



COOPÉRATIONS ENTRE LES ACTEURS DE L'UTILITÉ SOCIALE ET DE LA TECH EN EUROPE

ENJEUX, IMPACTS, FREINS ET LEVIERS

Étude européenne — Volet 1 - 2019

Direction



Réalisation



ÉDITO



Par Nils Pedersen, Vice-Président du Social Good Accelerator, Responsable du Concours et des relations institutionnelles de la Fondation France s'engage.

Renforcer et développer les coopérations entre acteurs d'utilité sociale et acteurs de la Tech en Europe

Deux secteurs d'activités sont en pleine ébullition à l'échelle européenne : celui de l'économie sociale et solidaire (ESS) et celui du numérique. Force est de constater qu'ils se connaissent peu, voire se défont. Lorsque le Social Good Accelerator s'est rendu en 2017, à sa première conférence au WebSummit — le forum européen du numérique — il suffisait d'arpenter les différents stands pour mesurer l'indifférence, voire l'ignorance entre ces deux mondes.

À l'échelle européenne pourtant, l'ESS représente à elle seule 13,6 millions d'emplois, soit 6,3% de la population salariée des 28 états membres, 2,8 millions de structures et 82,8 millions de bénévoles¹. Malgré la taille du secteur, l'accès au numérique reste complexe pour un grand nombre de structures. Par manque de connaissances sur son potentiel ? Par une maîtrise insuffisante de la tech ? Quant à la tech, elle ignore tout autant l'ESS comme un creuset d'innovations sociales. Or, si nous voulons construire une alternative crédible qui imbrique utilité sociale et tech au cœur de la transition numérique, la coopération est indispensable.

C'est tout l'enjeu de cette étude portée par le SOGA à l'échelle européenne. Nous portons en effet cette conviction que les acteurs de l'utilité sociale sont un marqueur fort de l'économie à l'échelle européenne et qu'ils sont créateurs de valeur, tant sur le plan économique que social. En parallèle, les acteurs de la tech ne peuvent uniquement considérer qu'ils sont pourvoyeurs de produits, sans chercher à intégrer les citoyens et les problématiques sociales que ces derniers portent.

Nous avons tous conscience que nous vivons l'une des révolutions technologiques les plus fortes de ces 70 dernières années ; elle a fait basculer de manière irréversible notre monde dans une nouvelle ère et bouscule de manière radicale notre société. Mais comment faire face à ces nouveaux défis numériques qui impactent désormais la totalité des aspects des activités humaines ? Comment s'appuyer sur la tech pour déployer de nouvelles réponses aux enjeux de société ? Comment apporter des réponses face aux urgences écologiques alors même que la tech, à elle seule, ne crée rien : tech et numérique amplifient des phénomènes sociaux qu'ils rendent visibles.

Cette étude, menée pour le Social Good Accelerator (SOGA) par deux de ses membres fondateurs — l'agence Phare et Pro Bono Lab — cherche ainsi à apporter des réponses aux enjeux de la coopération, tout en consolidant les propositions déjà portées par la SOGA dans son plaidoyer. Car n'oublions pas, qu'in fine, c'est bien l'humain qui est au cœur des défis du numérique. Ces mêmes hommes et femmes qui estiment largement (à 78%) que la science et la technologie sont des vecteurs de progrès pour l'avenir².

N'est-il pas temps que transition écologique et transition numérique deviennent les marqueurs d'une politique européenne ambitieuse ? C'est en tout cas l'un des axes du programme d'Ursula von der Leyen comme candidate à la présidence de la Commission européenne. Il faut s'en réjouir. Mais plus que des mots, les citoyens européens ont besoin d'actes. Cette étude vient ainsi alimenter la réflexion pour une mise en œuvre efficace d'une coopération entre acteurs du bien commun et de la tech.

¹ Recent Evolutions of the Social Economy in the European, Union European Economic and Social Committee (2017)

² Les Français et la science participative, Ipsos (Mai 2016)

AVANT-PROPOS



Emmanuel RIVAT, Agence Phare, Cofondateur

La circulation européenne des innovations sociales est un idéal encore trop peu porté.

Le manque de coopération européenne s'explique par le manque de sens et de perspectives partagées. Au quotidien, les projets d'innovation sont chronophages. Culturellement, l'indifférence ou bien les égoïsmes nationaux l'emportent.

À l'Agence Phare, nous sommes convaincus que mobiliser les sciences sociales permet de questionner le sens et l'impact de l'innovation ; de créer les conditions d'un dialogue entre innovateurs et décideurs ; et de contribuer à la construction d'innovations et de politiques plus inclusives et plus solidaires, donc plus efficaces.

Notre engagement en France nous a alors amené à faire plusieurs constats, à l'origine de ce projet d'étude réalisé pour SOGA.

Tout d'abord, les acteurs de l'innovation sociale en Europe se posent des questions similaires. Quelles technologies d'aujourd'hui et de demain permettent d'avoir réellement plus d'impact social ? Quelles sont les impasses technologiques à éviter ? Certaines technologies sont-elles plus éthiques ?

Ensuite, les acteurs de l'innovation sociale en Europe font face aux mêmes défis de positionnement. Quels partenaires technologiques peuvent contribuer au déploiement des innovations sociales ? La relation entre innovateurs sociaux et grandes entreprises de la Tech est-il équilibré ? Faut-il que les innovateurs sociaux produisent leurs propres mouvements et alternatives ?

Le débat est ouvert. La technologie n'est pas toujours une solution. Parfois, elle contribue même à renforcer le problème. Pour avancer ensemble sur ces questions, il nous faut de nouvelles études pour nourrir un débat européen ; que chaque innovateur social puisse avoir les moyens de questionner ses communautés et ses décideurs ; et que chaque innovateur puisse faire du plaidoyer auprès des pouvoirs publics, locaux, régionaux, nationaux et européens.

Nous avons ainsi voulu, à travers cette première étude, contribuer à ce débat européen. Il ne fait que commencer.

Tatiana HEINZ, Pro Bono Lab, Responsable de la recherche et des partenariats internationaux

Pro Bono Lab promeut et développe depuis bientôt dix ans l'engagement pro bono — bénévolat / mécénat de compétences — des professionnels, étudiants ou encore personnes en reconversion au service de causes sociétales, sociales et/ou environnementales. Notre communauté de volontaires partage gracieusement ses compétences pour le développement des structures qui portent ces causes. En matière de digital et de Tech, leurs besoins ont augmenté ces dernières années, car le digital peut, d'une part, optimiser leur projet d'intérêt général, et d'autre part, être un fort levier d'innovation sociale.

