

Gouvernance et digitalisation des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) : L'apport des parties prenantes

The Role of Stakeholders in the Digitalization of Social and Solidarity Economy (SSE) Organizations

HANNOUCH Akram

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires

(ERMOT)

MAROC

EL MACHHOUR Hassane

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires

(ERMOT)

MAROC

Date de soumission : 17/07/2026

Date d'acceptation : 14/10/2026

Pour citer cet article :

HANNOUCH A. & EL MACHHOUR H. (2026) «Gouvernance et digitalisation des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) : L'apport des parties prenantes», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 4 » pp : 84 - 107

Résumé

Le rôle des parties prenantes dans la digitalisation des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) est un sujet crucial. Ce rôle devient encore plus déterminant lorsque le soutien financier et stratégique est nécessaire à la transformation numérique. Cette recherche analyse l'influence des parties prenantes sur le processus de digitalisation au sein d'une organisation opérant dans l'ESS. Elle s'appuie sur une étude de cas pour examiner en profondeur les dynamiques à l'œuvre. Les résultats montrent que les parties prenantes jouent un rôle stratégique en orientant la stratégie numérique de l'organisation, notamment à travers des études de besoins et des ateliers collaboratifs. Elles contribuent aussi au renforcement des compétences numériques internes grâce à des programmes de formation.

Mots clés : Digitalisation, Économie sociale et solidaire (ESS), fondation, Innovation, Parties prenantes.

Abstract

The role of stakeholders in the digitalization of social and solidarity economy (SSE) organizations is a critical issue. This role becomes even more significant when financial and strategic support is essential for digital transformation. This research analyzes how stakeholders influence the digitalization process within an SSE organization. It is based on a case study to explore the underlying dynamics in depth. The findings show that stakeholders play a strategic role in guiding the organization's digital strategy, particularly through needs assessments and collaborative workshops. They also contribute to strengthening internal digital skills through training programs.

Keywords: Digitalization, Foundation, Innovation, Social and Solidarity Economy (SSE), Stakeholders.

Introduction

La digitalisation est devenue un enjeu central pour les organisations, y compris celles de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui jouent un rôle crucial dans le développement socio-économique (Berardi et al., 2023). Ce processus, marqué par l'intégration des technologies numériques, offre aux organisations de l'ESS des opportunités significatives pour améliorer leur efficacité, leur transparence et leur impact auprès des bénéficiaires (Kleszczowski et al., 2025). Cependant, cette transition ne peut être menée à bien sans l'implication des parties prenantes, notamment les donateurs, les gouvernements, les entreprises partenaires, et les bénéficiaires eux-mêmes (Freeman, 1984 ; Van Puyvelde et al., 2013). Dans un contexte où les moyens des organisations de l'ESS sont fréquemment réduits, les parties prenantes jouent un rôle fondamental par le biais des fonds, des savoir-faire, et un soutien stratégique (Woo, Actis & Fu, 2022). Leur implication aide à résoudre les difficultés liées à la fracture numérique, aux limites organisationnelles et aux exigences croissantes de progrès numérique (Brotcorne et al., 2021).

Si la littérature reconnaît largement le rôle des parties prenantes dans le fonctionnement et la gouvernance des organisations de l'ESS (Basterretxea et al., 2022), leur contribution spécifique aux processus de digitalisation demeure peu explorée, en particulier dans les contextes où les ressources organisationnelles sont limitées. Cette lacune soulève la question suivante : **comment les parties prenantes influencent-elles la réussite de la digitalisation des organisations de l'ESS ?**

Pour répondre à cette problématique, notre travail poursuit trois objectifs scientifiques : identifier les parties prenantes mobilisées dans les processus de digitalisation des organisations de l'ESS et la nature de leurs contributions (financières, techniques, stratégiques) ; expliquer les mécanismes par lesquels leur implication permet de surmonter les défis liés à la fracture numérique et aux limites organisationnelles ; et comprendre, à travers une étude de cas, comment ces dynamiques de collaboration se traduisent concrètement dans le renforcement de l'efficacité, de la transparence et de l'impact social d'une organisation de l'ESS.

Cet article s'articule autour de quatre axes principaux. Le premier présente l'économie sociale et solidaire (ESS) en exposant ses caractéristiques, ses principes directeurs et ses acteurs clés. La deuxième partie mobilise la théorie des parties prenantes et l'applique à l'ESS, en examinant les rôles et les influences des différents acteurs dans la gouvernance et la croissance des organisations du secteur. Le troisième axe examine les enjeux et les perspectives de la digitalisation dans l'ESS, en identifiant les opportunités qu'elle offre ainsi que les défis qu'elle

soulève. Enfin, la dernière partie propose une étude empirique sur la digitalisation au sein d'une fondation installée au Maroc, en s'appuyant sur une analyse qualitative des données issues d'un entretien semi-directif réalisé avec un responsable de l'organisation.

Cette contribution se distingue des travaux existants à plusieurs égards. Alors que la majorité des recherches sur la digitalisation de l'ESS se concentrent sur les déterminants technologiques ou organisationnels internes (Brotcorne et al., 2021), cet article propose de mobiliser explicitement la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) comme grille de lecture pour analyser la digitalisation, ce qui reste peu développé dans le contexte de l'ESS. Par ailleurs, en ancrant l'analyse dans le contexte marocain encore peu documenté dans la littérature sur l'ESS et le numérique cette recherche enrichit la compréhension des dynamiques de digitalisation dans des contextes où les contraintes de ressources et la maturité numérique diffèrent sensiblement de celles étudiées dans les travaux menés en Europe ou en Amérique du Nord (Basterretxea et al., 2022 ; Woo, Actis & Fu, 2022). Ainsi, à travers une approche à la fois théorique et empirique, cet article vise à mettre en lumière les leviers, les défis et les impacts de l'implication des parties prenantes sur le fonctionnement et les résultats des organisations de l'ESS engagées dans un processus de digitalisation.

