait avoir un impact important sur ces deux plans dans d'autres secteurs, tels que l'éducation ou l'accueil. Vu l'incertitude actuelle qui entoure ces deux plans, nous optons pour une catégorisation dans les initiatives à faible potentiel de disruption.

Initiatives à fort potentiel de disruption

Helpers, le logiciel interactif visant le maintien à domicile

Ce logiciel interactif – qui favorise le maintien à domicile via une plateforme d'échanges pluridisciplinaire entre le domicile du patient en situation de maladie chronique ou aigüe et les différents intervenants à domicile – représente un potentiel de disruption important. En termes d'emploi, on note tout d'abord qu'une nouvelle fonction est en train d'émerger, celle du « case manager », qui occupera une position centrale garantissant le bon fonctionnement du dispositif. De plus, à terme, tous les intervenants qui entourent la personne restée au domicile auront de plus en plus d'alarmes à gérer, ce qui impliquera une évolution de leur manière de travailler. Cette technologie est également une opportunité de voir se développer tous les métiers qui interviennent au domicile (livraison de repas, aide à domicile, infirmier, etc.). En termes de services, Helpers apporte des réponses à plusieurs besoins rencontrés lors du maintien à domicile d'un patient (suivi des paramètres de santé, rappel pour la prise de médicaments, etc.). Ce dernier est davantage impliqué dans sa propre situation : il encode notamment lui-même certaines données et a une meilleure vision générale de sa santé. Le patient pourrait ainsi rester plus longtemps à domicile tout en demeurant en meilleure santé. De plus, l'organisation des métiers intervenants à domicile peut aussi évoluer : l'information circulera mieux entre eux, ce qui va limiter les pertes de temps et les déplacements inutiles et leur permettre de réaliser plus facilement le suivi du patient resté à domicile.

WeCU, la télésurveillance visant le maintien à domicile

L'initiative, qui propose des solutions de télésurveillance pour prolonger le séjour à domicile des personnes âgées en toute sécurité, a un impact potentiellement important sur les trois axes d'analyse. Le système se développe actuellement en parallèle de l'écosystème de l'aide à domicile, et n'a donc pas de conséquence sur l'emploi et l'organisation à court terme. Toutefois, le projet du concepteur est de collaborer avec des ergothérapeutes, qui seraient implantés localement, ce qui modifierait à terme et de manière substantielle leur métier et leur organisation du travail. Ainsi, WeCU a le projet de constituer une coopérative autour du maintien à domicile, qui serait centrée sur les ergothérapeutes. Ce modèle pourrait leur donner une place plus importante dans le secteur et contribuer à la revalorisation de ce métier. Si l'initiative permet d'accroître le nombre de personnes âgées restant à domicile, elle pourrait en outre favoriser la création d'emplois dans le secteur, en augmentant la demande pour toute une série de services associés. Du point de vue du service, WeCU propose une offre innovante, intégrant une technologie avancée – les objets connectés –, qui va au-delà du bouton d'appel proposé actuellement par les mutuelles. De ce point de vue, l'initiative n'a pas encore de concurrent en Belgique francophone.

Repas entre voisins

La plateforme Repas entre voisins, qui visait à mettre en relation des cuisiniers amateurs avec leurs voisins pour échanger des plats à emporter, comporte un important potentiel de disruption à la fois sur l'emploi, sur les processus organisationnels et sur les services. À l'instar des autres plateformes collaboratives, l'impact sur l'emploi concerne notamment l'augmentation du travail d'indépendant et la création de formes d'emploi hybrides. Les fondateurs de l'initiative annoncent en outre un impact significatif sur la création d'emplois, dans la mesure où la plateforme constituerait, pour les passionnés de cuisine, un tremplin potentiel vers le lancement d'une activité professionnelle dans la restauration. D'un point de vue organisationnel, les plateformes encouragent la flexibilité du travail et introduisent le contrôle par les utilisateurs. Enfin, Repas entre voisins visait à combler une lacune dans l'offre de service en apportant un nouveau service qui n'existait pas auparavant et pour lequel il n'existe pas de concurrent en Belgique francophone.

Velo-coop

Velo-coop, la coopérative de travailleurs faisant de la livraison à vélo, a un fort potentiel de disruption au vu de la volonté des fondateurs de créer une entreprise allant à contre-courant des normes de fonctionnement de son secteur. Ils ont, en effet, créé un modèle qui diffère de celui des plateformes de livraison – la coopérative de travailleurs. Tout d'abord, en termes d'emploi, ils cherchent à proposer des emplois salariés avec des conditions de travail et une rémunération décentes. Le coursier, placé au cœur de l'entreprise, peut contribuer à son développement en devenant coopérateur et ainsi faire partie des organes officiels de prise de décision. Au niveau des services, bien que la livraison ne soit pas un service innovant en soit, le fait de privilégier le circuit-court et les produits écoresponsables le différencie d'autres services de livraison. Enfin en termes d'organisation, leurs livraisons ne sont pas en « *just-in-time* », ce qui veut dire qu'ils reçoivent les commandes au moins un jour à l'avance. De ce fait, ils peuvent optimiser l'organisation de leurs tournées de livraison et ajuster les cadences de travail pour qu'elles soient plus soutenables. En outre, comme ils construisent des relations pérennes avec leurs clients, ils n'ont pas besoin de disposer d'un système de notation en ligne comme les autres plateformes. Ainsi, sur tous les axes d'analyse, Velo-ccop se distingue des autres structures à l'œuvre dans son secteur d'activité.

Services.net

Services.net, la plateforme en ligne qui met en relation des familles avec des prestataires de services, a un potentiel fortement disruptif, puisqu'elle peut générer des transformations importantes sur les trois axes d'analyse. Elle représente tout d'abord une nouvelle manière d'accéder à des offres d'emplois pour les prestataires de services. Contrairement à d'autres formats de prestations de services (les titres-services par exemple), les prestataires passant par la plateforme ne sont plus intégrés dans une entreprise « traditionnelle ». Ils doivent donc

supporter eux-mêmes les risques liés à leur activité professionnelle, par exemple en cas d'accident. Ils font aussi face à un système d'évaluation en ligne, qui se distingue fortement d'un processus d'évaluation classique. Enfin, la nature des services proposés est traditionnelle (aide-ménagère, babysitting, bricolage, etc.). Par contre, la manière d'y accéder constitue une rupture importante, puisqu'il s'agit d'entrer en contact et de commander des services via une interface en ligne. Comme la plateforme ne prend aucune responsabilité concernant le contenu des annonces ou la fiabilité des prestataires, il est difficile de garantir la qualité des services que le client peut s'attendre à recevoir. En outre, les possibilités de recours en cas de problème sont rendues très difficiles car il est presque impossible de contacter un interlocuteur de Services.net[1].

La plateforme coopérative

La plateforme coopérative, qui permet à ses utilisateurs d'échanger des services de pair à pair, a un potentiel de transformation élevé sur tous les axes d'analyse, à l'instar des autres plateformes d'échange de services. En effet, la plateforme coopérative peut amener des évolutions importantes en termes d'emploi. Notons, entre autres, une responsabilisation accrue des travailleurs en ce qui concerne leur trajectoire professionnelle, ou encore la disparition du lien traditionnel de subordination avec l'employeur. Cela implique notamment qu'ils doivent affronter seuls les risques liés à leur activité professionnelle, par exemple en cas d'accident. Au niveau de l'organisation du travail, les prestataires ne s'inscrivent plus dans une structure (entreprise) traditionnelle. Les prestations effectuées via la plateforme sont évaluées – non par un processus d'évaluation traditionnel – mais par un système de notation en ligne. Comme pour d'autres plateformes, si les services proposés ne sont pas innovants en soit, la manière d'y accéder – via une interface en ligne – l'est davantage. La plateforme coopérative pose aussi la question de la qualité des services qu'un utilisateur est en droit d'attendre, et de ses possibilités de recours en cas de problème. Par contre, la plateforme coopérative se distingue des autres plateformes actives dans le secteur par le statut juridique de coopérative. A contrario des plateformes avec un modèle « capitaliste », la plateforme coopérative se refuse de capter de manière excessive la valeur des transactions, de revendre les données de ses utilisateurs ou encore d'intervenir dans les prestations (en imposant par exemple des tarifs, des horaires, etc.).

Aria

Aria, le robot kinésithérapeute, a un impact potentiellement important sur les trois axes d'analyse. Du point de vue de l'emploi, non seulement il a le potentiel de remplacer le personnel de soin pour certaines tâches qui leur étaient autrefois dévolues, mais son intégration au sein d'une structure hospitalière a également des implications importantes au niveau des compétences du personnel de soin. Du point de vue de l'organisation du travail,

[1] Il s'agit d'une plainte fréquente constatée parmi les utilisateurs.

l'implémentation de ce nouvel outil implique une redéfinition des rôles de certains membres du personnel. Enfin, du point de vue du service, il s'agit d'une technologie très innovante qui est intégrée dans le processus thérapeutique et est vouée à interagir avec les patients. De plus, cette intégration peut avoir un impact important, qu'il soit positif ou négatif, sur la qualité des soins donnés.

AlloDoc

L'initiative, qui offre la possibilité de consulter un médecin par visioconférence, a assurément un potentiel disruptif sur au moins deux des trois axes d'analyse. En effet, il s'agit d'une nouvelle manière d'organiser les consultations médicales, qui vise à offrir davantage de flexibilité et pourrait conduire à une redéfinition de l'ancrage géographique de la patientèle d'un médecin. Au niveau du service également, AlloDoc a l'intention de révolutionner la manière d'accéder aux soins de santé. En revanche, l'accès à la profession médicale étant fortement réglementée en Belgique, il n'y a pas d'impact significatif sur l'emploi à prévoir.

