

La transformation numérique :
QUELS ENJEUX
POUR LE DÉVELOPPEMENT
DES ENTREPRISES DE L'ESS ?

2019

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	4
-------------------	---

1. LES ENJEUX D'APPROPRIATION : APPRÉHENDER LE NUMÉRIQUE

A. S'emparer du numérique est devenu incontournable	6
B. Revenir aux valeurs originelles d'Internet	10
C. Dépasser les paradoxes pour envisager le numérique de manière solidaire	14

2. LES ENJEUX DE TRANSFORMATION : METTRE LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE SA STRUCTURE

A. Renforcer la relation avec ses bénéficiaires	19
B. Améliorer l'organisation interne	24
C. Gagner en efficacité économique	28

3. LES ENJEUX DE CONCRÉTISATION : OPÉRER SA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

A. Préparer son projet	34
B. Choisir par qui se faire accompagner	38
C. Sécuriser les enjeux financiers	42

CONCLUSION.....	47
-----------------	----

BIBLIOGRAPHIE.....	48
--------------------	----

SISTOGRAPHIE.....	49
-------------------	----

Rédaction : Tristan Charlier (Centre de ressources DLA financement – France Active) ; Philippe Eynaud (IAE de Paris) ; Blandine Vulin (Centre de ressources DLA financement – France Active)

Comité de relecture : Manon Aymard (DLA Ile de France) ; Lorelou Couésan (Centre de ressources DLA culture – Opale) ; Claire Dubien (Solidatech) ; Fanny Gerome (France Active) ; Lore Futsec (Avisé) ; Emmanuelle Maudet (Centre de ressources DLA financement – France Active) ; Joël Triballier (Bretagne Active).



INTRODUCTION

L'économie sociale et solidaire (ESS) porte haut les valeurs de la coopération, de l'échange, et donne clairement la priorité à la prise en compte des enjeux sociaux et écologiques par rapport aux intérêts financiers. En d'autres termes, elle propose une alternative à notre modèle de société actuel.

Si, pendant longtemps, les frontières entre l'économie classique et l'ESS sont restées relativement étanches, on constate ces dernières années que les valeurs de l'ESS irriguent de plus en plus les canaux traditionnels – à des degrés de sincérité variables. Cela s'observe à la fois au niveau de la finance, avec le lancement d'initiatives autour de la finance responsable, de la finance à impact, de la finance verte, etc. Ou au niveau plus global de la place de l'entreprise dans la société, avec l'intronisation du concept d'entreprises à mission¹. La diffusion de ces valeurs se traduit aussi dans l'évolution des comportements citoyens, avec une demande de plus en plus forte d'horizontalité et de coopération dans les rapports sociaux, de transparence dans la mise en œuvre des politiques publiques, de responsabilité et d'engagement dans la consommation de tous les jours.

Dans le même temps, on assiste au développement tous azimuts des technologies et des usages numériques. Or, ce développement intensifie et accélère la transformation en profondeur des rapports sociaux. Face à ces mutations, les entreprises de l'ESS n'ont pas toutes pris le même chemin. Certaines, souvent les plus petites, éprouvent des difficultés ou refusent de s'approprier les nouveaux outils et usages numériques. D'autres, de taille plus importante, peuvent mobiliser des moyens – parfois considérables – pour opérer leur transformation. Et à l'opposé, de nouveaux acteurs de l'ESS émergent sur le modèle startup et bâtissent leur pro-

jet social autour d'une technologie numérique. Les problématiques sont donc différentes pour ces trois types d'acteurs. Cette étude s'adresse en premier lieu aux deux premiers, en prenant en compte les initiatives défrichées par les troisièmes.

Aujourd'hui, la question du numérique ne se pose plus. Les entreprises de l'ESS ont tout intérêt à saisir les opportunités offertes par le numérique afin de les mettre au service de leur projet et faire évoluer leur réponse sociale. Par ailleurs, ne pas s'en saisir présenterait un risque très élevé de perte de visibilité, alors que paradoxalement les valeurs de l'ESS n'ont jamais été aussi « en vogue ». Une telle perte de visibilité aurait pour conséquence de permettre à d'autres acteurs de venir brouiller les cartes en revendiquant (parfois de manière opportuniste) leur impact positif sur la société. Pour les entreprises de l'ESS, le numérique permet de faire en sorte que les innovations sociales qu'elles portent au quotidien soient de plus grande ampleur et plus reconnues.

Opérer une transformation numérique, c'est à dire mobiliser les technologies et usages numériques pour réinterroger sa stratégie et la manière de réaliser ses actions, devient donc une nécessité pour les entreprises de l'ESS² – au-delà de la simple connaissance et maîtrise des outils. À condition toutefois de se poser les « bonnes » questions, de garder à l'esprit que le numérique reste un moyen, jamais une fin en soi, et de procéder avec méthode. L'objectif de cette étude est de les accompagner en ce sens.

Pour cela, nous avons fait le choix d'un format en « entonnoir ». Nous commencerons par une prise de hauteur, en montrant comment les outils et usages numériques ont imprégné notre société et en expliquant pourquoi les entreprises de l'ESS doivent s'emparer du sujet – tant pour assurer leur pérennité que pour des questions

4

¹ Le concept d'entreprise à mission se traduit dans le projet de loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) par une proposition de modification du code civil afin, d'une part, que les sociétés commerciales prennent en compte dans leur gestion les enjeux sociaux et environnementaux et, d'autre part, pour que ces sociétés puissent formaliser leur raison d'être en l'inscrivant dans leurs statuts.

² On parle ici des entreprises de l'ESS qui ont au moins un emploi, qui ont donc un modèle économique.

éthiques, voire militantes. Puis nous expliquerons, de la manière la plus concrète possible, ce que le numérique peut apporter aux entreprises de l'ESS, à la fois sur la relation avec leurs bénéficiaires, sur les aspects organisationnels et sur l'efficacité économique. Exemples et témoignages d'acteurs viendront largement illustrer ces propos. Enfin, nous terminerons sur une note pratique, sous forme de guide, détaillant les différentes étapes d'un projet de transformation numérique et mettant l'accent sur l'accompagnement et les enjeux financiers.

« Beaucoup de structures ne sollicitent pas le DLA au départ pour une question numérique ; mais lors du diagnostic, on se rend compte qu'il y a un besoin en termes de numérisation, ou en tout cas que le numérique permettrait d'apporter une réponse. Par exemple lorsqu'on voit qu'il y a un souci au niveau du reporting dans le cadre de la gestion des subventions. Parfois c'est difficile de convaincre les acteurs, mais en général cela fonctionne bien ! »³

Louise Wattinne,
chargée de mission Dispositif local
d'accompagnement (DLA) à Paris

Cette étude s'adresse :

- À tous les acteurs, en particulier ceux du DLA (Dispositif local d'accompagnement) amenés à accompagner, conseiller ou soutenir financièrement des entreprises de l'ESS.
- Aux dirigeants et responsables des entreprises de l'ESS, salariés ou bénévoles.

³ Sauf mention particulière, tous les extraits et citations sont issus d'entretiens réalisés en 2018 par Tristan Charlier (Centre de ressources DLA Financement – France Active).

LES ENJEUX D'APPROPRIATION : APPRÉHENDER LE NUMÉRIQUE

« L'ESS place l'humain au centre de l'activité ; les outils numériques permettent la montée en compétence et l'émancipation de l'humain s'ils sont maîtrisés et non pas subis. »⁴ - Olivier Desagnat, directeur de l'association D'Asques et D'Ailleurs⁵.

« S'il est important que les structures de l'ESS s'approprient le numérique ? Mais c'est essentiel ! C'est presque préoccupant qu'on se pose encore la question ! » - Marc Pili, directeur de l'association Vacances ouvertes⁶.

Ces témoignages de dirigeants de structures associatives permettent d'illustrer deux postulats que nous traiterons dans cette première partie :

D'une part, ce sont les évolutions du lien social qui ont permis le développement d'Internet et des technologies numériques, non l'inverse. Par ailleurs, les principes fondateurs qui ont été à l'origine de ces technologies sont très proches des valeurs intrinsèques de l'ESS. La massification des usages et des usagers, exploitée à des fins lucratives et/ou politiques, a contribué à

brouiller les pistes. D'où l'importance, avant de chanter ses louanges ou au contraire de la dénigrer, de penser la transformation numérique. Cet éclairage apporté par les sciences sociales est un préalable qui permettra aux acteurs de l'accompagnement et aux dirigeants d'entreprises de l'ESS de faire le lien entre le développement de cette économie et la digitalisation croissante de notre société.

D'autre part - et c'est lié - l'ESS doit s'emparer du numérique. À la fois pour une question d'adaptation à l'évolution de la société et donc de pertinence de ses actions, mais aussi pour une question éthique. Le numérique n'est pas une fin en soi. Il est conçu et utilisé par des femmes et des hommes avec une pensée, voire une idéologie qui le sous-tend. Compte-tenu de la place exponentielle que prennent les technologies et les usages numériques dans nos sociétés, il est essentiel que les acteurs de l'ESS se saisissent du sujet en proposant une utilisation du numérique éthique et solidaire. Cela afin de jouer pleinement leur rôle de transformation positive de la société et de ne pas abandonner ces technologies et ces usages aux seules entreprises lucratives.

A. S'emparer du numérique est devenu incontournable

Avant de décider de s'impliquer ou non dans un projet de transformation numérique, il est intéressant de comprendre comment et pourquoi les technologies et usages numérique se sont développés si vite dans notre société. Car cela ne tombe pas du ciel.

1. La transformation du lien social a permis l'essor du numérique - et non l'inverse !

« Ce qui fait qu'une innovation rencontre le succès, surtout un succès mondial comme Internet, est qu'elle entre en résonance avec le lien social profond, quotidien des individus. » - Roger Sue⁷.

Cette phrase résume bien comment Roger Sue explique la percée fulgurante des technologies et usages numériques dans notre société. Selon lui, c'est d'abord parce que le lien social a évolué au fil des décennies, passant d'un mode « communautariste » au moyen-âge à un mode « contractualiste » post-Révolution française, puis enfin à un mode « associationniste » ces dernières années, que les technologies et usages numériques ont pu se développer ainsi.

L'idée sous-jacente est que ce sont les mutations du lien social qui sont les grandes matrices des transformations sociales ; les mutations économiques et techniques viennent bien après.

⁴ Propos recueillis par Lorelou Couëslan (Centre de ressources DLA culture - Opale)

⁵ L'association D'Asques et D'Ailleurs crée des objets audiovisuels et développe des projets éducatifs, artistiques et ludiques avec des outils numériques.

⁶ Vacances ouvertes est une association qui accompagne les professionnels de l'éducation populaire, de l'animation, du travail social, les collectivités et tout porteur de projets de vacances dans la construction de ces projets avec les personnes qui en sont éloignées.

⁷ Roger Sue, sociologue, est professeur à l'université Paris Descartes-Sorbonne. Il est administrateur de la Fonda et préside le comité d'experts de Recherches et solidarités. Il a notamment publié en 2016 l'ouvrage *La contre société* aux éditions Les liens qui libèrent. Les éléments développés dans cette partie, notamment les citations, sont essentiellement issus de cet ouvrage ainsi que d'un entretien réalisé en juin 2018.

L'individualité renvoie au fait qu'aujourd'hui, tout le monde se prend pour quelqu'un, pas uniquement ceux qui appartiennent à l'élite. Chacun réclame, à juste titre, sa place dans la société.

La singularité résulte du fait que les individus se définissent en mettant en avant leurs particularités et leurs différences (en termes d'opinions, de compétences, de loisirs...)

L'égalité n'est plus une égalité de principe, conçue autour de la similarité, mais une égalité de fait, conçue autour de la singularité. On est tous égaux car on est tous différents.

L'altérité correspond au développement de l'individualité autour du concept d'individu relationnel, qui se définit et se construit par ses relations aux autres. À l'inverse de Narcisse.

L'évolution du lien social vers « l'associativité » a commencé dès le début des années 1960 et s'est accélérée depuis ces 20 dernières années. Bien qu'elle soit difficile à saisir car s'étalant sur le temps long et se produisant à l'insu de ceux qui la vivent, « l'associativité » peut être caractérisée autour de quatre critères : l'individualité, la singularité, l'égalité, l'altérité.

Internet et les technologies numériques qui en découlent sont basés sur les quatre mêmes caractéristiques que « l'associativité », c'est d'ailleurs ce qui a permis leur éclosion et l'engouement du public à leur égard. Rappelons qu'Internet est né dans les années 60, mais n'a pas immédiatement connu le succès : 4 ordinateurs connectés en 1969, 4 millions en 1994, 349 millions en 2000 et plus de 10 milliards d'appareils connectés fin 2015... Internet et les technologies numériques sont ainsi le résultat de l'évolution du lien social vers « l'associativité » et, dans le même temps, contribuent largement à l'accélération de sa diffusion :

« Internet est un symptôme, une analogie, une métaphore technologique de la nouvelle articulation du lien social qu'il propage à grande échelle » - Roger Sue

Cette mutation permet l'affirmation de « l'individu relationnel⁸ » et se traduit par davantage d'horizontalité, favorisant ainsi les relations en réseaux. Cela s'observe à tous les étages.

Au niveau de la famille, d'abord, où l'autorité parentale est mieux partagée et où parents et enfants deviennent de plus en plus « alter égaux » avec des droits et devoirs réciproques⁹.

Au niveau des médias ensuite, avec le passage d'une culture verticale où dominaient les mass médias et où les individus n'étaient que des récepteurs, à une culture complètement horizontale où les individus deviennent émetteurs. Andy Warhol l'avait prédit en 1968 en disant « à l'avenir, chacun connaîtra son quart d'heure de célébrité ». Cela rejoint également certaines idées exprimées encore plus tôt par Marshal McLuhan¹⁰, théoricien de la communication, sur le rôle des médias en tant que tels par rapport aux messages qu'ils véhiculent.

Au niveau de la connaissance, où on observe de plus en plus la participation du grand public à l'élaboration de la recherche et de l'éducation. En témoigne Wikipédia ou plus récemment l'émergence de pratiques comme le crowdsourcing, ou production participative, qui consistent à faire appel à un grand nombre de personnes pour réaliser une tâche traditionnellement effectuée par un salarié de l'organisation. Celles-ci sont mises en œuvre par de plus en plus d'organismes publics et privés (y compris la Nasa) pour apporter une réponse à des problèmes insolubles avec leurs seules compétences internes.

Au niveau de l'entreprise, qui se montre de plus en plus « coopérative » en associant les collaborateurs (à qui on demande plus d'autonomie et d'esprit d'initiative) pour viser la performance.

Au niveau du travail, les compétences fondamentales des individus et leurs capacités à interagir avec les autres sont de plus en plus mises en avant, plutôt que leurs diplômes. Et « celles-ci sont en grande partie produites par les réseaux à l'extérieur de l'entreprise, notamment pendant le temps personnel et le temps de loisir, comme dans les associations. » Le développement de l'économie du partage, ou économie collaborative, est encore une autre facette, conséquence de cette mutation du lien social. Elle s'observe tant avec la multiplication des plateformes d'échanges (Blablacar, AirBnB, Le bon coin, Uber, etc.) que par le développement des fab labs, espaces de coworking et autres tiers-lieux.

Au niveau politique enfin, on observe que « l'associativité » vient bousculer la démocratie représentative. L'expression directe, la participation citoyenne, les mouvements d'open data (voir plus bas), les conseils de quartiers et les budgets participatifs en sont autant d'illustrations.

La diffusion à grande échelle de « l'associativité » dans notre société, accélérée par le numérique, a comme son nom l'indique, beaucoup à voir avec l'essor que connaît l'ESS. Mais comment les entreprises de l'ESS s'approprient aujourd'hui les technologies et usages numériques ?

⁸ Pour simplifier, l'individu relationnel est l'individu qui, par ses relations aux autres, « fait » la société.

⁹ Voir l'ouvrage de Michel Fize, *La démocratie familiale. Evolution des relations parents/adolescents*, Paris, Presses de la Renaissance, 1990

¹⁰ Voir notamment l'essai *Pour comprendre les médias : les prolongements technologiques de l'homme* publié en 1964

2. Comment les acteurs de l'ESS s'approprient aujourd'hui le numérique ?

Solidatech et Recherches & solidarités ont conduit une étude fin 2016¹¹ sur la place du numérique dans les projets associatifs. Globalement, il en ressort que les acteurs associatifs s'approprient de plus en plus les outils numériques, même si cela ne concerne pas encore la totalité d'entre eux. En revanche, ils sont encore peu nombreux à avoir opéré une transformation numérique, c'est-à-dire à avoir repensé la manière dont ils conduisent leurs activités au prisme du numérique, ou alors de manière balbutiante.

Quelques chiffres saillants ressortent de l'étude : en 2016, 73% des associations détiennent un site web et 62% utilisent les réseaux sociaux (contre 36% en 2013). Si ces chiffres montrent une réelle progression, ils attestent également que beaucoup de structures demeurent « déconnectées ». Par ailleurs, moins d'une association sur deux (43%) utilise les outils collaboratifs, malgré une forte hausse ces dernières années (22% en 2013).

Les résultats montrent qu'encore peu d'associations ont intégré le numérique dans leur stratégie : seules 35% des associations dites « connectées » utilisent le numérique au service de leurs bénéficiaires ou pour renforcer leur projet social. Notons à ce sujet que l'inclusion numérique des publics qui en sont éloignés est devenue ces dernières années un projet associatif à part entière (cf. encadré plus bas).

On apprend également que l'usage du numérique dépend de certaines variables. D'abord, il croît avec la taille des associations, que ce soit en termes de budget, de nombre de salariés (les usages se développent particulièrement à partir de trois emplois) ou de nombre de bénévoles. Il existe aussi des spécificités sectorielles : les associations culturelles, suivies des associations du secteur sanitaire et social sont les plus utilisatrices du numérique. Ces spécificités sectorielles se manifestent aussi sur la manière d'utiliser le numérique : les associations culturelles sont surtout présentes sur les réseaux sociaux et s'ap-

puient beaucoup sur les newsletters, le format vidéo et les outils graphiques à l'instar des associations des secteurs jeunesse/loisirs et éducation populaire. Les associations sportives, si elles ont globalement moins recours au numérique, s'appuient surtout sur un site internet et/ou une application mobile (pour gérer les réservations notamment).

Parmi les principaux effets positifs de l'utilisation du numérique, les répondants de cette enquête mettent en avant, par ordre décroissant, le partage de l'information, la cohésion des équipes, l'efficacité et enfin le suivi et l'évaluation des actions. Ce dernier sujet est particulièrement important à l'heure où les entreprises de l'ESS sont de plus en plus enjointes à détailler et expliciter leur impact social, notamment auprès de leurs financeurs.

Concernant les freins, notons que les manques de temps, de savoir-faire et de moyens restent les principaux obstacles à une bonne appropriation du numérique dans les associations, qu'elles soient « connectées » ou non, et indépendamment des effets de taille ou de secteur d'activité.

En termes prospectifs, les usages numériques les plus porteurs pour l'avenir concernent en premier lieu la formation en ligne, usage qui totalise 42% des suffrages des répondants (alors que seuls 8% le mobilisent en 2016). Viennent après la collecte de dons dématérialisée pour 41% des répondants (contre 12% d'acteurs qui l'utilisent en 2016) ; la création d'une application smartphone pour 39% des répondants (contre 9% en 2016) et l'utilisation des logiciels libres pour 35% des répondants (déjà adoptés par 41% des acteurs en 2016). Enfin, le bénévolat à distance est un sujet porteur pour 13% des répondants.

¹¹ Recherches & solidarités et Solidatech, *La place du numérique dans le projet associatif*, 2016

L'enjeu de l'inclusion numérique

D'après un rapport récent de France Stratégie¹², 28% des français de plus de 18 ans sont éloignés du numérique, qu'ils soient « non-internautes » (ne se connectent jamais à Internet) ou « distants » (ayant des compétences numériques trop limitées pour réaliser les opérations les plus simples). On note une corrélation significative entre l'âge, la catégorie socioprofessionnelle et l'autonomie numérique. L'inclusion numérique revêt des enjeux de plus en plus importants d'équité, d'accès au droit et d'inclusion sociale, à l'heure où les services administratifs de l'Etat sont en voie d'être tous numérisés. C'est ce qui explique le lancement en septembre 2018 d'une stratégie nationale pour l'inclusion numérique, basée sur deux principaux volets. D'une part, la création de hubs régionaux rassemblant les acteurs, essentiellement de l'ESS, travaillant sur l'inclusion numérique. D'autre part, la mise en place d'un « pass numérique », sur le format des chèques déjeuners, permettant l'accès aux citoyens à des services de médiations et de formation au numérique. Parmi les initiatives lancées récemment, citons également la **Mednum**, société coopérative d'intérêt collectif fondée en 2016, qui rassemble tous les acteurs de l'ESS travaillant dans le champ de la médiation numérique et l'Etat.

Le monde associatif a plutôt bien entamé sa transition numérique (adaptation aux outils et usages), mais peine à se lancer dans une démarche de transformation (questionnement de sa stratégie au prisme des possibilités offertes par le numérique), comme le montrent les chiffres de l'enquête précitée. Il faut néanmoins tenir compte la disparité des situations, qu'on peut classer en trois grandes catégories.

D'une part, de nombreux acteurs de l'ESS, souvent les structures dites traditionnelles et de petite taille, peinent encore à s'approprier les outils numériques les plus basiques. D'où l'émergence d'initiatives comme le cycle de rencontres Résolutions numériques ou plus récemment le lancement du programme Pana (Points d'appui au numérique associatif), lancé par **HelloAsso**, qui vise la formation au numérique des acteurs de l'accompagnement de l'ESS.

D'autre part, un petit nombre d'entreprises de l'ESS – souvent les plus matures et celles qui ont le plus de moyens – ont pris le train du numérique en marche, voire plus. Par exemple, des acteurs historiques comme **l'UCPA**¹³ ou **l'Adie** ont récemment investi lourdement pour revoir complètement leur système d'information. L'UCPA a même embauché un *data analyst* pour tirer profit de ces transformations et améliorer l'expérience-utilisateur de ses clients. On peut également citer Emmaüs, qui a lancé Label Emmaüs – une plateforme type « Le bon coin » solidaire – ou encore Le pôle S, acteur emblématique de l'insertion auprès des jeunes des quartiers en Ile-de-France qui a totalement recentré son activité autour du numérique. Maud Sarda, cofondatrice et directrice de Label Emmaüs, explique pourquoi selon elle il est essentiel que les acteurs de l'ESS s'emparent du numérique :

« Si l'ESS veut continuer à défendre un contre-modèle économique, respectueux de l'environnement et de l'homme, et faire que ce contre-modèle devienne un jour le modèle dominant (c'est quand même pour ça qu'on se bat chaque jour, non?), elle ne peut pas passer à côté du numérique, car c'est aujourd'hui un moyen de

¹² France Stratégie, *Les bénéfices d'une meilleure autonomie numérique*, juillet 2018.