1. Revue de Littérature : Gouvernance et Digitalisation des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire, une interconnexion portée par les parties prenantes

1.1. Difficulté de définir l'ESS : une pluralité d'approches conceptuelles

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) constitue une notion qui n'a pas encore de définition commune et universelle, dans la mesure où les définitions les plus courantes sont issues de conjonctures historiques distinctes (Defourny & Develtere, 1999). Deux approches structurent principalement le débat. Une première perspective, fonctionnelle, définit l'ESS par les fonctions spécifiques qu'elle englobe, production d'entraide, de santé, d'éducation ou d'intégration communautaire (Eme & Laville, 1994). Une seconde perspective, institutionnelle, restreint au contraire l'ESS à une catégorie particulière d'organisations, coopératives, mutuelles et associations (Defourny & Develtere, 1999). Ces deux lectures ne sont pas simplement complémentaires : elles reposent sur des présupposés différents quant à ce qui fonde l'appartenance à l'ESS. L'approche fonctionnelle risque une définition extensive, où toute organisation poursuivant une finalité sociale pourrait être rattachée au secteur, y compris certaines entreprises à mission qui n'en partagent pas la gouvernance démocratique. L'approche

institutionnelle, à l'inverse, tend à figer les frontières du secteur autour de statuts juridiques, au risque d'exclure des formes hybrides ou émergentes. Cette tension entre définition par la finalité et définition par la forme organisationnelle demeure, à ce jour, non tranchée dans la littérature, et continue de nourrir des débats sur la délimitation même du champ (Defourny & Nyssens, 2017).

Au-delà de cette controverse définitionnelle, un relatif consensus international existe néanmoins sur l'idée que les bases fondamentales de l'ESS se distinguent de l'économie capitaliste classique : un fonctionnement économique ancré sur des principes qui placent le développement humain comme finalité avant toute préoccupation lucrative (Bouchard, 2006 ; Borzaga & Defourny, 2001), et une forme d'entrepreneuriat qui privilégie la responsabilité sociale et les principes éthiques sur l'aspect purement financier (Draperi, 2011). Ce consensus doit toutefois être nuancé : plusieurs auteurs soulignent que cette opposition binaire entre finalité sociale et logique marchande masque en réalité des situations hybrides, où des organisations de l'ESS adoptent des pratiques de gestion et des outils issus du secteur lucratif sans que la littérature s'accorde sur la manière de qualifier ce phénomène d'hybridation. Le secteur de l'ESS connaît ainsi une évolution marquée par de multiples recompositions, en partie portées comme une réponse aux difficultés récurrentes du capitalisme à assurer une croissance inclusive et à réduire les disparités (Gadrey, 2000), mais ces recompositions elles-mêmes restent insuffisamment théorisées, en particulier lorsqu'elles sont accélérées par des dynamiques externes telles que la digitalisation. Les définitions du secteur se multiplient, nous esquisserons quelques-unes qui nous permettront de comprendre le concept :

Tableau N°1 : Perspectives sur l'Économie Sociale et Solidaire

Référence	Définition de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)
[DARBUS F., 2009]	L'ESS désigne l'ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens
[HELY M. et MOULEVRIER P., 2009]	L'ESS est un espace de production déjà là, mais à développer, au sein duquel la coopération remplacerait la concurrence, la recherche de l'intérêt remplacerait la maximisation des intérêts individuels
[Ibid.]	L'ESS est un projet de transformation du système politique par la moralisation des entités productives qui le constituent
[BELANGER L. et FOURNIER D., 1997]	L'organisation de l'ESS « cherche à redonner à la personne la centralité dans les choix économiques, politiques et sociaux

Source : adapter de (El machhour ,2018)

1.2. Le concept de parties prenantes : fondements théoriques et spécificités dans l'ESS

La notion de parties prenantes, introduite par Freeman (1984), s'est développée dans la littérature sur l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale (Mercier, 2010). Freeman les définit comme tout groupe ou individu susceptible d'affecter ou d'être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation (Freeman, 1984). Ce concept permet de structurer les engagements de l'entreprise envers son environnement. Initialement limitée aux parties prenantes contractuelles (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés), l'approche s'est élargie à des acteurs sans lien formel, comme les ONG et les médias (Carroll, 1989). L'enjeu principal devient alors le pilotage de ces acteurs et leur contribution aux choix stratégiques (Dontenwill, 2005).

Plusieurs typologies ont cherché à ordonner cette diversité, sans qu'un consensus ne se dégage sur le critère de classification le plus pertinent. Clarkson (1995) distingue les parties prenantes primaires (actionnaires, employés, clients, fournisseurs), essentielles à la survie de l'organisation, des parties prenantes secondaires (médias, ONG, groupes de pression), qui l'influencent sans lien direct une distinction reprise par Pesqueux (2002) sous les termes de parties prenantes contractuelles et diffuses. Donaldson et Preston (1995) proposent quant à eux une entrée différente, non plus centrée sur le type d'acteur mais sur la finalité de l'analyse, en distinguant trois perspectives : descriptive, instrumentale et normative. Cette pluralité de critères de classification n'est pas neutre : elle traduit un désaccord de fond sur ce qui fait qu'un acteur « compte » pour l'organisation sa proximité contractuelle, son pouvoir d'influence, ou la légitimité normative de sa réclamation. Mitchell, Agle et Wood (1997) tentent de dépasser cette fragmentation en proposant un modèle intégrateur fondé sur trois attributs, le pouvoir, la légitimité et l'urgence dont la combinaison détermine la « salience », c'est-à-dire le degré de priorité qu'une organisation accorde à chaque partie prenante. Ce modèle demeure toutefois lui-même sujet à critique : il repose sur une évaluation subjective, faite par les dirigeants, de l'importance des parties prenantes, ce qui l'expose à un biais managérial ; et il propose une photographie relativement statique de la salience, alors même que le pouvoir, la légitimité et l'urgence d'un acteur peuvent évoluer rapidement, en particulier dans les processus de transformation organisationnelle comme la digitalisation, où de nouveaux acteurs (prestataires technologiques, plateformes numériques) peuvent gagner en urgence ou en pouvoir en cours de projet. Plus largement, la conceptualisation même des parties prenantes reste hétérogène et floue (Jones & Wicks, 1999), et Mercier et Gond (2005) recensent quatre approches

conceptuelles concurrentes, chacune retenant des critères de définition différents. Ces divergences, loin d'être un simple problème de vocabulaire, ont des implications méthodologiques directes : selon la typologie retenue, l'analyse empirique d'un même terrain peut aboutir à des hiérarchisations très différentes des parties prenantes pertinentes.