Le degré de disruption : synthèse

Le tableau suivant synthétise la catégorisation de chaque initiative en ce qui concerne leur potentiel de disruption :

INITIATIVES	POTENTIEL DE DISRUPTION			TOTAL
	EMPLOI	ORGANISATION	SERVICES	
Helpers	✓	✓	✓	Disruptif
Jude	×	×	✓	Peu disruptif
Services.net	✓	✓	✓	Disruptif
WeCU	✓	✓	✓	Disruptif
Lunettes connectées	×	×	✓	Peu disruptif
Clean.com	×	×	×	Peu disruptif
Repas entre voisins	✓	✓	✓	Disruptif
Velo-coop	✓	✓	✓	Disruptif
Pilulier télévigilant	×	×	✓	Peu disruptif
Plateforme coopérative	✓	✓	✓	Disruptif
AlloDoc	×	✓	✓	Disruptif
Aria	✓	✓	✓	Disruptif

Le degré de traduction des initiatives

Le deuxième critère pour permettre une analyse transversale des initiatives étudiées concerne le degré de traduction. Dès lors, dans cette section, nous proposons d'analyser les initiatives en ayant recours à la théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon et Latour, 1988 ; Callon, 1986). Le degré de traduction d'une initiative désigne la prise en compte simultanée par les porteurs de projet du contexte et des intérêts des acteurs. Le degré de traduction étudie également les actions qui sont menées pour que ces acteurs s'approprient le projet. En effet, le développement d'une innovation – dans notre cas, une technologie digitale – ne dépend pas seulement des caractéristiques intrinsèques de la technologie ou des usages qui en sont faits. Dans cette optique, les outils (techniques) sont indissociables des acteurs (sociaux) qui les entourent. L'innovation est donc le fruit d'interactions et de négociations entre ces acteurs, ce qui mène à des adaptations de l'innovation pour prendre en compte les intérêts de chacun. Elle résulte ainsi généralement d'une démarche d'élaboration collective et d'une série de compromis entre les acteurs. Dès lors, le développement d'une innovation n'est pas un processus linéaire composé d'étapes successives se déroulant dans un ordre chronologique précis ; mais plutôt un processus itératif d'allers et retours entre les acteurs.

Ainsi, ce processus d'innovation, dénommé **traduction, semble** passer par une série d'étapes distinctes, qui ne doivent pas obligatoirement se succéder dans cet ordre précis, et qui peuvent, dans les faits, être observées simultanément :

- La phase de **contextualisation** implique la compréhension de l'environnement social, économique, politique et concurrentiel dans lequel l'innovation projetée tente de s'inscrire. La manière dont les porteurs de projet mobiliseront cet environnement aura un impact sur les résultats obtenus (Pettigrew, 1987).
- La phase de **problématisation** consiste à formuler un problème à résoudre. Différents acteurs peuvent ici se confronter – par exemple, le concepteur de la technologie, les professionnels concernés, les usagers, les pouvoirs publics, etc. – et marquer le démarrage du changement par une ou plusieurs controverses. Cette phase permet dès lors d'identifier comment les différents acteurs du réseau se positionnent, quels sont leurs intérêts et les logiques d'action qui les animent.
- La phase d**'intéressement** vise à prendre en compte et à répondre aux intérêts des acteurs identifiés lors de la phase de problématisation
- La phase d'intéressement peut aboutir à la phase d**'enrôlement**, par laquelle « un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte » (Callon, 1986, p. 189).
- Enfin, la phase de **mobilisation** voit des représentants des acteurs, en d'autres termes leurs porte-paroles, apporter un soutien actif au projet et le considérer de plus en plus comme « naturel ». Aucune de nos initiatives n'est toutefois arrivée à ce stade, au vu de leur caractère fortement prospectif. Nous n'analyserons donc pas ce concept dans ce rapport.

Pour procéder à l'analyse des études de cas, nous avons défini trois degrés de traduction afin de rendre compte des efforts consentis par les porteurs de projet dans les différentes phases définies ci-dessus de contextualisation, problématisation, intéressement et enrôlement. Nous justifions cette catégorisation pour les initiatives étudiées, à l'exception de Jude, le robot de compagnie à l'état de prototype. Dans ce cas, l'initiative est à un stade trop prospectif pour que nous puissions tenter une analyse du travail de traduction. Tout au plus pouvons-nous noter une amorce de processus d'intéressement via le lancement d'une campagne de financement participatif qui permettait d'acheter le robot en prévente.

Initiatives à faible degré de traduction

Clean.com

L'origine de cette application s'explique par l'ampleur du dispositif des titres-services en Belgique. En effet, le concepteur constate l'existence de plus d'un million d'utilisateurs et plusieurs milliers d'entreprises agréées. Bien qu'il ne connaisse pas particulièrement le secteur, il y voit une opportunité pour développer une application à succès. Le concepteur part également de son expérience client et des échos qu'il obtient pour déterminer que le système des titres-services est trop rigide, ce qui provoque l'insatisfaction des utilisateurs.

Toutefois, il semble qu'il existe plusieurs obstacles à ce que l'application réponde à ces attentes de davantage de flexibilité pour les utilisateurs. Le premier, primordial, est que les titres-services sont soumis à un cadre réglementaire qui définit strictement les tâches qui peuvent être réalisées ou le nombre d'heures minimum pour les prestations. Les prestations commandées via le dispositif titres-services ne peuvent donc pas être fortement flexibilisées. De plus, les clients ont besoin d'informations pour choisir une agence de titres-services (localisation, statut, etc.). Or, ces informations ne sont pas disponibles sur la plateforme, ce qui oblige le client à faire des recherches en dehors de celle-ci. Enfin, les clients utilisant les titres-services depuis un certain temps ont acquis des habitudes avec une agence et une travailleuse spécifique. Dès lors, seuls ceux qui sont mécontents des prestations de leur agence, ou qui veulent des prestations plus ponctuelles peuvent y voir un intérêt. Ces trois constats démontrent un manque de contextualisation et de problématisation de la part du concepteur. Pour promouvoir son outil auprès des utilisateurs, le concepteur s'est contenté d'une approche marketing, en communiquant dans la presse écrite et à la radio. Cette démarche n'a pas été suffisante pour convaincre (intéresser) de potentiels utilisateurs, ce qui résulte en leur faible enrôlement. Ainsi, en janvier 2017, la plateforme comptait environ 1000 utilisateurs, ce qui n'est pas considéré comme suffisant par le concepteur.

En ce qui concerne les agences, leur volonté est de parvenir à trouver de nouveaux clients et à les conserver. Elles sont en effet confrontées à une forte concurrence, puisqu'il existe énormément d'entreprises actives dans le secteur. Ces agences pourraient donc considérer Clean.com comme un outil leur permettant de démarcher de nouveaux clients sans avoir à

faire de publicité. Or la plateforme ne leur permet pas se démarquer des concurrents puisque très peu d'informations sont disponibles sur les entreprises titres-services inscrites. Il n'est alors pas possible pour l'agence d'avoir une plus grande visibilité et de valoriser son travail directement sur la plateforme. Leurs intérêts n'ont donc pas été complètement pris en compte pour l'élaboration de l'outil.

Sodexo et les Régions sont aussi identifiés par le concepteur comme des partenaires essentiels, susceptibles d'encourager la diffusion de l'outil et de favoriser son utilisation auprès de tous les clients titres-services. Le concepteur a eu des contacts avec eux dans ce sens, mais il semble qu'à la fois Sodexo mais aussi les Régions ont considéré qu'il ne s'agissait pas de leur responsabilité de valoriser un tel outil. Nous pouvons de ce fait raisonnablement faire l'hypothèse que l'application leur a été proposée après sa conception et donc qu'ils n'ont pas pu participer à sa construction. Ils auraient donc été contactés et impliqués trop tardivement pour souhaiter jouer un rôle actif dans sa diffusion.

En somme, le contexte des titres-services a été considéré comme une opportunité par le concepteur de Clean.com. Toutefois, son manque de connaissance du secteur et des attentes des acteurs qui y sont actifs ne lui ont pas permis de procéder à une contextualisation et à une problématisation aboutie. Sans avoir pu identifier et prendre en compte les intérêts des parties prenantes essentielles de ce dispositif, l'enrôlement n'a pas pu aboutir.

Aria

Le projet d'intégration du robot Aria dans l'hôpital W résulte d'une volonté de la direction de l'hôpital W de mener des projets expérimentaux et innovants dans le cadre d'un plan stratégique de digitalisation. L'un des objectifs avoués était ainsi d'améliorer l'image de marque de l'hôpital W dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

Au lancement, un partenariat a été conclu avec la firme fournisseur du robot ; partenariat qui a largement dépassé la simple acquisition. En effet, cette firme se charge de donner des formations au sein de l'hôpital W et de développer des mises à jour régulières du logiciel en fonction des feedbacks du personnel. En échange, la firme bénéficie de l'expérience de l'hôpital W afin de développer les usages du robot dans le secteur de la santé, usages qui étaient jusqu'alors limités à de l'occupationnel. Elle peut ainsi de démarcher de nouveaux clients.

Au sein de l'hôpital W, le robot a fait l'objet d'une implémentation *top-down* de la part de la direction, sans objectifs particuliers autres que de l'intégrer dans une démarche thérapeutique et d'améliorer *in fine* la prise en charge du patient. Ce procédé a créé des difficultés au niveau de l'intéressement du personnel de soin. En effet, le robot ne correspond pas nécessairement aux besoins d'une partie des kinésithérapeutes, qui traduiraient plutôt la problématique « améliorer la qualité des soins » par la réduction de leur charge de travail et le recrutement de personnel supplémentaire. Une stratégie d'intéressement a été mise en

place dans un second temps, qui consistait en l'enrôlement d'un porte-parole parmi les acteurs de terrain afin de favoriser l'utilisation du robot via différents mécanismes tels que l'aménagement des horaires, des rappels et des encouragements. Si cette stratégie a pu convaincre quelques kinésithérapeutes de s'investir davantage dans le projet, d'autres restent réticents. Pour ces derniers, le robot ne permet pas d'offrir une bonne qualité de soin, voire la dégrade. L'apport de Aria dans la qualité des soins est donc au cœur d'une controverse qui reste à résoudre. Le contexte financier de l'hôpital W, dont la direction a annoncé au début de l'année 2018 des mesures d'économie comprenant la réduction des primes de fin d'année et la suppression de 35 postes, a pu encore accentuer les tensions autour de l'implémentation du robot.

Au niveau des patients, enfin, l'appropriation du robot semble connaître des résultats variés, sans que celle-ci fasse l'objet de stratégies d'intéressement particulières, hormis les initiatives individuelles des membres du personnel.

Le cas de Aria fait donc apparaître un ensemble de parties prenantes aux intérêts très divers qui se cristallisent d'autant plus au vu du contexte financier délicat. D'un côté, les objectifs de la direction et du fournisseur se rejoignent et s'alimentent, ce qui a permis de donner une première impulsion au projet et d'obtenir une visibilité dans la presse. De l'autre, un travail insuffisant de traduction a été mené au niveau du personnel, dont le projet n'a pas pu rencontrer les intérêts. Une problématisation unilatérale, menée essentiellement par la direction, a ainsi conduit à un intéressement partiel et à un enrôlement incomplet des acteurs.

AlloDoc

Les difficultés rencontrées dans la collecte de données pour l'étude de cas de AlloDoc, en particulier de la part des concepteurs de l'initiative, ne nous permettent pas d'avoir une vision exhaustive des actions qui ont été menées en vue de l'appropriation du projet par les différentes parties prenantes. Nous pouvons toutefois émettre des hypothèses quant au processus de traduction entamé.