Prendre part à cette étude est l'occasion pour Pro Bono Lab de faire le point sur les besoins en compétences Tech des structures d'utilité sociale, et notamment sur les coopérations déjà existantes et leurs retombées. Nous rappelons dans notre Manifeste pour le développement du pro bono en France et à l'international que la formalisation d'un référentiel de compétences numériques est nécessaire pour faciliter l'expression des besoins en compétences de ces structures, et assurer le succès des missions pro bono ainsi que de toute autre forme de coopération.

Nous sommes persuadés que l'une des forces des structures d'utilité sociale réside dans leur capacité à coopérer avec différents acteurs. Pour répondre aux grands enjeux sociaux et sociétaux de demain, tous doivent être mobilisés : collectivités territoriales, Etats, citoyens, structures d'utilité sociale (acteurs de l'ESS) et entreprises « classiques ». Le pro bono constitue l'une des formes de coopérations les plus prometteuses pour susciter la rencontre et l'échange et mener vers des partenariats plus structurants. Prenant en compte l'intérêt de toutes ses parties prenantes, le pro bono participe ainsi à rendre la Tech plus inclusive et impactante.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'ensemble de nos partenaires, sans que cette étude n'aurait pu être menée.

Nos trois partenaires financiers :

la Direction citoyenneté de la Société générale,
la Fondation la France s'Engage
et l'AVISE.



Les partenaires réseaux européens, qui ont contribué à diffuser le questionnaire de l'étude :

Casa do Impacto-Santa Casa (Portugal),
Europe Tomorrow (Europe),
France Eco-sociale Tech (France),
Latitudes (France),
La Fonda (France),
Make Sense (Europe),
Nesta Foundation (UK, Italie),
Plus Value (UK, Italie),
Pour la Solidarité (Belgique),
Portugal Social Innovation (Portugal),
Social Entrepreneurship BW (Allemagne),
Social Economy Europe (Bruxelles, Belgique),
Social Innovation Community (Europe),
Simplon (France, Europe)
et Génération2 Conseil (Paris, Bruxelles).



Notre comité d'experts :

Matt Stokes,
Madeleine Gabrielle et Sophie Reynolds (NESTA foundation),
Armelle Ledan (AEIDL),
Denis Stokkink (Pour la Solidarité),
Benjamin Tincq et Manuella Cunha Brito (Good Tech Lab),
Gilles Babinet (French Digital Champion auprès
de la Commission européenne, Conseil national du numérique).

RÉSUMÉ



Alors que les innovations numériques et technologiques sont en train de révolutionner le fonctionnement de produits et de services en Europe, le questionnement sur l'impact de ces innovations n'a jamais été aussi fort, comme en témoigne l'intérêt de l'Union européenne pour l'innovation sociale à partir de 2011 (Social Business Act). Cette tendance a été renforcée par l'adoption en 2015 des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), par l'ONU dans l'Agenda 2030.

Cette étude, pilotée par l'Agence Phare et co-réalisée avec Pro Bono Lab pour le Social Good Accelerator, vise à dresser un premier panorama des besoins en coopération et des formes de partenariat des innovateurs sociaux et des innovateurs technologiques. Elle a été réalisée, entre septembre 2018 et mars 2019, auprès de 218 organisations de l'innovation sociale en Europe, déjà sensibilisées aux enjeux et aux coopérations technologiques... Cette étude apporte des enseignements sur six points majeurs.

Elle montre d'abord qu'il existe un fort potentiel d'innovation et de coopération autour de la technologie de la part des innovateurs sociaux puisque 91% des structures de l'utilité sociale en Europe souhaitent monter en compétences en interne sur le volet Tech. De plus, 86% d'entre elles souhaitent commencer ou continuer une collaboration avec une ou plusieurs structures de l'innovation technologique. Ce résultat permet de tirer un premier enseignement important : les structures de l'utilité sociale sont à la recherche de coopérations qui favorisent une montée en compétences de leurs équipes sur les technologies concernées.

Nous avons tenu à préciser d'abord, au-delà des enjeux classiques de digitalisation des structures associatives, les autres besoins d'innovation des structures de l'utilité sociale. Un nombre important de ces structures déclarent déjà utiliser les technologies de plateformes de participation démocratique (53%), d'apprentissage en ligne (43%), et de crowdfunding, crowdsourcing, crowdmapping (35%), et près d'un tiers de ces structures souhaite pouvoir utiliser prochainement chacun de ces types de plateformes.

Si les besoins en innovation de plateformes sont importants, les innovateurs sociaux s'intéressent également à des technologies plus ou moins émergentes. Les structures utilisent déjà beaucoup le Cloud/Big Data (59%), et affirment un intérêt grandissant pour l'Intelligence Artificielle (28%) et l'Internet des Objets (14%), qui sont des secteurs d'innovation technologiques assez génériques. L'étude montre que l'intérêt des structures d'innovation sociale pour des secteurs comme la Blockchain, la Robotique, ou encore la Réalité Virtuelle demeure pour le moment plus en retrait.

Nos travaux confirment également l'existence d'un potentiel de coopération autour de la Tech sous des formes collaboratives, via des mouvements déjà existants. Si peu de structures de l'utilité sociale affirment appartenir au mouvement *open data* (36%) et au mouvement du logiciel libre (29%), près d'un tiers de celles qui déclarent ne pas appartenir à ces deux mouvements considère qu'il s'agit d'un besoin ou indique ne pas savoir se positionner sur le sujet. Nous n'avons cependant pas questionné l'importance grandissante du mouvement Low Tech.

L'étude démontre également que les structures de l'utilité sociale pratiquent des formes de coopérations surtout commerciales, telles que le recours à la co-traitance et la sous-traitance (68%), plutôt que le mécénat financier (39%). Une part importante d'entre elles a recours au mécénat de compétences (52%) ou considère qu'il s'agit d'un besoin (25%). Seules quelques-unes considèrent que le modèle de Joint-Venture Sociale est un besoin (12%).

L'analyse qualitative complémentaire montre que les structures de l'utilité sociale et celles de l'innovation technologique font évoluer progressivement les modèles de coopération au fur-et-à-mesure que se nouent une compréhension mutuelle des besoins, des compétences, des modes de fonctionnements plus harmonisés et des relations de confiance. Les structures de l'utilité sociale ont tendance à bénéficier dans un premier temps de mécénat, notamment financier et de compétences, avant éventuellement de construire des relations de co-traitance et de sous-traitance.

Au-delà de l'analyse des formes de coopérations, l'étude démontre qu'une grande majorité des structures de l'utilité sociale ayant coopéré avec une structure de l'innovation technologique considère que cette coopération a eu des effets positifs sur le renforcement de ses compétences Tech (80%), le renforcement de son modèle économique (60%), et le renforcement de son impact social (78%). Elle montre que cette tendance est particulièrement plus forte dans le reste de l'Europe qu'en France, où les écosystèmes de l'innovation sociale et de l'innovation technologique peuvent éprouver des difficultés à dialoguer et coopérer.