¹³ Voir pour plus de précisions l'article de **Tourmag** sur la stratégie digitale de l'UCPA.

communication, un canal de vente, un outil pour agir, fonctionner, se former, tout simplement incontournable. Les organisations n'ont juste pas le choix si elles veulent continuer à proposer des métiers pertinents aux personnes qu'elles aident et une offre intéressante aux consommateurs ou sympathisants qu'elles souhaitent toucher. Après le numérique n'est qu'un outil, comme le moteur à vapeur l'a été, l'électricité, etc. On en fait ce qu'on veut en faire, un outil éthique ou pas. »

Enfin, on assiste à l'émergence d'une nouvelle génération de startups, rassemblées sous la bannière de la Tech for good et plus récemment du mouvement Fest¹⁴, qui développent des projets répondant à une problématique sociale (social tech), sanitaire (health tech), citoyenne (civic tech) ou environnementale (green tech) autour d'une technologie numérique. Ces acteurs souhaitent à la fois se démarquer dans le monde nébuleux des startups et de l'économie collaborative tout en s'affranchissant du cadre et des statuts propres à l'ESS.

Alors que le développement du numérique s'est appuyé sur la transformation du lien social au profit de « l'associativité » et que les principes fondateurs des technologies numériques sont très proches des valeurs prônées par les entreprises de l'ESS, on constate que nombre d'entre elles ne se sont pas approprié le numérique, ou en tout cas pas suffisamment, et que très peu se sont engagées dans une transformation numérique. Comment se fait-il que les organisations pourtant les plus proches de ce fonctionnement par « l'associativité », n'aient pas été les premières ni les plus enthousiastes à s'emparer de ces technologies ? Ce phénomène, qu'on peut qualifier de paradoxal, s'explique par différents facteurs.

D'abord, les entreprises de l'ESS – et les associations en particulier – ont pour « marque de fabrique » la prédominance du lien humain. Le numérique, si on le conçoit comme un substitut à l'humain (à l'instar de la manière dont il est utilisé par certains géants de l'industrie numérique)

peut être alors perçu comme incompatible avec la culture fondamentale des entreprises de l'ESS. D'où l'importance de montrer que le numérique doit intervenir en complément et au service de l'humain, jamais en substitution.

D'autre part, le manque de moyens, tant au niveau budgétaire que de temps à allouer, est souvent un élément à prendre en compte.

Un effet culturel peut être également un facteur d'explication, du fait que dans de nombreuses entreprises de l'ESS, la gouvernance est exercée par une génération qui n'est pas forcément familière des usages numériques. Cela peut contribuer à expliquer la moindre appétence, voire la réticence aux projets de transformation numérique.

Dans le prolongement de cette idée, la mise en œuvre d'un projet de transformation numérique nécessite d'avoir mis en place des procédures internes relativement claires et partagées par tous, ce qui peut faire défaut dans un certain nombre de structures.

Enfin, l'extension des technologies et usages numériques au monde de l'ESS implique que ces acteurs soient capables, voire volontaires pour s'associer entre eux. Car cela suppose une ouverture, une transparence et une horizontalité dans la manière de réaliser leurs actions. Or, même si les exemples de coopération entre structures de l'ESS se multiplient ces dernières années, on observe encore de nombreuses situations où chaque acteur exerce son activité de manière cloisonnée, voire dans une logique de concurrence vis-à-vis des autres.

Les développements numériques récents, mais surtout leurs usages par certaines entreprises et les scandales médiatiques qui peuvent en découler peuvent générer un sentiment d'aversion de la part de certains acteurs de l'ESS. D'où l'importance de comprendre comment ces technologies sont nées et revenir ainsi aux valeurs originelles d'Internet.

B. Revenir aux valeurs originelles d'Internet

Internet, à l'origine de toutes les technologies et usages numériques, n'est pas né par hasard, ni dénué de toute idéologie.

1. Comment Internet a-t-il été construit ?

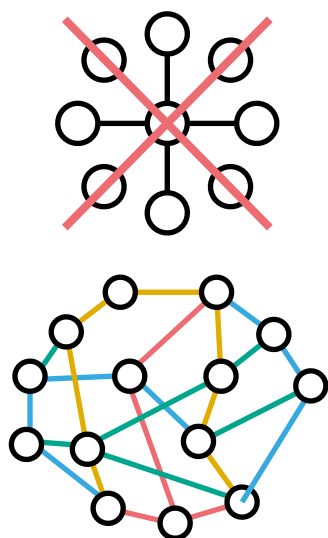
Internet puise ses origines dans des cercles très divers. En premier lieu, l'agence de recherche de

l'armée américaine a financé la construction du premier réseau Arpanet, qui deviendra Internet en quittant le giron militaire pour celui de l'université. Mais selon Dominique Cardon¹⁵, Internet est surtout le fruit de la rencontre entre la contre-culture américaine (mouvement communautaire hippie notamment) et l'esprit méritocratique du monde de la recherche. Cette rencontre s'est

¹⁴ Le mouvement France éco-sociale tech (Fest), initié début 2018, rassemble des acteurs souhaitant répondre à des problématiques sociales et environnementales en mobilisant des innovations technologiques et numériques, au-delà des questions de secteurs d'activité et de statuts. Plus d'informations sur le site web : <http://festech.org/>

¹⁵ Dominique Cardon est sociologue et chercheur associé au Centre d'études des mouvements sociaux (EHES). Spécialiste des questions numériques, il est notamment l'auteur de *La démocratie Internet*, publié en 2010 aux éditions Seuil et *La république des idées* et *À quoi rêvent les algorithmes*, publié en 2015 aux mêmes éditions. Les éléments développés dans cette partie puisent majoritairement leur source de ces ouvrages.

faite autour d'une déontologie basée sur l'autonomie, la liberté de parole, la gratuité, le consensus et la tolérance. À titre d'illustration, la Well (*Whole Earth Electronic Link*), créée en 1985 aux États-Unis, est une des premières et compte parmi les plus célèbres des communautés virtuelles. Organisée en forums thématiques, elle réunissait des hackers, des journalistes, des musiciens, des collectifs mystiques... Un des membres les plus actifs, le journaliste Howard Rheingold, proposait ainsi d'investir ces espaces virtuels pour revitaliser le lien social et offrir une « utopie de substitution aux communautés hippies », en permettant de s'émanciper des règles du monde réel.



Internet, un réseau ouvert et décentralisé

Prenant appui sur ce type d'initiatives, Internet a donc été conçu comme un réseau ouvert et décentralisé, valorisant une culture de l'échange et de la coopération entre égaux. Son développement ne peut s'effectuer que de manière horizontale : nul ne doit pouvoir s'approprier Internet. Son architecture technique, décentralisée et sans hiérarchie, encourage l'innovation ascendante, au contraire de la téléphonie par exemple qui est un réseau contrôlé par un petit nombre d'opérateurs responsables de toutes les innovations. Les évolutions numériques majeures d'Internet (le développement d'outils d'écriture coopérative sur des blogs, Wikipédia, Google, Facebook...) ne sont pas le fruit de travaux de recherche industriels ou universitaires, mais « proviennent d'utilisateurs curieux et entrepreneurs ».

On peut aisément établir une analogie entre les valeurs qui animaient les esprits des pionniers d'Internet avec celles de l'économie sociale et solidaire. L'exemple de l'éducation populaire est emblématique : reconstruire la société « par le bas », en renforçant l'autonomie des individus et le partage de la connaissance.

Le mouvement du logiciel libre

Un logiciel libre est un programme informatique dont le code-source est accessible : il peut être étudié, modifié, partagé par tous. Ce principe d'innovation collaborative cherche à réduire la fracture entre concepteur et usager. Wikipédia en est l'exemple le plus typique.

La participation se répartit généralement selon la règle des 1/10/100 (une infime part de personnes très actives, peu de contributeurs réguliers, et une large masse qui en bénéficie). La qualité des logiciels libres est réputée meilleure que celle des « propriétaires », puisque les logiciels libres bénéficient d'une attention et d'une maintenance permanente d'un nombre plus élevé d'utilisateurs, dont la gratification est essentiellement symbolique.

Ces principes, qui découlent de l'esprit des pionniers d'Internet, ont abouti à la création de licences permettant de les préserver. Citons par exemple les licences Copyleft, créées dans les années 1970 en opposition au Copyright, qui permettent de s'assurer que toutes les modifications et améliorations produites par les contributeurs successifs soient redistribuées avec les mêmes libertés que l'original, sans possible accaparement privé. En 2001, la licence Creative Commons, qui s'applique également aux textes, photos, vidéos, et fichiers audio, a permis de développer et de populariser cette culture.

À la différence des autres médias, Internet « n'a pas été conçu pour permettre à un émetteur de s'adresser à une masse de récepteurs, mais pour faciliter les échanges entre des individus tour à tour émetteurs et récepteurs. » Internet a donc élargi l'espace public en faisant disparaître le rôle du gate keeper. Auparavant, la constitution

de l'espace public découlait du fait que les informations, pour être rendues publiques, devaient faire l'objet d'une validation préalable par les gate keepers, ces professionnels obéissant à des normes déontologiques (ou politiques). Aujourd'hui, les internautes font le tri eux-mêmes, une fois les propos publiés, entre ce qui relève de la sphère privée et ce qui relève de la sphère publique. Le contrôle ne se fait plus *a priori* mais *a posteriori*.

C'est le principe de cette hiérarchisation *ex post*, inspirant le concept de réputation, qui est à l'origine de l'algorithme de Google (le Pagerank) : un site, ou une page, sera classé notamment en fonction de la fréquence à laquelle il est cité par le plus grand nombre de sites eux-mêmes fréquemment cités. Plus généralement, un « like » (lorsqu'on clique sur « j'aime » sur Facebook par exemple), un retweet (republier un lien Twitter) ou un commentaire sur une actualité sont autant de formes de participation à la réputation par la hiérarchisation des informations sur Internet. L'ouverture de l'espace public s'est ainsi traduite par le pouvoir donné aux utilisateurs des technologies numériques de produire des informations et de les hiérarchiser. Et c'est ce travail d'intelligence collective que les géants du numériques, les Gafam (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) ont su s'approprier.

2. Comment les valeurs originelles d'Internet ont été dévoyées ? Zoom sur l'utilisation des données par l'intelligence artificielle

Les algorithmes développés par ces entreprises permettent de tirer parti de ces immenses bases de données d'informations pour affiner leurs stratégies commerciales. Pour se rendre compte de l'étendue de ces bases de données, notons que si on numérise toutes les communications et écrits produits depuis que l'humanité existe jusqu'au début des années 2000, cela représenterait environ cinq milliards de gigabits. Aujourd'hui, nous générons ce volume d'informations en moins de deux jours !

Précisons tout de même que l'accumulation de ces informations, de ces données – ce qu'on appelle le big data – n'est, *a priori*, pas forcément un problème en soi. Comme le dit Dominique Cardon, « les données ne parlent qu'en fonction des intérêts de ceux qui les interrogent ». Par exemple, les données de l'assurance maladie sont

actuellement utilisées par les administrateurs de la Sécurité sociale pour rationaliser les dépenses. Lorsqu'elles sont confiées à des associations de malades, elles peuvent aider à identifier ou dénoncer certaines injustices¹⁶. Et si ces données étaient confiées aux assureurs, elles permettraient *a contrario* d'ajuster individuellement les primes de risques – ce qu'envisagent déjà de faire les assureurs automobiles en utilisant les données électroniques émises par les voitures les plus récentes pour modéliser les comportements des conducteurs. Un exemple significatif de l'usage malveillant des données concerne les algorithmes de tarification dynamique. Ces algorithmes sont utilisés par certains acteurs de la vente en ligne afin de proposer des prix différenciés selon les données récoltées sur les utilisateurs (informations personnelles, historique de navigation internet, achats antérieurs...). Ces pratiques, qui peuvent conduire à léser les consommateurs les plus vulnérables, sont particulièrement répandues dans les secteurs de l'automobile, des voyages, de l'assurance et de l'électroménager. Elles font aujourd'hui l'objet d'une enquête parlementaire au Royaume-Uni.

Pour aller plus loin, il est intéressant de se pencher sur les travaux du philosophe Eric Sadin¹⁷ autour de l'exploitation des données par les algorithmes d'intelligence artificielle (IA). Selon lui, ce qui se joue derrière les efforts de recherche et développement déployés pour ces technologies (essentiellement au service des puissances économiques et industrielles) est de collecter en continu – en s'appuyant sur la multiplication des objets connectés, du matelas à la montre en passant par le miroir – un maximum d'informations sur nos comportements, les stocker, puis permettre aux algorithmes de les interpréter et au final nous dire comment agir (et souvent comment consommer) en conséquence. Selon lui, le vrai drame de l'IA est qu'elle « dessaisit l'être humain de sa liberté de jugement ». Le développement de ces technologies relève ainsi d'une vision du monde très utilitariste, qui consiste à vouloir organiser de manière ultra-optimisée et algorithmique toutes les facettes de nos vies. Cela s'observe avec le lancement de programmes d'assistance personnelle numérique, mais également dans les nouvelles méthodes de travail imposées par certains géants du numérique, comme Amazon. Ces méthodes d'optimisation du travail visent à maximiser la productivité des salariés en se basant sur des algorithmes qui calculent un séquençement des

¹⁶ D'après un article publié dans Le Monde (30 mars 2013), Renaloo, une association de malades du rein a montré que la dialyse est davantage spontanément proposée aux classes populaires et la greffe aux classes supérieures.

¹⁷ Ecrivain et philosophe, Eric Sadin est notamment l'auteur de l'ouvrage *L'intelligence artificielle ou l'enjeu du siècle : anatomie d'un antihumanisme radical* publié en 2018 aux éditions L'échappée.

tâches optimal. Et qui les rappellent à l'ordre de manière automatique lorsque leur comportement dévie du schéma prévu, à l'instar d'un GPS qui alerte le conducteur lorsqu'il dévie de l'itinéraire programmé. Ces pratiques conduisent à nier complètement l'aspect humain et se retrouvent ainsi à l'opposé des valeurs originelles d'Internet et des valeurs de l'ESS.

Enfin, l'usage de plus en plus systématique des algorithmes pour déterminer les actions des individus présente le risque de les enfermer dans leurs choix passés, dans leurs situations (ou celles de personnes présentant des caractéristiques similaires) passées. Une illustration est la forte discrimination des populations vulnérables sur les marchés du crédit, de l'assurance, du travail, du logement... Si ces discriminations pouvaient avoir lieu avant l'utilisation des algorithmes, dorénavant elles sont « objectivées » par des machines supposées « dire la vérité » avec une vocation prédictive. Certains algorithmes sont ainsi utilisés dans des grandes entreprises pour proposer des parcours de carrière aux salarié.e.s. Or, il s'avère que ces algorithmes sont généralement paramétrés en fonction de bases de données passées où, par exemple, les femmes occupaient majoritairement des postes dans les domaines des ressources humaines ou de la communication. En conséquence, les choix proposés par ces algorithmes d'IA auront tendance à reproduire ces biais – qui correspondent à un autre temps. Les algorithmes, étant perçus – à tort – comme le produit de la science et donc vecteurs de vérité, ne sont pas remis en question. Il faut garder en tête que même les technologies auto-apprenantes sont au départ paramétrées par des êtres humains, dans une logique précise et sur la base d'un historique.

Notons néanmoins que l'utilisation de l'intelligence artificielle peut être mise au service d'un projet social. Par exemple, l'association Crésus investit dans une application mobile basée sur un algorithme permettant d'analyser les données bancaires des particuliers en difficulté financière pour les aider dans leur gestion budgétaire et lutter ainsi contre le surendettement.

Dans la continuité de ces idées, le mouvement d'ouverture des données – ou *open data*¹⁸ – vise à renforcer la vigilance citoyenne en rendant publiques les informations et statistiques collectées à grande échelle. L'initiative data.gouv.fr, lancée en 2011 à l'initiative de l'Etat français, vise à rendre accessible des données publiques dans les domaines de la culture, de l'économie, du lo-

gement... L'association Opendata France, créée en 2013, a pour but de regrouper, d'outiller et de soutenir les collectivités engagées dans une démarche d'ouverture des données publiques. Le Carrefour des innovations sociales, association portée par des entreprises de l'ESS, s'appuie pour sa part sur l'open data (fiches projets en ligne) pour recenser et cartographier toutes les innovations sociales en France.

Toutefois, malgré la numérisation croissante des informations, celles-ci demeurent encore largement inaccessibles pour le grand public... D'où l'immense pouvoir (politique, économique, sociétal) dont jouissent aujourd'hui les Gafam en ayant la main sur les principales bases de données.

Il est intéressant de noter, pour compléter ces réflexions, que le sujet de l'éthique de l'intelligence artificielle occupe une place de plus en plus importante au niveau international. Si les Etats-Unis et la Chine ont une longueur d'avance en termes technologiques, d'autres pays, comme le Canada et la France, cherchent à se distinguer sur l'aspect éthique. À l'instar du Giec sur le sujet du réchauffement climatique, un groupe international d'experts sur l'IA (le G2IA) a ainsi été lancé en décembre 2018 par le Premier ministre canadien, Justin Trudeau.

La massification des technologies et usages numériques a contribué à fragiliser les principes des « pionniers » d'Internet. On observe de plus en plus d'interdépendance entre le web et les institutions traditionnelles de l'espace public que sont les médias, les partis politiques, les grandes entreprises... Alors même que le but originel était de s'en affranchir. Cela explique en grande partie la défiance affichée par certaines personnes, notamment dans l'ESS, qui ne se retrouvent pas dans ces pratiques. D'où l'importance de bien comprendre d'où vient le numérique au départ, autour de quelles valeurs il a été construit. Cela permet de comprendre qu'on peut donc s'en saisir pour le mettre au service d'une cause sociale ou environnementale et que le numérique ne rime pas forcément avec les pratiques des Gafam.

La situation n'est donc pas immuable. Voyons comment ces paradoxes peuvent être dépassés en envisageant le numérique de manière solidaire. D'autant plus que les entreprises de l'ESS ont la culture de l'innovation dans leurs gènes, elles savent être agiles quand elles le souhaitent et s'adapter très vite à leur environnement.

¹⁸ D'après La Fonda, « l'open data renvoie aux données numériques libres d'accès et d'utilisation par tout usager, sans restriction financière. Ces données peuvent être d'origine publique ou privée (collectivité, service public, entreprise, association...) et sont diffusées sous une licence ouverte. Si elles concernent des individus, elles sont le plus souvent anonymisées. On parle de l'open data comme d'un mouvement, d'une tendance de transmission de l'information où les données

sont considérées comme un bien commun. La pratique revêt donc une dimension éthique et politique. »

C. Dépasser les paradoxes pour envisager le numérique de manière solidaire

« On parle aujourd'hui avec le numérique d'agilité. C'est ce qui caractérise l'ESS et Emmaüs en particulier, c'est notre ADN. La pauvreté a évolué avec le temps, nous avons su nous adapter en permanence. Nous étions là en 1949 et nous sommes toujours pertinents en 2018. Autre point, le numérique parle de communauté, de démultiplication de l'impact. La communauté, c'est la colonne vertébrale d'Emmaüs, et nous sommes guidés depuis le début par la meilleure réponse sociale possible. Les principes du numérique font résonance avec ce que l'on est. »¹⁹

Valérie Fayard,
déléguée générale adjointe
de Emmaüs France

1. Développer un esprit critique sur la transformation numérique du travail

En quelques décennies, la vie des organisations a été totalement transformée par le développement et la généralisation des technologies informatiques. L'accroissement des capacités de traitement des ordinateurs associé au développement des progiciels de gestion et des outils bureautiques a permis d'améliorer grandement les processus de production, de distribution et d'analyse. Dans le même temps, Internet a connu une croissance fabuleuse. Dans une économie compétitive, les technologies de l'information sont devenues déterminantes pour se maintenir dans la course et s'assurer d'un avantage compétitif. Dans ce contexte, le début des années 2000 a été un moment particulièrement important. On a en effet connu à ce moment-là l'offre conjuguée sur le marché d'un grand nombre d'appareils légers et facilement maniables (smartphones, tablettes, ultra-portables) et de services hébergés sur le nuage informatique (Cloud-com-

puting). De cette rencontre est née la transformation digitale²⁰, ou transformation numérique. Celle-ci est par définition multifactorielle parce qu'à la croisée des chemins. Elle se situe entre deux lignes de force : les systèmes informatiques fermés maîtrisés par les grandes organisations et les systèmes ouverts gérés par les acteurs d'Internet, comme l'informatique de bureau et l'informatique personnelle, le réseau d'entreprise et les réseaux sociaux, le champ professionnel et l'espace domestique. Dans cet entre-deux, des frontières sont tombées. En profitant de la portabilité des matériels et des technologies associées, les salariés ont pu acquérir une plus grande mobilité hors de l'entreprise. Mais, cela n'a pas été la seule conséquence. Tels des chevaux de Troie, les smartphones déployés par les entreprises ont également favorisé la sortie du travail. En s'échappant de l'entreprise, le travail s'est tout d'abord immiscé dans l'espace domestique. Il y a jeté un flou sur les limites entre temps de travail et temps de loisir. Avec des stratégies d'entreprise telles que le « Bring your own device »²¹ le flou s'est encore étendu. Il a touché la frontière séparant lieu professionnel et lieu personnel. Entre télétravail et externalisation des services, une nouvelle économie s'est formée. L'exode du travail hors du périmètre de l'entreprise classique – c'est à dire de l'entreprise non numériquement transformée – a nourri la montée en puissance de l'économie collaborative. Appuyée sur la stratégie d'acteurs globaux ayant fait le choix d'une offre exclusivement en ligne (pure players), celle-ci a pu se construire dans l'interaction avec une multitude de contributeurs individuels. Des entreprises de type plateformes²² se sont positionnées sur tous les aspects de la vie sociale. Ce faisant, elles ont initié une nouvelle approche des processus de travail. Elles ont conduit à ce qu'il est courant d'appeler une « ubérisation » de l'économie, qui s'opère souvent au détriment de la protection sociale des salariés.

¹⁹ Extrait tiré du podcast : *Emmaüs: en ligne contre l'exclusion*, à écouter sur le site numeriquessquarespace.com

²⁰ Aurélie Dudézert, *La transformation digitale des entreprises*, La Découverte, Collection Repères, 2018.