L'application a l'ambition de révolutionner le secteur de la santé en offrant une solution pratique, immédiate et accessible aux soins, tout en permettant aux patients d'épargner du temps et de l'argent. Or, la question de l'accessibilité des soins de santé est fortement dépendante du contexte économique, politique, mais aussi démographique dans lequel ils s'inscrivent. Ainsi, le modèle des consultations virtuelles semble particulièrement adapté aux pays en voie de développement, où l'accessibilité à des soins de santé de qualité pose problème, ou aux pays à faible densité de population qui comportent de nombreux déserts médicaux. En Belgique, pays à forte densité de population où les soins de santé sont relativement accessibles financièrement, l'initiative peine à s'imposer. La réalisation d'une levée de fonds et d'un financement participatif, qui ont permis de récolter 500.000 €, suggère que les fondateurs ont mené des tentatives d'intéressement auprès d'investisseurs et de futurs potentiels clients de leur application. Toutefois, à l'instar des plateformes

collaboratives, leur modèle B2C nécessite d'atteindre une certaine masse critique des deux côtés des utilisateurs, à la fois auprès des professionnels de santé et des patients. Si les fondateurs ont réalisé un enrôlement limité auprès de quelques médecins qui se sont inscrits sur l'application, il paraît avoir été de courte durée puisque ceux-ci ne semblent plus guère l'utiliser actuellement.

L'absence d'enrôlement concerne aussi les autres parties prenantes du secteur de la santé, puisque l'Ordre des Médecins s'est positionné de manière défavorable par rapport à l'initiative. Quant à l'INAMI et aux assureurs privés, ceux-ci n'ont pas encore pris position. Le fondateur annonce des négociations en cours afin d'obtenir une accréditation de l'application auprès de ces acteurs. Le remboursement des consultations est en effet un enjeu fondamental pour intéresser les utilisateurs, qui n'ont à l'heure actuelle aucun avantage économique à passer par l'application.

L'inadéquation au contexte et les résistances rencontrées de la part des professionnels ont peut-être motivé les fondateurs à reconfigurer partiellement leur modèle d'affaire vers le B2B2C, en cherchant à conclure des partenariats avec les hôpitaux. L'intégration de l'application comme projet pilote dans un cadre institutionnel plus circonscrit pourrait en effet faciliter son déploiement en lui donnant une légitimité. Or, parmi les trois hôpitaux renseignés comme partenaires dans la communication de AlloDoc, l'un d'eux nie toute existence de partenariat avec la startup. En ce qui concerne les deux autres, nous n'avons pu obtenir d'informations sur l'état des projets et sur le résultat de l'expérimentation et ce malgré les multiples tentatives de prise de contact.

L'analyse du processus de traduction laisse donc entrevoir, en plus d'une absence de contextualisation, une problématisation unilatérale par laquelle une solution est proposée sans véritablement répondre à un besoin. L'intéressement et l'enrôlement, au mieux partiels, amènent de nombreux doutes sur la capacité ultérieure de mobilisation de l'initiative.

Initiatives à degré moyen de traduction

Pilulier télévigilant

En 2010, la Ministre de la Santé, Laurette Onkelinx, lance un appel à projet de « télémonitoring » dans le cadre de son plan « priorité aux malades chroniques » (Fossati et Degavre, 2017). Cet appel fait écho à un constat : de 25% à 50% des personnes ont une prise non conforme de leur traitement au niveau médicamenteux, et à plus forte raison les personnes âgées[2]. Le non-respect du traitement peut avoir de lourdes conséquences sur la santé des patients.

Deux partenaires de longue date, une structure d'aide à domicile et une centrale de

[2] Vitatel, partenaire Mutualité Chrétienne, « L'observance thérapeutique : une expérience pilote menée chez Vitatel », https://www.vitatel.be/fr », janvier 2015, consulté le 09/05/2018.

télévigilance, s'associent pour lancer un projet pilote de pilulier télévigilant en vue d'améliorer la prise conforme du traitement au niveau médicamenteux. Cet outil favorise la possibilité pour le patient de rester à domicile dans de bonnes conditions. Pour la centrale de télévigilance, c'est semble-t-il également l'occasion de promouvoir son système de télévigilance, puisque le pilulier est toujours accompagné de l'installation de celui-ci. Du point de vue de la structure d'aide à domicile, le dispositif a l'avantage de permettre aux infirmiers de conserver leur place centrale auprès du patient et de maintenir cette relation de confiance qui est essentielle pour l'infirmier et pour le patient. L'outil constitue aussi pour les centres d'aide à domicile une occasion de se démarquer, puisque ceux-ci rencontrent une forte concurrence avec les infirmiers indépendants et, dans une moindre mesure, avec d'autres structures d'aide à domicile. Les intérêts de ces deux structures convergent donc dans la même direction.

Leur projet pilote est finalement sélectionné par un jury composé par l'INAMI, et financé durant deux ans. À peu de choses près, la création de ce dispositif concorde avec une décision de l'INAMI de rembourser la préparation hebdomadaire de médicaments pour certains profils de patients. Cette décision permet aux structures d'aide à domicile de couvrir la majorité de leurs frais encourus lors de la mise en place d'un pilulier, c'est-à-dire la préparation hebdomadaire du pilulier par l'infirmier. L'INAMI a donc joué un rôle décisif dans le lancement du projet. D'une part, la structure a soutenu et financé le projet pilote, ce qui témoigne d'un enrôlement abouti. D'autre part, la décision de rembourser l'acte de préparation en lui-même a fait en sorte que le coût du dispositif ne soit pas excessivement élevé pour les patients des structures d'aide à domicile. Le contexte était donc favorable à la concrétisation de l'initiative.

Dans le cadre de ce projet pilote, la structure d'aide à domicile de la zone Y et la centrale de télévigilance, en collaboration avec un hôpital, lancent l'installation de plusieurs piluliers dans la zone concernée. Ce sont les infirmiers qui proposent directement l'outil à leurs patients lorsqu'ils constatent que cela pourrait constituer une plus-value pour ceux-ci. Les infirmiers des structures d'aide à domicile de la zone Y doivent donc eux-mêmes être convaincus que l'outil permet à la fois de pallier aux oublis du patient, mais aussi de le rassurer, lui et son entourage. Afin de mobiliser les infirmiers, des référents sont désignés pour encourager et accompagner le reste de l'équipe dans l'utilisation de l'outil. En outre, la proximité de l'équipe de la zone Y avec les porteurs du projet pilote fait que celle-ci reconnaît et intériorise rapidement l'utilité du dispositif. Elle a donc été rapidement enrôlée dans le projet.

Au terme des deux ans de financement accordés par l'INAMI et au vu des retombées positives du projet pilote, les deux structures partenaires décident de continuer de promouvoir leur outil, mais sur fonds propres cette fois. Ils le proposent alors aux centres d'aide à domicile des autres zones, qui n'avaient pas été impliqués jusque-là. Or, il semble que dans les débuts de la diffusion, peu d'actions aient été menées pour intéresser les équipes infirmières des autres centres.

Certains centres d'aide à domicile ne semblent pas avoir été véritablement informés de l'existence et de la plus-value de ce dispositif. Ils n'ont pas non plus été spécifiquement formés à son utilisation, ce qui amène certaines erreurs[3]. Finalement, l'infirmière référente de la zone Y se rend auprès des équipes des autres zones afin de leur expliquer le fonctionnement de l'outil et en quoi il répond à un besoin rencontré sur le terrain. Toutefois, cette tentative d'intéressement semble avoir été réalisée trop tardivement pour aboutir à un enrôlement complet. À l'exception de la zone Y et en particulier dans les régions rurales, les infirmiers ne connaissent peu ou pas l'outil. D'une part, ils n'ont pas le réflexe de le proposer à leurs patients et, d'autre part, ils n'en maîtrisent pas complètement le fonctionnement. En conséquence, ces infirmiers ont à leur tour des résultats mitigés dans leur tentative d'intéressement auprès des patients : le dispositif ne convient pas à tous les profils et beaucoup d'entre eux refusent l'appareil ou demandent rapidement de l'enlever.

Ainsi, la diffusion de cette innovation n'a donc pas été uniforme suivant les centres d'aide à domicile concernés. Si les porteurs de projet sont parvenus à intéresser et à enrôler l'équipe de la zone Y, qui a bien intériorisé l'utilité de l'outil et n'hésite pas à le proposer aux patients, les tentatives d'intéressement réalisées a posteriori envers les autres centres d'aide à domicile n'a pas eu les mêmes effets.

WeCU

Le vieillissement de la population annoncé dans les prochaines décennies aura des conséquences sur le plan économique et social, et pèsera de manière importante sur le budget de la sécurité sociale, notamment en matière de financement des soins de santé. Par ailleurs, cette évolution démographique pourrait créer un engorgement dans l'accompagnement des personnes dépendantes en raison du nombre limité de places en institution. La société suisse WeKR a tenté de répondre à ces enjeux en développant WeCU, une solution technologique basée sur la télésurveillance, afin de prolonger le séjour à domicile des personnes âgées en toute sécurité. L'initiative s'inscrit plus largement dans la Silver économie, un secteur en pleine expansion qui voit dans le vieillissement de la population le potentiel de développer des activités économiques. WeCU est implantée en Belgique depuis le début de l'année 2018 à l'initiative d'un entrepreneur qui a mis sur pied plusieurs projets en relation avec la dépendance des personnes âgées et handicapées. Son expérience passée et sa bonne connaissance du contexte constituent un atout dans le processus de problématisation et dans l'identification des parties prenantes.

L'initiative repose sur le développement d'un réseau de partenaires, orchestré par le porteur de projet. Le partenariat de base, c'est celui qui est conclu avec la société WeKR, et qui lui permet de développer leurs solutions à l'étranger. En échange, la société peut partager l'expérience de la Suisse, où WeCU est commercialisé depuis 2015, et assure les premières

[3] L'infirmier remplit le pilulier dans le mauvais sens, par exemple.

formations aux prestataires, en attendant que des formations soient mises en place en Belgique. D'autres partenaires sont une entreprise qui gère les installations techniques, une entreprise qui fournit la liaison avec la centrale d'appel en cas d'urgence, et de manière plus marginale, une société qui propose une offre de petits services à domicile pour les personnes âgées. L'enrôlement de ces partenaires est nécessaire pour le bon fonctionnement de l'initiative et repose sur un *win win*.