L'étude permet également d'identifier des tendances en fonction des secteurs d'intervention des innovateurs sociaux. Au sein de notre échantillon, parmi les structures d'utilité sociale ayant coopéré avec des entreprises technologiques, une très large majorité indique avoir développé un impact social lorsqu'elles intègrent des solutions technologiques sur la thématique de l'emploi pour tous et de la réduction de la pauvreté (94%) et celle d'une éducation de qualité pour tous (75%). Cet effet positif de la coopération technologique est moins souvent cité concernant les thématiques de la santé pour tous (50%) et de l'environnement et de la croissance durable (50%).

Si certaines structures parviennent à construire des coopérations efficaces et si la technologie est considérée comme un réel levier de développement par la majorité de notre échantillon, l'étude permet de souligner la persistance de certains freins. Au-delà des difficultés classiques qu'on peut rapprocher de celles des Petites et Moyennes entreprises (voir le rapport³ de Pascale Gruny et Stéphane Artano sur la transition numérique des PME, Sénat, France, 2019), les structures interrogées mettent en avant la méconnaissance du potentiel des innovations technologiques (pour 76%), l'absence de lieux de rencontre et d'échange (60%), et en-

fin dans une moindre mesure, l'incompatibilité des valeurs de l'innovation sociale et de l'innovation technologique (26%).

Le volet qualitatif de notre étude permet d'explicitier ce dernier point. Si nos interlocuteurs considèrent que les innovateurs sociaux ne connaissent pas suffisamment le potentiel technologique mais aussi économique et social des innovations, ils soulignent que l'innovation et les innovateurs Tech ne prennent pas suffisamment en compte certains enjeux humains (accès à la technologie, automatisation des décisions, enjeux de maintenance et d'amélioration des solutions, etc.). Les entreprises de la Tech auraient ainsi plus de facilité à coopérer avec des innovateurs sociaux ayant un profil (formation, expériences) technologique.

Dans l'ensemble, l'étude démontre que l'implication des pouvoirs publics, notamment au niveau européen, est fondamentale pour accompagner dans de bonnes conditions l'accès des structures de l'utilité sociale en Europe à des innovations et des coopérations numériques et technologiques existantes. Le soutien des pouvoirs publics à la formation de partenariats pousse les acteurs à imaginer des solutions pour se regrouper. Le besoin d'une législation adaptée (84%), d'une fiscalité adaptée (90%), de financements (94%) ou de mécanismes de mise en réseau (84%) sont des leviers d'actions plébiscités par les répondants de notre enquête.

Au regard de l'ensemble de ces résultats, nos préconisations pour les pouvoirs publics portent sur plusieurs points : accès à des financements supplémentaires, mise en place de logiques de consortiums collaboratifs, recensement des compétences digitales utiles pour l'innovation sociale, soutien au transfert de compétences, accès à des laboratoires de recherche, évaluation de l'impact social de l'innovation technologique.

³ Accompagnement de la transition numérique des PME : comment la France peut-elle rattraper son retard ? » Rapport d'information fait au nom de la Délégation aux entreprises n°635, 2019

SOMMAIRE

> PRÉAMBULE : VERS UNE TECH À DEUX VITESSES ?	p9
--	-----------

01. **TOUT SAVOIR AUTOUR** DE CETTE ÉTUDE

1. Introduction : objectifs de l'étude	p15
2. Objet de l'étude	p16
3. Hypothèses	p22
4. Méthodologie	p23
5. Les principaux enseignements	p25

02. **LES BESOINS** EN INNOVATION TECH

1. Définir les besoins Tech : un enjeu complexe	p28
2. Les besoins en compétences Tech	p29
3. Les besoins sur l'innovation de plateforme	p30
4. Les besoins en innovation technologique numérique de pointe	p34
5. Une comparaison européenne	p37
6. Enseignements qualitatifs	p38
7. À retenir	p41

03. LES FORMES DE **COOPÉRATION TECH**

1. Les modèles de coopération autour de l'innovation Tech	p42
2. Les besoins en coopération Tech	p43
3. L'appartenance à des mouvements Tech engagés	p44
4. La coopération Tech autour du mécénat	p47
5. La coopération Tech autour d'alliances « business »	p49
6. Explications et tendances	p51
7. À retenir	p54

04. **LES FREINS ET LEVIERS** DES COOPÉRATIONS TECH

1. Les freins classiques de la coopération	p55
2. Un manque de soutien des politiques publiques	p56
3. Le manque de lieux de rencontre : un besoin à nuancer	p57
4. La compatibilité des valeurs sociales et techs : un frein sans effets ?	p59
5. La méconnaissance du potentiel de la Tech : un enjeu central	p60
6. Enseignements qualitatifs	p61
7. À retenir	p63

05. LES EFFETS DES **COOPÉRATIONS TECH**

1. Les effets des coopérations Tech : un vaste champ d'étude	p64
2. Les effets de la coopération	p65
3. Les effets incertains sur les compétences Tech	p67
4. Les effets contrastés sur le modèle économique des organisations	p69
5. Les effets contrastés sur l'impact social de l'organisation	p71
6. Enseignements	p72
7. À retenir	p73

06. **CONCLUSION** ET PERSPECTIVES

1. Un potentiel de coopération	p74
2. Une innovation technologique à deux vitesses	p76
3. Des premières tendances européennes à explorer	p77

07. **PRÉCONISATIONS « VERS UNE TROISIÈME VOIE : UNE ÉCONOMIE NUMÉRIQUE EUROPÉENNE À FORT IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL »** RENFORCER ET DÉVELOPPER LES COOPÉRATIONS ENTRE ACTEURS D'UTILITÉ SOCIALE ET ACTEURS DE LA TECH EN EUROPE

À l'attention des décideurs européens	p78
--	------------

08. **ANNEXES**

Témoignages	p86
Le Pôle Recherche du Social Good Accelerator EU	p101
Bibliographie	p103
Sitographie	p105
Pour aller plus loin	p106

PRÉAMBULE :

VERS UNE TECH À DEUX VITESSES ?



Au gré des révolutions industrielles, la technologie a guidé le développement et l'imaginaire de nos sociétés contemporaines. Synonyme d'amélioration des conditions de vie et de réalisations grandioses, la notion de progrès technologique a cependant été fortement remise en cause à partir des années 1970 et des premières alertes sur l'épuisement des ressources naturelles et le réchauffement climatique (rapport Brundtland) ainsi que la prise de conscience des risques d'une société de contrôle des données personnelles (de Georges Orwell à Aaron Swartz au scandale Cambridge Analytica).