C'est pourquoi, dans le cadre de cet article, nous mobilisons plus spécifiquement le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997) comme grille d'analyse des données empiriques recueillies : les parties prenantes identifiées dans le discours du répondant seront codées selon leur degré perçu de pouvoir, de légitimité et d'urgence, ce qui permettra de qualifier leur rôle réel dans le processus de digitalisation étudié, plutôt que de les énumérer de façon descriptive.

Dans le contexte de l'ESS, la littérature identifie généralement cinq catégories de parties prenantes : les bénéficiaires directs, au cœur des préoccupations de ces organisations (Laville, 2015) ; les salariés et bénévoles, qui portent les valeurs de solidarité et contribuent à la mission sociale (Eynaud, 2019) ; les financeurs pouvoirs publics, banques éthiques, donateurs privés qui garantissent la viabilité financière des projets ; les partenaires locaux, comme les collectivités territoriales, qui participent à la co-construction des initiatives ; et la société civile, partie prenante indirecte agissant par son rôle d'influence ou de soutien (Pestoff, 1998). Cette typologie, essentiellement descriptive dans la littérature existante, gagne à être articulée avec le modèle de Mitchell et al. : un bénéficiaire direct, par exemple, dispose généralement d'une forte légitimité mais d'un pouvoir limité, tandis qu'un financeur public peut cumuler pouvoir et légitimité sans que sa réclamation soit toujours urgente une hétérogénéité de profils qu'une simple liste de catégories ne permet pas de saisir.

Dans l'ESS, les parties prenantes jouent un rôle essentiel dans les processus stratégiques. La gouvernance collaborative permet leur participation directe, avec des membres disposant d'un droit de vote égal indépendamment de leur contribution financière, illustrant une forme de démocratie économique (Defourny & Develtere, 1999). Leur influence touche à la crédibilité et à la pérennité des projets, et se traduit par des partenariats stratégiques, comme dans les initiatives locales où communautés et coopératives collaborent.

1.3. Cadre conceptuel de la digitalisation des organisations de l'ESS

Dès l'émergence des ordinateurs et d'Internet, le mot numérique a été privilégié au terme digital. Les articles qui exploitent les nouvelles technologies se retrouvent liés au terme "numérique" : Appareils photo numériques, tableaux numériques, tablettes numériques, téléviseurs numériques, etc. De nos jours, ces deux expressions sont considérées comme synonymes

(dictionnaire Larousse en ligne), et le terme « digital » a considérablement remplacé le terme « numérique ». Le changement des labels numériques aux labels digital s'est effectué progressivement que l'interface est devenue plus tactile. Ainsi, le mot digital a pris de l'ampleur, aussi bien pour un usage personnel que dans le cadre de l'entreprise. Au fil des années, l'expression anglaise digital a été remplacée en faveur de celui du numérique, et liée à d'autres concepts représentant la digitalisation des relations entre les individus ou entre les individus et les entreprises.

La digitalisation correspond ainsi à l'intégration croissante des technologies numériques dans la société et aux transformations qu'elles induisent (Gimpel et al., 2015). Elle ne se limite pas aux processus, mais concerne l'ensemble de la gestion des activités des organisations (Dorner & Edelman, 2015), et repose sur l'exploitation des bases de données, des réseaux internet et des accès multicanaux, favorisant l'émergence de nouveaux modèles économiques et de nouveaux services (Bahuon et al., 2018). Son impact est parfois comparé, dans son ampleur historique, à celui de l'imprimerie (Hajaj et al., 2018). L'OCDE la présente comme une technologie universelle impactant l'ensemble des domaines économiques.

Si ces définitions restent valables dans leurs grands principes, elles doivent aujourd'hui être actualisées à la lumière de trois évolutions majeures survenues depuis le début des années 2020, qui reconfigurent la manière dont la digitalisation se pose aux organisations, y compris à but non lucratif.

La première concerne l'essor de l'intelligence artificielle générative, dont la diffusion massive depuis fin 2022 a ouvert aux organisations non lucratives des usages jusque-là réservés aux grandes entreprises, rédaction de contenus, aide à la décision, automatisation de tâches administratives (Shi et al., 2026). Un rapport récent souligne cependant que le secteur associatif reste globalement en phase d'expérimentation plutôt que d'appropriation stratégique de ces outils, faute de compétences internes dédiées et de cadres d'usage clairement établis (Kazanskaia, 2025). La deuxième évolution touche la gouvernance numérique des organisations, entendue comme l'ensemble des structures de décision encadrant les choix technologiques : plusieurs travaux montrent que l'absence de gouvernance IT adaptée constitue, dans le secteur social, un frein aussi déterminant que le manque de moyens financiers (Godefroid & Plattfaut, 2024). La troisième évolution est celle des plateformes digitales, qui redéfinissent les modalités de mise en relation entre organisations de l'ESS, bénéficiaires et financeurs, et posent la question de nouveaux intermédiaires numériques dans des secteurs historiquement construits sur des relations de proximité (Cipriano & Za, 2024).

Ces trois évolutions convergent vers un même constat : la transformation digitale des organisations à but non lucratif ne peut plus être analysée comme une simple informatisation de processus existants, mais doit être appréhendée comme une recomposition des modalités d'action et de collaboration de ces organisations avec leurs parties prenantes (Jong & Ganzaroli, 2024). Dans le champ spécifique de l'ESS, cette dynamique commence tout juste à être documentée : les travaux les plus récents soulignent à la fois le potentiel de la digitalisation comme levier de transformation socio-économique inclusive (Zoubaa, Ben Hamsa & Debbagh, 2026) et la persistance d'une fracture numérique qui touche différemment les organisations selon leurs ressources et leur ancrage territorial (Solaz, Moya & Ribeiro-Navarrete, 2025).

2. La digitalisation des organisations de l'ESS : cas d'une fondation installée au Maroc

2.1. Méthodologie de recherche

Cette recherche adopte une approche qualitative interprétative, pertinente pour saisir les significations que les acteurs attribuent aux dynamiques de transformation numérique dans l'économie sociale et solidaire. Elle s'appuie sur une méthodologie d'étude de cas unique (Yin, 2018), choisie car ce design permet une compréhension approfondie et contextualisée d'un phénomène complexe et encore peu documenté empiriquement dans le contexte marocain de l'ESS, au prix d'une généralisation statistique qui n'est pas recherchée mais plutôt d'une généralisation analytique aux propositions théoriques mobilisées.