Le porteur de projet a fait le choix de développer l'initiative en parallèle de l'écosystème traditionnel de l'aide à domicile, et n'a donc pas effectué de tentatives d'intéressement de ce côté. En optant pour une collaboration avec des ergothérapeutes, il tente de rencontrer l'intérêt de ces derniers en leur offrant une opportunité de revaloriser leur métier. À terme, l'intéressement devrait franchir un pas supplémentaire avec la constitution d'une coopérative autour des ergothérapeutes, où WeCU sera proposé comme outil technologique en complément d'une offre plus globale d'accompagnement des personnes âgées à domicile.

Le modèle économique de l'initiative consiste à proposer une solution d'accompagnement à prix démocratique, en visant un retour sur investissement sur le nombre. L'enrôlement d'une masse d'utilisateurs est donc un enjeu essentiel pour sa rentabilité. WeCU vise à répondre à l'intérêt présumé des personnes âgées, qui est de rester à domicile le plus longtemps possible, et ainsi éviter une institutionnalisation en maison de repos et un déracinement de son environnement social. WeCU se veut aussi une solution rassurante à la fois pour la personne âgée, et pour les aidants-proches, qui veulent savoir leurs parents en sécurité. Afin d'enrôler les utilisateurs, le porteur de projet mise non seulement sur la participation à des conférences ou la publication d'articles de presse pour faire connaître l'initiative, mais également sur l'enrôlement de porte-paroles qui pourront contribuer à sa diffusion. Il a ainsi présenté son projet à des médecins, qui, convaincus par l'initiative, pourront le recommander à leurs patients. En outre, dans l'éventualité de la mise en place d'une organisation d'ergothérapeutes autour du maintien à domicile, celle-ci pourra constituer un vecteur supplémentaire de diffusion de la technologie.

Deux autres acteurs ont encore été identifiés par le porteur de projet dans la phase de problématisation : les mutuelles et l'État. L'argument qui a été présenté pour répondre aux intérêts de ces acteurs est l'économie substantielle que pourrait représenter le maintien à domicile des personnes âgées dans le budget de la sécurité sociale, non seulement en réduisant le nombre de placements en institution, mais aussi par la prévention. En détectant rapidement une dégradation de l'état de santé, WeCU permettrait d'éviter des séjours à l'hôpital et le développement de pathologies plus graves qui présentent un coût important en matière de soins de santé. L'initiative s'inscrit donc à première vue tout à fait dans l'agenda des pouvoirs publics, qui encouragent fortement le maintien à domicile. Malgré la tentative d'intéressement des mutuelles par des réunions, l'enrôlement s'est avéré non concluant, dans la mesure où celles-ci préfèrent développer leurs propres services en interne. Dans le cas de l'État, la stratégie d'intéressement consiste à convaincre sur le résultat, afin de présenter

l'initiative comme une réponse incontournable aux enjeux posés par le vieillissement de la population. L'enrôlement de l'État, qui se manifesterait par une intervention dans le remboursement des prestations des ergothérapeutes et de l'abonnement mensuel, aurait pour effet de rendre la solution plus accessible et donc favoriser à son tour l'enrôlement des utilisateurs.

L'analyse du processus de traduction de WeCU révèle donc une bonne connaissance du contexte de la part du concepteur, qui résulte en une bonne identification des acteurs et problématisation. Alors que certains acteurs ont été exclu du processus d'intéressement, certaines parties prenantes ont été enrôlées dans la mesure où l'initiative leur permet de rencontrer leurs intérêts. On ne peut préjuger à ce stade de la mobilisation du public cible pour cette initiative, à laquelle la question de la protection de la vie privée représente un obstacle majeur.

Repas entre voisins

Lorsque le concept de Repas entre voisins a été lancé en 2015, la volonté des fondateurs était de refaire de la nourriture un élément qui crée du lien social, ce qui était de moins en moins le cas avec le développement de l'industrie agro-alimentaire. Le constat initial était relativement simple : d'un côté, certaines personnes, en raison d'une vie professionnelle et familiale intenses, souhaitent bien manger, mais n'ont plus le temps de cuisiner ; de l'autre, des particuliers ont une passion et un talent pour la cuisine, mais leurs expériences culinaires ne dépassent guère les frontières du cercle familial. La solution proposée était la création d'une plateforme collaborative, d'abord sous la forme d'un groupe Facebook puis d'un site internet, afin de permettre à ces deux groupes d'acteurs de se rencontrer et d'échanger des plats cuisinés. Repas entre voisins rencontrait ainsi l'intérêt du premier groupe puisqu'il leur donnait une possibilité de manger mieux en proposant une alternative aux plats surgelés des supermarchés. Aux cuisiniers amateurs, il offrait l'opportunité de faire découvrir leur cuisine et partager leur passion. La plateforme permettait en outre aux habitants d'un quartier de se rencontrer, visant ainsi à recréer du lien social, un lien qui a parfois tendance à disparaître en particulier en environnement urbain. Le concept a rencontré un succès immédiat, avec plus de 30.000 utilisateurs inscrits sur le groupe Facebook dans les premiers mois.

Afin d'assurer la croissance de la plateforme, les fondateurs ont rapidement tenté d'intéresser un autre groupe d'acteurs, les investisseurs. L'intérêt de ces acteurs consiste à identifier des projets porteurs qui pourraient potentiellement leur permettre d'obtenir un retour sur investissement, retour financier mais aussi potentiellement social. Afin d'intéresser ces acteurs, les arguments qui pouvaient être mis en avant étaient nombreux : le potentiel innovant d'une plateforme collaborative, l'originalité du concept, l'identification d'une lacune dans l'offre de restauration, les valeurs portées par le projet et enfin le succès initialement rencontré par le concept, qui témoignait de son fort potentiel. L'enrôlement a ici abouti à deux reprises, puisque les fondateurs sont parvenus à lever plus de 4 millions d'euros.

Le cas de Repas entre voisins illustre bien que la problématisation, l'intéressement et l'enrôlement ne sont pas réalisés une fois pour toutes, mais sont des processus au long cours. En effet, l'enjeu initial est d'accroître suffisamment le nombre d'inscriptions afin d'atteindre rapidement la masse critique indispensable à la rentabilité. Les dispositifs mis en place pour attirer de nouveaux utilisateurs portaient surtout sur le marketing, avec l'utilisation des réseaux sociaux, le porte-à-porte et la distribution de prospectus, la mise en place d'offres promotionnelles, etc. Mais une fois ces utilisateurs inscrits, encore faut-il les garder suffisamment actifs pour continuer à faire vivre la plateforme. Or, la rétention des utilisateurs, qui était l'une des préoccupations majeures de Repas entre voisins, a fait face à plusieurs obstacles. Du point de vue des cuisiniers, le caractère peu rentable de l'activité en comparaison de l'investissement consenti a pu décourager certains d'entre eux de proposer des menus de manière régulière, voire de poursuivre l'aventure sur le long terme. L'offre en devenait par conséquent irrégulière, ce qui a pu à son tour avoir un impact sur la propension des utilisateurs à passer commande. Dans un modèle qui vise à ancrer une pratique dans les habitudes, la récurrence de l'offre est en effet fondamentale. D'autres difficultés proviennent de l'irrégularité dans la qualité des plats proposés, la mobilité difficile dans certains endroits, la hausse des prix provoquée par la mise en place d'une commission, et la tendance au by-pass. À ces obstacles, l'équipe de Repas entre voisins a tenté de répondre en reconfigurant constamment son modèle pour tenter de correspondre au plus près aux attentes des utilisateurs. Cela les a menés vers une intermédiation de plus en plus forte, dans une tentative de réguler l'offre et la demande.

La tentative d'implanter le modèle sur d'autres marchés, en l'occurrence Paris et Londres, est révélatrice de l'importance de prendre en compte le contexte. En effet, ces deux marchés ont chacun posé des obstacles spécifiques à l'enrôlement des utilisateurs : tandis qu'à Paris, la configuration des immeubles et la mobilité compliquaient le déplacement des clients chez les chefs, à Londres, c'est l'offre de restauration pléthorique qui rendait l'offre de plateforme moins adaptée à la demande. L'équipe de Repas entre voisins a donc fait le choix de se recentrer sur la Belgique, mais là encore l'environnement avait son importance, puisqu'ils ont constaté un meilleur enrôlement des utilisateurs dans des villes ou quartiers caractérisés à la fois par une mobilité aisée et une offre de restauration peu abondante.

En cours de route, d'autres acteurs ont fait irruption, alors qu'ils n'avaient pas été pris en compte dans la problématisation initiale. Ainsi, l'AFSCA, dont l'objectif est de garantir la sécurité des consommateurs, a mené une série de contrôles chez les chefs à l'issue desquels elle a imposé des contraventions. En plus du respect des normes d'hygiène, la controverse portait notamment sur la nécessité pour les chefs de payer une cotisation à l'AFSCA. Cette controverse a donné lieu à la réactivation de processus d'intéressement de la part des fondateurs de Repas entre voisins, tels que des réunions de concertation, la rédaction d'un guide d'hygiène à l'intention des chefs et l'aboutissement à un compromis sur l'obligation d'enregistrement. De la même manière, l'intervention du SPF économie a mis en lumière

l'absence de problématisation initiale de la part des plateformes collaboratives sur le statut des travailleurs et la taxation des revenus. On peut faire l'hypothèse qu'une tentative d'intéressement à ce propos ait eu lieu dans un second temps, notamment par des lobbyings de la part de responsables de ces plateformes auprès des politiques afin d'assouplir la réglementation en leur faveur. Cet intéressement aurait ainsi abouti à la loi sur l'économie collaborative, qui, bien qu'elle amène d'autres enjeux tels que la précarisation des travailleurs, a clarifié le statut des travailleurs occasionnels. Du point de vue des fondateurs de Repas entre voisins, cette loi aurait également levé un certain nombre d'obstacles à l'enrôlement des chefs amateurs, qui étaient réticents à se lancer à cause de l'ambiguïté contractuelle.

Au début de l'année 2018, après presque trois ans d'activité, la plateforme a fermé ses portes. Ainsi, malgré les nombreuses remises en question qui ont mené à une adaptation constante du modèle pour répondre aux nouvelles difficultés, l'enrôlement des acteurs n'a pas été suffisant pour atteindre un seuil de rentabilité qui aurait permis de pérenniser l'activité.

Plateforme coopérative

La plateforme coopérative fait partie de l'économie collaborative, qui s'est fortement développée ces dernières années et qui a vu l'émergence de nombreuses plateformes proposant l'échange de « petits services ». Cette économie, encore naissante, reste peu réglementée, mais bénéficie tout de même d'un régime fiscal avantageux, introduit par la Loi-programme du 1er juillet 2016. Dans cette économie en pleine expansion, l'enjeu est d'attirer le plus grand nombre possible d'utilisateurs et ainsi s'imposer par rapport aux plateformes concurrentes par un effet de réseau.