Ainsi, trois nouvelles grandes tendances ont bousculé l'économie et la représentation classique du rôle des organisations au cours de la dernière décennie, et tout particulièrement en Europe.

> Une nouvelle donne pour l'innovation sociale

La première tendance est la progression de la reconnaissance des enjeux sociaux et environnementaux. Depuis les années 1970 et l'apparition progressive du terme développement durable ou développement soutenable, une remise en question de notre système de consommation se fait de plus en plus prégnante au croisement de trois piliers : économique, écologique et social. L'enjeu de notre société est d'assouvir les besoins des populations aujourd'hui sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins⁴. L'adoption des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), par l'ONU en 2015 dans *l'Agenda 2030*, reflète une mobilisation des institutions, des entreprises et des

sociétés contre les effets de notre mode de consommation sur les équilibres mondiaux.

La seconde tendance observée est l'avènement d'une nouvelle révolution industrielle⁵, sous l'impulsion du numérique, qui affecte profondément nos manières de travailler, d'interagir et de penser ; et plus largement les domaines politique, écologique, culturel et économique. Avec les outils digitaux, les connaissances et compétences sont mutualisées et facilement accessibles, ce qui encourage la construction de réseaux et d'écosystèmes. Depuis l'invention des premiers ordinateurs dans les années 1970 jusqu'à l'apparition du mouvement du logiciel libre dans les années 1980, depuis l'émergence du mouvement collaboratif dans les années 1990 l'âge des plateformes⁶, de nouveaux modèles économiques émergent. L'économie de la fonctionnalité⁷ recouvre une économie de la coopération au sein de laquelle les acteurs économiques (collectivités et entreprises) coopèrent en mettant en commun des usages afin de satisfaire un besoin tout en limitant les externalités négatives. L'économie collaborative met en lien deux consommateurs pour que l'un vende un usage à l'autre.

La troisième grande tendance de ce début du XXI^{ème} siècle, c'est la reconnaissance des acteurs de l'innovation sociale, face à la montée des inégalités liées aux défaillances du capitalisme, à la prise de conscience environnementale, au désengagement des États Providence et à l'exigence de productivité qui a transcendé tous les secteurs. L'innovation sociale est ainsi désormais bien identifiée comme l'ensemble des biens, produits ou services qui permettent de répondre à des besoins sociaux qui ne sont pas ou peu satisfaits par les politiques publiques des États ou les solutions proposées par les marchés. Une troisième voie hors

⁴ Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, « Our Common Future », dit rapport Brundtland, 1987

⁵ Schwab K., « The Fourth Industrial Revolution », 2016

⁶ Gilles Babinet, « Transformation digitale : l'avènement des plateformes. Histoire de licornes, de data et de nouveaux barbares ? » Le Passer éditeur, 2017

⁷ Laquelle s'inscrit pleinement dans la démarche générale de transition vers une économie circulaire soutenue par le Ministère de la Transition écologique et solidaire. Selon son site : « C'est une alternative économiquement viable comme en témoigne les nombreux exemples de sociétés qui ont choisi de changer de modèles économiques ; c'est un modèle plus sobre sur le plan des ressources et de la pollution [...] ; il permet de créer des emplois peu délocalisables »

du domaine public et du secteur marchand qui vient pallier aux insuffisances du système en reprenant les grands codes de l'innovation (méthodes et cycles économiques). Pour cette raison, l'innovation sociale est souvent considérée comme un espace d'engagement citoyen et de création de valeur, qu'elle soit sociale ou économique. La transition numérique des structures d'utilité sociale pourrait donc leur permettre de maximiser leur impact économique, social et environnemental.

Les liens entre innovation sociale et technologique ne vont cependant pas de soi. Une « contre-culture » numérique originelle mettait pourtant l'intérêt général au cœur du modèle Web, avec une culture du logiciel « libre », collaboratif et de la connaissance partagée, à l'image des réflexions portées sur le World Wide Web Consortium de Tim Berners Lee ou encore le Whole Earth Catalog de Fred Turner⁸. Ces mouvements ont contribué à redéfinir les contours de modèles technologiques vertueux, collaboratifs, ouverts, respectueux des données personnelles, incarnés par certains succès comme la licence « Creative Commons », le modèle Wikipédia ou encore l'engagement de la Fondation Mozilla. Cependant, dans le même temps, le marché technologique a connu une croissance exponentielle, avec des modèles d'innovation à forte rentabilité. Ils se présentent comme les solutions les plus complètes et les moins chères du marché, et forment, dans les faits, de véritables oligopoles, même pour les acteurs de l'utilité sociale. En effet, qui peut rivaliser avec la puissance et la disponibilité des outils de Google ? Pour cette raison, certaines initiatives se sont développées et adaptent les suites de services des gros opérateurs aux besoins des acteurs d'utilité sociale, à l'instar de Tech Soup.

Au premier abord, l'innovation sociale se présente comme une troisième voie hors du domaine public et du secteur marchand qui vient pallier aux insuffisances du système en reprenant les grands codes de l'innovation (méthodes et cycles économiques). Ainsi, les cultures s'affrontent et les objectifs divergent souvent. Or les entreprises de la Tech jouent

désormais un rôle essentiel dans la transformation numérique des organisations, y compris celles du tiers secteur. En sus, elles développent elles-mêmes de plus en plus aussi de modèles hybrides et viennent ainsi concurrencer l'économie sociale par le biais d'une appropriation de leur mission première associée aux armes des start-ups (gains de productivité, aides publiques, réseaux d'investisseurs, vocabulaire...).

> De nouveaux modes de coopération

Au croisement de ces trois grandes tendances sont nées des collaborations à l'état encore embryonnaire. Le dialogue entre l'univers de l'innovation sociale et celui de l'innovation technologique est à un tournant. **Les formes de partenariats sont ainsi en train d'évoluer.**

Ces coopérations sont d'abord le fait d'individus qui s'engagent ou innovent selon des logiques décentralisées en fonction de l'apparition de nouvelles technologies. Les mouvements du logiciel libre⁹, *open data*, et plus généralement collaboratifs (OuiShare, SMART, Mozilla, Wikipédia, OpenStreetMap...) sont des espaces de rencontre et d'échange très importants, qui permettent autant de capitaliser que de disséminer des logiques d'innovation, des modes d'organisation, et des nouvelles pratiques de collaboration.