Le cas retenu est une fondation marocaine opérant dans le domaine de la santé. Ce choix repose sur un raisonnement d'échantillonnage théorique (Charmaz, 2006) : la fondation présente une maturité numérique avancée relativement aux autres structures du secteur, ce qui en fait un cas révélateur, propice à l'observation de dynamiques encore émergentes ailleurs dans l'ESS marocaine.

Les données ont été collectées à travers trois entretiens semi-directifs, méthode reconnue pour sa capacité à explorer en profondeur les représentations et les pratiques des acteurs (Kvale & Brinkmann, 2015). Ce nombre, volontairement restreint, se justifie par trois éléments :

1. **Une logique d'échantillonnage raisonné et non probabiliste** : les trois participants ont été sélectionnés parce qu'ils occupent, à eux trois, l'ensemble des positions stratégiques concernées par la digitalisation au sein de la fondation (gouvernance administrative, relation donateurs, mise en œuvre opérationnelle des projets numériques).

2. **La profondeur au détriment du nombre** : conformément à la tradition des études de cas qualitatives (Yin, 2018 ; Stake, 1995), la validité de l'analyse repose ici sur la richesse et la triangulation interne du matériau (croisement des trois points de vue fonctionnels) plutôt que sur la puissance statistique d'un large échantillon.
3. **La saturation constatée à l'échelle du cas et non de la population ESS** : il convient de préciser que la saturation revendiquée porte sur les thématiques émergeant *au sein de ce cas unique* c'est-à-dire que les trois entretiens ont cessé de produire de nouvelles catégories de sens relatives au fonctionnement de cette fondation précise et non sur une saturation théorique généralisable à l'ensemble du secteur de l'ESS marocaine, ce qui constitue une limite assumée de l'étude et un axe pour des recherches futures à échantillon élargi.

Les entretiens, d'une durée moyenne de quarante-cinq minutes, ont été réalisés en présentiel auprès d'un responsable administratif expérimenté, d'un chargé de la relation avec les donateurs et d'un coordinateur opérationnel impliqué dans les projets digitaux.

Le guide d'entretien a été structuré autour de trois axes thématiques, déclinés en question ouvertes accompagnées de relances standardisées afin de garantir une exploration cohérente entre les trois répondants tout en laissant place à l'expression libre.

Axe 1 : Rôle des parties prenantes

- Question d'ouverture : *Pouvez-vous me décrire les principales parties prenantes impliquées dans le fonctionnement de la fondation ?*
- *Comment décririez-vous les relations entre la fondation et ses différents partenaires (donateurs, bénéficiaires, institutions) ?*
- Relance : *Pouvez-vous donner un exemple concret d'une situation récente illustrant ce rôle ?*

Axe 2: Influence des donateurs

- *Dans quelle mesure les attentes des donateurs influencent-elles les choix stratégiques ou opérationnels de la fondation ?*
- *Les donateurs exercent-ils une forme de pression ou d'incitation vers davantage de transparence et d'outils numériques ?*
- Relance : *Pouvez-vous préciser ce que les donateurs attendent concrètement en matière de reporting ou de suivi ?*

Axe 3 : Enjeux d'adoption des outils numériques

- Quels outils numériques ont été mis en place au sein de la fondation, et pour quels usages ?
- Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de leur adoption (techniques, humaines, organisationnelles) ?
- Comment percevez-vous l'équilibre entre les bénéfices attendus de la digitalisation et les résistances observées en interne ?
- Relance : Pouvez-vous illustrer par un exemple les freins ou, au contraire, les facteurs facilitateurs rencontrés ?

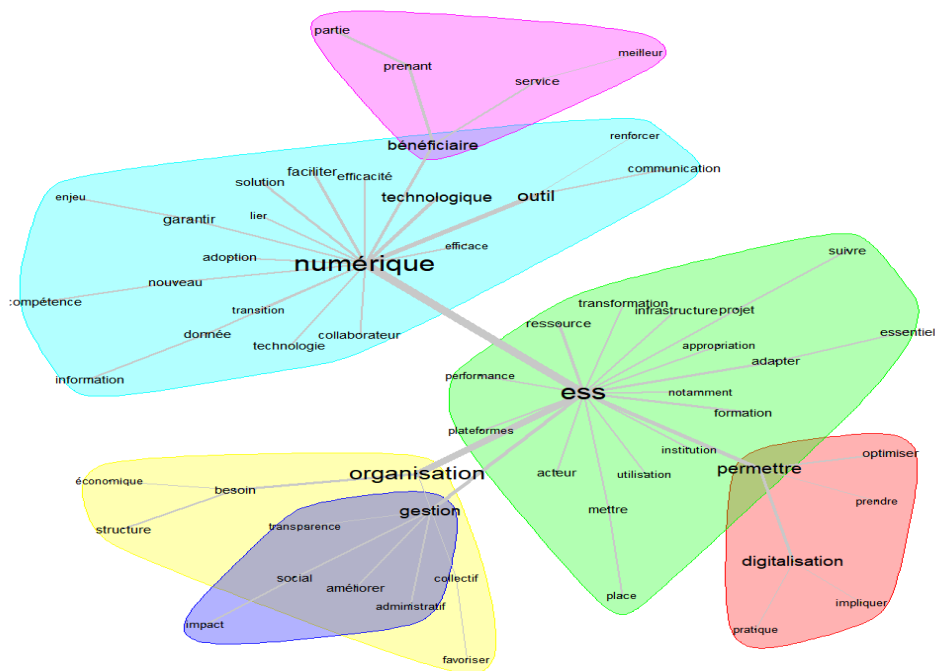
Chaque entretien s'est conclu par une question ouverte de clôture (« *Y a-t-il un aspect que nous n'avons pas abordé et qui vous semble important ?* »), destinée à permettre l'émergence d'éléments non anticipés par le guide plusieurs des catégories finalement retenues dans l'analyse (notamment la fracture numérique et la résistance au changement) sont d'ailleurs partiellement issues de ces relances ouvertes.