L'offre de la plateforme coopérative correspondrait à des attentes qui émergent actuellement à la fois pour ceux qui prestent les services mais aussi pour ceux qui les demandent. Du côté des prestataires, il s'agit de la possibilité d'avoir un travail à la carte et de ne plus entrer dans une relation traditionnelle d'emploi avec un lien de subordination. Pour ceux qui commandent des services, la plateforme offre la possibilité d'accéder facilement et rapidement à une large offre de services à prix réduit. Afin de gagner de nouveaux utilisateurs, la plateforme coopérative a mis en place une communication à leur destination à travers la presse, mais aussi via des vidéos postées sur Youtube. Pour les impliquer dans le développement de la plateforme, il leur est proposé de participer à des « actions de coopération » afin de gagner des crédits sur la plateforme coopérative (sans lesquels il n'est pas possible de répondre à une annonce). Malgré ces tentatives d'intéressement, qui ont permis l'inscription de 50 000 utilisateurs environ, la plateforme coopérative n'est pas encore parvenu à atteindre une masse suffisante qui permettrait une adéquation entre l'offre et la demande de services. De ce point de vue, l'enrôlement des utilisateurs n'est pas encore optimal pour bénéficier des effets de réseau.

D'après les fondateurs, la plateforme coopérative rencontre plusieurs obstacles pour obtenir une place dominante sur le marché. Tout d'abord, ils ont choisi de se démarquer des autres

plateformes en proposant un modèle coopératif, plus démocratique. Or, ce statut de coopérative ne lui permet pas de lever des fonds via des moyens traditionnels (Scholz, 2016)[4], et constitue donc un frein au développement de la plateforme, qui prend davantage de temps et d'argent que les fondateurs ne l'avaient estimé. Par ailleurs, la plateforme coopérative est confronté à la concurrence d'autres plateformes proposant le même genre de services qui existent depuis plusieurs années ; les fondateurs estiment donc qu'ils sont peut-être « arrivés trop tard » sur le marché. Une solution imaginée par la fondatrice serait d'impliquer des Systèmes d'échange locaux (SEL) existants. Si elle parvenait à enrôler cet acteur, la plateforme gagnerait un ancrage territorial et un réseau d'utilisateurs déjà constitué. Les SEL, eux, pourraient bénéficier d'un outil numérique efficace pour développer leurs activités d'échange. La recherche de partenariats est en cours.

Enfin, le modèle coopératif permet en principe de donner une place importante aux utilisateurs en leur permettant de participer au développement de l'outil numérique qu'ils utilisent. Ceux qui le souhaitent peuvent ainsi prendre une part active dans la vie de la plateforme en devenant coopérateurs. Ces derniers seront invités à participer aux Assemblées Générales (et donc aux décisions stratégiques) de la plateforme et font partie d'un groupe Facebook ad hoc créé pour communiquer entre eux. Toutefois, la plateforme rencontre des difficultés à intéresser véritablement les coopérateurs actuels et potentiels en les impliquant concrètement dans la vie de la coopérative.

Nous notons dans ce cas les difficultés rencontrées par les fondateurs pour parvenir à tenir compte du contexte qui entoure leur plateforme, liées à leur inscription dans l'économie collaborative. Ils souhaitent proposer un modèle de plateforme alternatif, qui correspondrait à un besoin des utilisateurs de devenir des parties prenantes actives des outils numériques qu'ils utilisent en devenant coopérateurs. Cependant, il n'y a pas encore eu de réelle tentative d'intéressement des coopérateurs potentiels pour le moment. La plateforme cherche également à répondre aux intérêts identifiés chez les utilisateurs de la plateforme et à les faire participer en proposant des « actions de coopération ». Cela correspond à des tentatives d'intéressement et d'enrôlement qui ont partiellement aboutis, mais ne sont pas suffisantes pour assurer la viabilité du modèle. L'intéressement de nouveaux partenaires, tels que les SEL, pourrait permettre d'enrôler davantage d'utilisateurs à l'avenir.

Services.net

En 11 ans d'existence, Services.net a connu une croissance extrêmement rapide que ce soit en termes d'utilisateurs recrutés ou de pays dans lesquels l'entreprise s'est implantée. Fondée aux Etats-Unis, la plateforme a mis en place une stratégie agressive d'internationalisation pour recruter toujours plus de membres. Elle a également fait l'acquisition de nombreuses entreprises actives dans les services à la personne pour développer son offre de services.

[4] Nous notons cependant que cela pourrait permettre à la plateforme d'attirer des investisseurs sociaux, davantage intéressés par le rendement social de leur financement.

Plusieurs campagnes de levées de fonds lui ont permis d'attirer les investisseurs et d'obtenir plus de 110 millions de dollars (de 2007 à 2014) avant d'être introduite en Bourse.

Pour maintenir cette croissance à tout prix, la plateforme a tenté de conquérir un maximum de marchés, notamment en Europe. La plateforme affirme proposer les mêmes services partout, mais les adapter pour rencontrer les spécificités culturelles de chaque pays. Il est possible de remettre en question cette prise en compte du contexte et des acteurs spécifiques de chaque pays dans lesquels la plateforme cherche à être active. En effet, elle n'a pas d'ancrage territorial marqué : l'entreprise ne dispose que d'un siège pour toute l'Union Européenne, situé en Allemagne. Et si l'on compare le contenu des différents sites internet nationaux, il est difficile d'y trouver des dissemblances.

En Belgique, nous constatons que la plupart des services proposés par Services.net interviennent dans un cadre fortement réglementé : les titres-services pour les aides ménagers ; les IDESS pour le bricolage, etc. Certains d'entre eux, comme les titres-services, sont subventionnés par les pouvoirs publics, ce qui les rend plus intéressants financièrement pour les clients. Il semble dès lors que la proposition de services de Services.net représenterait davantage d'opportunités dans les pays où il n'y a pas ou peu de cadre formel entourant ces métiers. En effet, si la plateforme se désigne comme le premier réseau mondial de services à la personne, force est de constater qu'elle est loin de constituer un dispositif central au niveau de la Belgique. Nous faisons l'hypothèse qu'elle n'a pas suffisamment pris en compte le contexte local, et notamment son cadre réglementaire. Les dirigeants de la plateforme ne semblent pas non plus avoir fait d'effort de problématisation, puisqu'ils n'ont pas cherché à identifier les acteurs actifs dans le secteur des services à la personne en Belgique, ni d'intéressement, en tentant de tenir compte de leurs intérêts spécifiques. Pour preuve, la plateforme n'a pas cherché à s'implanter physiquement en Belgique, la privant d'un ancrage local et d'une proximité avec ses utilisateurs. En l'absence de contextualisation et de problématisation, il n'était pas possible pour Services.net de mettre en place des processus d'intéressement et d'enrôlement des utilisateurs. Nous faisons l'hypothèse que le manque d'efforts de traduction entrepris par Services.net explique sa faible diffusion en Belgique.

Velo-coop

La création de Velo-coop tire son origine de l'insatisfaction relative aux conditions de travail dans les plateformes actives dans le secteur de la livraison. Les fondateurs s'insurgent notamment contre la marchandisation des coursiers et souhaitent construire un modèle d'entreprise à contre-courant de ces plateformes, qui laisserait aux travailleurs une place importante dans leur entreprise.

Pour la plupart anciens livreurs pour une plateforme de livraison à domicile, les fondateurs ont une connaissance approfondie de leur secteur d'activités et de ses acteurs. Ils pensent notamment que le vélo est une réelle réponse à un problème de mobilité fréquent dans les

grandes villes ainsi qu'à des problématiques environnementales. La livraison à vélo représenterait une activité avec des opportunités importantes, qui pourrait se substituer à des systèmes de livraison plus traditionnels en camionnette.

Ils constatent aussi qu'une économie de circuit-court se développe pour le moment à Bruxelles et que celle-ci attire de plus en plus de consommateurs. Ils considèrent qu'avoir des relations pérennes et de confiance avec leurs clients leur permettra de se distinguer de certains services de livraison où le coursier est différent à chaque livraison. Toutefois, un obstacle important, qui n'a pas encore été pleinement résolu, est que les clients ont aujourd'hui l'habitude que la livraison soit gratuite, d'où la nécessité de mettre en place des stratégies pour justifier au mieux le coût de leurs services. Arriver à intéresser la clientèle par leur proposition de services est leur priorité absolue pour le moment. En effet, ils n'ont à ce jour qu'un seul client important.

Grâce à des conditions de travail et une rémunération correctes, ils souhaitent mobiliser les coursiers autour de leur projet. Ils ont choisi de créer une coopérative de travailleurs, ce qui permettra à ces derniers d'avoir un large pouvoir de décision et de ne pas être « seulement coursier ». Ils constatent que le modèle de la coopérative intéresse un certain nombre d'entre eux (bien que ce ne soit pas le cas de tous), qui ont envie de participer activement au développement de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Ils rencontrent toutefois deux difficultés. Tout d'abord, une gouvernance horizontale, sans hiérarchie, n'est pas si facile à opérationnaliser. Ensuite, tous les livreurs ne s'impliquent pas spontanément ; il serait nécessaire d'en accompagner/former certains. Il faut noter que pour le moment, seuls les six fondateurs d'origine sont coopérateurs, mais quelques livreurs qui travaillent régulièrement avec eux sont intéressés de prendre des parts de la coopérative dès que cela sera possible.

Leur ancrage dans le secteur de la livraison leur a permis de rencontrer une autre plateforme coopérative de livraison : Cyclopède. Les deux équipes partagent des valeurs communes et ont donc décidé de collaborer. Velo-coop est chargé de tester sur le terrain le logiciel développé par Cyclopède, apportant ainsi à la première une dimension technologique qui était pratiquement absente auparavant. Pour Velo-coop, c'est une occasion de proposer à ses clients des services additionnels, comme du reporting de données. Ils espèrent que cela constituera une plus-value par rapport à leurs concurrents, et que cela permettra d'attirer davantage de clients en correspondant mieux à leurs attentes. Les deux plateformes coopératives ont donc vu une convergence dans leurs intérêts.

Les fondateurs disposent de connaissances approfondies du secteur de la livraison, ce qui leur permet de prendre correctement en compte le contexte dans lequel ils évoluent. Par des conditions de travail et de rémunération équitables, ils tiennent compte des intérêts des coursiers et mettent en place des tentatives pour les enrôler au sein de leur coopérative. Parvenir à intéresser et enrôler la clientèle reste un défi important, qu'ils espèrent faciliter grâce à leur partenariat avec Cyclopède.