Les acteurs « marchands » des nouvelles technologies sont en pleine prise de conscience des limites humaines et écologiques de leurs modèles, comme le soulignent les révoltes de salariés chez Facebook, Google ou Amazon¹⁰, et les mouvements de jeunes ingénieurs. Il faut alors noter que ce potentiel de RSE et d'engagement des collaborateurs pourrait sensiblement renforcer la digitalisation du secteur de l'utilité sociale, voire l'émergence d'un secteur hybride « Tech for Good » (« mélanger les nouvelles technologies, et notamment les technologies de pointe, avec toute la thématique qui touche au bien commun »)¹¹.

⁸ Fred Turner, « Aux sources de l'utopie numérique. De la contre-culture à la cyberculture, Stewart Brand un homme d'influence » Trad. de l'anglais par Laurent Vannini, Caen, C&F Ed. 2012

⁹ Broca, S., « Du logiciel libre aux théories de l'intelligence collective », *Tic & société*, vol.2, n°2,2008, Vicente, M., « Les parcours de développeurs de logiciels libres : vecteur de diffusion d'une innovation sociale », *Sociologies Pratiques*, vol.2, n°31 2015.

¹⁰ Anaïs Moutot, « La Révolte morale de la Silicon Valley », *Les Echos*, 20 mars 2019

¹¹ Augustin Courtier, Fondateur de l'association Latitudes, définition « Tech for Good », Anna Maheu, « Avec Latitudes, des étudiants explorent la technologie pour le bien commun », 2017

La structuration progressive de stratégies de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein des grandes entreprises est un facteur d'émergence de partenariats. Ainsi, les coopérations autour de la technologie sont également le fait du rapprochement d'entreprises et d'organisations qui identifient des valeurs communes et des intérêts partagés. Les entreprises soutiennent l'organisation d'événements, le prototypage de produits et services d'innovation sociale, ou encore le soutien au développement de ces initiatives via du mécénat par exemple. Ces initiatives peuvent viser à réduire les externalités négatives, augmenter les externalités positives des entreprises, ou bien proposer des contributions « à impact positif » parfois même intégrées directement à la mission de l'entreprise (voir l'entreprise à mission, loi Pacte, France 2019) pour faciliter le développement de projets d'innovation sociale¹².

Comme le souligne le laboratoire The Good Tech Lab dans son rapport « Les frontières de la Tech à impact : opportunités à saisir pour le 21^{ème} siècle¹³ », plusieurs tendances laissent à penser que le secteur technologique aurait intérêt à orienter ses innovations vers le Bien commun :

- ▶ une convergence des talents entre le monde des technologies et celui des impacts ;
- ▶ un sentiment d'urgence face aux défis mondiaux ;
- ▶ des incitations économiques qui doivent être développées ;
- ▶ une influence croissante des nouvelles générations comme consommateurs, travailleurs et investisseurs ;
- ▶ les possibilités offertes par les technologies émergentes, moins gourmandes en énergie et davantage tournées vers l'utilité que vers les perspectives de rentabilité.

Les pouvoirs publics à l'échelle nationale et européenne s'intéressent de plus en plus à ces modes de coopération qui génèrent autant de l'innovation qu'une logique de croissance plus soutenable. Dans cette perspective, la Commission européenne a publié un premier Livre Blanc sur le Futur de l'Europe en 2017, précisant l'innovation sociale comme un pilier européen de l'accès aux droits sociaux¹⁴. L'Agence exécutive pour les petites et moyennes entreprises (EASME), rattachée à la Direction « Croissance » de la Commission européenne, a commandé en 2018 l'étude « Social Business Initiative (SBI) follow up : Coopération entre les entreprises d'économie sociale et les entreprises traditionnelle » qui examine les diverses formes de coopération entre les entreprises traditionnelles dans différents pays européens et non européens¹⁵. Cependant, il reste du chemin à parcourir pour les institutions européennes, qui ont commencé à mettre en place des outils financiers encore peu exploités (Horizon prize improved mobility for older people, EU Programme for employment and social innovation, Social innovation competition, Collective awareness platform etc.).

➤ Un fossé entre innovateurs sociaux et technologiques

Selon les travaux de la Commission européenne, l'économie sociale — et plus largement l'innovation orientée vers les missions et besoins sociétaux — pourrait être un des marqueurs des économies européennes¹⁶. Ces travaux évoquent notamment la capacité de cette économie à réinventer le rôle de l'État Providence dans une logique de marché contrôlé, orienté vers l'utilité sociale et l'accessibilité de produits et de services essentiels au plus grand nombre.

Pour autant, nous ne partageons pas ce constat optimiste. Force est de constater que les innovateurs sociaux sont à la fois en retard sur la dynamique d'innovation des technolo-

¹² Observatoire de la Philanthropie, « L'entreprise engagée », Juin 2018, p.19

¹³ Tincq B., Cunha Brito M., Sinet L., « The Frontiers of Impact Tech : moonshots worth taking in the 21st century », Paris : Good Tech Lab, 2019

¹⁴ Commission européenne, « Livre Blanc sur l'avenir de l'Europe », Mars 2017

¹⁵ Technopolis pour DG Grow, « Suivi de la Social Business Initiative (SBI) : Coopération entre les entreprises d'économie sociale et les entreprises traditionnelles », EASME, Commission européenne, Octobre 2018

¹⁶ Voir les travaux de Mariana Mazzucato pour la Direction générale Recherche et Innovation de la Commission européenne : Mariana Mazzucato « Mission-oriented research & innovation in the European Union, a problem-solving approach to fuel innovation-led growth », Directorate-General for Research and Innovation (European Commission), Février 2018. Mariana Mazzucato, « Governing Missions in the European Union », Directorate-General for Research & Innovation, European Commission, Juillet 2019

gies d'aujourd'hui comme la dynamique des technologies de demain. Plus encore, les innovateurs sociaux font toujours aujourd'hui face à un sérieux manque de reconnaissance de la part des financeurs publics, notamment européens. Les banques publiques d'investissement (BPI en France, Banque européenne d'investissement) reconnaissent l'innovation sociale dans leurs critères mais la financent très peu en comparaison à d'autres types d'innovations jugées plus rentables.

Il existe de très fortes inégalités juridiques, économiques, organisationnelles entre des entreprises Tech qui demeurent éloignées des enjeux sociaux et environnementaux, et des innovateurs sociaux qui ont un accès aux innovations, aux outils, aux financements, plus ou moins difficile en fonction de leurs moyens humains et des compétences en interne. À titre d'exemple, les Directions des Systèmes d'Information (DSI) des entreprises ont un budget moyen alloué à la transformation digitale, à travers le monde, de 18% en 2017 et 28% en 2018¹⁷ ; pour les ONG, le budget médian alloué aux technologies est de moins de 2% de leur budget total de fonctionnement¹⁸.