La saturation des données a été atteinte lorsque les réponses issues des entretiens ont cessé d'apporter des informations nouvelles et se sont révélées répétitives, confirmant la stabilisation des thèmes relatifs aux interactions entre parties prenantes, aux exigences des donateurs et aux pratiques numériques au sein de la fondation. Cette saturation, doit être comprise comme une saturation *intra-cas*, cohérente avec le design d'étude de cas unique retenu, et non comme une saturation théorique au sens de la Grounded Theory appliquée à une population élargie.

Figure N° 1: Nuage de mots relative à l'entretien

Source : élaborer par les auteurs

L'analyse du nuage de mots met en évidence la centralité des notions de « parties prenantes », « donateurs », « digitalisation », « technologies » et « transparence », révélant l'importance accordée par les acteurs au rôle structurant des partenaires dans la transformation numérique des organisations de l'ESS. La fréquence des termes liés au numérique traduit une perception de la digitalisation comme un levier de performance, de développement organisationnel et d'amélioration des services aux bénéficiaires. Par ailleurs, la présence des mots « transparence » et « solutions » souligne les enjeux de gouvernance responsable et d'optimisation des processus. Toutefois, l'émergence de notions telles que la fracture numérique et les compétences limitées met en lumière les obstacles persistants à l'appropriation des outils digitaux. Enfin, les références à la gouvernance, aux partenariats et à la collaboration confirment l'importance d'une démarche participative et coordonnée pour assurer la réussite des projets de digitalisation au sein de la fondation.

Figure N°2 : Analyse de similitude du cas

Source : élaborer par les auteurs

L'analyse de similitude met en évidence la centralité du « numérique » dans les représentations des acteurs de l'ESS, révélant son rôle structurant dans les dynamiques de gouvernance et de transformation organisationnelle. Les fortes associations entre « numérique », « outil », « transition », « efficacité » et « compétence » traduisent une perception largement positive de la digitalisation comme levier d'amélioration des performances et des services. Par ailleurs, les interactions entre « organisation », « gestion », « transparence » et « impact » soulignent une conception de la digitalisation comme instrument de gouvernance et de pilotage stratégique. Toutefois, l'association de « ESS » avec « formation », « infrastructure » et « ressource » met en lumière les contraintes structurelles freinant cette transition. L'engagement des parties prenantes apparaît déterminant, comme l'indique le lien entre « bénéficiaire », « service » et « soutien ». Enfin, l'émergence des termes « peur » et « résistance » révèle des freins culturels et organisationnels persistants, susceptibles de ralentir la transition numérique si les enjeux d'accompagnement et de montée en compétences ne sont pas suffisamment pris en compte.

2.2. Résultats et discussion

2.2.1. Résultats

Les résultats empiriques mettent en évidence que la digitalisation de la fondation ne constitue pas un simple processus technique, mais un fait organisationnel socialement construit, auquel les acteurs attribuent des significations multiples liées à la légitimité, à l'apprentissage collectif et à la gouvernance. Plutôt que de juxtaposer les verbatims, l'analyse qui suit cherche à expliciter les *mécanismes* sous-jacents à chacune de ces significations, ainsi que les tensions qu'elles recouvrent.

2.2.1.1. Le soutien financier comme levier de légitimité et rapport de dépendance

Le premier résultat ne se limite pas au constat que le financement finance des outils : il révèle un mécanisme d'échange asymétrique entre la fondation et ses bailleurs. Le Directeur l'exprime ainsi : « Grâce au soutien d'un partenaire financier, la fondation a pu mettre en place une plateforme de gestion des bénéficiaires, optimisant ainsi le suivi des projets. »

Ce verbatim, en apparence descriptif, révèle en creux une relation de dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) : la fondation n'initie pas ses choix technologiques de manière autonome, elle les *reçoit* conditionnellement à l'obtention d'un financement externe. Autrement dit, ce n'est pas la fondation qui pilote sa trajectoire numérique, mais le donateur qui, en amont, en détermine le rythme et la nature. Cette lecture nuance sensiblement l'interprétation en termes de « légitimation » : la digitalisation observée ici est autant un signal envoyé aux parties prenantes (logique de légitimité, Freeman 1984) qu'une **contrainte structurelle exogène**, les deux dimensions coexistant sans que les acteurs interrogés ne les distinguent explicitement, ce qui constitue en soi un résultat notable : la dépendance financière est vécue et racontée comme une opportunité, jamais comme une vulnérabilité, alors même que la littérature sur la dépendance aux ressources souligne les risques de perte d'autonomie stratégique associés à une base de financement peu diversifiée (Froelich, 1999).

2.2.1.2. L'accompagnement stratégique : une co-construction en apparence, un pilotage externe dans les faits

Le second résultat, relatif aux ateliers collaboratifs, mérite également une lecture à deux niveaux. Le Responsable de projet digital indique : « Certains partenaires ont lancé des ateliers collaboratifs intégrant les membres des organisations afin de déterminer les besoins prioritaires en matière de digitalisation. »

À la surface, ce discours suggère une logique de co-construction, cohérente avec les capacités dynamiques (Teece, 2007) et la gouvernance participative de l'ESS (Laville, 2010). Cependant, l'analyse du corpus complet fait apparaître un **décalage entre l'initiative et la participation**. Ce résultat, non anticipé au départ de l'étude, invite à nuancer la lecture participative spontanément suggérée par le discours des acteurs : il s'agit moins d'une co-construction symétrique que d'un **accompagnement descendant habillé du vocabulaire de la participation**.

2.2.1.3. La formation : un mécanisme d'appropriation à double tranchant

Le troisième résultat concerne la formation, présentée par le Responsable des ressources humaines comme une condition du changement : « Quelques donateurs associent leur financement à des formations ciblées pour les collaborateurs, afin d'assurer une utilisation optimale des solutions technologiques déployées. »

Ce résultat, à première vue positif, doit être mis en tension avec un résultat inattendu observé dans l'analyse lexicométrique elle-même : l'émergence, dans le nuage de mots et l'analyse de similitude, des termes « **peur** » et « **résistance** », alors même que les entretiens décrivent un accompagnement financier et pédagogique conséquent de la part des donateurs. Cette coexistence est contre-intuitive : si la formation est financée et structurée comme le rapportent les acteurs, pourquoi la peur et la résistance demeurent-elles des thèmes saillants du corpus ? Ce résultat suggère que **la formation traite la dimension technique de l'appropriation sans nécessairement traiter sa dimension identitaire et culturelle**.