²¹ Traduction : Amène ton propre matériel. Ces stratégies consistent pour les entreprises à accepter que les salariés se servent de leurs équipements personnels.

²² Christophe Benavent, *Plateformes*, FYP, 2016.

Qu'est-ce que l'ubérisation ?

Néologisme tiré du nom de la société Uber, l'ubérisation peut être défini comme la « remise en cause du modèle économique d'une entreprise ou d'un secteur d'activité par l'arrivée d'un nouvel acteur proposant les mêmes services à des prix moindres, effectués par des indépendants plutôt que des salariés, le plus souvent via des plateformes de réservation sur Internet²⁴ ».

Autrement dit, l'ubérisation désigne le processus par lequel un nouveau modèle économique, basé sur une plateforme numérique de mise en relation entre clients et prestataires, entre frontalement en concurrence avec les usages de l'économie traditionnelle. Certains aspects sont caractéristiques du concept d'ubérisation :

- la maximisation de la réactivité du service par la mise en relation immédiate du client et du prestataire (via des appli mobiles).
- Le paiement par le client à la plateforme, qui joue le rôle de tiers de confiance, et dont le modèle est basé sur le prélèvement d'une commission.
- L'abaissement significatif des coûts au regard des usages de l'économie traditionnelles. Cela est essentiellement basé par l'emploi de prestataires indépendants, non-salariés, dotés d'une couverture sociale minimale et donc soumis à un fort risque de précarisation. Leur niveau de revenu est conditionné par l'évolution des pratiques tarifaires de la plateforme.
- L'évaluation du service par le client, mécanisme qui est à la base de la réputation de la plateforme.

L'ubérisation recouvre ainsi une partie de l'économie collaborative. Elle génère de réels bouleversements sociétaux, notamment sur le rapport au temps (course à l'immédiateté) et au travail.

La grande « force » de la proposition collaborative est d'envisager l'utilisateur du service comme l'acteur clé de la chaîne de valeur. Dès lors, l'utilisateur porte l'innovation et en est le vecteur. Dans un univers guidé par la transformation numérique, la dématérialisation se conjugue avec l'intelligence collective. Servie par des algorithmes, elle se traduit par la mise en relation des acteurs. Dans cet espace très riche, des technologies dédiées, comme le Big data (voir la partie précédente), organisent le champ et régissent les enjeux. La traçabilité contributive est de mise et les réseaux sociaux promeuvent l'e-réputation²⁴.

Portée par les différentes vagues technologiques, l'économie collaborative a ainsi connu un développement remarquable. S'il est commun de l'associer à une économie du partage parce qu'elle favorise la mise en commun de ressources, son adoption en l'état par les acteurs de l'ESS reste problématique.

2. Un conflit possible entre valeurs et pratiques

Un premier point de conflit latent réside dans ce qu'Eloi Laurent nomme une « impasse collaborative »²⁵. Pour cet auteur, il est important de faire un distinguo entre le collaboratif et le coopératif. Dans la première occurrence, l'accent est mis sur l'action conduite en commun, et sur un calcul d'opportunité qui s'exprime dans un cadre temporel limité. Dans la seconde occurrence, l'objectif est un savoir partagé qui se construit dans un contexte d'apprentissage croisé non limité dans le temps. Entre les deux, la différence peut se lire dans les modes de gouvernance. Dans le premier, la coordination est limitée à son niveau minimum et la transparence n'est pas requise. Les décisions ne sont pas (ou peu) partagées avec les communautés d'utilisateurs et le contenu des algorithmes reste secret. Dans le deuxième, le code est ouvert et les utilisateurs participent aux décisions et exercent un droit de recours.

Un deuxième différent peut s'appréhender dans le caractère déshumanisant du recours

23 Définition issue du Petit Larousse, 2017.

24 L'e-réputation, ou cyber-réputation, ou réputation numérique, correspond à l'identité d'une marque ou d'une personne associée à la perception que les internautes s'en font.

25 Eloi Laurent, *L'impasse collaborative : Pour une véritable économie de la coopération*, Editions Les Liens qui libèrent, 192 pages, 2018.

aux technologies de l'information. Les interfaces numériques, les chatbots, et les formulaires en ligne ont parfois tendance à remplacer les échanges directs entre les hommes et les femmes. Ce phénomène dépersonnalise les services et tend à isoler les acteurs. De plus, la dimension sociale des réseaux sociaux mérite d'être elle-même interrogée. Dans une étude réalisée auprès d'adolescents, Sherry Turkle²⁶ fait ressortir les effets pervers de l'usage de ces technologies. Ces dernières séparent les acteurs sociaux dans le même temps où elles les unissent. La sociologue dresse ainsi le constat que les outils numériques ouvrent sur des situations où l'on peut être paradoxalement seuls ensembles.

Par ailleurs, les technologies de l'information sont porteuses d'une fracture numérique qui, là encore, divise les acteurs. Celle-ci est double. Elle s'exprime tant dans l'accès aux outils (barrière économique) que dans l'usage des outils (barrière des savoirs). Elle rend difficile les modes de gouvernance élargie car elle opère une discrimination de fait entre les acteurs connectés et les autres. Sans une capacité réelle à combler le fossé numérique (voir l'encadré sur l'inclusion numérique dans la partie précédente), l'économie collaborative n'est donc pas en capacité de répondre aux enjeux de l'inclusion sociale.

Un troisième problème d'importance trouve sa source dans la perte de contrôle des citoyens sur les environnements numériques alors même que des acteurs marchands se positionnent sur ces technologies de Big Data (souvent à des fins de manipulation²⁷). Le cyberspace est de plus en plus synonyme de surveillance de masse, de captation des données, de fausse gratuité et de publicités ciblées. Par ailleurs, l'économie collaborative génère des bouleversements importants de nature à remettre en cause le travail sous sa forme classique. Sous le terme de digital labour²⁸, on recense différentes formes précaires de travail en ligne et on désigne aussi le travail non rémunéré réalisé par les utilisateurs de plateforme marchande (en l'absence d'un encadrement contractuel).

Un dernier enjeu de taille pour l'ESS - et non le moindre - est la question environnementale. Les

technologies numériques sont fortement contributrices de gaz à effet de serre. Elles le sont à toutes les étapes de leur vie : fabrication des appareils, alimentation électrique pour le fonctionnement, recyclage. À titre d'exemples, l'exploitation non encadrée des terres rares²⁹ nécessaires à leur production et la mise au rebut des matériels (sans recyclage) ont des conséquences désastreuses sur le plan écologique mais aussi sanitaire et social. Si les outils numériques ont permis à la recherche de faire des progrès en termes d'économies d'énergie, l'augmentation de leur nombre a eu pour conséquence de faire croître en retour l'ensemble des consommations électriques. Il est aussi inquiétant de constater que des applications appelées à se développer fortement dans les prochaines années (comme la *blockchain*³⁰) sont des bombes à retardement en termes de consommations électriques. Dans ce contexte, la transformation numérique semble difficilement compatible ou en tout cas remet en question la question de la transition écologique.

3. À la recherche d'une synthèse entre numérique et solidaire

Face à ces conflits de valeurs, des solutions existent. Elles supposent d'inventer et de développer des modèles économiques alternatifs. Nombre d'entre eux se sont déjà formés dans l'espace ouvert par les logiciels libres. Le précurseur en la matière est Richard Stallman, un programmeur américain, qui a eu l'idée originale, en 1989, de travailler avec un juriste Eben Moglen pour produire une licence publique (General Public License ou GPL) dont la vocation est de protéger les quatre libertés du logiciel libre : exécution, copie, modification et distribution. La GPL garantit aux utilisateurs des logiciels protégés de conserver la transparence du code source. Dans les années 2000, cette innovation a été étendue à d'autres supports comme les œuvres scientifiques et artistiques, sous le qualificatif de Creative Commons. Cette évolution est intéressante car elle inaugure un « bricolage informatique » en direction d'une réinvention sociale³¹.

²⁶ Sherry Turkle, *Seuls ensemble : de plus en plus de technologies, de moins en moins de relations humaines*, Editions L'échappée, 2015

²⁷ Cf. Cambridge Analytica

²⁸ Sébastien Broca, *Le digital labour, extension in nie ou fin du travail ?*, Tracés, Revue de Sciences humaines, n° 32, p. 133-144, 2017.

²⁹ Les terres rares sont une sous-catégorie des métaux rares comprenant 17 métaux particulièrement utilisés pour les technologies numériques et de l'énergie verte. Mais leur extraction et leur traitement causent des dégâts écologiques et sanitaires très graves, notamment en Chine, qui s'est positionné comme leader pour l'extraction de ces métaux.

³⁰ La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations transparente et sécurisée, fonctionnant sans organe central de contrôle (définition de blockchainfrance.org).

³¹ Sébastien Broca, *Utopie du logiciel libre : du bricolage informatique à la réinvention sociale*, Le passager clandestin, 2013.

Outre le recours aux logiciels libres, il est intéressant de repenser les solidarités numériques en réaffirmant l'importance de la dimension coopérative. Un mouvement émergent cherche à ouvrir des synergies entre les acteurs de l'économie solidaire et les communautés associées au logiciel libre. Il s'agit des coopératives de plateformes³². Bauwens et Kostakis³³ voient dans ces coopératives l'affirmation de cinq types d'engagement :

- 1) Le refus d'organiser la rareté à des fins commerciales ;
- 2) Le choix d'une comptabilité ouverte pour reconnaître toutes les contributions venant de la communauté d'utilisateurs ;
- 3) L'adoption de licences de type CopyFair fondées sur la réciprocité³⁴ ;
- 4) Le design ouvert pour lutter contre l'obsolescence programmée ;
- 5) la promotion de l'économie circulaire pour réduire la production de déchets.

Les réflexions autour des coopératives de plateforme peuvent être étendues aux questions de protection des données sociales. Maurel et Aufrère³⁵ proposent ainsi de s'émanciper du contrôle de nos données personnelles par les acteurs marchands en promouvant :

- 1) les recours collectifs (actions de groupe ou *class actions*) afin de permettre aux individus de faire valoir des droits ;
- 2) la protection des utilisateurs dans les conditions générales d'utilisation des plateformes ;
- 3) la liberté des utilisateurs de services en ligne souhaitant récupérer leurs données personnelles ou les transférer chez un autre opérateur. Sur ce sujet, le Règlement général sur la protection des données (RGPD) mis en œuvre au niveau européen depuis mai 2018 apporte une réponse intéressante.

Plus généralement, l'ESS peut relever les défis ouverts par le numérique en engageant une réflexion collective. Ainsi, la coordination et la coopération inter-organisationnelles peuvent être favorisées par l'usage des technologies numériques. Notamment afin de prévenir la course à la taille des opérateurs (encouragement plus ou moins explicite de la part des financeurs au regroupement des acteurs de l'ESS). Ce faisant, il est possible de préserver la singularité des acteurs économiques, la proximité avec leur communauté d'utilisateurs, et lutter ainsi contre la

dépersonnalisation des services. Cette coordination, dont la faisabilité est favorisée par le numérique, est également indispensable pour favoriser la solidarité sur les territoires.

Par ailleurs, de nouvelles ressources peuvent être dégagées, grâce au numérique, par une meilleure intégration du travail salarié et du travail bénévole.

L'économie solidaire peut aussi bénéficier des nombreux outils de la finance participative (*crowdfunding*).

La production de tiers-lieux et d'espaces de co-working est de nature à concrétiser ces coopérations en offrant des arènes où les personnes peuvent se croiser et les savoirs s'échanger. Sur le plan de la gouvernance, des modèles alternatifs peuvent naître de l'échange entre militants du cyberspace et acteurs de l'éducation populaire³⁶. Les fab labs³⁷ et les makers³⁷ participent de cet âge du faire en diffusant les outils et les savoirs techniques nécessaires aux résistances sociales et à la frugalité énergétique.

Le numérique peut ainsi être une aide conséquente s'il est utilisé comme un levier pour l'autoproduction, la lutte contre l'obsolescence et la réduction des transports.

L'ensemble de ces perspectives d'utilisation du numérique à des fins solidaires, voire militantes, dresse le portrait d'une synthèse possible de l'ESS et du numérique. Elle passe par le respect du principe coopératif et le choix, dans l'idéal, d'une gouvernance des communs orientée vers l'émancipation et la transition écologique.

Précisons qu'il s'agit ici de conseils, de recommandations, permettant de concilier aux mieux le numérique avec les valeurs de l'ESS. Toutefois, pour les entreprises de l'ESS, il s'agira dans la pratique de savoir faire preuve de pragmatisme, en utilisant le numérique au service de leur objet social. Mais l'important est de le faire en connaissance de cause, en ayant conscience des enjeux sous-jacents aux usages des différentes technologies.

Après avoir étudié comment le numérique a imprégné notre société, après avoir retracé ses origines et proposé des pistes pour le [ré]concilier avec l'ESS, il est temps de voir concrètement comment mettre la transformation numérique au service du développement de sa structure.

³² Trebor Scholz, *Le coopérativisme de plateforme - Dix principes contre l'ubérisation et le business de l'économie du partage*, FYP, 2017.

³³ Michel Bauwens, Vasilis Kostakis, *Cooperativism in the digital era, or how to form a global counter-economy*, Opendemocracy.net, 2017.

³⁴ Le CopyFair exige de ses utilisateurs commerciaux une forme avérée de réciprocité

au sein de la communauté de partage en allant plus loin que les licences habituelles de logiciel libre qui ne partagent que le code.

³⁵ Lionel Maurel, Laura Aufrère, *Pour une protection sociale des données personnelles*, 2018.

³⁶ Nathalie Boucher-Petrovic, *La société de l'information « appropriée » par l'éducation populaire : une tradition en question*, Tic&société, Vol. 2, n° 2, 2008.

³⁷ Un fab lab (contraction de l'anglais fabrication laboratory) est un lieu ouvert au public où sont mis à disposition des outils, notamment des machines numériques, pour la conception et la réalisation d'objets. Le mouvement des makers résulte de la convergence entre la culture numérique du libre et des savoir-faire artisanaux traditionnels. Il repose sur la partage des connaissances et des outils de fabrication.

LES ENJEUX DE TRANSFORMATION : METTRE LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE SA STRUCTURE

Il est important que les entreprises de l'ESS puissent se saisir du numérique et en tirer parti pour assurer leur développement. Pour cela, le numérique doit être appréhendé en prenant de la hauteur, il doit être intégré dans le cadre d'une réflexion stratégique globale. C'est ce que recouvre globalement la notion de transformation numérique, bien qu'il ne s'agisse pas forcément de tout changer, de tout bouleverser, mais bien de réinterroger la manière dont on conduit son projet social à l'aune des possibilités offertes par le numérique. Il est surtout important de ne pas « subir » la transformation numérique, mais de bien l'anticiper et l'intégrer dans sa stratégie. Et s'il est parfois tentant de se dire que le numérique ne « passera pas » dans tel ou tel secteur, il s'agit en réalité d'un espoir vain. Les trois principales barrières conceptuelles³⁸ au numérique que sont la proximité, la réglementation et la non-délocalisation sont en réalité des lignes Maginot franchies depuis longtemps : la proximité n'est plus une garantie face aux progrès réalisés par les plateformes de e-commerce (en termes de réactivité, de délais de livraison et de profilage), la réglementation évolue de plus en vite en suivant la pression des consommateurs (cf. l'arrivée des VTC) et la non-délocalisation n'empêche pas le numérique de transformer le partage de la valeur dans des secteurs d'activités non-délocalisables par essence (exemple de l'hôtellerie).

La transformation numérique doit donc s'approprier et peut se décliner à différents niveaux : en premier lieu, elle permet de renforcer la relation avec ses bénéficiaires, que ce soit quantitativement, en touchant plus de personnes, ou qualitativement, en améliorant le service proposé. D'autre part, elle permet de repenser l'organisation de son entreprise, en proposant plus de coopération entre les personnes, en améliorant la diffusion et le partage d'informations, en impliquant différemment les bénévoles, en offrant des possibilités pour dynamiser la gouvernance... Enfin la transformation numérique permet de réinterroger son modèle économique,

que ce soit en abaissant certaines fonctions de coût, en diversifiant ses ressources, voire en changeant complètement de modèle.

Explorons plus en détail ces différentes manières de mettre le numérique au service du développement de sa structure, en prenant appui sur des exemples concrets. Le tourisme social et solidaire, en particulier, constituera un fil rouge dans cette partie. Ce secteur a en effet connu un réel bouleversement avec l'arrivée du numérique, conduisant ses acteurs à réinventer leur manière de faire.

« Le secteur du tourisme a connu une très grande révolution depuis quelques années avec l'éclosion et la multiplication des outils et usages numériques. À tel point qu'aujourd'hui, l'immense majorité des recherches liées aux vacances se fait sur internet. Pour les adhérents de l'Unat - des structures de l'économie sociale et solidaire, parfois marchandes mais à but non lucratif, la plupart sous statut associatif - le numérique doit permettre de mieux se faire connaître auprès de leurs publics : familles, seniors, enfants, ados, mais également les publics durablement éloignés des vacances. Le but est de leur proposer des offres adaptées correspondant à leur besoin et de communiquer différemment, en donnant une nouvelle image du tourisme social, notamment tournée vers le développement durable. Il faut changer les idées reçues et le numérique peut être un levier. Mais attention à ne pas ajouter à la fracture sociale, à laquelle répondent les adhérents de l'Unat, une fracture numérique en excluant certains publics. »

Simon Thiot,
délégué général de l'Union nationale des associations de tourisme (Unat)

³⁸ Voir l'analyse de Bpifrance Le Lab : « Le numérique déroutant », février 2015 et « Le numérique déroutant acte II », janvier 2019

A. Renforcer la relation avec ses bénéficiaires

« La relation avec les bénéficiaires est souvent l'entrée la plus facile pour aborder la question de la transformation numérique avec quelqu'un qui n'est pas forcément convaincu, que ce soit un dirigeant, un administrateur, un salarié, un bénévole... Notamment par rapport à des sujets techniques, de process, comme la dématérialisation des notes de frais, qui peuvent paraître plus abrupts ! »

Cécilia Creuzet,
directrice adjointe de WeTechCare³⁹

manente...). Mais quoi qu'il en soit, le numérique offre une vitrine, qui permet de refléter l'image qu'on souhaite donner à son entreprise, à son projet, vis-à-vis de l'extérieur.

« Avec des applis comme Facebook live ou Périoscope, on peut associer instantanément et en temps réel le public à son projet associatif. Ces outils sont de plus en plus accessibles. »

Claire Dubien
responsable du développement
chez Solidatech⁴⁰

Clarifions d'emblée que mettre le numérique au service de la relation avec ses bénéficiaires ne veut pas dire remplacer les relations humaines par une interface numérique, bien au contraire. Le numérique doit venir en plus, en complémentarité des relations humaines, et permettre aux personnes de se concentrer sur des activités qui ont une valeur ajoutée.

Cela peut se concrétiser en premier lieu par le fait de toucher plus de personnes. Cela peut aussi se traduire par une amélioration de « l'expérience-utilisateur » sur les services proposés. Enfin, le numérique peut conduire l'entreprise à proposer de nouveaux services.

1. Toucher plus de personnes

La révolution industrielle a permis de toucher un maximum de personnes en produisant des biens à grande échelle, mais cela s'est fait de manière standardisée et souvent au détriment de la qualité. Le numérique permet d'industrialiser des services afin de toucher un nombre potentiellement infini de personnes, mais de manière personnalisée, adaptée aux besoins, avec la possibilité de faire du « sur-mesure ».

Le numérique permet d'élargir considérablement sa visibilité, donc de servir un enjeu de communication : création d'un site internet, d'une application mobile, d'un blog, diffusion de newsletters, réalisation d'une campagne vidéo sur les réseaux sociaux... ; plusieurs moyens existent, reste à savoir celui ou ceux qui correspondent le mieux au besoin de sa structure. Cela dépend en premier lieu du type de public que l'on souhaite toucher, de la manière dont on souhaite le toucher (de manière ponctuelle ou per-

Focus tourisme social et solidaire : se faire connaître grâce au numérique

L'association **ColoSolidaire** a lancé en 2017 un programme qui permet aux familles modestes l'accès à des places en colonies de vacances à un prix solidaire. Elle s'appuie sur une plateforme numérique afin de mettre en relation des organisateurs de séjours, des familles et des travailleurs sociaux (de la Caf notamment). Avant le lancement de l'activité, pour se faire connaître et fédérer une communauté d'acteurs autour de son projet, différentes actions ont été menées successivement sur le volet numérique :

- « En premier lieu, une newsletter a été créée via MailChimp pour toucher les organisateurs de séjours et créer un premier réseau de partenaires. »
- « Une vidéo a ensuite été conçue, hébergée sur **Youtube**, pour expliquer de manière courte, claire et dynamique l'initiative. »
- « Enfin, une campagne Facebook a été lancée pour fédérer la communauté autour du projet. »

Stella Peschel – ColoSolidaire

Au-delà de l'enjeu de communication, le numérique permet de proposer son service à un plus grand nombre de personnes. L'idée est de s'appuyer sur la transformation numérique pour

³⁹ WeTechCare est une association qui œuvre pour l'inclusion numérique en accompagnant les acteurs sociaux, les entreprises publiques, les collectivités, etc. dans leur travail de médiation numérique.

⁴⁰ Solidatech est un programme de solidarité numérique dédié aux organisations à but non lucratif qui a pour mission de les aider à renforcer leur impact par le numérique. Lancé en 2008, Solidatech est porté par Les Ateliers du Bocage, entreprise d'insertion membre d'Emmaüs France, en partenariat avec le réseau international de solidarité numérique : TechSoup.

démultiplier la réponse qu'on apporte à une problématique sociale ou environnementale. Très concrètement, cela peut se traduire simplement par une mise à disposition d'informations (articles, études, guides, rapports, outils...), que ce soit en accès libre ou payant, de manière ouverte sur son site Internet ou son blog, de manière fermée sur des forums d'utilisateurs, de manière ciblée via des envois par email ou via les réseaux sociaux...

Outre le fait de toucher un plus grand nombre de personnes, le numérique permet aussi à des personnes en situation de handicap ou à des personnes isolées de se joindre à des projets collectifs par une activité en ligne comme le cyberactivisme par exemple. Au-delà de l'aspect quantitatif, le numérique a aussi un impact sur le fait de toucher plus de personnes d'un point de vue qualitatif.