Surtout, il existe aujourd'hui une innovation sociale à deux vitesses. Si certains innovateurs sociaux dont le modèle d'activité est directement relié aux nouvelles technologies ont réussi à hybrider leur modèle économique en étant à la fois éligibles aux financements et accompagnements dédiés à l'innovation Tech et à ceux dédiés à l'innovation sociale ; de nombreux innovateurs sociaux n'ont pas les moyens de suivre la révolution technologique en cours. C'est notamment le cas des structures dont l'activité et les compétences se concentrent en priorité sur la relation de soin, l'éducation populaire, l'action sociale, la recherche, l'action citoyenne : ils souffrent d'un manque de soutien sur leur transition numérique. Cet enjeu est encore mal pris en compte par les politiques publiques.

Certains acteurs de l'innovation sociale interrogent tout de même la manière dont la technologie et le développement de partenariats avec des entreprises viennent ou non renforcer la réponse à des besoins sociaux non ou

mal pourvus par les politiques publiques et le marché. Les pratiques de « Social Washing » sont fréquemment pointées du doigt par des innovateurs sociaux qui constatent que les pratiques de l'innovation technologique ne changent pas suffisamment.

> Une étude pour éclairer les enjeux d'aujourd'hui et de demain

Il existe donc un réel besoin de mieux comprendre les modes de coopération et les leviers qui pourraient permettre d'augmenter le nombre et la qualité de ces coopérations entre acteurs de l'innovation sociale et technologique en Europe.

En effet, la plupart des études portent davantage sur la coopération entre acteurs de l'économie sociale et entreprises « traditionnelles » en général, ou bien sur les besoins et les conditions d'accès des associations et des entreprises à certaines technologies.

Cette étude vise notamment à dialoguer avec l'un des travaux les plus récents sur l'innovation sociale digitale en Europe, « What next for digital social innovation ? » de Matt Stokes, Peter Beack et Toby Baker¹⁹, et ce en tissant des liens entre les enseignements.

¹⁷ Gartner, CIO Agenda Survey 2017

¹⁸ Taproot Foundation, « Transforming Technology Pro Bono », 2017

¹⁹ Matt Stokes, Peter Baeck, Toby Baker, Digital Social Innovation, « What next for digital social innovation ? », 2017.

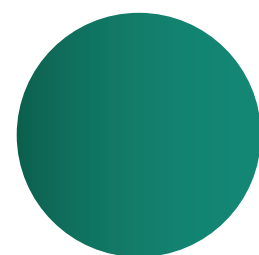
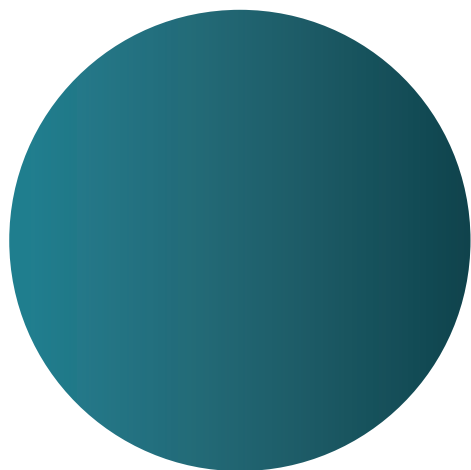
Ces différents enseignements et enjeux doivent nous amener à mieux comprendre les formes des coopérations autour de l'innovation technologique sur l'innovation sociale. Mais l'étude doit également nous amener à nous questionner en profondeur sur la finalité et les impacts de ces coopérations autour de la Tech : **permettent-elles de transférer des outils et des solutions à des structures de l'utilité sociale ? Permettent-elles de faire monter les structures de l'utilité sociale en compétence sur des enjeux Tech ? Ou bien favorisent-elles la co-construction de solutions avec des acteurs de l'utilité sociale ?**

Digital Social Innovation : le champ de la recherche

Depuis le travail pionnier d'organisations, à l'instar de mySociety et Open Knowledge International, au début des années 2000, une vaste communauté de personnes utilisant les technologies digitales pour répondre aux problématiques sociales les plus pressantes — santé, éducation, démocratie, lutte contre la corruption, environnement et emploi — s'est développée.

Le projet DSI4EU a permis de cartographier et soutenir des innovations sociales numériques (digital social innovation, DSI) partout en Europe depuis février 2016. Basé sur des interviews avec praticiens ou toute autre partie prenante et les données collectées grâce à la plateforme digital-social.eu, ce rapport explore les récentes évolutions de l'innovation sociale numérique, les freins à sa croissance, et les leviers que devraient activer les décideurs politiques, ainsi que les créateurs et praticiens pour tirer profit des opportunités du secteur.

L'innovation sociale numérique étant un secteur large et mouvant, il est difficile de le définir globalement. En outre, d'autres secteurs similaires comme les Civic Tech ou la Tech for Good deviennent courants, il y a peu d'utilité à nous restreindre à une définition étroite.





TOUT SAVOIR AUTOUR DE CETTE ÉTUDE

1. INTRODUCTION : OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Nous proposons d'étudier deux types d'acteurs : des acteurs de l'utilité sociale qui souhaitent digitaliser une partie de leurs solutions, ou bien des acteurs qui se définissent comme « Tech for Good » qui utilisent directement la Tech pour produire des innovations sociales. Les objectifs de cette étude sont les suivants :

> **Identifier qui sont les acteurs qui sont intéressés par des coopérations autour de la technologie**

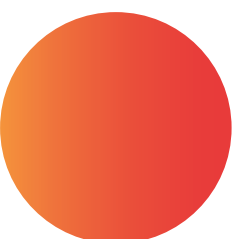
Les besoins étudiés sont de différents types, que ce soit au niveau des compétences Tech en général, ou plus précisément les besoins concernant de nouvelles plateformes digitales (crowdfunding, crowdsourcing, plateformes de décision démocratique...), ainsi que les besoins en innovation technologique de pointe. Qualifier ces besoins nous permet de mieux appréhender les attentes qui sont à l'origine des coopérations entre les acteurs de ces deux secteurs.

> **Comprendre les différentes formes de coopérations existantes**

Cette étude, en résonance avec l'étude de suivi de la Social Business Initiative (SBI) sur les coopérations entre les entreprises d'économie sociale et les entreprises traditionnelles, cherche à comprendre les différentes formes de coopérations ou partenariats existants entre les acteurs de l'utilité sociale et le secteur Tech. Ainsi, elle doit permettre d'identifier dans quelles proportions les formats identifiés sont utilisés par ces acteurs, quelles sont leurs attentes et leurs enjeux (renforcement de leur fonctionnement, gain en compétences, amélioration de leur impact etc.) ainsi que l'impact qu'ont eu de telles coopérations sur les structures qui en ont bénéficié.