Initiatives à degré élevé de traduction

Lunettes connectées

Le projet de lunettes connectées dans un hôpital Z a pour objectif d'améliorer la communication à distance entre infirmiers et médecins lors des interventions d'urgence extrahospitalière. En effet, les médecins référents, qui sont amenés à donner un premier avis médical à distance, sont confrontés à des difficultés pour donner des avis médicaux par téléphone. Avec le support de l'image, le médecin dispose automatiquement de davantage d'informations, ce qui lui donne une « conscience situationnelle ». Le projet a donc été conçu en vue de rencontrer les intérêts des médecins, et a, semble-t-il, facilement remporté leur adhésion.

Toutefois, ce sont les infirmiers urgentistes qui sont les acteurs centraux de cet outil numérique, puisque ce sont eux qui décident de l'utiliser ou non. Lors des interventions d'urgence, les infirmiers disposent de beaucoup d'autonomie. Afin de les intéresser, l'outil devait donc leur permettre de préserver cette marge de manœuvre qui paraît essentielle. Ainsi, une première expérience de vidéoconférence – via une caméra portée par l'infirmier au niveau de la poitrine – a été rapidement abandonnée ; d'une part suite à ses défaillances techniques mais aussi à cause d'une certaine résistance des infirmiers, qui ne supportaient pas de devoir systématiquement la porter. Afin de garantir le bon fonctionnement et la pertinence du nouveau dispositif, des allers et retours fréquents entre l'équipe et les concepteurs ont été effectués, afin que les infirmiers puissent faire leurs commentaires. Ainsi, six mois de tests sur le terrain ont précédé l'achat effectif de l'outil numérique. L'implication des infirmiers dans la phase de problématisation a donc pu contribuer à leur intéressement. Pour promouvoir le dispositif, les chefs de service sont également présents pour rappeler aux infirmiers de l'utiliser régulièrement et pour les motiver et favoriser ainsi leur enrôlement.

Toutefois, malgré un travail de problématisation et de contextualisation abouti, l'intéressement et l'enrôlement de l'équipe infirmière n'ont pas encore totalement été réalisé. Il semble que la difficulté de mobiliser toute l'équipe provient en grande partie du fait que ceux qui doivent utiliser l'outil ne sont pas ceux qui en voient instantanément les avantages. Ainsi, alors que les médecins peuvent rapidement constater la plus-value de cet outil, celle-ci est moins évidente pour les infirmiers, qui ont l'habitude d'expliquer verbalement la situation. Certains infirmiers considèrent donc que cela facilite leur travail, d'autres qu'il n'apporte pas de plus-value. Les quelques faiblesses techniques de l'outil compliquent encore son utilisation concrète. Leur intéressement et leur enrôlement sont pour l'instant partiels puisque certains membres de l'équipe infirmière ne voient toujours pas l'utilité du dispositif.

Infirmiers et médecins, dont la communication est désormais facilitée, peuvent peaufiner au mieux la prise en charge des patients. En ce qui concerne ces derniers, il n'a pas été nécessaire de mettre en place des dispositifs spécifiques pour les mobiliser autour de l'outil.

En effet, s'ils sont directement concernés par l'intervention, son déroulement précis n'est pas de leur ressort. Faisant l'objet d'une intervention d'urgence, l'arrivée de l'équipe est généralement un soulagement et ils sont donc tout disposés à accepter ce qu'elle préconise. Bien que les patients aient été pris en considération dans la phase de problématisation et leurs intérêts pris en compte, leur enrôlement spécifique ne s'est pas avéré nécessaire.

Enfin, pour les chefs de service, le dispositif est une opportunité de valoriser et de dynamiser l'image de l'hôpital Z. Si les lunettes connectées se basent sur une technologie devenue courante dans la vie quotidienne, la transférer dans le milieu hospitalier est innovant. Cela a permis de différencier le service des urgences de l'hôpital Z par rapport aux autres hôpitaux, puisque c'est la première équipe « PIT » qui dispose de lunettes connectées. Valoriser l'image du service est d'autant plus important que le milieu hospitalier est confronté à des restructurations/réorganisations si un service ne prend pas suffisamment de patients en charge. Pour promouvoir leur outil à l'extérieur de l'hôpital Z, ils ont participé à de nombreuses conférences spécialisées. De la sorte, plusieurs hôpitaux considèrent d'ores et déjà la possibilité de mettre eux aussi en place un dispositif similaire. Les lunettes connectées ont également été largement présentées dans la presse à travers une campagne médiatique, ce qui a effectivement permis de donner une image positive de l'hôpital Z.

Ce cas révèle donc un important travail de contextualisation et de problématisation, à la fois en amont, mais aussi en cours de l'implémentation du dispositif, via une co-construction de l'outil avec le personnel de soin. En conséquence, le projet a remporté l'adhésion d'une grande partie des acteurs de terrain dont il rencontre les intérêts, que ce soit du côté des médecins ou des infirmiers, même si quelques-uns peinent encore à en percevoir la plus-value (enrôlement partiel). La contribution du dispositif à la valorisation de l'image de l'hôpital et l'intérêt qu'il suscite auprès de plusieurs hôpitaux laissent présager une mobilisation ultérieure.

Helpers

Pour faire face au vieillissement de la population, et pour pallier au manque de place et au coût élevé lié à une hospitalisation de longue durée ou à une institutionnalisation en maison de repos, tout un écosystème de prestations de service est apparu autour du domicile : aide familiale, infirmiers à domicile, livreur de repas, etc. Traditionnellement, pour que les intervenants puissent échanger des informations entre eux ou avec les aidants-proches de leur patient, un cahier de liaison papier est disponible. Mais cette manière de fonctionner souffrirait de plusieurs défauts : beaucoup d'informations se perdent, elles sont visibles par tous ceux qui se rendent au domicile (alors qu'il s'agit d'informations privées et sensibles), et certains intervenants, comme les livreurs de repas, n'ont pas la possibilité d'y communiquer leurs remarques. L'outil Helpers vise à pallier ces difficultés, en optimisant le partage d'informations entre ces intervenants et en garantissant un meilleur suivi du patient à son domicile.

Le concepteur de logiciel s'est allié avec un expert du secteur du maintien à domicile afin de co-créer un outil permettant de « disposer des informations du patient comme s'il était au bout du couloir ». Cette collaboration a permis au projet d'allier des compétences techniques de développement d'un outil intuitif et simple d'utilisation ainsi que des connaissances approfondies du secteur du maintien à domicile et des besoins des patients. Cette co-construction réalisée par les deux partenaires garantit une prise en compte effective du contexte et des intérêts des acteurs du secteur.

Afin de prendre en compte les besoins réels des patients maintenus à leur domicile, plusieurs phases de tests successives ont été réalisées et ont permis à l'équipe de conception de personnaliser l'outil suivant les pathologies des personnes concernées. L'évolution de l'interface est donc le fruit des commentaires et de l'expérience vécue par des patients. Ces allers et retour ont abouti à un enrôlement effectif des utilisateurs, globalement satisfaits du dispositif et désirant le garder après la phase de test.

Durant ces tests, les concepteurs ont également constaté qu'il manquait un acteur pour coordonner et accompagner l'utilisation du dispositif, c'est pourquoi la fonction de « case manager » a été créée. Celui-ci réalise un accompagnement systématique des utilisateurs et des intervenants à domicile, favorisant ainsi leur enrôlement. Les intervenants à domicile ont également été impliqués lors de ces phases de tests. Des évaluations du dispositif ont permis de connaître leur ressenti sur l'utilisation concrète de l'outil et de disposer de leurs remarques pour pouvoir l'améliorer.

Les médecins spécialistes sont eux aussi des acteurs identifiés par le concepteur, qui ont fait l'objet de tentatives d'intéressement. En effet, ce sont les médecins qui désignent les patients éligibles pour participer aux phases de tests. Par exemple, dans la dernière phase de test réalisée fin 2017, 28 patients atteints de diabètes ont été sélectionnés par 4 médecins spécialistes pour être suivis pendant 7 mois grâce au logiciel. Au terme de la phase de test, les médecins ont pu eux aussi faire des remarques sur les forces et faiblesses de l'outil grâce à une évaluation finale. Par contre, les médecins généralistes de ces patients sont restés à la marge de la phase de problématisation, puisqu'ils n'ont pas directement été impliqués dans la construction de l'outil. Pourtant, le développement de celui-ci va potentiellement avoir un impact important sur leur métier car ils auront de plus en plus d'informations à gérer à distance. Or, pour le moment, il n'existe pas de cadre dans leur métier pour surveiller ces informations, ni en termes de temps ni en termes de rémunération.

Les pouvoirs publics ont été également identifiés comme un acteur central. En effet, de ceux-ci dépendra la décision de rembourser l'outil, remboursement qui sera garant de son accessibilité et donc de l'enrôlement ultérieur des différentes parties prenantes. L'enjeu, essentiel, est que l'outil ne pourra être largement diffusé que s'il est financé par les mutuelles. Afin d'intéresser les pouvoirs publics, les deux concepteurs songent à réaliser une étude sur les impacts de l'outil sur la santé publique. Ils cherchent ainsi à prouver que le logiciel bénéficie aussi bien à l'individu équipé mais aussi à la collectivité, dans la mesure où il diminue

les coûts pris en charge par l'INAMI qui seraient liés à une hospitalisation de longue durée ou à une institutionnalisation en maison de repos.

En somme, un travail de contextualisation et de problématisation important a été réalisé. La co-construction de l'outil, réalisée par concepteur, mettant à profit ses compétences en termes de développement de logiciel, et par l'expert de terrain, pour sa connaissance du secteur, a permis de tenir compte du contexte et des besoins des parties prenantes. Les phases successives de test ont favorisé l'intéressement et l'enrôlement des utilisateurs et des prestataires de services, puisque ce processus itératif a débouché sur une adaptation et une personnalisation de l'outil suivant les besoins identifiés. L'émergence de la fonction de « case manager », absente dans la phase initiale, est aussi une manière de garantir l'implication des utilisateurs et des intervenants à domicile. Un enjeu essentiel repose dans l'enrôlement effectif des pouvoirs publics et des mutuelles, dont dépend la diffusion future du logiciel.