Mais cela peut aussi se concrétiser par un basculement de tout ou partie de l'activité vers une offre numérique, ce qu'on observe à grande échelle dans le domaine commercial avec le développement du e-commerce. Cela peut se traduire par le lancement d'une application mobile, permettant notamment de toucher des publics différents. Dans l'ESS, nous pouvons citer l'initiative lancée par Emmaüs avec la plateforme d'achats solidaires **Label Emmaüs**. Cette plateforme numérique, qui fonctionne en partenariat avec les boutiques Emmaüs, permet à ces dernières de vendre leurs produits (livres, meubles, vêtements, etc.) en ligne, à un nombre bien plus important de clients potentiels. Et cela avec aussi pour objectif d'élargir les compétences et les perspectives des compagnons Emmaüs qui travaillent dans ces boutiques, en les formant sur de nouvelles activités : référencer les produits, les mettre en ligne, aborder les enjeux logistiques liés à la livraison des commandes... Maud Sar-da, cofondatrice et directrice de Label Emmaüs, explique ainsi que « le numérique a permis de parler d'Emmaüs différemment, de moderniser son image (car son message et son action sont toujours aussi modernes!), de proposer de nouvelles formes d'engagement aux citoyens: acheter en ligne de façon solidaire, rajouter un coup de pouce à son achat, souscrire en ligne à notre coopérative, découvrir les coulisses de notre projet via nos réseaux sociaux et blog, répondre à des questionnaires pour mieux orienter notre action, etc. »

Enfin, le numérique a permis l'éclosion d'outils servant à mobiliser rapidement un grand nombre de personnes autour d'une cause ou d'un projet. Les campagnes de financement participatif, par exemple, permettent de communiquer sur un projet en vue de son lancement – au-delà de la recherche de financements pour laquelle le retour sur investissement, en termes de temps passé, n'est pas systématiquement au rendez-vous. Certains sites Internet, comme **www.change.org**, visent de leur côté à mobiliser les citoyens autour d'une cause par le biais de pétitions électroniques, que ce soit à l'initiative d'individus ou de structures associatives. C'est également ce qui anime les acteurs de la civic tech, tendance qui regroupe les initiatives basées sur le numérique pour encourager l'engagement citoyen. Citons par exemple la plateforme **Parlement et citoyens** qui permet d'associer les parlementaires et les citoyens dans le processus d'élaboration des lois.

2. Gagner en réactivité et en agilité pour répondre aux nouvelles attentes : intégrer la notion d'expérience-utilisateur

« Pour beaucoup de publics, en particulier les plus jeunes, il y a de fortes attentes liées au développement du numérique. Ils souhaitent plus de réactivité, un accès nommé aux services... Il arrive que certaines structures traditionnelles, n'ayant pas pris le virage numérique, se retrouvent en décalage avec ces attentes en proposant une prise de rendez-vous par téléphone uniquement, à certains horaires, avec des délais d'attente de quinze jours avant un premier rendez-vous... »

Cécilia Creuzet,
directrice adjointe de WeTechCare

Le développement du numérique et la généralisation de l'accès à l'information qu'il induit s'accompagnent de nouveaux comportements sociaux, plus exigeants, mais aussi plus impatients. Partant de ce constat, de nombreuses entreprises s'appuient sur le numérique pour améliorer leur expérience-utilisateur⁴¹, notion qu'on retrouve parfois sous son acronyme anglais « UX⁴² » et qui touche au ressenti de l'utilisateur – un client dans

⁴¹ Notion issue du marketing, qui consiste à faire d'une relation-client un moment d'échange « unique et mémorable ».

⁴² User eXperience, ou expérience-utilisateur

le monde marchand, mais on peut transposer le concept au monde de l'ESS en parlant de bénéficiaire – au moment où il bénéficie d'un service.

Le numérique modifie ainsi la manière d'envisager l'ensemble de la chaîne relationnelle, en lien avec l'évolution des attentes des individus. Par exemple, sur le rôle et le métier d'accueil, les outils numériques doivent permettre de répondre à un premier niveau de questions sur la structure : qui elle est, quel est son projet social, où elle est située, comment la contacter, etc.

Toujours dans cette optique, le numérique doit permettre plus d'instantanéité dans la réponse apportée. Si l'accès à l'information est trop compliqué, pas assez intuitif, trop long, etc. il y a un risque important de créer un sentiment de déception vis-à-vis de la personne qu'on souhaite toucher. Pour éviter ce type d'écueil, il est possible de mettre en place des outils simples, comme une FAQ⁴³. Des solutions un peu plus lourdes existent aussi, comme un système de chat⁴⁴.

Focus tourisme social et solidaire : une plateforme numérique pour développer une nouvelle manière d'envisager le voyage

Clément Simonneau est co-gérant de la société coopérative d'intérêt collectif (Scic) **Les oiseaux de passage**. Cette initiative, lancée en 2016, réunit différents types d'acteurs autour d'une plateforme numérique proposant une nouvelle manière de voyager en France. Les hébergeurs, mais aussi les artisans, les commerçants, les collectifs d'habitants d'un même territoire pourront mettre en commun leurs offres de service pour proposer des itinéraires de voyage centrés sur la découverte d'un territoire et la création de lien social :

« avec Les oiseaux de passage, on valorise les potentiels de rencontre et d'échange. L'objectif est que chacun des membres de la coopérative (acteurs du tourisme solidaire, de la culture, collectifs d'habitants, artisans, etc.) mobilise ses valeurs pour dégager un avantage concurrentiel sur une nouvelle manière d'accueillir les voyageurs sur un territoire. Tout le monde a pour objectif de mettre l'économie comme moyen et non comme finalité. Chacun apporte sa spécialité mais la plateforme numérique valorise des projets collectifs. Outre le fait de rassembler tout ce monde autour d'une cause commune, le numérique permet de mettre en relation directe les clients et les hébergeurs, et de fluidifier les échanges au maximum. Les utilisateurs peuvent trouver plus rapidement, plus simplement, une offre originale qui leur correspond. Passer par une plateforme permet aussi d'automatiser de nombreuses choses, comme la question de la disponibilité. La plateforme permettra aux particuliers de se créer leurs propres itinéraires, de concevoir leur voyage sur-mesure à partir des informations à leur disposition. »

Et au-delà de l'instantanéité, le numérique doit permettre aux bénéficiaires de profiter de services plus « à la carte », sur-mesure, adaptés à leurs besoins. Par exemple, France Active, dans le cadre de sa transformation numérique, travaille au déploiement d'une plateforme digitale à destination des entrepreneurs qu'elle accompagne. Florence Rigault, directrice de l'organisation et de la transformation numérique chez France Active, explique que cette plateforme « permettra aux entrepreneurs d'avoir accès rapidement à de nouveaux services. Aujourd'hui, tous les entrepreneurs accompagnés par France Active suivent plus ou moins le même parcours : accueil, entretien avec un conseiller, comité d'engagement pour décider de l'obtention ou non

du produit financier et mise en place de l'opération. L'idée de la plateforme numérique est de permettre à l'entrepreneur d'être davantage acteur de son parcours avec France Active, d'avoir accès à certaines informations, certaines ressources, certains contacts en dehors du seul cadre de l'entretien ou du comité. Mais attention, il n'est pas question de passer au 100% numérique, c'est un complément. Et pour être sûr que notre offre, qui se destine notamment aux publics fragiles, ne laisse personne sur le bord de la route, il est absolument indispensable que l'accompagnement de France Active puisse être accessible sans passer par la plateforme, de manière traditionnelle avec un rendez-vous pris par téléphone ».

⁴³ Les FAQ – Frequently Asked Questions ou Foires aux questions en français – sont des listes de questions qui reviennent régulièrement assorties des réponses correspondantes, rédigées de manière synthétiques et pédagogiques.

⁴⁴ Système de communication en temps réel par messages écrits sur Internet.

Renforcer l'expérience-utilisateur, pour permettre plus de réactivité dans les services proposés, peut aussi passer par l'utilisation d'algorithmes qui, en fonction des profils d'utilisateurs ou de choix effectués, peuvent proposer tel ou tel produit ou service de manière automatique. Le recours à ces solutions d'intelligence artificielle peut faire débat parmi les acteurs de l'ESS (principalement dans le secteur marchand). En effet, un dilemme éthique peut survenir : vouloir correspondre aux nouvelles tendances et « attentes » des individus ou bien se démarquer du monde lucratif en refusant de recourir à des méthodes qui incitent à la consommation ? Il n'y a bien sûr pas de réponse en soi, mais la question mérite d'être posée. Maud Sarda, de Label Emmaüs, a été confrontée à cette question :

« L'intelligence artificielle et les algorithmes sont des mots qui font peur mais tout dépend quel est l'objectif. Par exemple, nous souhaitons faire de l'IA avec notre nouveau back office pour aider les opérateurs dans la saisie de leur annonce: proposer une cotation en allant chercher des données existantes sur les sites internet des concurrents ou dans les ventes passées de Label Emmaüs, faire de la reconnaissance d'image pour pré-remplir certains champs des annonces avant de les publier, etc. Mais quel est l'objectif? Soutenir dans leur travail quotidien des personnes en parcours d'insertion ; permettre à des structures de l'ESS d'être plus armées face à des concurrents privés au budget communication 1000 fois plus important que le nôtre ; proposer un contre-modèle à but non lucratif, écoresponsable et solidaire, à Amazon & co... Donc la question est vite réglée! »

Renforcer l'expérience-utilisateur passe également par le fait de pouvoir mesurer précisément les incidences de son activité. Les outils numériques favorisent cette mesure, cette évaluation. Il est en effet possible, lorsqu'on met en place un service numérique, de se poser les questions suivantes : qui utilise le service ? comment ? combien de fois ? qui vient aux événements physiques ? Est-ce que ce sont les mêmes personnes ? La réponse à ces questions peut être apportée par des outils de gestion de la relation client issus du monde marchand⁴⁵, mais aussi directement, selon les outils numériques choisis au départ. Elle permet de voir si l'utilisation du service a contribué à toucher de nouvelles personnes, ou les mêmes personnes mais de manière différente, ou encore si l'impact est nul. Et de rectifier le tir si besoin. Par exemple, dans le cas très basique de la diffusion d'une newsletter,

il est intéressant de voir si celle-ci est effectivement ouverte et lue par ses destinataires, et le cas échéant quels sont les sujets qui suscitent le plus d'intérêt. Ainsi, il pourrait être envisagé d'adapter les contenus au fur et à mesure, ou de les présenter différemment.

« Le numérique nous permet d'avoir une meilleure traçabilité des produits, du don jusqu'au réemploi/recyclage, de comprendre qui sont nos donateurs, nos acheteurs, quelles sont leurs attentes, ce qu'ils cherchent sur le site et qu'ils ne trouvent pas, à quel moment ils abandonnent leur panier, s'ils trouvent nos frais de port trop chers, notre offre trop limitée, etc. Ces indicateurs, s'ils sont bien analysés, peuvent nous permettre de nous améliorer continuellement dans le service que nous proposons et/ou mieux communiquer auprès des acheteurs sur notre modèle et ce sur quoi nous ne transigerons pas, pour rester fidèles à nos valeurs. »

Maud Sarda,
directrice de Label Emmaüs

Matthieu Lantier, directeur de **Proximité** – une association qui propose à des personnes en activité de s'investir dans la durée dans une relation de parrainage avec des jeunes en difficulté dans leur scolarité jusqu'à l'entrée dans le monde professionnel – nuance toutefois. Il explique que si le numérique a permis la mise en place et le traitement de questionnaires de satisfaction permettant de mieux mesurer le ressenti des bénéficiaires (les jeunes mais aussi les parrains), le contact réel, humain, reste de mise :

« le numérique ne répond pas à tout. Pour l'enquête de satisfaction auprès des jeunes et leurs familles, même si elle est disponible en ligne, la plupart du temps on la fait remplir en rendez-vous physique. Soit parce que les personnes n'ont pas l'habitude des emails, soit car ils n'ont pas du tout accès au numérique. De plus les questions ne sont pas toujours complètement évidentes, on s'assure comme ça que tout est bien compris. Et on resserre les liens en même temps ! »

Vis-à-vis des acteurs sociaux, le numérique implique parfois un véritable changement de posture, en ce sens qu'il vient perturber la relation historique entre les aidants (chargés d'insertion professionnelle par exemple) et les bénéf-

⁴⁵ Des outils de type CRM comme Sales Force (un des leaders du marché dans ce domaine) sont de plus en plus utilisés par les acteurs de l'ESS.

ficiaires, qui se faisait globalement sur le mode sachant-apprenant. Avec le numérique, les bénéficiaires ont de plus en plus accès à l'information, posent des questions plus précises, attendent des réponses plus pointues... Le rôle des acteurs sociaux peut davantage revêtir une fonction de type accompagnement ou coaching que de diffuseur d'information. Dans le prolongement de cette idée, le numérique permet aussi aux clients ou aux bénéficiaires d'être acteurs de leur parcours d'accompagnement, de se positionner eux-mêmes en s'interrogeant sur leurs envies/besoins, plutôt que de « se laisser porter ».

Le numérique permet ainsi d'autonomiser davantage les bénéficiaires, à condition bien-sûr de les accompagner à l'utilisation de ces nouveaux outils et de veiller à proposer une alternative « humaine » pour ne pas être exclu vis-à-vis des oubliés du numérique. L'enjeu est aussi de ne pas oublier, ou sacrifier ses exigences éthiques pour gagner en expérience-utilisateur, particulièrement vis-à-vis des données. Le règlement général sur la protection des données (RGPD), entré en application au niveau européen en mai 2018, assure un garde-fou sérieux pour s'assurer que les données personnelles collectées (notamment par le biais du numérique) font bel et bien l'objet du consentement des utilisateurs. Il est cependant intéressant de se poser la question de l'éthique numérique qu'on souhaite mettre en place en particulier dans sa structure. Clément Simonneau, de la Scic Les oiseaux de passage, témoigne :

« sur l'aspect données, on a travaillé avec un juriste pour être dans les clous du RGPD. On a besoin de récolter certaines données pour alimenter notre connaissance des clients et améliorer l'expérience utilisateur. Mais on souhaite développer à terme un système pour permettre aux utilisateurs de choisir eux-mêmes les données qu'ils souhaitent nous communiquer, par exemple leur âge mais pas leur sexe, etc. »

3. Proposer de nouveaux services

On peut aussi s'appuyer sur la transformation numérique pour proposer de nouveaux services à ses bénéficiaires.

Une des pistes les plus suivies par les entreprises de l'ESS concerne la mise en réseau entre les personnes. Il ne s'agit pas forcément de quelque chose de nouveau à proprement parler, puisque de nombreuses initiatives existent depuis longtemps pour favoriser le lien social et la mise en réseau entre individus, mais le numérique permet d'aller plus loin. Cela peut se

faire pour prolonger l'expérience de la rencontre réelle, en permettant de garder contact – que ce soit entre les bénéficiaires ou dans une logique de « fidélisation » – mais aussi pour permettre à des individus qui ne se connaissent pas d'entrer en contact, chose qu'ils n'auraient pas forcément pu faire sans le numérique.

Le numérique permet également de repenser complètement la manière dont est réalisée une action sociale. Prenons l'exemple de l'association **Entourage**, qui a pour ambition de répondre à l'enjeu de l'isolement des personnes sans-abris. Entourage s'est saisie du numérique pour proposer aux individus une nouvelle manière de s'engager en recréant du lien, même ténu, entre riverains et sans abris. L'association est partie du constat qu'il existe aujourd'hui une myriade de services proposés par les associations à destination des sans-abris. L'idée est de les porter à la connaissance des riverains pour les mettre en capacité d'agir pour les sans-abris en les aidant directement ou en les orientant vers les services adéquats, sans risquer de saper le travail réalisé par les associations (fausses bonnes idées). Pour cela, l'association propose deux types de services numériques :

- de la sensibilisation pour inciter/faciliter les échanges entre riverains et sans abris, que ce soit via le site internet ou via un module de formation dédié, intitulé « simple comme bonjour » ;
- une application pour réunir les associations (qui recherchent des bénévoles pour leurs actions, qui souhaite relayer leurs activités en direction des sans-abris), les riverains (qui peuvent proposer des services, des objets, vêtements, etc.) et les personnes sans-abris (qui peuvent demander un appui ponctuel comme pour préparer un entretien d'embauche, ou simplement proposer de prendre un café).

« Il s'agit d'un réseau social d'entraide de proximité, mais avec un médiateur – avec une solide expérience de travailleur social – qui vérifie que tout ce qui est posté sur le réseau respecte notre charte éthique. On propose aussi des réunions physiques, des apéros, des pétanques solidaires, etc. toujours dans cette optique de réunir riverains et sans-abris, en lien avec les associations de terrain. »

Lucie de Clerck,
directrice des opérations chez Entourage

Le numérique permet aussi d'effectuer des projections, que ce soit pour mieux anticiper l'avenir ou pour renforcer sa stratégie de communication. À titre d'exemple, l'association Terre de liens utilise un outil digital lui permettant de calculer combien d'hectares de terres seraient nécessaires pour nourrir l'ensemble de la population d'un territoire donné via une agriculture locale et raisonnée. Outre le fait de replacer la portée de son action dans un contexte plus global, ce projet est intéressant pour le plaidoyer de Terre de liens, pour montrer que le modèle d'agriculture que ce réseau associatif promeut peut effectivement avoir du sens à plus grande échelle.

Focus tourisme social et solidaire : toujours se remettre en question pour innover

Pour Marc Pili, directeur de l'association Vacances ouvertes⁴⁶, « c'est la culture de l'évaluation de ses impacts qui a permis à Vacances ouvertes d'être toujours dans l'innovation. Le numérique favorise cette démarche, même si elle est présente chez Vacances ouvertes depuis le début. Le lancement de « Sac Ados », une appli mobile permettant aux jeunes d'être pleinement acteurs de leur projet vacances résulte de cette culture de l'innovation et des possibilités offertes par le numérique. Evaluer, c'est questionner. Cela permet de se renouveler, de se poser des questions et donc d'innover. Ce qui est sûr, c'est qu'il faut sortir des certitudes, les éviter à tout prix. »

B. Repenser son organisation interne

Au-delà de jouer sur la relation avec ses bénéficiaires, la transformation numérique offre des possibilités pour repenser l'organisation interne de son entreprise. À la fois au niveau de l'aménagement du travail, en proposant aux salariés des outils collaboratifs ou des solutions de travail à distance (télétravail), mais aussi pour envisager de nouvelles manières de mobiliser ses bénévoles. Ou encore, en permettant d'ouvrir davantage sa gouvernance.

Précisons que pour mener à bien un projet de transformation numérique au niveau de l'organisation interne, il est essentiel de prendre en compte deux enjeux transverses : la formation et l'évolution des compétences des utilisateurs d'une part et l'accompagnement à l'utilisation des outils numériques (règles de bases) d'autre part.

1. Intégrer plus de transversalité dans l'organisation du travail

Comme évoqué dans la première partie de cette étude, le numérique a contribué à transformer notre rapport au travail – avec les dérives que l'on connaît, liées notamment au concept « d'ubérisation ». Mais les outils numériques peuvent aussi être mis au service du collectif dans le travail, en favorisant la transversalité, le partage, le lien entre les salariés, tout en gagnant en efficacité. Ils permettent de briser les comportements de travail en silo, où chacun ne se préoccupe que de son périmètre sans prendre en compte le travail de l'autre. Ces outils, dits collaboratifs, sont de plus en plus nombreux et de plus en plus simples d'utilisation. Leur émer-

⁴⁶ Vacances ouvertes est une association créée en 1991, qui accompagne les professionnels de l'éducation populaire, de l'animation, du travail social, les collectivités et tout porteur de projets de vacances dans la construction de ces projets avec les personnes qui en sont éloignées.

gence va de pair avec une remise en question globale des modes traditionnels d'organisation du travail, fondés sur une structure hiérarchique et pyramidale très marquée, au profit de fonctionnements plus horizontaux, où les salariés peuvent gagner en autonomie. Accompagner ce mouvement, particulièrement dans les entreprises de taille importante, implique ainsi un réel changement de culture, au-delà de l'utilisation des outils.

Par exemple, le fait de stocker l'intégralité des documents dans le cloud (avec des outils type Dropbox, Google Drive, Framadrive, Hubic, etc.) permet à l'ensemble des parties prenantes concernées d'avoir le même niveau d'information en temps réel – même si les niveaux d'accès peuvent différer selon les fonctions. Cela suppose en contrepartie un minimum de discipline dans l'archivage des documents, afin de veiller à ce que les versions sauvegardées soient toujours d'actualité. Par ailleurs, ces outils favorisent le fait de pouvoir travailler à plusieurs, de manière simultanée, sur un même document (présentation, document texte, tableur...). Cela permet de gagner du temps et d'éviter les confusions générées par la multiplication des versions d'un même document, lorsqu'il est relu et retouché par plusieurs personnes.

De nombreux autres types de services existent, que ce soit pour faciliter la gestion de projet à plusieurs, pour mettre en commun ses contacts... Le point commun de ces outils est lié au partage de l'information. Outre la gestion quotidienne des tâches dans l'entreprise, cela facilite également la transmission des informations en cas de départ d'un.e salarié.e.

Pour Lucie de Clerck, directrice des opérations de l'association Entourage, les outils collaboratifs permettent de travailler plus efficacement tout en renforçant la cohésion interne : « on utilise beaucoup Slack⁴⁷, ça nous permet de travailler efficacement tout en entretenant l'esprit d'équipe. C'est génial, car il y a la fois des chaînes de discussion ouvertes à tous sur des sujets thématiques, qui permettent d'échanger des infos, des documents, etc. et de tout y retrouver ; mais aussi des chaînes restreintes entre

quelques personnes concernées par un projet en particulier ; et enfin des chaînes complètement décalées où les gens postent des vidéos, articles et images marrantes, qui n'ont pas de lien avec le travail. Comme des propositions d'apéros, des trucs comme ça. Cela permet de gagner en cohésion, et pour certaines personnes qui ne sont pas en interaction dans leur travail avec le reste de l'équipe de garder du lien avec les autres. D'autres petits outils sont utilisés, comme les to-do-list partagées (avec codes couleurs, échéances, rappels, assignation de tâches...) ou bien les agendas partagés. Là encore, l'enjeu est de former et d'embarquer tout le monde. »

Matthieu Lantier, directeur de Proximité, apporte un point de vue légèrement différent : « on commence à utiliser des documents partagés, mais ce n'est pas encore complètement efficace. On utilise les outils collaboratifs de Microsoft, on sent que ça peut beaucoup nous apporter, à la fois en termes d'efficacité, de cohésion d'équipe, de circulation de l'information... mais on tâtonne encore un peu. »

Pour que le déploiement de ces outils collaboratifs soit réussi, il est très important de veiller à ce que toutes les parties prenantes concernées soient bien formées à leur utilisation. Olivier Desagnat, directeur de l'association D'Asques et d'Ailleurs, précise « qu'il est important de trouver « la bonne distance » avec ces outils pour les maîtriser sans les subir. Car mal maîtrisés, les processus peuvent devenir chronophages et vides de sens. Cette bonne distance, ces bons usages doivent être interrogés avec régularité. »

Le numérique renforce aussi la notion de flexibilité dans le travail, permettant par exemple aux salariés de travailler à distance (télétravail). Ces modalités de travail permettent, en théorie au moins, d'améliorer l'adéquation vie privée / vie professionnelle des salariés. Repenser le travail en tirant profit des outils numériques pour l'envisager de manière nomade est effectivement de plus en plus fréquent, que ce soit au regard de la forte hausse des heures de télétravail (+25%

⁴⁷ Slack est un outil collaboratif de messagerie instantanée permettant également de partager des documents.

en France en 2018 d'après le ministère du Travail) ou des nouvelles manières d'aménager les espaces de travail, inspirées du monde des startups, où les salariés peuvent utiliser les outils numériques portables (ordinateurs, téléphones, tablettes, etc.) pour travailler dans des espaces a priori plus ergonomiques. Précisons que dans la plupart des cas, les espaces aménagés différemment pour s'adapter aux nouvelles technologies numériques permettent de réduire le nombre de mètres carrés réels par poste de travail⁴⁸. Toutefois, d'une manière générale, il faut veiller à ce que ces nouvelles pratiques ne produisent pas d'effets pervers qui porteraient préjudice aux salariés (fin du « droit à la déconnexion » notamment).