> **Comprendre les freins et les leviers de ces coopérations**

Cette étude cherche enfin à comprendre les freins et les leviers qui peuvent intervenir en amont, pendant et après ces coopérations. Si les travaux soulignent souvent les enjeux d'image autour de la coopération, telle une structure de l'innovation sociale pouvant avoir des réticences à coopérer avec une entreprise Tech en raison de son positionnement,



de nombreux freins méritent d'être analysés (méconnaissance du potentiel de la Tech par les structures de l'utilité sociale, compatibilité des valeurs de l'innovation sociale et technologique).

> **Sensibiliser les différents acteurs dans un objectif stratégique de développement des coopérations**

Notre but est d'abord de produire de la connaissance pour le grand public afin qu'il

puisse comprendre les grands enjeux de la coopération sociale et Tech de demain. Au-delà de cette ambition première, la cible de cette étude concerne notamment l'ensemble des acteurs de l'utilité sociale et de la Tech souhaitant collaborer sur des thématiques, sans savoir concrètement envisager les modalités de ce type de partenariat. Un deuxième attendu de cette étude est de produire des recommandations opérationnelles à destination des acteurs publics, et notamment à destination de la Commission européenne, pour soutenir et renforcer ce type de collaboration.

2. OBJET DE L'ÉTUDE

Il est particulièrement complexe de réaliser une étude européenne sur la coopération entre acteurs de l'utilité sociale et de l'innovation technologique en raison de la grande diversité des définitions de ces différents enjeux en Europe.

> **Le champ de l'innovation sociale en Europe**

D'après la Commission européenne²⁰, il existe à l'heure actuelle, dans l'économie sociale, plus de 2 millions d'organisations en Europe, soit environ à 10% du commerce européen, plus de 11 millions de personnes employées dans ces organisations, soit 6% de l'ensemble des salariés européens.

L'approche de l'Union européenne de l'innovation sociale est large : il n'est pas un secteur d'activité en tant que tel²¹, mais il s'agit d'« un nouveau champ d'action » permettant « de ré-

pondre à des besoins sociaux qui ne sont pas répondus adéquatement par les politiques publiques et le marché²² ».

Les structures de l'innovation sociale en Europe ont tendance à de plus en plus recourir à des outils numériques pour innover. Le projet Digital Social Innovation for Europe recense par exemple plus de 2 259 structures mobilisées sur plus de 1 461 projets d'innovation numérique²³.

De nombreux pays en Europe reprennent et valorisent plus ou moins, selon les contextes nationaux, certains de ces principes. Les acteurs de l'utilité sociale sont souvent définis et caractérisés par le type de champ d'intervention et par la volonté de favoriser le portage de l'innovation par une communauté de personnes, notamment les plus défavorisés.

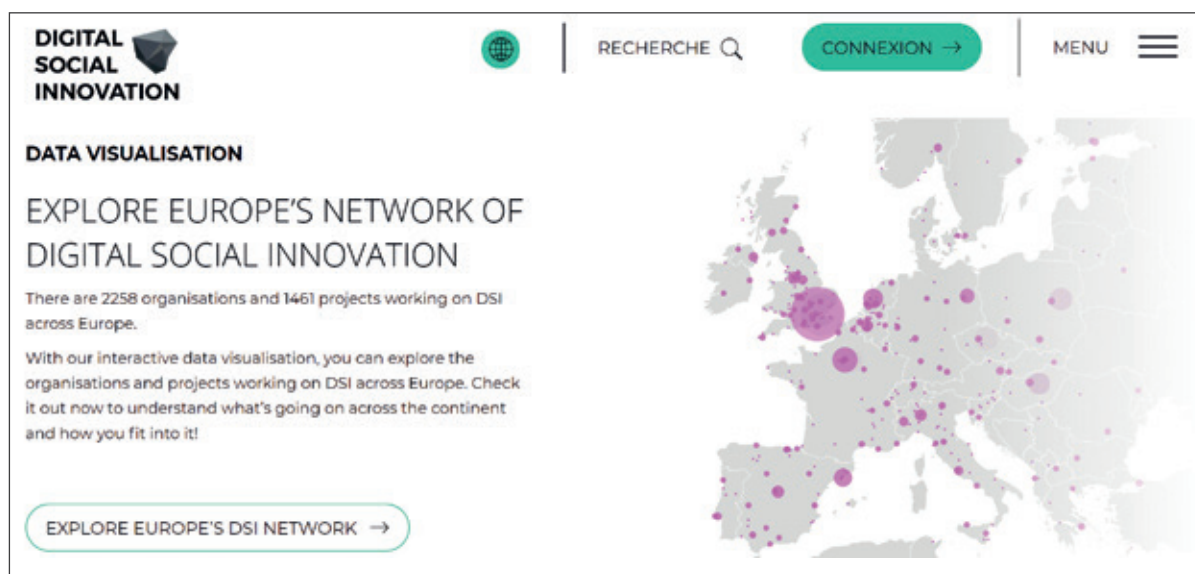
²⁰ https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_fr

²¹ European Commission, Towards Social Investment for Growth and Cohesion — including implementing the European Social Fund 2014-2020, 2013

²² European Commission, Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union, 2020. Tiré de : http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=keydocs

²³ Digital Social Innovation for Europe : <https://digitalsocial.eu/>

Illustration 1 : répartition des organisations travaillant sur l'innovation sociale numérique en Europe²⁴



> Les acteurs de l'utilité sociale

Nous définissons dans cette étude les acteurs de l'utilité sociale comme l'ensemble des structures contribuant ou cherchant à démontrer leur impact social auprès des personnes (conditions de vie, de travail, d'engagement, de coopération), d'organisations, de secteurs ou bien de territoires.

À l'échelle européenne, ces structures peuvent prendre des formes très distinctes : il peut s'agir d'associations, de coopératives, de mutuelles, d'entreprises, ou encore d'acteurs publics comme des collectivités. L'Union européenne tend notamment à structurer son approche de l'économie sociale via le terme d'entreprise sociale défini de la façon suivante :

« Une entreprise dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et elle utilise ses excédents principalement à des fins sociales. Elle est soumise à une gestion responsable et

transparente, notamment en associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques »²⁵.

Cependant, les définitions juridiques des acteurs de l'utilité sociale en Europe sont extrêmement variées selon les contextes nationaux. Les travaux européens sur la question distinguent deux grands types de définitions des acteurs de l'utilité sociale²⁶ :

une définition organisationnelle en fonction de l'une des caractéristiques suivantes : contribuer « au bien commun » par des innovations centrées sur la réponse à des besoins sociaux ; réinvestir principalement les bénéfices dans la recherche d'un impact social ; le fait que les méthodes d'organisation ou de gestion (participatifs, démocratiques) reflètent la mission sociale de l'entreprise. Certains pays proposent une forme juridique spécifique (Portugal, Espagne, France, Italie). D'autres (Belgique, Danemark, Italie, Finlande, Slovaquie) permettent aux organisations d'obtenir des statuts légaux si elles remplissent un certain nombre de critères.