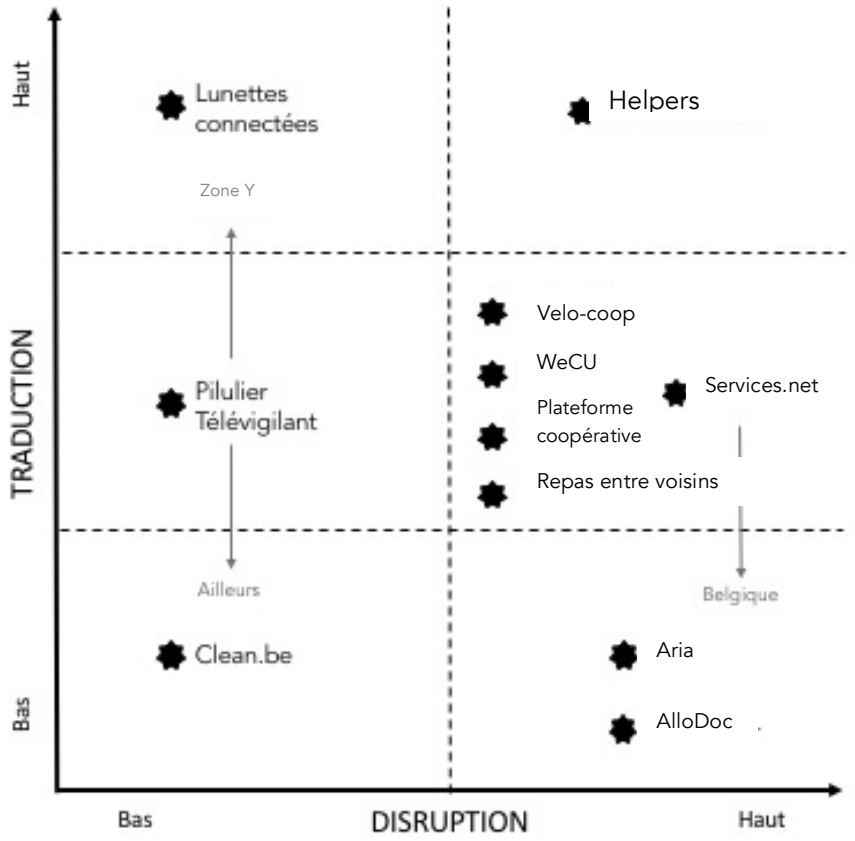
Le degré de traduction : synthèse

Le tableau suivant synthétise la catégorisation de chaque initiative en ce qui concerne leur degré de traduction. Les quatre phases de traduction ont été déclinées sur une échelle à 4 niveaux : inexistant – incomplet – partiel – total.

	TRADUCTION				
INITIATIVES	Contextualisation	Problématisation	Intéressement	Enrôlement	TOTAL
Helpers	Totale	Totale	Partiel	Partiel	**Forte**
Services.net	Incomplète (BE) / Partielle (ailleurs)	Incomplète (BE) / Partielle (ailleurs)	Incomplet (BE) / Partiel (ailleurs)	Incomplet (BE) / Partiel (ailleurs)	**Faible (BE) / Moyenne (ailleurs)**
WeCU	Totale	Totale	Partiel	Partiel	**Moyenne**
Lunettes connectées	Totale	Totale	Partiel	Partiel	**Forte**
Clean.com	Incomplète	Incomplète	Inexistant	Inexistant	**Faible**
Repas entre voisins	Incomplète	Incomplète	Partiel	Partiel	**Moyenne**
Velo-coop	Totale	Partielle	Partiel	Partiel	**Moyenne**
Pilulier télévigilant	Totale	Totale	Incomplet (autres zones) / Total (zone Y)	Incomplet (autres zones) / Total (zone Y)	**Faible (autres zones) / Forte (zone Y)**
Plateforme coopérative	Partielle	Partielle	Partiel	Incomplet	**Moyenne**
AlloDoc	Inexistante	Inexistante	Incomplet	Incomplet	**Faible**
Aria	Incomplète	Incomplète	Partiel	Partiel	**Faible**

Une cartographie des initiatives

Le résultat des sections 2 et 3 est représenté sous la forme d'un graphique à deux axes. Les initiatives étudiées ont été classées suivant leur degré de disruption et de traduction. Seule une initiative, Jude n'a pu être positionnée sur le graphique dans la mesure où son degré de traduction n'a pas pu être défini pour les raisons expliquées plus haut (point 3).



L'axe horizontal correspond au degré de disruption de la technologie tel que nous l'avons défini dans la section 2. Cette disruption peut être soit faible – la partie gauche du graphique, soit forte – la partie droite du graphique. Nous constatons d'emblée que la majorité des études de cas ont un fort potentiel de disruption sur les emplois, les processus organisationnels et/ou les services. Cela s'explique sans doute par le fait qu'il s'agissait d'une volonté de notre part de sélectionner des initiatives au potentiel disruptif. Nous remarquons également que « l'esprit de la technologie », donc la volonté managériale sous-jacente à l'outil (DeSanctis et Poole, 1994), n'est pas obligatoirement d'avoir des impacts significatifs sur toutes ces dimensions à la fois. Ainsi, il s'agit parfois simplement d'une volonté d'apporter une plus-value dans la qualité des services, sans transformer l'emploi des personnes qui offrent ce service. Enfin, nous notons que le potentiel de disruption d'une initiative n'est pas le fait des caractéristiques intrinsèques de la technologie, mais plutôt de la manière dont celle-ci est mise en place et des intentions qui la sous-tendent. Par exemple, l'implémentation de lunettes connectées pourrait potentiellement avoir un impact très important sur l'emploi et sur l'organisation du travail, en plus de la nature du service. Toutefois, dans le cas étudié, l'initiative ne relève pas d'une intention de transformer radicalement les deux premiers plans cités.

L'axe vertical se rapporte au degré de traduction, c'est-à-dire à la prise en compte du

contexte et des acteurs entourant l'initiative et aux actions qui sont menées pour les impliquer. La traduction peut être forte – la partie supérieur du graphique, modérée – au milieu, ou faible – dans la partie inférieure. Nous notons que la majorité de nos études de cas ont été modérément traduites. Il semble ainsi qu'à ce stade de leur développement, la plupart ont amorcé un travail de problématisation, mais qu'il n'a pas pu être totalement abouti. Nous estimons que deux d'entre elles seulement ont procédé à un effort de traduction approfondi. Dans ces cas, les acteurs – ou en tout cas la majorité d'entre eux – ont été identifiés et des tentatives d'intéressement ont été réalisées – ou sont parfois en cours. Enfin, les trois études de cas dont nous avons estimé qu'elles étaient peu traduites correspondent en réalité à des cas où les initiateurs n'ont pas réussi à suffisamment prendre en compte le contexte ainsi que les intérêts et objectifs divers des acteurs gravitant autour de leur projet.

Sur ce graphique, deux études de cas ont été pourvues de flèches allant vers le haut ou vers le bas. Ces flèches indiquent des variations en termes de traduction suivant l'endroit où a été implémentée l'initiative.

Prenons d'abord le cas du pilulier télévigilant. Nous avons constaté que dans la structure d'aide à domicile de la zone Y, l'équipe infirmière s'était emparée de l'outil et n'hésitait pas à le proposer à ses patients, quand elle le jugeait pertinent. Par contre, dans les autres zones et selon nos interlocuteurs, en particulier dans les régions rurales, l'équipe ne se l'est pas approprié et n'a donc pas le réflexe de le proposer à ses patients, ce qui explique sa faible diffusion.

Regardons ensuite le cas particulier de la plateforme internationale Services.net. Nous observons que celle-ci a bénéficié, depuis sa création en 2007, d'une croissance exponentielle, que ce soit en termes d'usagers ou de pays dans lesquels elle s'est implantée. Avec 28 millions d'utilisateurs et une présence dans 20 pays du monde, nous faisons l'hypothèse que son succès puisse refléter une adéquation au contexte socio-économique de certains de ces pays. Toutefois, en Belgique, Services.net n'a pris en compte les spécificités du contexte pour se développer, notamment la présence d'un cadre réglementaire beaucoup plus strict que dans d'autres pays. Elle n'a pas non plus tenu compte des multiples acteurs actifs dans le secteur des services à la personne. De ce fait, Services.net n'est pas devenu un dispositif de premier ordre dans le secteur en Belgique.

Nous pourrions aussi tirer un constat similaire pour le cas de AlloDoc, dont le concept se diffuse largement dans d'autres environnements, mais qui rencontre beaucoup d'obstacles pour s'implanter définitivement en Belgique, notamment en raison des fortes contraintes qui y entourent l'exercice de la médecine.

Ces différents cas illustrent parfaitement l'importance du contexte pour expliquer la diffusion d'une technologie digitale. Une même technologie ne connaîtra pas le même avenir suivant le moment et l'endroit où elle est implémentée et la manière dont elle est mise en œuvre. Reprenons les termes d'Akrich, Callon et Latour : une innovation « doit être transformée,

modifiée en fonction du site où elle est mise en œuvre. **Adopter une innovation, c'est l'adapter** » (1988 : 2).

Les plateformes : un modèle économique viable ?

Parmi les constats qui ressortent du croisement des données, nous observons une concentration de la plupart des plateformes dans un même cluster, qui rassemble des initiatives à la fois hautement disruptives et modérément traduites. La seule plateforme qui s'en écarte est Clean.com, une initiative que nous avons catégorisée comme peu disruptive et faiblement traduite. Cette plateforme se distingue par son modèle d'affaire, puisqu'elle met en relation des utilisateurs avec des agences (B2C), alors que les autres plateformes en fonctionnement visent plutôt à mettre en relation des pairs. À ce titre, elle a peu d'impact sur l'emploi, l'organisation et les services du secteur.

Les plateformes collaboratives de pair-à-pair se positionnent fréquemment comme des acteurs perturbateurs venant bousculer les codes d'un secteur. Les plateformes étudiées dans le cadre de notre étude ont par conséquent un potentiel très disruptif, ce qui justifie de les placer à la droite du graphique. Bien que nous remarquions qu'un effort particulier de traduction ait été consenti pour chacune d'entre elles, leur caractère disruptif en fait également des entreprises à risque sur le plan économique, dont la viabilité à long terme dans un contexte fortement concurrentiel est de plus en plus questionnée (Belleflamme et Neysen 2017). Le cas de Repas entre voisins, qui a fermé ses portes récemment, est emblématique de la difficulté de ces plateformes d'atteindre une rentabilité suffisante pour pérenniser leurs activités.

Dans cette quête de la rentabilité, la nécessité d'atteindre très rapidement une masse critique d'utilisateurs s'avère un enjeu crucial pour ces plateformes, dont le fonctionnement repose largement sur un effet de réseau. Cela signifie que l'utilité de la plateforme est directement liée au nombre d'utilisateurs. Dans le cas de Repas entre voisins, par exemple, plus il y a de clients inscrits sur la plateforme, plus les chefs ont de chance de vendre leurs menus. Et de l'autre côté, un nombre important de chefs est également bénéfique pour les clients qui disposent alors d'une offre plus abondante et variée. Dans le cas de la plateforme coopérative, également, plus la quantité d'utilisateurs inscrits sera importante, meilleure sera l'adéquation entre l'offre et la demande. Cet effet de réseau implique également la prévalence d'un modèle de type « *winner takes all* » pour certaines de ces plateformes. Ainsi, les utilisateurs n'auront pas d'intérêt particulier à s'inscrire sur plusieurs plateformes, mais vont préférer celle qui a le plus grand nombre d'utilisateurs, et qui propose donc l'offre la plus intéressante. Par cette dynamique, l'effet de réseau finit par s'autoalimenter et la plateforme qui parvient à réunir le plus d'utilisateurs remporte la mise et s'impose sur le marché (Belle flamme et Neysen 2017).