2.2.1.4. Innovation et gouvernance participative : une lecture à nuancer selon les acteurs

Enfin, le discours du Directeur sur les synergies technologiques (« Les synergies mises en place avec des entreprises technologiques ont permis à la fondation de bénéficier d'un accompagnement technique permanent, réduisant ainsi les risques d'échec lors de la phase d'exécution ») provient exclusivement de la position hiérarchique la plus élevée de l'organisation. Or, ni le coordinateur opérationnel ni le chargé de la relation donateurs ne formulent une évaluation aussi positive et univoque de ces partenariats technologiques dans le reste du corpus. Cet **écart de perception selon la position occupée** constitue un résultat à part entière, qu'une présentation purement thématique des résultats (sans distinction de la fonction des répondants) aurait occulté.

2.2.2. Discussion

2.2.2.1. Pourquoi certains résultats divergent-ils ? Une lecture par les positions occupées

La discussion doit d'abord rendre compte des divergences internes au corpus plutôt que de les lisser. Les trois répondants n'occupent pas la même position dans le système d'échange organisation/parties prenantes, ce qui explique des perceptions contrastées d'un même processus de digitalisation :

- Le **Directeur**, en position de négociation directe avec les bailleurs, valorise spontanément la dimension stratégique et légitimante des partenariats, il est celui qui *bénéficie* le plus visiblement de la relation aux donateurs en termes de reconnaissance institutionnelle.
- Le **chargé de la relation donateurs**, en position d'interface, insiste davantage sur les exigences et conditionnalités associées au financement, sa fonction le place au contact direct des attentes de reporting et de transparence, ce qui explique la centralité du terme « transparence » dans le corpus.
- Le **coordinateur opérationnel**, enfin, est le plus proche des difficultés concrètes de mise en œuvre, ce qui explique que les thèmes de la fracture numérique et des compétences limitées émergent davantage de son discours.

Cette hétérogénéité n'est pas une faiblesse de l'échantillon mais un résultat en soi : elle révèle que **la signification attribuée à la digitalisation dépend de la position structurelle de l'acteur dans le réseau de dépendance aux ressources**, et non d'une culture organisationnelle homogène et partagée, comme le laisserait supposer une lecture strictement institutionnaliste (DiMaggio & Powell, 1983) où l'isomorphisme produirait un discours uniforme au sein de l'organisation.

2.2.2.2. Pourquoi certains acteurs influencent-ils davantage ? Une asymétrie de ressources plutôt qu'une gouvernance partagée

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) postule un ensemble d'acteurs en interaction, mais elle ne hiérarchise pas *a priori* leur pouvoir d'influence respectif. Or les résultats montrent une asymétrie nette : les donateurs institutionnels et les entreprises technologiques orientent les choix numériques de la fondation de façon prépondérante, tandis que les bénéficiaires n'apparaissent jamais comme *initiateurs* d'un choix technologique dans le corpus.

Cette asymétrie s'explique mieux par la **théorie de la dépendance aux ressources** (Pfeffer & Salancik, 1978) que par la théorie des parties prenantes seule : le pouvoir d'influence d'un acteur est proportionnel à la criticité de la ressource qu'il contrôle (financement, expertise technique) et à l'absence d'alternative pour l'organisation qui en dépend. Les bailleurs et partenaires technologiques détiennent des ressources rares et peu substituables pour la fondation ; les bénéficiaires, en revanche, ne détiennent aucune ressource de ce type vis-à-vis de l'organisation, ce qui explique leur absence du récit stratégique malgré leur présence lexicale. Ce résultat invite à **combiner** les deux cadres théoriques plutôt qu'à en retenir un seul : la théorie des parties prenantes identifie la diversité des acteurs concernés, la dépendance aux ressources explique pourquoi certains d'entre eux pèsent davantage que d'autres sur les décisions.

2.2.2.3. Une spécificité marocaine : la digitalisation comme réponse à un déficit structurel plutôt que comme choix stratégique autonome

Les résultats gagnent également à être resitués dans le contexte spécifique de l'ESS marocaine, plutôt que d'être uniquement rapprochés d'une littérature majoritairement produite dans des contextes nord-américains ou européens (Freeman, Teece, DiMaggio & Powell). Plusieurs éléments du corpus suggèrent une dynamique propre au terrain marocain :

- La dépendance très marquée aux financements internationaux et au mécénat d'entreprise, plutôt qu'à des mécanismes de financement public structurés, situe la digitalisation de cette fondation dans un contexte de fragilité structurelle du financement de l'ESS au Maroc, distinct des contextes où les organisations à but non lucratif bénéficient de subventions publiques pérennes.
- La récurrence du thème de la « fracture numérique » ne renvoie pas ici à un simple défaut d'équipement individuel (comme dans les approches classiques de la fracture numérique par les usages), mais à un déficit d'infrastructure et de compétences numériques à l'échelle du secteur associatif marocain dans son ensemble, ce qui dépasse le seul périmètre organisationnel de la fondation étudiée.
- La gouvernance participative décrite par les répondants s'apparente moins à un modèle délibératif formalisé (au sens de Laville, 2010, largement pensé à partir du contexte européen de l'économie sociale) qu'à une gouvernance relationnelle et informelle, reposant sur la confiance interpersonnelle entre dirigeants et partenaires plutôt que sur des dispositifs institutionnalisés de co-décision

Ce résultat suggère que la transformation numérique de l'ESS marocaine ne peut pas être uniquement lue comme une trajectoire d'innovation volontaire, mais doit être comprise comme une stratégie d'adaptation à un environnement de ressources contraint, ce qui constitue une spécificité contextuelle absente des cadres théoriques mobilisés, pensés initialement pour des organisations disposant d'une base de financement plus diversifiée.