Enfin, le numérique permet de décroiser les relations de travail et de pallier les contraintes géographiques, notamment pour les entreprises de l'ESS organisées en réseau, qui ont des représentations sur différents territoires. Et cela au bénéfice de l'implication des salariés.

« Contrairement au procès d'intention qu'on fait souvent au numérique sur la perte du lien social – qui est un risque réel bien sûr – le numérique nous a permis de plus nous connecter entre acteurs du projet Label Emmaüs. Nous étions habitués aux réunions d'une journée, pour lesquels des personnes, souvent les mêmes, sont obligées de traverser la France. Vu les coûts engendrés et l'organisation à prévoir, ce type de réunion entre tous nos vendeurs était limité à une ou 2 par an, avec souvent toujours les mêmes participants, la plupart du temps les encadrants, présidents, responsables. Désormais, nous organisons tous les mois des réunions en ligne avec entre 25 et 30 personnes. »

Maud Sarda,
directrice de Label Emmaüs

Pour que la mise en œuvre d'une culture numérique et d'outils collaboratifs au sein d'une entreprise soit une réussite du point de vue de l'organisation du travail, il est indispensable de s'appuyer sur les personnes utilisatrices. À la fois en amont, pour cadrer les besoins, mais aussi au fil de l'eau, dans une perspective de conduite du changement, notamment pour préciser les usages.

2. Mobiliser différemment des bénévoles

Si les fonctionnalités collaboratives sont principalement destinées aux salariés, elles peuvent également être étendues aux bénévoles. Il « suffit » de s'assurer que ces derniers puissent avoir accès au service (selon les solutions choisies, une licence est parfois obligatoire), puis de paramétrer les droits d'accès. Les bénévoles peuvent ainsi être inclus dans la vie de l'entreprise, sur certains sujets, participer à des projets, recevoir des informations, donner leur avis...

Des outils dédiés à l'animation et à la coordination d'un réseau de bénévoles peuvent aussi être mis en place.

« Le numérique est très important pour la fidélisation, pour parvenir à créer des communautés. On n'a pas attendu le numérique pour créer des communautés, mais ça permet de passer un cap. Les parrains ne se connaissent pas forcément entre eux au départ, ils se croisent juste lors d'ateliers, de formations, de soirées... au départ c'est juste cela, ça ne va pas au-delà. Puis on a mis en place une newsletter au niveau national et on réfléchit actuellement à concevoir un réseau social pour permettre aux bénévoles d'échanger entre différents territoires sur les thématiques qui les rapprochent. Cela contribuerait à se rapprocher encore plus du projet associatif, de s'assurer aussi qu'on fait tout pour que la cohérence soit maximum au niveau des informations délivrées aux bénévoles sur les différents territoires, aux mêmes moments. Les formations, par exemple, sont dispensées en présentiel à Paris, elles rassemblent les parrains de tous les territoires. Le numérique permet de prolonger le sentiment d'appartenance à un même tout, qui se dégage de ces formations. Plus le projet grandit, est déconcentré, éclaté sur les territoires, plus il est important de trouver un moyen de garantir l'unicité et la cohérence au regard du projet stratégique. »

Matthieu Lantier,
directeur de Proximité

⁴⁸ Voir la note réalisée par Utopies : *L'espace de travail : un outil de stratégie et de management*, 2015.

Autre exemple : l'association Singa, qui vise à créer du lien entre les personnes réfugiées et leur société d'accueil, utilise un algorithme pour mettre en relation des personnes réfugiées avec leurs bénévoles autour de ce qu'ils aiment en commun : jouer de la musique, cuisiner, créer une entreprise, pratiquer une langue... Cela peut déboucher sur des projets collectifs concrets, qui sont ensuite accompagnés, au besoin, par l'association.

Il est intéressant de pouvoir mobiliser les outils numériques pour permettre aux bénévoles de s'impliquer dans le projet de l'entreprise de l'ESS dans des moments où ils ne sont pas forcément présents dans les locaux. Par exemple, pour des personnes qui sont en activité, le numérique permet plus de souplesse dans les modalités de participation, en offrant la possibilité de se connecter le soir ou le weekend et accéder ainsi aux informations les concernant.

Au-delà de l'aspect fédérateur, de l'animation de réseau et de la coordination, la transformation numérique peut être mobilisée pour revoir en profondeur la relation aux bénévoles. En envisageant cette relation de manière plus agile, moins linéaire, l'idée est de s'adapter à l'évolution des envies et des modalités d'engagement des citoyens. Pour résumer, l'engagement bénévole passerait d'un « engagement timbre », c'est-à-dire sur le temps long et inscrit dans une appartenance à un référentiel idéologique et/ou politique, à un « engagement post-it »⁴⁹ c'est-à-dire court, passager, nomade et qui évite tout sentiment d'affiliation à un groupe d'appartenance. Cette tendance se matérialise avec l'éclosion de nouvelles entreprises de l'ESS, comme l'association Benenova qui est spécialisée sur le développement d'actions bénévoles courtes, ponctuelles et sans engagement. Notons que la dernière enquête sur le bénévolat en France⁵⁰ montre que cette tendance se caractérise plus par une diversification des modalités d'engagement que par une mutation radicale. Toujours est-il qu'il est important de prendre acte de cette diversification des modalités d'engagement bénévole et de s'appuyer sur les outils numériques pour s'y adapter. Lucie de Clerck, de l'association Entourage, témoigne :

« on s'est rendu compte de l'évolution de l'envie de s'engager des citoyens, de faire du bénévolat différemment. Les gens ne veulent plus consacrer x heures, sur x jours à une tâche précise, mais intégrer l'engagement dans leur quotidien, de manière flexible et surtout à proximité de

chez soi. L'aspect local est vraiment important. Entourage cherche à s'adapter à cette évolution, en mobilisant les possibilités offertes par le numérique⁵¹. »

3. Innover au service de sa gouvernance

La transformation numérique, parce qu'elle s'inscrit nécessairement dans une stratégie globale, doit être portée par la direction et la gouvernance des entreprises. Mais elle peut aussi constituer un vecteur d'innovation au service de sa gouvernance. Que ce soit pour attirer de nouvelles personnes autour d'un projet de modernisation, ou en offrant des solutions techniques permettant d'élargir le spectre des administrateurs potentiels.

Focus tourisme social et solidaire : le rôle essentiel de la gouvernance

Simon Thiot, délégué général de l'Unat :
« un projet de transformation numérique, pour réussir, doit être complètement assumé et porté par la gouvernance, car il doit s'inscrire dans la stratégie globale de la structure. [...] Parmi nos adhérents, la plupart sont évidemment réceptifs aux enjeux de transformation numérique, mais il y a encore des marges de progression. Cela se traduit par des choix RH dans le recrutement et les organisations des équipes, mais également en termes d'allocation budgétaire... A contrario, la transformation numérique peut constituer un angle attractif pour convaincre de nouvelles personnes, plus jeunes, de s'investir au niveau de la gouvernance d'une structure ».

Parmi les outils numériques pouvant être mis au service de l'élargissement de la gouvernance, le simple fait d'être doté d'un système de visio conférence (ou autres logiciels de communication vidéo) permet aux entreprises de l'ESS d'accueillir des administrateurs en dehors de leur territoire d'implantation.

Cela peut aussi permettre d'impliquer différemment une communauté de personnes autour de son projet. Par exemple, pour nourrir la réflexion sur la stratégie de l'entreprise, il est possible de passer par le numérique pour sonder un large

⁴⁹ Jacques Ion, *S'engager dans une société d'individus*, Armand Colin, 2012

⁵⁰ Association CRA et La Fonda, *Le bénévolat en France en 2017. Etat des lieux et tendances*, 2018

⁵¹ L'association Entourage s'appuie notamment sur un réseau social numérique mettant en relation les riverains, les SDF et les associations de terrains. Les riverains peuvent réaliser des actions de manière spontanée et ponctuelle. Voir la partie II. A. 3. pour plus d'explications.

panel de parties prenantes autour d'une question comme « comment voyez-vous notre structure dans cinq ans ? » Cela offre la possibilité, au-delà du cercle fermé de la gouvernance, de recueillir des idées et de les analyser de manière simple.

Enfin, le numérique peut éventuellement conduire à mettre de la distance dans les processus de prise de décision, par exemple avec des logiciels de vote électronique (comme Loomio par exemple). Cela peut s'avérer pertinent dans les cas où les administrateurs sont sur des lieux

différents, mais aussi lorsqu'une entreprise de l'ESS traverse un passage compliqué, où les discussions sont houleuses et le débat impossible. Passer par le numérique pour prendre certaines décisions permet alors à chacun d'exprimer son point de vue de manière plus neutre. Cet aspect doit cependant être nuancé car, dans certains cas, l'utilisation d'outils numériques peut cristalliser certains conflits ou certaines frustrations qui pourraient/devraient être solutionnés par le dialogue.

C. Gagner en efficacité économique

Outre la relation avec les bénéficiaires et l'organisation interne, la transformation numérique – à condition d'être bien gérée – permet également aux entreprises de l'ESS de gagner en efficacité économique. D'entrée de jeu, la transformation numérique doit être perçue comme un investissement, pas comme une charge. Cela rejoint l'idée qu'elle doit être réfléchie et assumée, et non subie. La transformation numérique permet une professionnalisation générale de la manière de réaliser ses activités, qui devient indispensable pour consolider son modèle compte-tenu de l'évolution de l'environnement. Cela peut aussi jouer sur la diminution de certaines fonctions de coûts et permettre ainsi de réaliser des économies. Enfin, la transformation numérique peut être appréhendée de manière disruptive⁵², en intégrant dans son modèle économique des outils inspirés des plateformes collaboratives.

1. Défricher de nouvelles sources de financement et professionnaliser son action

Le numérique permet non seulement d'être davantage visible auprès des financeurs, mais aussi d'avoir une meilleure visibilité sur les financements existants. Le simple fait d'être présent sur Internet permet d'être plus visible et mieux identifié par des financeurs potentiels, des utilisateurs, des partenaires, ce qui solidifie de facto son potentiel de chiffre d'affaires. Et inversement, avoir réalisé sa transformation numérique, avoir des équipes aguerries à l'utilisation d'Internet et

des réseaux sociaux, permet de mieux se tenir informé et d'être plus réactif pour répondre rapidement aux appels d'offres qui paraissent. Cela est particulièrement important dans le contexte actuel où le financement public s'opère de plus en plus via la commande publique, au détriment des subventions.

Dans le prolongement de cette idée, le numérique offre de nouvelles perspectives de financement, que ce soit via les dons en ligne, ou au travers du crowdfunding (financement participatif). Ce mécanisme consiste à passer par une plateforme, qui joue le rôle de tiers de confiance, afin de faire appel à un grand nombre de personnes pour financer collectivement un projet. Le crowdfunding, qui est en forte croissance depuis plusieurs années, peut recouvrir trois types de financements : le don, le prêt et l'investissement. Des plateformes dédiées aux entreprises de l'ESS⁵³ existent pour ces trois modalités.

« Pour beaucoup d'associations, le crowdfunding a plus été synonymes de perte de temps et d'argent que de véritable diversification des ressources sur le long terme. En revanche, c'est un vrai levier en termes de communication sur son projet et de mobilisation du public. Le numérique a surtout apporté de nouvelles opportunités de financement par le biais du don en ligne. »

Claire Dubien,
responsable du développement Solidatech

⁵² À l'origine, le terme de disruption signifie « rupture » ou « fracture ». Il est très utilisé dans le monde des startups pour désigner la mobilisation d'outils numériques pour transformer certains marchés.

⁵³ Voir le dossier sur la question sur le site internet ESSpace.fr

Le développement des technologies numériques a aussi conduit à l'émergence de nouvelles solutions de financement. Au-delà du crowdfunding et du don en ligne, qui sont maintenant bien connus, d'autres solutions innovantes ont été développées pour permettre aux entreprises de l'ESS d'accéder à de nouvelles sources de financement. C'est le cas de l'arrondi en caisse ou de l'arrondi sur salaire, proposés notamment par l'entreprise solidaire Microdon, pionnière en la matière. Ces deux mécanismes permettent respectivement aux clients et aux salariés des entreprises partenaires d'arrondir le montant de leurs achats ou de leur salaire à la hausse, au profit d'une entreprise de l'ESS⁵⁴. Notons que ce type de démarche n'implique pas forcément de transformation numérique pour l'entreprise de l'ESS ; il s'agit plutôt de tirer profit des innovations numériques réalisées par d'autres afin de capter de nouvelles sources de financement.

Les entreprises de l'ESS sont amenées à se professionnaliser de plus en plus, dès lors qu'elles ont un salarié et a fortiori lorsqu'elles évoluent, même partiellement, dans le secteur marchand. Le numérique peut être un vecteur de cette professionnalisation. D'abord, en permettant de mieux suivre et piloter son activité, ce qui permet de gagner en efficacité économique sur le long terme.

« On s'est rendu compte qu'on n'arriverait jamais à faire un saut qualitatif, à vraiment se différencier des autres associations de notre secteur si on n'était pas capable de mesurer notre activité de manière organisée. D'où la création d'une base de données en ligne dès 2010, donnant toutes sortes d'infos (sorties professionnelles, nombres d'heures passées, etc.). La base de données a permis l'uniformisation des pratiques et la professionnalisation des salariés de l'association. »

Matthieu Lantier,
directeur de Proximité

L'entreprise d'insertion **Rézosocial** a dédié une partie de son activité à la mise à disposition et à la gestion en continu d'un logiciel de suivi des parcours d'insertion, à destination initialement des structures de l'insertion par l'activité économique.

« On est parti du principe qu'au mieux, dans l'idéal, Rézosocial pourrait embaucher environ 200 personnes, donc ne pourrait pas avoir un réel impact sur les 3 millions de chômeurs, sur l'ensemble des personnes en situation de précarité... Du coup, on a décidé de se lancer dès le départ dans un logiciel, baptisé Siham, qui serait vendu aux SIAE⁵⁵. L'idée était de répondre à trois impératifs : être ultra-paramétrable pour coller aux spécificités de chaque structure (taille, secteur d'activité, type de conventionnement...) ; de ne pas imposer une manière de faire aux chargés d'insertion professionnelle (CIP), mais de s'adapter à leurs méthodes – d'autant plus qu'il ne s'agit pas d'un public forcément acquis à l'informatique ; et enfin de pouvoir mettre en valeur l'intégralité du travail réalisé par les CIP, même s'il n'aboutit pas forcément à un résultat direct en termes de sorties positives, mais qui puisse être pris en compte dans le cadre du dialogue de gestion. Pour réaliser cet outil, nous avons passé beaucoup de temps avec les travailleurs sociaux, pour comprendre pourquoi ils utiliseraient un tel logiciel, pourquoi non... Une fois, il y a eu un blocage pendant longtemps avec une CIP. Au début on ne comprenait pas vraiment pourquoi, puis on s'est rendu compte qu'en inversant simplement deux champs dans le logiciel (commencer par un champ narratif libre avant de l'affecter à un menu déroulant plutôt que l'inverse), ça a tout débouqué ! Par la suite, cette salariée est devenue une vraie ambassadrice du logiciel, alors qu'au début elle comptait parmi les critiques les plus virulentes !

Aujourd'hui, le logiciel Siham permet de suivre plus de 50 000 bénéficiaires, il est même utilisé par des structures évoluant dans d'autres secteurs comme celui de la maraude sociale, du logement social, et plus récemment par Unis-cité... Le travail autour de Siham représente aujourd'hui un tiers de notre activité. »

Idriss Bennani,
cofondateur de Rézosocial

⁵⁴ Plus d'informations sur www.microdon.org

⁵⁵ Structures de l'insertion par l'activité économique

Au-delà du pilotage stratégique, s'appuyer sur la transformation numérique pour suivre ses activités permet par extension de mieux correspondre aux demandes des financeurs. Qu'ils soient publics ou privés, tous demandent des contreparties non négligeables en termes de reporting. La logique étant de pouvoir valoriser, notamment quantitativement, le bénéfice social lié au soutien financier qu'ils apportent. Les outils numériques permettent d'assurer un reporting fin, automatisé, selon les données recueillies. Un travail important est à réaliser au départ pour définir quelles sont les données qu'on souhaite collecter, et pourquoi. Une fois ce premier travail effectué, le fait d'être en capacité de réaliser un reporting précis, ou même automatisé, peut constituer un atout important dans le cadre de la relation à ses financeurs.

2. Faire des économies !

La grande majorité des acteurs rencontrés dans le cadre de cette étude s'accordent sur le fait que la transformation numérique a permis de diminuer certaines fonctions de coût. En optimisant certaines tâches, en réalisant des gains de productivité, le numérique permet aux entreprises de l'ESS de réaliser des économies. Si la transformation numérique est bien conduite (voir partie III. A), elle permettra aux salariés de gagner en efficacité, de faire plus de choses et plus vite. Bien sûr, il ne s'agit pas de désavouer ce qui fait la force de l'ESS, à savoir son attachement profond aux valeurs humaines, en envisageant la transformation numérique comme une automatisation de l'ensemble des tâches. L'idée est de faire des économies sur les pans de l'activité qui n'apportent pas de valeur ajoutée pour la structure, afin de concentrer les efforts humains sur ce qui « compte » le plus. Et cela varie d'une entreprise à une autre : par exemple, une association peut avoir intérêt à numériser ses demandes d'adhésion. Cela permet d'éviter de passer du temps à traiter les formulaires papiers, les chèques, etc. en passant à un formulaire en ligne et à un virement électronique. Au contraire, une autre association peut considérer que le moment durant lequel les personnes viennent déposer leur formulaire d'adhésion et leur chèque constitue un instant privilégié où les adhérents peuvent passer un peu de temps avec un salarié, et renforcer ainsi le sentiment d'appartenance à un collectif citoyen...

Globalement, le numérique permet de renforcer la gestion financière de son entreprise. Pour Idriss Bennani, de Rézosocial, « se doter d'un bon logiciel de suivi, voire d'un bon ERP⁵⁶ est vraiment essentiel, notamment pour s'assurer de la bonne allocation des ressources ».

Le numérique permet par exemple d'optimiser sa gestion de trésorerie. Cela peut se faire de manière simple, par des mécanismes de relance automatique par sms ou par email lorsqu'il y a des retards de paiement (de la part des clients, des adhérents, etc.). Mais il existe aussi des solutions plus pointues, permettant la visualisation de prévisions de trésorerie, ou reposant sur des algorithmes, comme les logiciels RPA (robotisation des processus) qui permettent de contrôler en permanence les délais de règlements inscrits dans les conventions de subvention, les factures fournisseurs, etc. Ce type de solution ne présente d'intérêt que pour les entreprises de taille importante.

Pour Frédéric Bardeau, président de l'entreprise Simplon⁵⁷, « ce type d'outil coûte toujours un peu d'argent, mais au final c'est souvent rentable si c'est bien pensé. En termes de coûts évités, d'amélioration de l'efficacité... En plus, on peut souvent trouver des solutions qui ne sont pas si coûteuses financièrement. Ne serait-ce qu'en utilisant les logiciels libres. Et selon moi, c'est plus important de mettre de l'argent dans la conduite du changement que dans le dur. »

3. Faire évoluer son modèle en s'inspirant des plateformes collaboratives

Les entreprises de l'ESS peuvent tirer parti de ce qu'apporte le numérique pour diversifier les sources de financement et même repenser leur modèle économique. Cela peut se concrétiser sur un pan de l'activité, sur un projet en particulier, ou aller jusqu'au basculement complet du modèle, en s'inspirant notamment des plateformes collaboratives.

On peut s'appuyer sur la transformation numérique pour alimenter sa stratégie de croissance. Développer des services numériques permet de toucher beaucoup plus de personnes et de s'affranchir plus facilement des distances, des frontières...

⁵⁶ Un ERP (Enterprise Resource Planning) est un outil informatique de gestion d'entreprise. Sa particularité est d'embarquer, en un même logiciel et une seule base de données, les fonctionnalités nécessaires à la gestion de l'ensemble de l'activité.

⁵⁷ Simplon.co est une entreprise de l'ESS, constituée sous la forme d'un réseau de fabriques inclusives et solidaires, visant à former des personnes éloignées de l'emploi ou issues de territoires fragiles aux métiers du numérique.