Pour s'imposer, l'une des stratégies consiste à viser une croissance rapide, qui s'obtient au prix de larges investissements de départ. Grâce à des levées de fonds de plus 110 millions

de dollars, la plateforme Services.net a réussi à atteindre un seuil de plus de 28 millions d'utilisateurs et étendre sa présence dans 20 pays différents. À une moindre échelle, Repas entre voisins a également tenté une expansion – infructueuse – à l'international grâce à des levées de fonds de plus de 4 millions d'euros. Ces investissements de départ sont également parfois nécessaires pour conserver de faibles coûts de transaction, et ainsi espérer une plus grande rétention des utilisateurs qui s'attendent à bénéficier de services au moindre coût. C'est ainsi que Repas entre voisins a constaté une chute importante du nombre de commandes à partir du moment où les gestionnaires de la plateforme ont imposé le prélèvement d'une commission sur les transactions, qui s'est répercutée sur le prix des menus. La nécessité de conserver les prix bas peut s'avérer d'autant plus forte dans les secteurs qui sont soumis à une forte concurrence (Belleflamme et Neysen, 2017).

Au vu de ces difficultés et dans les cas étudiés, l'implantation d'une plateforme dans un territoire donné nécessite un degré de traduction très important, puisqu'elle doit être adaptée au contexte particulier. En effet, la simple transposition d'un modèle d'un endroit à l'autre pose des difficultés. Ainsi, le modèle proposé par Services.net, conçu dans le contexte particulier des États-Unis, s'adapte mal à la Belgique, où le secteur des services à la personne fait l'objet de réglementations plus strictes. De la même manière, le modèle de Repas entre voisins semblait fonctionner davantage dans les petites villes que dans les grandes métropoles. Au-delà de l'effort de traduction, certains éléments de contexte ne sont pas toujours maîtrisables et il restera toujours une part d'inconnu dans l'implantation de ces plateformes : les spécificités locales du marché, l'évolution des réglementations, le choix des investisseurs de parier sur telle initiative plutôt qu'une autre, sont autant d'éléments qui peuvent déterminer le développement futur d'une initiative.

Dans ce contexte, des initiatives tentent de se démarquer des pressions isomorphiques du secteur par un modèle alternatif, de type coopératif (Lambrecht, 2016, p. 15). C'est le cas notamment de la plateforme coopérative et de Velo-coop, qui n'est pas actuellement une plateforme (bien qu'ils envisagent de le devenir), mais qui peut être envisagé dans cette section dans la mesure où elle veut proposer un modèle alternatif aux plateformes de livraison. Le modèle coopératif se distingue de celles ayant un modèle « capitaliste » de trois manières (Scholz, 2016). Tout d'abord, ce type de plateforme procède à un changement structurel en adoptant un modèle de propriété différent. Ainsi, l'objectif de la plateforme coopérative est d'être détenu par ses utilisateurs, afin qu'ils puissent s'approprier l'outil digital et l'adapter selon leurs besoins. Velo-coop, qui a pris le statut de coopérative de travailleurs, donne un large pouvoir de décision à ses livreurs, qui en seront également les coopérateurs. Ensuite, ces plateformes se construisent sur base de valeurs fortes qui promeuvent la solidarité entre les différentes parties prenantes de l'initiative. La plateforme coopérative veut développer un modèle plus solidaire et plus équitable où les propriétaires ne captent pas abusivement la valeur créée par les transactions réalisées. De plus, contrairement à de nombreuses plateformes prétendument gratuites, la revente de données est complètement

exclue de leur modèle économique. En ce qui concerne Velo-coop, les fondateurs veulent, d'une part, garantir des conditions de travail et de rémunération décentes à leurs livreurs et, d'autre part, promouvoir les produits locaux et écoresponsables. Enfin, le modèle coopératif reprend à son compte les concepts d'innovation et d'efficacité tout en promouvant des objectifs sociaux forts. Dans le cas de nos deux initiatives se retrouvent en effet la volonté – mais aussi la difficulté – de trouver un équilibre entre leur rentabilité économique et leur finalité sociale. Velo-coop, en se concentrant uniquement sur les produits jugés écoresponsables, limite fortement le nombre de ses clients potentiels et risque donc de mettre en jeu sa capacité à rémunérer les travailleurs.

Ce modèle coopératif fait également face à des défis énormes (Scholz, 2016), qui se manifestent pour la plateforme coopérative comme pour Velo-coop. Les fondateurs rencontrent des difficultés pour impliquer les coopérateurs directement dans le développement de la coopérative – implication qui est la garantie de leur fonctionnement horizontal. Cette volonté d'implication de leurs membres est également tributaire d'un accompagnement, via des formations par exemple, qu'il leur est difficile de concrétiser au vu de leurs ressources financières et humaines limitées. En outre, les deux initiatives font face à une méconnaissance du grand public à l'égard du modèle coopératif, ce qui peut freiner le soutien populaire à ce genre d'initiatives. De plus, elles sont confrontées à la concurrence des plateformes multinationales qui disposent de ressources humaines et financières bien plus élevées que les leurs. Enfin, elles rencontrent des obstacles importants en termes de financement. En effet, elles n'ont pas accès aux levées de fonds traditionnelles, puisque le principe coopératif de redistribution des bénéfices ne les rend pas intéressantes pour la majorité des investisseurs[5]. Toutefois, il est possible de croire – comme l'a fait remarquer l'un des fondateurs de Velo-coop – que leur croissance plus lente leur permettra de construire des fondations plus stables, qui seront amenées à durer sur le long terme.

[5] Bien que certains soient davantage intéressés par la rentabilité sociale que par la rentabilité financière.

Conclusion

Le deuxième volet de l'étude DIGI-SERV avait pour objectif de voir émerger concrètement les controverses identifiées dans le premier volet, en menant une analyse approfondie d'une série d'études de cas. Pour ce faire, douze initiatives ont été sélectionnées et décrites dans un premier temps dans des monographies individuelles. Dans un second temps, nous avons mené une analyse transversale de ces initiatives, qui nous a permis d'affiner notre compréhension des enjeux et d'adopter une approche plus conceptuelle. Dans cette analyse, nous avons pris nos distances à la fois par rapport au déterminisme technologique, selon lequel les usages sociaux sont dictés par la technologie, et au déterminisme sociologique, selon lequel les usages de la technologie sont déterminés par des processus sociaux. L'approche de la sociomatérialité (Orlikowski, 2007, 2016), qui envisage plutôt les interactions étroites entre technologie, structure organisationnelle et stratégies d'acteurs, semble en effet plus féconde pour appréhender les processus observés dans toute leur complexité.

Dans cette optique, les initiatives ont été analysées à l'aune de leur degré de disruption, en identifiant leur potentiel de transformation institutionnelle (arrangements existants en matière d'emploi, modes dominants d'organisation du travail, modalités actuelles de fourniture du service) du point de vue de l'intention managériale sous-jacente (DiMaggio et Powell, 1983). Nous avons également fait intervenir la théorie de l'acteur-réseau, qui met en évidence l'importance du contexte et du processus de traduction dans l'appropriation des technologies par les différents acteurs (Akrich, Callon et Latour, 1988 ; Callon, 1986). Le croisement des deux axes d'analyse a permis de mettre en évidence des points communs et des dissemblances entre ces initiatives et d'en tirer une série de constats.

Premièrement, notons que toutes les technologies n'ont pas nécessairement un potentiel de disruption important. Ainsi, une technologie peut être mise en place avant tout en vue d'améliorer la qualité ou l'accès des services sans complètement transformer la nature du service proprement dit, ni avoir d'impact significatif sur l'emploi et l'organisation interne du travail (ex. pilulier télévigilant et lunettes connectées). De ce point de vue, l'intention managériale des porteurs de projet à la source de l'innovation digitale est déterminante. Toutefois, la majorité des initiatives sélectionnées dans le cadre de cette étude s'avèrent avoir un potentiel de disruption important, comme nous l'avions anticipé. Rappelons que la catégorisation des cas comme peu disruptifs ou disruptifs ne constitue pas un jugement de valeur - et que les uns sont aussi intéressants à étudier que les autres.

Deuxièmement, il apparaît clairement que le contexte social, économique et politique dans lequel l'initiative s'inscrit est déterminant dans la diffusion d'une technologie. La formule magique qui garantirait l'appropriation d'une technologie n'existe pas, car cette dernière est fortement tributaire du temps et de l'espace où elle se déploie. Nous avons ainsi constaté que plusieurs initiatives pouvaient atteindre les résultats escomptés dans un contexte particulier, mais rencontrer des difficultés d'appropriation dans un autre contexte (ex. pilulier

télévigilant, Services.net, Repas entre voisins et AlloDoc).

Enfin, la théorie de la traduction met en évidence la complexité du processus d'innovation et la nécessité de prendre en considération les différentes parties prenantes d'une initiative, à savoir les identifier (problématisation), tenir compte de leurs intérêts (intéressement) et parvenir à les impliquer (enrôlement). On s'écarte ainsi de l'idée selon laquelle une technologie parvient ou non à se diffuser grâce à ses qualités intrinsèques, car le contenu de l'innovation doit pouvoir être ajusté tout au long du processus de traduction. L'une des principales conclusions de notre analyse transversale est que le degré de traduction n'est pas corrélé au degré de disruption. On pourrait croire a priori qu'une innovation avec un faible potentiel de disruption ne nécessite pas de travail important de traduction. Or, il n'en est rien. Certaines initiatives peu disruptives ont en effet rencontré de réelles difficultés d'appropriation en raison d'une contextualisation et d'une problématisation insuffisantes. On peut en conclure qu'a fortiori, un degré élevé de traduction est d'autant plus nécessaire en présence d'innovations très disruptives, qui visent à bouleverser les codes d'un secteur. Pourtant, ce processus de traduction a aussi ses limites. Dans certains cas, quels que soient les efforts consentis pour accompagner l'appropriation d'une technologie, l'initiative ne rencontre pas les résultats escomptés car des éléments de contexte – notamment économique – échappent totalement aux actions stratégiques des porteurs de projet, comme cela a été mis en évidence dans le cas des plateformes. C'est cette part d'incertitude qui fait qu'en matière d'innovation technologique, rien n'est écrit d'avance.