2.2.2.4. Implications théoriques

Ces résultats invitent à trois pistes de contribution théorique, plutôt qu'à une simple validation des cadres mobilisés :

1. **Vers une lecture combinée parties prenantes / dépendance aux ressources** dans l'ESS des pays du Sud, où l'influence des parties prenantes ne peut être comprise indépendamment de l'asymétrie des ressources qu'elles contrôlent.
2. **Une nuance à apporter à l'isomorphisme institutionnel** (DiMaggio & Powell, 1983) : les résultats suggèrent que la pression normative des donateurs ne produit pas une homogénéisation du discours interne à l'organisation, mais au contraire des lectures différenciées selon la position occupée par chaque acteur
3. **Une distinction entre appropriation technique et appropriation identitaire** de la digitalisation : la coexistence, dans le même corpus, d'un discours de formation structurée et de thèmes de peur et de résistance suggère que les cadres mobilisés (capacités dynamiques, apprentissage organisationnel) rendent compte de la dimension instrumentale de l'appropriation numérique, mais insuffisamment de sa dimension socio-culturelle, une piste que des travaux ultérieurs, mobilisant par exemple les théories du sensemaking organisationnel (Weick, 1995), pourraient utilement approfondir.

Ces trois pistes constituent la contribution principale de cette recherche : elles ne se limitent pas à illustrer empiriquement des théories préexistantes, mais identifient les points de friction entre ces théories et les spécificités d'un contexte encore peu représenté dans la littérature mobilisée.

Conclusion et perspectives

La digitalisation des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) représente une opportunité majeure pour améliorer leur efficacité, renforcer leur impact social et environnemental, et accroître leur visibilité. L'introduction de cet outil numérique est bénéfique pour l'organisation en ce sens qu'il aide à améliorer ses opérations internes pour une meilleure performance. En outre, cela contribue à rendre la communication de l'organisme plus rapide avec les parties prenantes à condition que la transparence soit renforcée dans l'ensemble. Enfin, les solutions numériques permettent aux organisations d'étendre leur sphère d'activité en offrant aux utilisateurs un accès plus facile aux services et en allouant des projets collaboratifs sur une plus grande échelle.

Cependant, l'évolution ne peut se produire sans l'engagement direct des parties prenantes. Les donateurs, bénéficiaires, employés, institutions publiques et parties prenantes des technologies jouent un rôle central en facilitant l'accès aux ressources, en adoptant des technologies de transformation numérique, et en guidant les organisations dans ce parcours. Le soutien ne se limite pas à des contributions financières ou en nature, mais s'étend à une vision stratégique partagée qui oriente l'adoption des solutions les mieux ajustées aux besoins de l'organisation. Une digitalisation réussie repose donc sur une gouvernance partagée et une co-construction des stratégies numériques en adéquation avec les besoins des acteurs concernés.

Cette transition s'accompagne néanmoins de nombreux défis. Les fractures numériques, notamment le manque d'accès aux infrastructures technologiques et la disparité des compétences numériques, constituent des obstacles majeurs. De plus, les résistances au changement, qu'elles proviennent des dirigeants ou des collaborateurs, peuvent ralentir le processus d'adoption des outils numériques. Pour surmonter ces difficultés, il est essentiel de développer des programmes de formation et de sensibilisation destinés aux parties prenantes afin de favoriser une meilleure appropriation du numérique. L'accompagnement par des experts et la mise en place d'initiatives collaboratives adaptées aux réalités locales apparaissent comme des leviers fondamentaux pour assurer une transition numérique efficace et durable.

Cette recherche présente toutefois des limites qu'il convient d'assumer explicitement. Le choix d'une étude de cas unique, justifié par la volonté d'explorer en profondeur un cas jugé particulièrement mature en matière de digitalisation, constitue aussi une limite intrinsèque : les résultats rendent compte des dynamiques propres à cette fondation, opérant dans le secteur de la santé, et ne peuvent être tenus pour représentatifs de l'ensemble de l'ESS marocaine, dont les réalités varient selon le secteur, la taille, l'ancienneté ou le mode de gouvernance. Un cas moins

mature numériquement, ou opérant dans un autre secteur, aurait vraisemblablement fait apparaître des dynamiques différentes. À cela s'ajoute le nombre restreint d'entretiens : les trois entretiens conduits, bien que couvrant les fonctions les plus concernées par la digitalisation, ne captent qu'un seul point de vue par catégorie d'acteurs et n'intègrent pas directement la parole des bénéficiaires ou des donateurs, accessible ici seulement à travers le discours des acteurs internes qui les représentent. Ces deux limites combinées restreignent la portée des résultats à une généralisation analytique et non à une généralisation statistique extrapolable à l'ensemble de l'ESS marocaine ou à d'autres contextes. Les spécificités relevées (dépendance au financement international, gouvernance relationnelle informelle) demandent donc à être confrontées à des études portant sur un échantillon plus large et plus diversifié avant d'être considérées comme représentatives du secteur plutôt que propres au cas étudié.

Dans cette perspective, il est crucial d'approfondir la réflexion sur la gouvernance numérique au sein des organisations de l'ESS. Comment garantir une participation équitable et inclusive de toutes les parties prenantes dans la mise en place des solutions numériques ? Quels modèles de gouvernance permettent d'assurer une appropriation durable du numérique et d'éviter une dépendance excessive à des acteurs externes ? Ces questions soulignent la nécessité d'élaborer des cadres réglementaires et des politiques publiques adaptées, favorisant un développement numérique aligné sur les principes de l'ESS. Des recherches futures, mobilisant une étude multi-cas ou une enquête quantitative auprès d'un échantillon plus large d'organisations de l'ESS marocaine, permettraient de tester la robustesse des mécanismes identifiés ici et d'évaluer dans quelle mesure ils se retrouvent au-delà du cas étudié.

Pour finir, au-delà des aspects opérationnels et techniques, il convient enfin de ne pas considérer la digitalisation des structures de l'ESS comme une nouvelle modernisation des procédés mais plutôt comme un vecteur d'innovation sociale. L'implication du numérique doit s'accompagner de participation démocratique et de développement, et ne doit pas rester une simple interaction technologique. Explorer les synergies entre numérique et ESS, renforcer les alliances entre les différents acteurs et encourager des expérimentations locales sont autant de pistes à envisager pour construire une digitalisation inclusive et porteuse de sens.