Focus tourisme social et solidaire : une appli mobile qui fait évoluer le modèle

Marc Pili, directeur de Vacances ouvertes, détaille comment son association a développé l'application mobile Sac Ados, projet qui a largement contribué à faire évoluer le modèle économique de la structure : « on a commencé par mener une lourde enquête, pendant 3 ans, pour mieux connaître les habitudes et les besoins des jeunes qui partent en vacances. On a notamment pris conscience que plus de 80% des jeunes utilisent un smartphone, même parmi les plus défavorisés. L'étude avait pour objectifs de voir les limites du programme Sac Ados tel qu'il existait alors et de revisiter son modèle économique. D'où l'idée de lancer une application mobile à l'usage des jeunes, reliée à une plateforme web à destination des services sociaux et des financeurs (collectivités par exemple). Par sérendipité, les résultats de l'étude nous ont apporté des idées sur d'autres aspects, comme la mise en réseau des bénéficiaires, l'autoévaluation après le voyage... Cette étude a vraiment été essentielle. Mais elle a eu un coût : 240k€ sur 3 ans. Ce à quoi il faut ajouter les coûts de développement de l'application mobile (200k€), les coûts liés aux corrections des bugs (près d'un ETP pendant trois mois !) et aussi les coûts de maintenance (environ 10% par an de l'investissement de départ). L'objectif, avec le lancement de l'appli, est d'arriver à 250% de marge brute au regard de l'investissement de départ. On se donne trois ans pour y arriver, sinon c'est fichu. Mais pour l'instant, les perspectives sont bonnes ! Sur 2017, notre chiffre d'affaires a progressé de 67%, largement tiré par l'appli Sac Ados. Le projet a aussi contribué à faire reconnaître encore davantage notre expertise. L'appli intéresse même l'Europe, au travers du programme Erasmus, et pourrait être étendue à d'autres pays. »

Pour aller encore plus loin, les entreprises de l'ESS peuvent s'inspirer de l'expérience des plateformes collaboratives⁵⁸ pour transformer leur modèle économique. Ces plateformes ont

pour caractéristiques communes de mettre en relation des personnes qui ont un bien ou service à proposer avec des personnes qui recherchent ce bien ou service, en jouant ainsi le rôle de tiers de confiance. Aujourd'hui, les principales plateformes de l'économie collaborative sont des sociétés de capitaux. Les bénéfices qu'elles enregistrent viennent rémunérer leurs actionnaires, parfois au détriment des conditions de ceux qui réalisent le travail. Or, leur valorisation résulte essentiellement d'actions de solidarité, ou d'échanges humains. La valorisation de Blablacar (environ 1,2 milliard d'euros) repose essentiellement sur le nombre d'utilisateurs, donc sur la réputation de la plateforme et sur les liens de solidarités entre les gens⁵⁹, non sur l'architecture technique. Pour Trebor Scholz⁶⁰, ces entreprises reposent sur l'opposition entre confort du consommateur et précarité du travailleur. Il préconise de s'inspirer de ce qu'il y a de bon dans ces modèles et de « jeter le reste », ce qui repose sur trois concepts simples : copier le noyau technologique de ces plateformes ; acter le fait que les plateformes peuvent être détenues et pilotées par des syndicats, des collectivités, des coopératives ; faire de l'innovation et de l'efficacité des concepts qui bénéficient à tous et pas seulement à la recherche du profit pour un petit nombre d'individus. Trebor Scholz détaille par ailleurs dix principes qui encadrent ce qu'il appelle « le coopérativisme de plateforme ».

D'où la volonté de certains acteurs de s'inspirer du modèle de ces plateformes, en y appliquant les valeurs de l'ESS. C'est par exemple le cas de la société coopérative d'intérêt collectif Mobicoop (issue de l'association Covoiturage libre) : « l'association Covoiturage-libre.fr est née en 2011 au moment où Blablacar a changé son modèle économique et imposé une commission sur tous les trajets. Un certain nombre d'utilisateurs du service ont estimé que cela était contraire aux valeurs fondamentales du covoiturage. L'un d'entre eux, Nicolas Raynaud, a alors développé un petit site en PHP⁶¹ permettant de proposer des trajets. [...] À la fin de l'année 2015, une nouvelle équipe, animée par Bastien Sibille, a repris la direction de l'association. Elle a positionné le site comme un bien commun et a développé son action en ce sens : relance des activités bénévoles, partenariats avec le monde de l'économie sociale, première refonte du site.

⁵⁸ Pour plus d'informations sur les plateformes collaboratives, consulter le document d'études de la Dares n°213 : « L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques », réalisé en 2017.

⁵⁹ Ce n'est qu'en 2011 que Blablacar a imposé une commission sur tous ses trajets.

⁶⁰ Voir l'ouvrage *Le coopérativisme de plateforme*, Op. cit.

⁶¹ Hypertext Preprocessor, ou PHP, est un langage de programmation informatique libre.

En 2017, après 6 ans de route, l'association a relevé deux constats : 1/ le covoiturage peut et doit être un bien commun, c'est-à-dire un service de transport au service de tout.e.s, dont les richesses nécessitent de rester entre les mains de ses utilisateurs. 2/ l'offre de Covoiturage-libre doit s'améliorer, tant au niveau quantitatif (nombre de trajets) que qualitatif (expérience

utilisateur). [...] Ainsi, pour passer à la vitesse supérieure tout en garantissant à sa communauté que le capital lui sera ouvert, l'association Covoiturage-libre a décidé de se transformer en coopérative, au sein de laquelle tout le monde (un utilisateur, un salarié, une entreprise privée ou un organisme public) peut prendre une part sociale en devenant sociétaire.⁶² »

Focus tourisme social et solidaire : construire son modèle économique sur une plateforme collaborative

Stella Peschel, de ColoSolidaire, précise le fonctionnement de la plateforme et les modalités de sa création : « le concept est assez simple : les organisateurs de séjours mettent en ligne leurs offres sur la plateforme en fonction de leurs places vacantes (pas plus de 20% des effectifs de chaque par séjour, dans le but de favoriser la mixité sociale), les familles peuvent s'inscrire directement ou par le biais de leurs référents sociaux et/ou familiaux. La plateforme prélève une commission de 30 € par réservation, correspondant aux frais de dossiers. Le processus pour lancer le projet a été le suivant : après le lancement d'une campagne de communication pour fédérer une communauté autour du projet, on a obtenu une subvention d'amorçage de 40 000 € du conseil régional de Nouvelle Aquitaine en septembre 2017. On s'est attelé ensuite à la rédaction du cahier des charges pour la partie informatique, on a choisi le prestataire en décembre 2017, et les partenaires organisateurs de séjours ont pu saisir leur offre en ligne entre janvier et mars. On a lancé la plateforme en mars 2018 pour démarrer les inscriptions sur les premiers séjours qui auront lieu en juillet. Sur le volet technique, la question se posait de savoir s'il était plus pertinent d'acheter un modèle standard existant, de le louer, ou de développer une solution numérique sur mesure. Il a été décidé de louer une plateforme existante (5000 €/an) afin de voir si le modèle était adapté à nos besoins. »

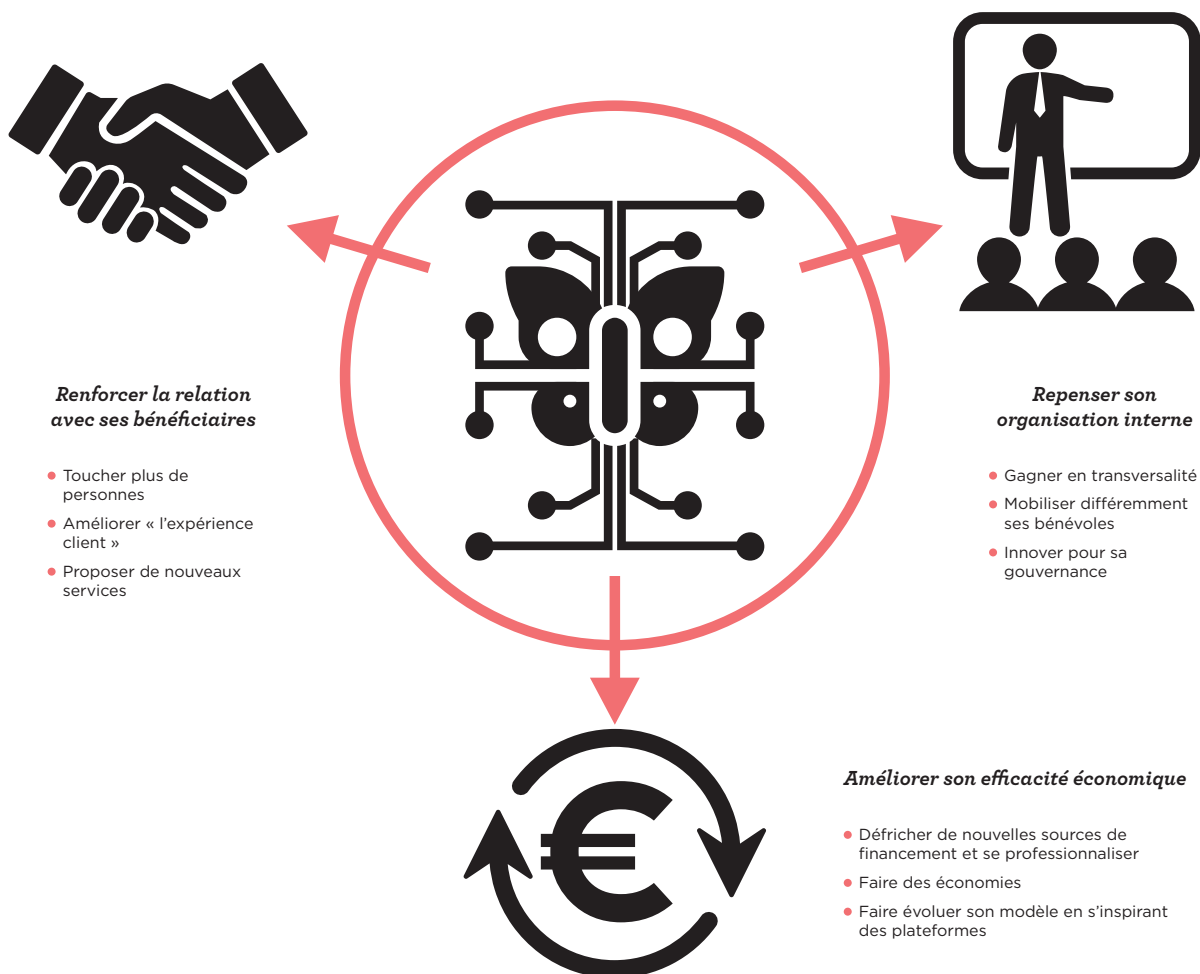
« Les modèles économiques des entreprises tech s'appuient en général sur des modalités comme l'abonnement, la valorisation des données ou la publicité. Ce sont ces perspectives de profit qui permettent de lever des fonds auprès d'investisseurs pour développer le projet. Or, les acteurs de la tech for good, qui souhaitent mettre leur projet au service du bien commun, ne peuvent intrinsèquement pas se baser sur ces modalités, ils doivent inventer autre chose. De notre côté, après avoir bénéficié au démarrage du soutien de plusieurs fondations, nous travaillons aujourd'hui sur deux pistes pour pérenniser le modèle :

- un système d'appel au don des utilisateurs, de type pourboire, à l'instar de ce qu'a développé Hello Asso ;
- une valorisation de nos outils et de nos savoir-faire auprès d'autres acteurs, dans le cadre de partenariats, voire de prestations. Cela passerait par exemple par la mise à disposition d'un dérivé customisé de l'application, qui est une plateforme de mise en relation entre différentes parties prenantes. Ou par l'accompagnement à la mobilisation et à l'animation de communautés, à la coordination de bénévoles via le numérique. Une autre manière d'aider le secteur associatif à se digitaliser ! »

Lucie de Clerck,
association Entourage

La transformation numérique peut être mise au service de la relation avec les bénéficiaires et de l'organisation interne des entreprises de l'ESS. Elle peut également venir renforcer leur modèle économique. Précisons que ces trois axes, que nous venons de développer, ne sont pas exclusifs les uns des autres : un même projet de transformation numérique joue souvent sur plusieurs dimensions.

Les trois principaux enjeux de transformation numérique pour l'ESS



LES ENJEUX DE CONCRÉTISATION :

OPÉRER SA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Après l'approche théorique, puis l'application opérationnelle au travers d'exemples, place à la mise en pratique et au concret. Cette partie a pour objectif d'expliquer comment mettre en œuvre son projet de transformation numérique. Par quoi commencer ? Par qui se faire accom-

pagner ? Comment sécuriser les aspects financiers ? Toujours en s'appuyant sur des exemples réels, nous vous proposons ici des clés méthodologiques et pratiques pour favoriser la réussite d'un projet de transformation numérique.

A. Préparer son projet

Avant de se lancer, il faut bien se préparer. Cette phase est très importante, elle pose les fondations du projet de transformation numérique. Nous avons recensé trois principaux facteurs de succès : intégrer la transformation numérique dans sa stratégie en lien avec son projet social ; impliquer au maximum ses parties prenantes ; envisager dès le départ les aspects éthiques.

1. Partir de son projet social

« Il faut partir de la stratégie de l'association, réfléchir et regarder si le numérique peut la servir, et comment. Ne surtout pas se lancer sur le mode : «alors il faut passer au numérique, par quoi on commence ? » Le numérique est un outil ou un ensemble d'outils au service du projet associatif. »

Matthieu Lantier,
directeur de l'association Proximité

Si cela peut paraître une évidence a priori, dans la réalité ce n'est pas toujours le cas. Se lancer bille en tête n'est jamais une bonne solution.

Idéalement, une transformation numérique doit être menée en mode projet. Un chef de projet doit être identifié, ce qui nécessite des ressources à allouer, et sa mission doit être cadrée par l'équipe dirigeante, garante du projet associatif et de la cohérence avec la stratégie

globale de l'entreprise, et validée par la gouvernance. Après, les modalités de gestion de projet peuvent varier, selon les besoins et la culture de l'entreprise (méthode Agile, Design thinking, planification avec un diagramme de Gantt⁶³...). Mais quelle que soit la méthode adoptée, l'étape de définition des besoins ne doit pas être sous-estimée.

Pour Idriss Bennanni, cofondateur de Rézo-social, « les structures connaissent souvent des désaccords ex ante sur le sens à donner au projet numérique : à quoi doit servir le logiciel, que doit-il mesurer ? Généralement, ce sont des petites choses qui traduisent des divergences de fond sur le projet social de l'entreprise. Par exemple, lorsque nous procédons au calibrage du logiciel Siham pour les structures de l'IAE, le champ CMU⁶⁴ peut être intégré soit à la partie administrative, soit à la partie accompagnement social car il peut résulter d'un accompagnement et d'un travail réalisé par l'accompagnateur social. Derrière les choix numériques, il y a des visions humaines qui sont souvent liées à la vision sociale, au projet de la structure. Dans tous les cas, beaucoup de temps est nécessaire pour aborder les questions de fond, se mettre d'accord sur ce à quoi on sert, afin qu'elles puissent être traduites dans le projet numérique. Le numérique permet de formaliser, de concrétiser et de graver un peu dans le marbre (même si tout est ajustable, moyennant finances !) le projet social de la structure, son ADN, sa façon d'envisager son action sociale. »

Un moyen pertinent de s'assurer que la transformation numérique envisagée est bien cohérente avec le projet social et alignée sur la stratégie de l'entreprise est de mener au préalable une évaluation de son impact social. L'idée sera de s'inspirer des résultats, notamment des pistes d'amélioration qui auront pu être relevées, pour dessiner les contours de son projet de transformation numérique. Ce type de démarche permet en principe de remettre en question ses pratiques et de réinterroger son action telle qu'elle est menée concrètement au regard de son projet social. Lorsqu'elles sont menées sérieusement, de telles études permettent de montrer ce qui fonctionne bien (et largement communiquer dessus, chiffres à l'appui) mais aussi ce qui fonctionne moins bien. Ces derniers résultats, souvent inattendus, génèrent des débats ou a minima du dialogue en interne. Ces échanges sont nécessaires pour s'assurer que la stratégie de l'entreprise de l'ESS est toujours alignée sur son projet social et pour redresser la barre au besoin. Analyser les enjeux ou les éventuels dysfonctionnements permet ainsi de mettre la lumière sur les points à améliorer pour que la stratégie et les actions développées servent bien le projet social. Dans ce cas, le projet de transformation numérique peut être défini comme une réponse, ou une partie de la réponse à ces points d'amélioration.

Enfin, pour bien préparer son projet, il est aussi intéressant de s'appuyer sur les retours d'expérience d'entreprises du même secteur d'activité ou de son entourage géographique. L'idée n'est pas de dupliquer, mais de s'inspirer de ce qui a fonctionné et de ce qui a moins bien réussi, en gardant sa spécificité en fonction des besoins et de son projet social.

2. Impliquer un maximum de parties prenantes

Comme expliqué dans la partie précédente, il est essentiel que la direction de l'entreprise soit pleinement impliquée dans le projet de transformation numérique, ne serait-ce que pour garantir la cohérence vis-à-vis de la stratégie et du projet social. C'est avec la direction qu'il faut fixer les principaux objectifs du projet de transformation numérique. La gouvernance a aussi un rôle à jouer.

« Il arrive que les gouvernances de certaines structures fassent preuve de réticences vis-à-vis de projets numériques. C'est souvent lié à une incompréhension de la part de quelques personnes, ou à un sentiment que la transformation numérique va entraîner une diminution de leurs prérogatives, de leur implication sur tel ou tel aspect. D'où l'importance d'associer les membres de sa gouvernance le plus en amont possible aux réflexions. Et de veiller à ce que les supports qui sont présentés lors des réunions et temps d'échanges dédiés au projet de transformation numérique soient clairs et bien compris par tous. . »

Claire Dubien,
responsable du développement Solidatech

Enfin, il est essentiel d'associer les utilisateurs – salariés, bénévoles, voire les bénéficiaires si possible – dans la phase de cadrage du projet. Une fois l'objectif global fixé par la direction et l'implication de la gouvernance assurée sur le principe, l'implication des personnes qui se serviront des outils numériques permet de garantir que les outils numériques seront effectivement utilisés. En premier lieu, il est important d'estimer le niveau de maturité numérique des utilisateurs finaux – salariés, bénévoles et bénéficiaires le cas échéant. Il s'agira d'adapter le degré de technicité, de complexité du projet en fonction de ce niveau de maturité afin que le projet de transformation numérique soit bien calibré au regard des usages qui en seront fait. Et prévoir un plan d'accompagnement / formation en fonction. Cette estimation peut être réalisée par le biais d'un questionnaire, même relativement sommaire.

Une fois cette estimation réalisée, il est important de procéder à l'évaluation des besoins. Pour cela, l'organisation de réunions avec les différentes parties prenantes est essentielle, à la fois pour les informer sur les principaux objectifs du projet de transformation numérique et surtout pour recueillir leurs besoins. Il peut s'agir d'idées pour améliorer les outils de travail (pour les salariés par exemple) ou de pistes d'amélioration des services proposés par l'entreprises (pour les bénéficiaires), ou encore de solutions pour que les bénévoles puissent s'investir davantage. Il est important de bien préciser que toutes les idées soumises ne pourront pas intégrer le projet, ne serait-ce que pour des raisons évidentes de coûts.

Focus tourisme social et solidaire : partir des besoins, recueillir les idées et savoir trancher

Clément Simonneau résume comment le cahier des charges de la plateforme numérique Les oiseaux de passage a été défini : « il est essentiel de partir des pratiques et des besoins de chacun pour concevoir un outil bien taillé. L'outil numérique doit apporter une réelle plus-value, sinon il ne sera pas utilisé. Parfois, on se perd un peu lorsqu'on veut faire en sorte que l'outil comporte trop de fonctionnalités ; il faut vraiment partir des besoins. Pour cela, nous avons organisé de nombreux ateliers, pendant une période de 8 mois, ayant réuni plus d'une centaine d'acteurs. Il y a eu de nombreux arbitrages à faire, car chacun exprimait des besoins qui étaient parfois contradictoires. La manière dont nous avons tranché a été : qu'est ce qui nous permet de vraiment nous différencier, qu'est ce qui nous donne un avantage concurrentiel ? »

D'autres solutions sont possibles pour alimenter le contenu d'un projet de transformation numérique. À France Active, un concours a été lancé à destination de l'ensemble des salariés du réseau, afin de recueillir des idées pour imaginer comment France Active pourrait se réinventer avec le numérique dans sa relation aux entrepreneurs. La seule contrainte était de s'organiser en équipe pour y participer et de « poster » sur un groupe Facebook dédié un visuel présentant son idée. De nombreuses vidéos, dessins, montages animés, etc. ont été postés et les groupes dont les idées ont été les plus plébiscitées (celles ayant recueilli le plus de « like ») ont gagné un lot. Cette démarche a non seulement permis de nourrir le projet de transformation numérique de France Active (la plateforme numérique de l'entrepreneur est largement inspirée de certaines idées issues du concours) mais a aussi eu le mérite d'impliquer fortement les salariés du réseau dans ce projet.

« Il faut absolument impliquer les utilisateurs dès la conception du projet, car ce sont eux qui mettront de l'humain et des valeurs dans leurs usages numériques ! »

Claire Dubien,
Solidatech

3. Appréhender les questions éthiques au démarrage du projet

La question de l'éthique du numérique a largement été abordée, de manière conceptuelle, dans la première partie de l'étude. Mais qu'en est-il de la mise en pratique ?

Enfin, concernant la collecte des données personnelles, la mise en œuvre du Règlement général sur la protection des données en mai 2018 a permis de réelles avancées. Les entreprises qui collectent d'une manière ou d'une autre des données personnelles, notamment via le numérique, voient leur responsabilité largement renforcée en contrepartie d'un allègement des formalités vis-à-vis de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil). Ces responsabilités portent sur l'obligation « d'assurer une protection optimale des données à chaque instant et être en mesure de la démontrer en documentant leur conformité ». En d'autres termes, il n'est plus possible de collecter des données personnelles⁶⁵ sans recueillir au préalable l'autorisation expresse des individus.

« Sur les données, le RGPD est très exhaustif. Il va même parfois un peu trop loin ! Même si dans la philosophie je suis complètement d'accord. D'ailleurs, on avait déjà prévu le cryptage des flux et le stockage des données sur des serveurs en France, dont nous avons l'usage exclusif afin de garantir leur sécurité. C'est vraiment essentiel, car via le logiciel Siham on a énormément d'informations sur des milliers de bénéficiaires. Nous pensons que c'est une chance d'avoir un cadre contraignant avec le RGPD. D'autant plus que la confidentialité est au cœur du métier dans le cadre de l'infogérance, puisqu'on a accès à tout, aux mails, etc. »

Idriss Bennani,
cofondateur de Rézosocial

Au-delà du RGPD et de la collecte des données personnelles, il est important d'aborder les questions éthiques au sens large dès le moment de la conception du projet de transformation numérique. Selon l'exigence qu'on peut avoir à ce niveau, les solutions possibles à mettre en œuvre peuvent varier : à la fois concernant le type d'outil numérique à mettre en place, mais aussi sur les fonctionnalités qu'on souhaite développer

⁶⁵ Il s'agit de toutes les informations se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable, directement ou indirectement (pseudos, numéros d'identification, données de localisation, éléments identitaires, sociétaux, etc.)