BIBLIOGRAPHIE

- ABOUDOU, H., & HILMI, Y. (2025). L'impact de l'IFRS 15 sur la Gouvernance d'Entreprise: Transitions vers une Transparence Accrue et des Pratiques Financières Responsables. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 4(3), 28-43.
- Bahuon, A. P., & Pluchart, J. J. (2018). La transition digitale des métiers. Le financier, le juriste et le geek: Les défis des métiers du conseil, du chiffre et du droit, 135.
- Basterretxea, I., Cornforth, C., & Heras-Saizarbitoria, I. (2022). Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and industrial democracy*, 43(1), 362-387.
- Bélangier, L., & Fournier, D. (1997). Économie sociale et solidaire. *Reflets: Revue ontarioise d'intervention sociale et communautaire*, 3(2), 144-155.
- Berardi, L., & Mook, L. (2023). New digital technologies for social impact assessment: Considerations for Italian social economy organizations. *Management Control*, (2023/2 Suppl.).
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). Social enterprises in Europe: a diversity of initiatives and prospects. *The emergence of social enterprise*, 4, 350.
- Bouchard, M. (2006). L'innovation sociale en économie sociale. *Chaire de recherche en économie sociale*.
- Brotcorne, P., Bonnetier, C., & Vendramin, P. (2021). La mise en œuvre d'une numérisation impensée dans des services d'intérêt général. *SociologieS*.
- CARROLL, ARCHIE B. (1989) *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co. Also see 2nd Edition, 1993 and 3rd Edition, 1996.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*.
- Cipriano, M., & Za, S. (2024). Non-profit organisations in the digital age: A research agenda for supporting the development of a digital transformation strategy. *Journal of Information Technology*, 39(4), 732-755.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Darbus, F. (2009). *Pratiques et praticiens de l'économie sociale et solidaire (2000-2007): contribution à la sociologie des croyances économiques* (Doctoral dissertation, Paris, EHESS).
- Defourny, J., & Develtere, P. (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*. B. Fonteneau (Ed.). Paris/Brussels: De Boeck Université.

Defourny, J., & Develtere, P. (1999). Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and nonprofit organizations*, 28(6), 2469-2497.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

Dörner, K., & Edelman, D. (2015). What 'digital' really means. McKinsey & company, 1-3.

Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).

Draperi, J. F. (2011). L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise?: Capitalisme, territoires et démocratie. Dunod.

El Machhour, H. (2018). Acquisition des capacités organisationnelles par les entreprises de l'économie sociale et solidaire : Quels apports de la mise en réseau ? [Thèse de doctorat]. Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Eme, B., & Laville, J. L. (1994). Cohésion sociale et emploi (p. 254). Paris: Desclée de Brouwer.

ESSAHLI, F. E., & HILMI, Y. (2026). Digitalisation et transformation du contrôle de gestion: vers un rôle de business partner. *Agence Francophone*, 689-706.

Eynaud, P. (2019). Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations. *RECMA*, (1), 45-55.

Freeman R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.

Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 28(3), 246-268.

Gadrey, J. (2000). The characterization of goods and services: an alternative approach. *Review of income and wealth*, 46(3), 369-387.

- Gimpel, J. A., Henríquez, V., & Mayfield, S. P. (2015). In metabolic engineering of eukaryotic microalgae: potential and challenges come with great diversity. *Frontiers in microbiology*, 6, 1376.
- Godefroid, M. E., Plattfaut, R., & Niehaves, B. (2024). Identifying key barriers to nonprofit organizations' adoption of technology innovations. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(1), 237-259.
- Gond, J. P., Mercier, S., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2005). *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature* (pp. 1-21). LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Hajaj, C., Yu, S., Joveski, Z., & Vorobeychik, Y. (2018). Adversarial coordination on social networks. *arXiv preprint arXiv:1808.01173*.
- Hély, M., & Moulévrier, P. (2009). «Économie sociale et solidaire»: quand les sciences sociales enchantent le travail. *Idées économiques et sociales*, 158(4), 30-41.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Letter to AMR regarding "convergent stakeholder theory". *Academy of Management Review*, 24(4), 621-623.
- Jong, C. L. K., & Ganzaroli, A. (2024). Managing digital transformation for social good in non-profit organizations: The case of The Felix Project zeroing hunger in London. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(3), 417-427.
- Kazanskaia, A. N. (2025). Digital Transformation in Non-Profits: Challenges, Strategies, and Pathways to Social Impact. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-gtdgttrfm-07>.
- Kezazy, H. E., & Hilmi, Y. (2025). Promoting the Energy Transition Throughout Dealing with the Climate Change Issue. In *Digital Technology for an Innovative Energy Transition: Perspectives and Opportunities* (pp. 77-93). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Kleszczowski, J., & Raulet-Croset, N. (2025). *L'impact social dans les organisations solidaires: Valeurs et pratiques d'évaluation* (Vol. 2). ISTE Group.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interviews*. Sage.
- Laville, J. L. (2010). Associationnisme: le bien commun aux confins du marché et de l'État. *Finance & bien commun*, 3738(2), 64-73.
- Laville, J. L. (2015). *Associations et Action publique: Solidarité et société*. Desclée de Brouwer.

Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes: Quelles leçons pour l'avenir?. *Management & Avenir*, 33(3), 142-156.

MITCHELL, R.K., AGLE, B., WOOD, D.J., 1997, « Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts » *Academy of Management Review*, 22 (4), pp.853-886.

Pesqueux Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations*, P.U.F.

Pestoff, V. (1998). *Beyond the market and state: Social enterprises and civil democracy in a welfare society*.

Salancik, G. R., Pfeffer, J., & Kelly, J. P. (1978). A contingency model of influence in organizational decision-making. *Pacific Sociological Review*, 21(2), 239-256.

Shi, W., & Azevedo, L. (2026). Determinants of AI adoption in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 08997640261429018.

Solaz, F. C., Moya, V. S., & Navarrete, S. R. (2025). The digital divide in social entrepreneurship: A bibliometric analysis. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 4(1), 100095.

Stake, R., & Visse, M. (1995). *Case study research* (pp. 233-85). Cham: Springer.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2013). Agency problems between managers and employees in nonprofit organizations: A discrete choice experiment. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 63-85.

Weick, K. E., & Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3, No. 10.1002). Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Woo, D., Actis, K., & Fu, J. S. (2023). Nonprofits' external stakeholder engagement and collaboration for innovation: A typology and comparative analysis. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(4), 711-733.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6, pp. 200-224). Thousand Oaks, CA: sage.

Zoubaa, N., Ben Hamsa, S., & Debbagh, I. (2026). Digital Technology in the Social and Solidarity Economy: A Catalyst for Inclusive Socio-Economic Transformation. In *International Network on Green Digital Innovation and Business* (pp. 195-204). Cham: Springer Nature Switzerland.