« La question éthique est présente en permanence car les software et hardware ne sont pas fabriqués par des philanthropes. Au de-là des vastes questions de la neutralité du net, de la gratuité ou du logiciel libre, ce sont avant tout les usages qui dictent les process. La première étape est simplement d'être informé, éclairé, sans culpabilité sur les outils que l'on utilise. Ensuite c'est une question d'implication militante personnelle, qui bute souvent sur des vraies difficultés fonctionnelles. Par ailleurs, le numérique consomme démesurément de l'énergie et des terres rares. Il faut donc l'utiliser à bon escient avec responsabilité. La question de l'éthique a fait l'objet de discussions en interne, notamment de débat sur l'esprit critique. Par exemple, nous refusons de faire nos achats sur Amazon, nous avons installé des outils bureautiques libre. Il s'agit aussi de prendre en compte la dimension écologique liée au numérique, par exemple on évite de s'envoyer des mails quand on peut avoir des échanges en face à face »

Olivier Desagnat,
directeur de l'association
D'Asques et d'Ailleurs

Il est important que les choix numériques effectués soient bien assumés sur le plan éthique et toujours en ligne avec le projet social de l'entreprise.

« Les structures ont parfois du mal à assumer le fait de mettre en place une offre commerciale sur Internet, sur le site de leur association par exemple. Du coup, notre rôle est aussi de les accompagner et de leur montrer que même au travers d'une offre commerciale en ligne, il est possible et même important de mettre en avant son projet associatif. L'essentiel est que tout soit cohérent et bien expliqué ! »

Louise Wattine
chargée de mission DLA à Paris

Focus tourisme social et solidaire : comment les questions éthiques peuvent influencer les choix numériques ?

« L'éthique a été au cœur du projet, tous les éléments du cahier des charges que nous avons développés, tous les partenariats que nous avons conclus sont entré naturellement dans notre cadre éthique, même s'il n'était pas formalisé : principes humains, solidarité... Chaque fonctionnalité développée devait être cohérente avec ces principes. C'est pour ça que sur la plateforme, ne seront référencés que les acteurs locaux, indépendants. Pas de grand groupe. Parfois, dans les discussions, des tensions ont pu émerger entre l'aspect différenciation-marketing et l'aspect éthique, mais nous avons toujours pu en venir à bout facilement. Et c'est l'aspect éthique qui l'emportait généralement.

Sur la place de l'humain vis-à-vis du numérique, on a dû faire face à des divergences. Certains disaient que le numérique était source d'erreurs, notamment à cause des réservations par Internet où les gens peuvent se retrouver déçus in fine par rapport à ce qu'ils ont vu sur le descriptif en ligne. Alors que par téléphone il est plus facile de sentir ce que recherchait le client. Du coup, sur la plateforme côté hébergeurs, il est possible de choisir que les réservations se fassent par email, en ligne, par téléphone uniquement, etc. C'est important de trouver des compromis pour embarquer tout le monde ! »

Clément Simonneau,
Les oiseaux de passage

B. Choisir par qui se faire accompagner

Une fois l'expression de besoins réalisée, les questions éthiques discutées et tranchées, il est possible de passer à la mise en œuvre du projet de transformation numérique. Avant de décider d'opter pour telle ou telle méthode (gestion de projet classique type cycle en V, méthode Agile, etc.) il s'agit de procéder par étapes, en segmentant les différentes phases de son projet. Chaque phase nécessite un accompagnement précis. Certains acteurs pourront proposer une offre globale, d'autres se spécialisent sur certaines phases. Grands groupes ou associations, publics ou privés, spécialistes ou généralistes, chacun a ses propres caractéristiques et revendique une expertise particulière.

1. Procéder par étapes⁶

Rejoignant l'idée exprimée plus haut, **la première étape est le diagnostic**, qui correspond à définir les objectifs globaux du projet de transformation numérique, en lien avec la stratégie et le projet social de la structure. Réalisée en interne, portée par la direction et avec l'implication de la gouvernance, cette phase de diagnostic doit permettre de répondre à deux grandes questions : d'abord, où est-ce que j'en suis ? Puis, où est-ce que je souhaite aller ?

Des acteurs spécialisés peuvent accompagner les directions des entreprises de l'ESS à conduire cette phase de diagnostic pour s'assurer que ces questions ont bien été explorées sous tous les angles et plus globalement pour proposer un regard extérieur. Pour les entreprises dont le budget ne permet pas de faire appel à ce type d'accompagnement, il est recommandé de recourir à des outils d'autodiagnostic. Pléthore d'outils de ce type existent, nous vous en proposons ici trois qui nous paraissent particulièrement pertinents :

- www.diagnostic-numérique.com (développé par le Medef) qui est intéressant pour les structures marchandes.

- [Le questionnaire d'Animafac](#), qui est intéressant pour les associations non marchandes.

- [L'autodiagnostic de Solidatech](#), qui permet d'avoir une vision à 360° des possibilités offertes par le numérique selon sa situation.

Il est important de désigner une personne pour piloter le projet de transformation numérique pendant cette première phase.

La seconde étape correspond à l'expression des besoins. Une fois le diagnostic réalisé, l'en-

treprise a donc formalisé quelle direction elle souhaite donner à son projet de transformation numérique. Il s'agit maintenant de traduire cela concrètement en recueillant les besoins opérationnels. Cela nécessite de conduire des échanges avec un maximum de parties prenantes différentes (salariés, bénévoles, bénéficiaires, etc.) afin d'exprimer et de synthétiser les besoins liés à leur métier, à leur activité, dans un cadre global cohérent. Ce rôle incombe au chef de projet. La difficulté est, entre autres, d'éviter l'écueil de l'inventaire à la Prévert. Il faut que cette expression des besoins entre bien dans le cadre fixé lors de la phase de diagnostic. Il est donc important de préciser, lors des échanges avec les parties prenantes, que le projet de transformation numérique n'a pas pour rôle de résoudre tous les problèmes, toutes les difficultés des un.e.s et des autres. Le recours à une aide extérieure peut être pertinent à cette phase, pour objectiver les besoins et ainsi mieux faire la différence entre les besoins exprimés et les besoins effectifs. Notons que selon la méthode de gestion de projet adoptée, cette phase d'expression des besoins peut être organisée de différentes manières.

La troisième étape est celle de la priorisation.

La phase précédente fait souvent apparaître une multitude de besoins, que l'entreprise ne pourra pas mener de front. Une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) peut aider à faire les choix, mais la décision revient in fine à la direction et à la gouvernance. Cette phase aboutit à la rédaction du cahier des charges (ou des termes de référence) du projet de transformation numérique, en fonction du budget, du calendrier, etc.

Avant de passer à la dernière étape, qui consiste à procéder au développement de la technologie, il est important de traduire le cahier des charges du projet, une fois la priorisation effectuée, en langage informatique. Pour cela, une expertise est particulièrement recherchée : l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO). Le rôle de l'AMO, en lien avec le chef de projet, est de s'assurer que les besoins opérationnels, les besoins « métiers », seront bien compris par les développeurs. Et inversement, l'AMO peut veiller au fil de l'eau à ce que les technologies développées correspondent bien aux besoins. Ce rôle est essentiel. Il peut être mené en interne, ou avec l'appui d'un spécialiste. Cet appui externe, bien que coûteux, est intéressant car il permet généralement d'éviter des dérapages budgétaires substantiels

a posteriori. Certaines entreprises de l'ESS, de taille importante, choisissent d'internaliser cette fonction en recrutant des personnes sur des postes d'assistance à maîtrise d'ouvrage, qui font le lien entre les services informatiques (DSI) et les services opérationnels. Notons que l'AMOA peut parfois être utile dès la phase de priorisation, pour aider les directions à arrêter leurs choix en leur donnant des premières indications en termes de budget et de calendrier.

Focus tourisme social et solidaire : l'importance de l'AMOA

« Il a été essentiel pour nous de nous faire accompagner par une assistance à maîtrise d'ouvrage, qui a traduit nos besoins en langage informatique, et nous a aidé à les prioriser »
Clément Simonneau, Les oiseaux de passage

Enfin, **la dernière étape est celle du développement technologique.** Elle est généralement réalisée par des SS2I (sociétés de services en ingénierie informatique), parfois appelées ESN (entreprises de services du numérique), qui mettent à disposition de leurs clients leurs équipes de développeurs. Certaines de ces ESN se positionnent également sur les phases préalables (diagnostic, assistance à maîtrise d'ouvrage) et sur la conduite du changement pour proposer un accompagnement global. Nous recommandons toutefois, autant que possible, de s'appuyer sur des corps de métier différents lors des phases de diagnostic - expression des besoins et de la phase de développement. En effet, faire appel à un seul prestataire peut engendrer un risque de conflit d'intérêts, où le prestataire va orienter les choix de l'entreprise de l'ESS pour que ceux-ci correspondent à la solution qu'il propose. C'est au début de cette phase de développement qu'on arrête son choix pour telle ou telle solution (logiciel libre ou propriétaire, outil sur-mesure, gratuit ou payant...). Pour avoir un premier niveau d'information sur les outils numériques existants, nous vous recommandons ces trois ouvrages :

- « **Booster son association grâce aux outils numériques** » (Animafac, 2016) ;
- « **Libre association** » (April, 2016) ouvrage dédié aux logiciels libres ;
- « **Guide des outils numériques** » (Pana, 2018).

Outre la dimension éthique liée au choix de telle ou telle solution, le prix est souvent un critère déterminant. Attention toutefois à intégrer aussi les coûts de maintenance liés à telle ou telle solution.

Comme expliqué précédemment, les choix en termes de solutions numériques sont multiples ; ils dépendent avant tout des besoins exprimés mais aussi de critères éthiques, de prix, etc.

« D'une manière générale, on constate une habitude dans la vie personnelle des acteurs à se servir d'outils propriétaires, faciles d'accès et simples à utiliser. Du coup, c'est plus difficile de faire différemment dans le monde professionnel. C'est ce qu'ont bien compris les éditeurs de logiciels, qui offrent des licences gratuites aux étudiants pour les habituer à l'utilisation de Microsoft dans leur vie professionnelle... »

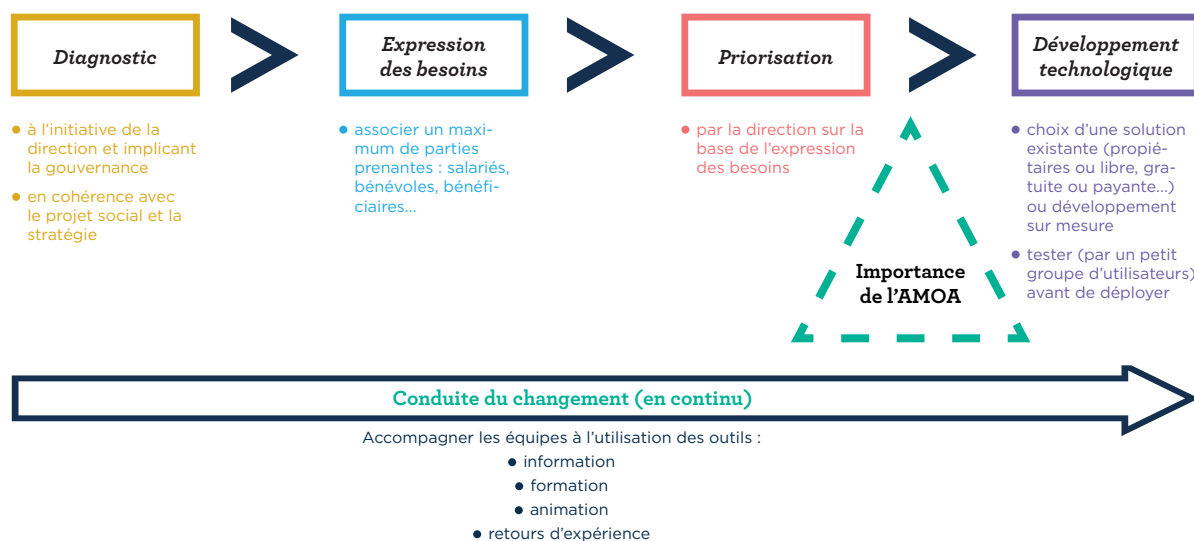
Claire Dubien,
Solidatech

Dans cette phase de développement technologique, il est préférable de tester au fur et à mesure les outils auprès d'un petit nombre d'utilisateurs représentatifs et de s'assurer qu'ils correspondent bien aux besoins avant de déployer l'intégralité de la solution numérique.

Enfin, il ne faut surtout pas négliger la conduite du changement. Cette phase, qui commence dès la consultation des équipes salariées et des bénévoles, doit s'étaler sur le temps long et permettre, une fois les outils numériques opérationnels, de faciliter leur utilisation et de prévenir les éventuels dysfonctionnements ou modifications à apporter.

Certains acteurs proposent, en plus du développement, un appui en termes de conduite du changement. Si cela peut être intéressant dans un premier temps, il faut que les entreprises de l'ESS s'approprient cette dimension du projet pour la mener sur le long cours. Cela passe par des temps d'information, de formation, d'animation de communautés, de retours des utilisateurs...

Les grandes étapes d'un projet de transformation numérique



2. Comprendre les spécificités des différents acteurs

De nombreux acteurs peuvent s'avérer pertinents pour accompagner une entreprise de l'ESS dans un projet de transformation numérique. Mais qui solliciter ? À quelle étape ? Voici un florilège de quelques acteurs qui nous semblent incontournables⁶⁷, sans vocation d'exhaustivité.

• AssoConnect

Assoconnect propose un outil de gestion en ligne conçu spécialement pour les associations. Il s'agit d'un outil unique, regroupant un grand nombre de fonctionnalités : site internet, comptabilité, communication, mise en réseau, travail collaboratif, gestion des dons/adhésions... Le coût varie en fonction du nombre de contacts dont l'association dispose.

Il peut être pertinent de recourir à AssoConnect lorsqu'on atteint la **phase de développement** et qu'on décide d'opter pour une solution généraliste et clé en main.

Plus d'infos sur : www.assoconnect.com

• Le Dispositif local d'accompagnement (DLA)

Le DLA est un dispositif public, présent sur tout le territoire aux niveaux départemental et régional, qui permet aux entreprises de l'ESS de

bénéficier gratuitement d'un diagnostic et d'une expertise en fonction du/des besoins identifiés. Cette expertise peut se matérialiser par un accompagnement individuel ou collectif.

Il peut être pertinent de solliciter le DLA dès la **phase de diagnostic**. Louise Watinne, chargée de mission DLA 75 témoigne :

« nous avons récemment organisé un accompagnement, financé dans le cadre du DLA après un diagnostic mettant en avant des enjeux de montée en compétence et en outillage sur le numérique pour plusieurs structures. Le prestataire que nous avons sollicité, Simplandco, assure la formation et met à disposition des outils dédiés ou sur-mesure pour la gestion administrative et financière : prévision de trésorerie, encours financiers, suivi des ressources, élaboration budgétaire, contrôle budgétaire, tableaux de bord, etc. des entreprises de l'ESS. L'accompagnement collectif a été organisé sur quatre demi-journées : une pour dégrossir les enjeux et trois pour appliquer l'utilisation opérationnelle des outils. Ces temps ont été entrecoupés par des retours dans les structures respectives afin de mettre en pratique et d'échanger avec leurs collègues. Ça a été réussi pour 90%, mais une personne qui n'était pas du tout familiarisée avec l'informatique et Excel en particulier a eu du mal à suivre. La prochaine fois, on pensera à proposer des pré-accompagnements pour ceux qui en ont besoin, les plus éloignés. »

⁶⁷ Pour une vision plus large, consulter la cartographie réalisée par l'Avisé dans son dossier dédié au numérique (mai 2018).

Si cet exemple met en avant un accompagnement pour un besoin précis d'outillage, le DLA est aussi pertinent dans le cadre d'une réflexion stratégique globale.

Plus d'infos sur : www.info-dla.fr

• Framasoft

Framasoft est une association d'éducation populaire, qui œuvre pour un « monde numérique émancipateur » en s'appuyant sur le développement de logiciels libres comme alternatives éthiques aux services proposées par les géants du numérique. Après une première campagne intitulée « Dégooglisons Internet » qui a conduit à la réalisation et à la mise à disposition gratuite de logiciels libres à destination de tous, Framasoft a lancé une nouvelle campagne (2017-2020) intitulée Contributopia qui vise à construire de manière coopérative le monde numérique de demain.

Il peut être pertinent de faire appel aux services de Framasoft pour la **phase de développement**.

Plus d'infos sur <https://framasoftware.org/fr>

• HelloAsso

HelloAsso propose gratuitement une palette d'outils numériques dédiés au financement des associations : financement participatif, dons en ligne, billetterie, adhésions... En outre, HelloAsso accompagne les associations à la prise en main et à l'utilisation de ces outils, à tout moment. Enfin, HelloAsso est investi dans le programme Pana (voir ci-dessous) pour former au numérique les acteurs de l'accompagnement des associations.

Il peut être pertinent de faire appel à HelloAsso lorsqu'on atteint la phase de développement.

Plus d'infos sur : www.helloasso.com

• Latitudes

Latitudes est une association de la Tech for good qui mobilise des étudiants issus d'universités ou d'écoles d'ingénieurs au service de projets de transformation numérique portés par des entreprises de l'ESS. Les projets sont définis sur-mesure et bénéficient d'un encadrement par une personne de Latitudes et de l'expertise d'une communauté bénévole. Il peut être pertinent de solliciter Latitudes dès la **phase de priorisation** et pour la **phase de développement**.

Plus d'infos sur : www.latitudes.cc

• Les Points d'appui au numérique associatif (Pana)

Le programme Pana a été lancé à l'été 2018 à l'initiative de HelloAsso, La Fonda et le Mouvement associatif. Il vise à former les acteurs de l'accompagnement des associations aux enjeux numériques, afin qu'eux-mêmes puissent accompagner les associations dans leurs projets de transformation. Le programme de formation n'est pas terminé au moment de la parution de cette étude, mais une cartographie des Pana opérationnels est disponible. Notons que de nombreux DLA sont labellisés Pana.

Il peut être intéressant de mobiliser un Pana pour la **phase de diagnostic**. Voir par ailleurs le guide des outils numériques des Pana.

Plus d'infos sur : <https://pana.helloasso.com>

• Simplon Prod

Simplon Prod, une des branches de Simplon.co⁶⁸, propose aux entreprises de l'ESS un accompagnement complet, qui va du diagnostic au développement technologique, pour des projets de transformation numérique. L'offre est payante, mais un cofinancement peut être mobilisé dans le cadre du programme Digit'ESS (en partenariat avec AG2R La Mondiale).

Il peut être pertinent de faire appel à Simplon Prod pour prendre en charge **l'intégralité du projet de transformation numérique** si on privilégie de n'avoir qu'un seul interlocuteur. Il est aussi possible de solliciter l'appui de Simplon Prod au moment de la phase de priorisation, voire de développement technologique. Frédéric Bardeau, président de Simplon.co, témoigne :

« l'accompagnement pour la phase de diagnostic, puis de priorisation du plan d'actions est très important. Mais l'autre possibilité, c'est de commencer par des « quick wins » sur des petites activités, au-dessous des radars, afin de montrer que le numérique fonctionne et ce qu'il peut apporter. Cela peut-être une market place, un site internet, un ERP... Après ces « quick wins », c'est plus facile d'embarquer tout le monde et de définir une stratégie globale de transformation numérique. [...] Notre vision, c'est qu'il est important de payer, au moins une partie (plus de la moitié). C'est comme la psychanalyse, il faut que ça fasse un peu mal au portefeuille pour qu'on se rende compte de l'importance du sujet ! En plus, on ne propose pas des solutions liées à un éditeur en particulier et on s'appuie au maximum sur du libre. »

Plus d'infos sur : <https://prod.simplon.co>

⁶⁸ Simplon.co est un réseau de fabriques solidaires et inclusives qui propose des formations gratuites aux métiers du numérique aux personnes éloignées de l'emploi ou issues de territoires en difficulté.

• Solidatech

Solidatech est un programme des Ateliers du bocage, une entreprise d'insertion appartenant au mouvement Emmaüs. Le projet social de Solidatech est d'accompagner les associations à se renforcer au travers d'une meilleure utilisation du numérique. Membre d'un réseau international de solidarité numérique, Solidatech propose notamment des logiciels à prix solidaires. Outre cette fonction d'outillage, Solidatech a un rôle d'accompagnement (acculturation, formation, assistance téléphonique...), de conseil (diagnostic, évaluation des compétences numériques, etc.) et d'innovation, en travaillant à la coordination de projet numériques et multi-acteurs de l'ESS. Enfin, Solidatech réalise des formations dédiées aux chargés de mission DLA pour accompagner leur montée en compétences sur les enjeux numériques.

Il peut être pertinent de solliciter Solidatech dès la **phase de diagnostic** et pour la **phase de développement**. Solidatech appuie également les associations dans leur démarche de **conduite du changement**.

Plus d'infos sur : <https://www.solidatech.fr/>

• Webassoc

Webassoc est une association regroupant des professionnels du web qui accompagnent de manière bénévole les associations à l'utilisation du numérique : élaboration de la stratégie numé-

rique, formation aux outils, etc. Il peut être pertinent de faire appel à Webassoc pour la **phase de diagnostic** ou pour la **phase de priorisation**.

Plus d'infos sur : <https://www.webassoc.org>

L'offre de Solidatech

« Depuis 2008, Solidatech est surtout connu pour fournir des solutions matérielles et logicielles gratuitement ou à prix solidaires pour les associations. L'avènement du numérique, la multiplicité des solutions et les changements internes que cela amène, nous a convaincu il y a quelques années de compléter cette offre initiale par des offres d'accompagnement pour toutes les structures associatives quelques soient leur niveau de maturité. Sensibiliser, former, et conseiller nous semble aujourd'hui incontournable pour accompagner efficacement les structures de l'ESS, et ainsi les aiguiller face à toutes les possibilités qui leur sont offertes. »

Claire Dubien,
responsable du développement
de Solidatech

Au-delà de ces acteurs, les entreprises de l'ESS peuvent recourir au mécénat de compétences, que ce soit par le biais de certaines fondations, comme la fondation Accenture ou directement auprès d'entreprises spécialisées sur le numérique.

C. Sécuriser les enjeux financiers

Tout projet de transformation numérique constitue un investissement, dont il est nécessaire d'évaluer correctement les impacts financiers afin de bâtir une stratégie de financement adaptée. France Active, en tant que partenaire financier patient et solidaire des entreprises de l'ESS, a accumulé une certaine expérience sur les projets de transformation numériques, dont voici les principaux enseignements. Dans cette dernière partie, nous proposons des conseils, bons plans et indiquons quelques écueils à éviter pour sécuriser les enjeux financiers d'un projet de transformation numérique.

1. Se poser les bonnes questions avant d'investir

Les projets d'investissements numériques sont par nature complexes et risqués. L'expérience de France Active montre qu'un projet de ce type peut mener à d'importantes difficultés financières si l'entreprise ne s'est pas posée les bonnes questions avant d'engager le premier euro de dépense.

Développement sur-mesure ou achat « sur étagère » ?

Comme expliqué dans la partie précédente, un projet numérique réussi sera basé, avant tout, sur la bonne définition des besoins des utilisateurs. Une fois ces besoins clairement définis, il convient d'analyser l'adéquation des solutions numériques existantes sur le marché par rapport aux besoins ainsi définis, et d'évaluer, par exemple, l'opportunité d'acquérir la licence d'un logiciel existant (« sur étagère ») plutôt que de développer un outil sur mesure.

L'acquisition d'un logiciel (et/ou de différentes briques logicielles interagissant ensemble pour constituer un ERP) sera généralement moins coûteuse que le développement ad hoc d'une solution numérique en interne, mais aussi moins flexible.

Ecueil à éviter : acquérir une solution numérique avant d'avoir une idée très claire de ses besoins !

Conseil : faites-vous accompagner par un conseil indépendant, dans la définition de vos besoins et le choix de la solution technique la plus adaptée. Ne pas hésiter à solliciter plusieurs avis et demander à tester les logiciels existants avant de prendre des engagements financiers conséquents.

A contrario, le développement d'une solution sur mesure sera plus coûteux en investissement, mais (si les besoins et process ont été correctement définis) plus adaptée pour répondre parfaitement aux besoins des utilisateurs. Dans ce cas, il est extrêmement important d'anticiper le vieillissement de ces solutions, et la nécessité de réinvestir régulièrement pour adapter la solution à l'évolution des besoins.

Ecueil à éviter : développer un logiciel coûteux sans avoir ensuite les moyens de le mettre à jour.

Conseil : anticiper les besoins de réinvestissement futurs en évaluant un budget d'investissement pluriannuel.

À titre d'exemple, pour le suivi des salariés en insertion, le logiciel Siham est progressivement en train de remplacer les ERP « sur mesure » qui avaient été développés par plusieurs structures de l'IAE à l'origine, mais dont la refonte était devenue nécessaire avec l'évolution du contexte législatif des processus administratifs. En basculant d'un logiciel sur-mesure à un logiciel sous forme de licence annuelle, les utilisateurs de Siham peuvent désormais bénéficier de mises à jour régulières lors des futures évolutions législatives, dont les coûts de développement sont mutualisés entre l'ensemble des structures utilisatrices.

En bref : les questions à se poser avant toute décision d'investissement

- Quels sont mes besoins en tant qu'utilisateur ?
- Existe-t-il sur le marché des solutions numériques capables de répondre à ces besoins ?
- Si le développement d'une solution sur-mesure est nécessaire, comment organiser et financer la maintenance et l'évolution future ?

Anticiper les impacts négatifs sur le modèle économique

Un projet de transition numérique s'accompagne généralement de surcoût et d'aléas. Comme pour des travaux, il convient d'anticiper une proportion d'aléas dans le budget (compte de résultat) prévisionnel.

- **De manière récurrente :** le projet de transformation numérique peut constituer un nouveau centre de coût. En effet certains projets numériques nécessitent le renforcement d'équipes permanentes, via des recrutements en CDI :
- En gestion de projet, pour assurer la coordination entre les équipes techniques et les opérationnels, éventuellement via la création d'une direction dédiée.
- Sur des postes « techniques », pour constituer des équipes de développeurs sur les projets informatiques de longs cours.

Ces compétences sont rares et très convoitées donc coûteuses, ne les sous-estimez pas !

Ecueil à éviter : découvrir en cours d'exercice que le projet de transformation numérique a généré des pertes qui n'avaient pas été anticipées.

Conseil : avant le lancement du projet, identifier précisément les compétences requises pour le bon déploiement du projet. Financer les créations de poste par des ressources nouvelles (ou des économies sur d'autres postes de coûts).

- **Au moment du déploiement :** le déploiement d'une nouvelle solution numérique par des opérationnels s'accompagne toujours d'un temps de « débogage » et d'ajustements. Dans le cas de systèmes « critiques » (exemple : logiciel de facturation, site Internet marchand ou avec un formulaire de dons), cette période d'ajustement est susceptible de perturber le processus de

mobilisation des ressources (chiffre d'affaires, subvention) ou de générer des surcoûts (exemple : nécessité de recruter temporairement des salariés en renfort, pour faire face au surcroît d'activité lié à des dysfonctionnements du système d'information).

Conseil : l'année du déploiement d'une solution numérique « critique » pour le modèle économique, intégrer dans le budget prévisionnel une provision pour aléas, liée aux éventuels surcoûts et/ou pertes de ressources.

Par exemple, le projet BGV⁶⁹, développé par Cresus, nécessite de mobiliser une équipe de développeurs à plein temps sur plusieurs années. Pour financer ces recrutements, Cresus a constitué un cercle de partenaires intéressés par la réussite du futur projet, qui s'engageant aujourd'hui à financer Cresus pour le développement de BGV pendant au moins 3 ans.

En bref : comment s'éviter de mauvaises surprises

- bâtir un compte de résultat et un budget d'investissement à 3 ans basé sur un scénario très prudent ;
- en faire valider les principales hypothèses par des experts du sujet.

2. Mobiliser les ressources de financement adéquates

Nous avons répertorié ci-dessous les ressources qui répondent aux besoins d'investissement liés à un projet de transformation numérique. Elles sont de deux types : celles dédiées aux entreprises de l'ESS et les financements de droit commun. Mais attention, ces solutions ne sont pas adaptées au financement des charges récurrentes (par exemple le recrutement d'une personne responsable des systèmes d'informations en CDI). Ces derniers ne peuvent être mobilisés qu'après avoir bien réfléchi au modèle économique de l'entreprise, qui doit s'équilibrer sur la durée.

Les financements ci-dessous correspondent donc à des dépenses d'investissement, ou à des dépenses servant à compenser pour des pertes d'exploitation temporaires. Selon Matthieu Lantier, directeur de Proximité, différentes solutions de

financement existent pour ces dépenses : « les fondations d'entreprises peuvent apporter des fonds. Une autre solution est de passer par les solutions pro bono de certains grands acteurs du numérique, comme Google for non profit. Ou même Sales force, qui propose une offre solidaire. En fait, le financement pour l'investissement n'est pas le plus difficile à trouver. Le plus compliqué, c'est de financer les salaires, le fonctionnement en général. »

Les solutions dédiées aux entreprises de l'ESS

• Le mécénat

Sous formes de subventions d'exploitation ou d'investissement, ces ressources non remboursables sont à privilégier lorsqu'elles peuvent être mobilisées. En particulier, certaines fondations, comme la fondation Bettencourt-Schueller, sont spécialisées dans la professionnalisation des acteurs sociaux et sont très tournées vers la transformation numérique. D'une manière générale, le volet numérique permet de présenter des projets qui entrent dans le champ de l'innovation, sur lequel se positionnent souvent les fondations.

Certaines fondations ont développé des programmes spécifiques pour le financement de la digitalisation des entreprises de l'ESS, comme la fondation AG2R avec le programme DigitESS. Ou le programme ShareIt⁷⁰, lancé par Ashoka et la fondation Accenture, sous la forme d'un appel à projet qui permet de financer un programme de digitalisation en mettant à disposition des développeurs.

Le bon plan : DigitESS, un programme développé par Simplon et la fondation AG2R La Mondiale, pour accompagner les acteurs de l'ESS dans leur transition numérique. Dans ce cadre, les structures ESS peuvent bénéficier d'une réduction allant jusqu'à 50% du montant total de la prestation réalisée par Simplon Prod.

D'autres fondations d'entreprises acceptent de financer des projets numériques ou d'investissement dans les systèmes d'information, à condition que l'impact social du projet corresponde bien au domaine d'intervention de la fondation. C'est par exemple le cas du CCAH, pour les projets d'amélioration des conditions de vie des personnes handicapées et de leurs aidants. Lucie de Clerck, de l'association Entourage, témoigne en ce sens : « la digitalisation, notamment sous l'angle innovation et/ou professionnalisation des projets ESS, intéresse beaucoup les fondations.

⁶⁹ Cresus développe actuellement une application mobile, appelée BGV (Budget à grande vitesse) qui vise à permettre au consommateur de maîtriser en temps réel et de manière interactive sa situation économique et financière.

⁷⁰ Plus d'informations sur <https://share-it.io/>

Il faut aller voir celles qui sont liées ou intéressées par son secteur d'activité. De notre côté, au démarrage, on s'est beaucoup appuyé sur des fondations, principalement la fondation Bettencourt-Schueller et La France s'engage, dont on a été lauréat. Mais d'autres fondations nous ont également appuyés. Cela a permis de lancer l'activité, on a pu montrer que notre plateforme fonctionne, mais nous devons maintenant trouver des solutions de pérennisation, notamment pour financer le fonctionnement. »

• La dette et les fonds propres solidaires

Les projets d'investissement numériques peuvent parfois être financés par du prêt, sur des durées de 3 à 5 ans, à condition que la structure qui le porte ait une bonne visibilité sur ses capacités de remboursement sur la durée du prêt. Et donc sur sa capacité à accumuler des résultats excédentaires pendant plusieurs années.

Il peut être nécessaire de mobiliser des financements en fonds propres et quasi fonds propres pour les projets qui ne seraient pas finançables par d'autres moyens (dette ou mécénat). De nombreux financeurs solidaires, généralement adhérents au réseau Finansol, proposent des financements en fonds propres adaptés aux structures de l'ESS :

- Pour les associations : le principal outil de financement en fonds propres est l'apport associatif avec droit de reprise, un financement à taux d'intérêt zéro et remboursable sur une durée à négocier, qui peut être très longue. Ces financements, difficiles à mobiliser car peu attractifs pour les investisseurs (taux zéro) peuvent être obtenus avant tout auprès du premier cercle de partenaires (par exemple les adhérents de l'association), ou du réseau France Active pour certaines associations à forte utilité sociale (contrat d'apport associatif).

Le titre associatif⁷¹ constitue une autre solution de financement en fonds propres, adaptée uniquement aux associations de grande taille, et avec des besoins dépassant souvent le million d'euros.

- Pour les coopératives : comme pour les associations, il est difficile pour une coopérative d'augmenter ses fonds propres. Néanmoins, s'il est possible de procéder à une simple levée de fonds en capital (solution peu attractive pour les investisseurs), alors cette modalité est à privilégier.

Sur des budgets plus conséquents, il est intéressant de mobiliser le titre participatif auprès d'investisseurs solidaires. Plus coûteux que la dette, il doit être utilisé avec précaution et en cohérence avec le modèle économique.

- Pour les sociétés commerciales à forte utilité sociale : les projets numériques, notamment les startups d'innovation sociale, peuvent être financés par des investisseurs en capital. Qu'il s'agisse de business angels, de personnes passant par une plateforme de crowdequity⁷² ou de financeurs institutionnels, les partenaires investisseurs doivent être choisis avec soin : au-delà de l'apport financier, ces investisseurs en capital participent à la gouvernance de l'entreprise.

Le bon plan : la boîte à outils de Finacoop, qui comporte, entre autres, un panorama exhaustif des financeurs solidaires. www.finacoop.fr/boite-a-outils

Conseil : armé de votre business plan à 3 ans, prenez contact avec votre conseiller France Active⁷³ qui pourra vous accompagner dans le choix d'une stratégie de financement adaptée à votre projet et dans la structuration du tour de table. www.franceactive.org

Focus tourisme social et solidaire : deux exemples de plans de financement

« Il ne faut pas négliger les moyens financiers. Pour le développement de la plateforme, nous avons eu recours à une subvention d'investissement de la part de la région, d'un prêt bancaire garanti par France Active, d'un prêt solidaire de France Active et de participations de la part des membres de la coopérative. »

Clément Simonneau, Les oiseaux de passage

« En termes de financements, on a bénéficié au démarrage de deux subventions, de la part de la caisse nationale des allocations familiales et de la direction générale des entreprises, ce qui a couvert un tiers du budget. Le deuxième tiers a été couvert par un emprunt bancaire, qui a été très difficile à obtenir car les banques ne sont pas familières de nos modèles. Le dernier tiers a été autofinancé sur nos fonds propres. »

Marc Pili, Vacances ouvertes

⁷¹ Pour plus d'informations sur les titres associatifs, consultez le [décryptage](#) sur le sujet réalisé par le centre de ressources DLA Financement (2018), disponible sur le site web de France Active.

⁷² Le crowdequity est une sous-catégorie du crowdfunding (financement participatif) où les particuliers passent par une plateforme pour investir en capital, et renforcer ainsi les fonds propres des entreprises.

⁷³ L'offre financière de France Active est composée de trois principaux outils : prêts solidaires, investissements en fonds propres et quasi fonds propres, garanties d'emprunt bancaire.

Les financements de droit commun

• Auprès de l'État et des régions

Différents dispositifs existent pour soutenir la transformation numérique des entreprises, et la R&D de projets innovants. Les régions sont des interlocuteurs privilégiés sur ce sujet, dont les aides prennent de plus en plus souvent la forme d'un mélange de subventions et d'avances remboursables.

Pour savoir de quelles aides publiques votre projet peut bénéficier, il existe deux principales sources d'informations :

- **France Num** : l'Etat et les régions ont lancé en octobre 2018 France Num, le portail dédié à la transformation digitale des entreprises.

[Le bon plan](#) : le moteur de recherche France Num recense les aides publiques disponibles pour les projets de transition numérique. www.francenum.gouv.fr/financer-son-projet

- **Cap Digital**, le pôle de compétitivité numérique qui recense les appels à projets lancés par les acteurs publics (Région, Etat, mais aussi Europe, Ademe...) pour les projets innovants en phase de R&D.

[Le bon plan](#) : pour les franciliens, participer aux « R&D Corner », événements gratuits organisés chaque mois à Paris par Cap Digital pour présenter les appels à projets en cours.

• Auprès de Bpifrance

Interlocuteur privilégié des entreprises innovantes, Bpifrance dispose également de solutions de financement propres (souvent en cofinancement avec les aides régionales).

• Auprès des banques

Bien entendu, il ne faut pas négliger de s'adresser à son conseiller bancaire, afin de lui soumettre son projet (une fois celui-ci bien préparé). Pour favoriser l'obtention du prêt bancaire, il peut être intéressant de mobiliser une garantie auprès de France Active, en plus des conseils apportés.



CONCLUSION

La transformation numérique est un sujet à la fois large et complexe. Large, car il traite en réalité de nombreuses questions, à la fois philosophiques, sociologiques, sociales, sociétales, économiques, techniques... Et complexe car il n'y a pas dans l'absolu de bons outils ni de mauvais outils, idem pour les technologies. Ce qui est important, c'est l'usage pour lesquels ils sont destinés ; c'est de savoir au bénéfice de qui in fine ils sont utilisés.

Nous avons montré que l'origine des technologies numériques et la manière dont celles-ci ont imprégné notre société ne présentent pas, a priori, de contradiction au fait que l'ESS s'en saisisse. Bien au contraire. Que ce soit pour des raisons militantes, pour renforcer leur action sociale, pour gagner en efficacité..., la question de la transformation numérique est plus que jamais incontournable.

S'il ne fallait retenir que deux éléments de cette étude, ce seraient ces deux conseils : emparez-vous du sujet plutôt que le subir ; et faites-vous accompagner !

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Roger Sue, *La contre société, Les liens qui libèrent*, 2016
- Michel Fize, *La démocratie familiale. Evolution des relations parents/adolescents*, Presses de la Renaissance, 1990
- Marshal MC Luhan, *Pour comprendre les médias : les prolongements technologiques de l'homme*, 1964
- Dominique Cardon, *La démocratie Internet*, Seuil et La république des idées, 2010
- Dominique Cardon, *A quoi rêvent les algorithmes*, Seuil et La république des idées, 2015
- Eric Sadin, *L'intelligence artificielle ou l'enjeu du siècle : anatomie d'un antihumanisme radical*, L'échappée, 2018
- Aurélie Dudézert, *La transformation digitale des entreprises*, La Découverte, 2018
- Eloi Laurent, *L'impasse collaborative : pour une véritable économie de la coopération*, Editions Les Liens qui libèrent, 2018
- Christophe Benavent, *Plateformes*, FYP, 2016
- Sherry Turkle, *Seuls ensemble : de plus en plus de technologies, de moins en moins de relations humaines*, L'échappée, 2015
- Sébastien Broca, *Le digital labour, extension in nie ou fin du travail ?*, Tracés, Revue de Sciences humaines, n° 32, p. 133-144, 2017
- Sébastien Broca, *Utopie du logiciel libre : du bricolage informatique à la réinvention sociale*, Le passer clandestin, 2013.
- Trebor Scholz, *Le coopérativisme de plateforme - Dix principes contre l'ubérisation et le business de l'économie du partage*, FYP, 2017
- Michel Bauwens, Vasilis Kostakis, *Cooperativism in the digital era, or how to form a global counter-economy*, Opendemocracy.net, 2017

- Lionel Maurel, Laura Aufrère, *Pour une protection sociale des données personnelles*, 2018.
- Nathalie Boucher-Petrovic, *La société de l'information « appropriée » par l'éducation populaire : une tradition en question*, Tic&société, Vol. 2, n° 2, 2008
- Michel Lallement, *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Seuil, 2015
- Jacques Ion, *S'engager dans une société d'individus*, Armand Colin, 2012

Etudes, guides et rapports

- France Stratégie, *Les bénéfices d'une meilleure autonomie numérique*, juillet 2018
- Utopies, *L'espace de travail : un outil de stratégie et de management*, 2015
- Dares, *L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques*, n°213, 2017
- Association CRA et La Fonda, *Le bénévolat en France en 2017. Etat des lieux et tendances*, 2018
- Recherches & solidarités et Solidatech, *La place du numérique dans le projet associatif*, 2016
- Animafac, *Booster son association grâce aux outils numériques*, 2016
- April, *Libre association*, 2016
- Pana, *Guide des outils numériques*, 2018



SITOGRAPHIE

Sites internet des entreprises de l'ESS qui ont fait l'objet d'entretiens pour cette étude

- Colosolidaire : <https://www.colosolidaire.fr/>
- D'Asques et d'Ailleurs : <http://www.dasquesetdailleurs.fr/>
- Entourage : <https://www.entourage.social/>
- Label Emmaüs : <https://www.label-emmaus.co/fr/>
- Les oiseaux de passages : http://h2h.hoteldunord.coop/fr_fr/
- Proxité : <https://www.proxite.com/>
- Rézosocial : <https://www.rezosocial.org/>
- Simplon : <https://simplon.co/>
- Solidatech : <https://www.solidatech.fr/>
- Union nationale des associations de tourisme et de plein air (tête de réseau du tourisme social et solidaire) : <https://www.unat.asso.fr/>
- Vacances ouvertes : <http://www.vacances-ouvertes.asso.fr/>
- WeTechCare : <http://wetechcare.org/>

Sites internet institutionnels

- Bpifrance Le lab : <https://www.bpifrance-lelab.fr/>
- Cap digital : <https://www.capdigital.com/>
- Dispositif local d'accompagnement : <http://www.info-dla.fr/>
- ESSpace des acteurs de l'ESS : <http://www.esspace.fr/>
- France Num : www.francenum.gouv.fr/

Autres sites internet

- Animafac : <https://www.animafac.net/>
- Assoconnect : <http://www.assoconnect.com/>
- Avise : <https://www.avise.org/>
- Change : <https://www.change.org/>
- Cresus : <https://www.cresusalsace.org/>
- Finacoop : <http://www.finacoop.fr/boite-a-outils>
- Latitudes : <http://www.latitudes.cc/>
- Framasoft : <https://framamail.org/fr>
- France éco-sociale tech : <http://festech.org/>

CETTE ÉTUDE A ÉTÉ RÉALISÉE PAR :



Le centre de ressources DLA Financement porté par France Active a pour principales missions d'aider à adapter l'offre de financement aux spécificités des projets de l'ESS, d'appuyer et de conseiller les DLA, les réseaux et fédérations associatives, ainsi que de diffuser une culture de la gestion financière et du financement auprès des dirigeants associatifs et de leurs partenaires.



France Active (www.franceactive.org) est une association loi 1901 créée en 1988. De l'émergence au développement, France Active donne aux entrepreneurs engagés les moyens d'agir. Elle les accompagne dans leurs problématiques financières, met à leur disposition les financements les plus adaptés à leurs besoins et leur permet d'accéder à un réseau d'acteurs économiques et sociaux. Pionnier de la finance solidaire, le réseau France Active accompagne et finance chaque année plus de 7 000 entreprises. En complément de son action de financement, France Active conseille 2 500 structures de l'économie sociale et solidaire dans le cadre du DLA.

En partenariat avec :



Créée en 2008, Solidatech a pour objectif de renforcer l'impact des associations par le numérique. Le programme offre un accès à plus de 200 logiciels, équipements informatiques et réseau à tarifs solidaires ou gratuits ; un appui à l'utilisation des outils numériques (formations, centre de ressources, services informatiques, etc.) ; et accompagne les associations dans leurs projets d'inclusion numérique et d'innovation sociale. Grâce au programme, ce sont plus de 27 000 associations inscrites qui ont pu bénéficier de 400 000 licences et outils numériques distribués à tarifs solidaires, et réaliser plus de 125 M € d'économies.



Associé à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'IAE Paris-Sorbonne Business School (www.iae-paris.com) est une référence, avec un héritage fort et prestigieux en matière de formation et de recherche en sciences de gestion en France et à l'international. Afin d'assurer l'insertion et l'évolution professionnelles de tous ses étudiants (diplômés par l'Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne), l'IAE Paris-Sorbonne pense et construit l'ensemble de ses formations au management en collaboration étroite avec le monde professionnel.



Et avec le soutien de :

Créée en 1988, l'association Opale (Organisation pour Projets ALternatifs d'Entreprises) intervient auprès des porteurs de projets artistiques et culturels ainsi qu'auprès des acteurs qui les accompagnent : État, collectivités locales, réseaux, fédérations...

Nous remercions l'Avisé pour son travail de coordination, ainsi que tous les centres de ressources DLA pour les échanges sur le sujet du numérique. Bien sûr, nous remercions vivement toutes les personnes ayant accepté de répondre à nos questions dans le cadre des entretiens, qui constituent l'essentiel de la matière brute de ce travail. Un grand merci, enfin, à l'ensemble des relecteurs pour leurs remarques pertinentes.



BANQUE des
TERRITOIRES



Cette étude est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020