²⁴ <https://digitalsocial.eu/>

²⁵ Commission européenne, « Initiative pour l'entrepreneuriat social », 2011

²⁶ European Commission, « Social Enterprises and their Ecosystems : A European mapping report », 2016.

Une définition sectorielle, en fonction de leur implication dans des champs d'action privilégiés tels que l'insertion professionnelle, les services sociaux à la personne, le développement local de territoires périphériques (« *disadvantaged areas* »), la protection environnementale, la préservation de la culture et de l'histoire, la science et la recherche, la consommation, et le sport. On observe une absence de reconnaissance juridique ou légale spécifique (Hongrie, Roumanie, Bulgarie, Pologne) dans les pays dans lesquels l'innovation sociale est assez récente et commence à se développer sous l'impulsion de programmes européens.

Dans ce contexte européen, le cas de la France est notamment spécifique juridiquement et historiquement²⁷. Dans le cadre de cette étude, afin de dépasser les spécificités nationales, nous retenons une approche large de la définition des acteurs de l'utilité sociale proche de la définition de la Commission européenne : les acteurs de l'utilité sociale sont soit des acteurs qui revendiquent une mission sociale, un modèle économique à lucrativité nulle ou limitée, ou un modèle de gouvernance démocratique. Nous interrogerons également ces acteurs sur le fait qu'ils défendent ou non un ou plusieurs objectifs du développement durable spécifiques.

En réalité, les difficultés des acteurs d'utilité sociale face à la transition numérique seraient proches de celles des TPE-PME. Le rapport d'information au Sénat de Pascale Gruny

(2019)²⁸ en mentionne quatre principales qui recourent les témoignages recueillis dans le cadre de cette étude :

1. manque de temps des Responsables d'organisations pour savoir « à quelle(s) porte(s) frapper » dans un contexte de complexité des structures et dispositifs publics et privés ;
2. rigidités organisationnelles internes ;
3. manque de marges de manœuvre financières ;
4. déficit de compétences et difficultés à recruter les talents nécessaires.

Mais ces difficultés sont considérablement renforcées pour les acteurs d'utilité sociale. De fait, ces organisations se heurtent à plusieurs freins (financiers, de réseaux, culturels...). Notamment, leurs modèles économiques sont tournés en priorité vers la satisfaction d'un besoin social et environnemental, pas ou mal couverts, et vers une lucrativité limitée ou nulle qui ne permet pas de favoriser l'investissement. À ceci s'ajoute des « discriminations » réglementaires et fiscales car leurs modèles économiques ne permettent pas clairement de les assimiler aux PME en droit européen et national²⁹.

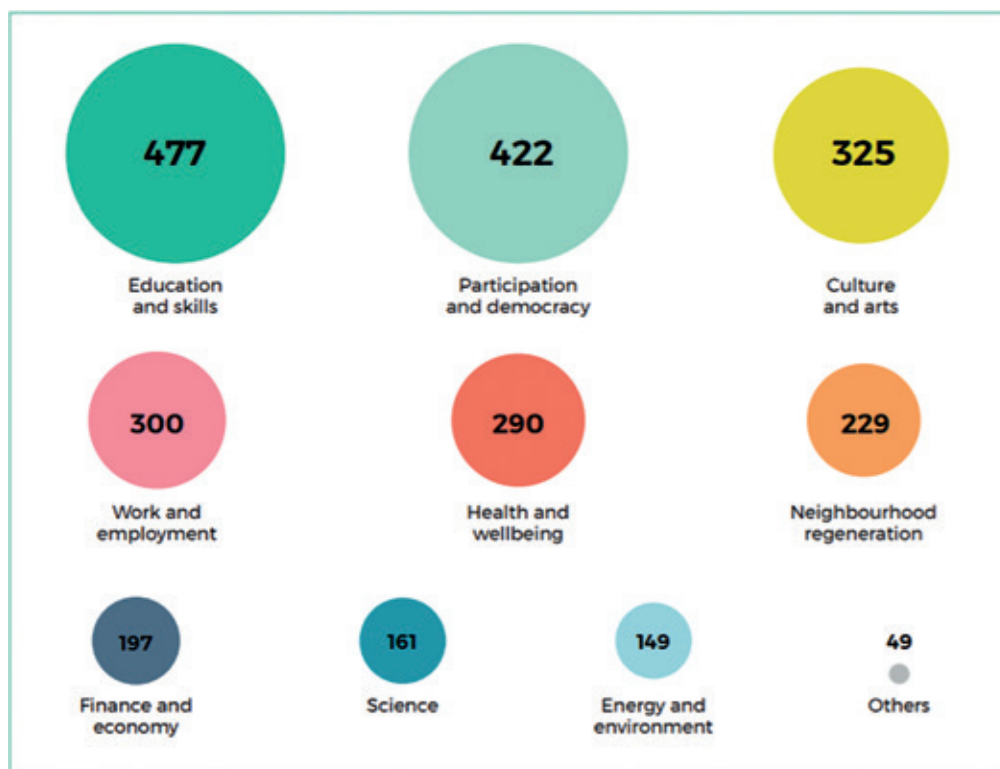
Enfin, les thématiques de l'innovation sociale numérique en Europe sont toutes aussi variées que leurs statuts juridiques et leurs modèles économiques, comme le montre le graphique ci-dessous issu de l'étude Digital Social Innovation de la Nesta Foundation (2017).

²⁷ Duverger, T., « Les transformations institutionnelles de l'économie sociale et solidaire en France de 1960 à nos jours », *Economie sociale et solidaire : ses systèmes*, n°54, pp.1-15, 2015.

²⁸ Pascale Gruny, « Accompagnement de la transition numérique des PME : comment la France peut-elle rattraper son retard ? », fait au nom de la Délégation aux entreprises, Rapport d'information n°635, Juillet 2019

²⁹ Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32003H0361&fbclid=IwAR3eyTtR7vLHajYIYhwNBvvU2iYqccQU0F28JiDQ63HmgoWZ0EJCp3g7tdc> Avis du CESE, « Vers un cadre juridique européen adapté pour les entreprises de l'économie sociale », Avril 2019 : « 1.2 La nature intrinsèque de l'économie sociale [...] en particulier leur approche différente des bénéficiaires, n'est pas couverte par le droit communautaire. Ainsi, l'article 54 du TFUE a été interprété comme établissant une distinction entre les entités financièrement altruistes [...] et les entreprises dont les opérations sont rémunérées par des gains financiers. 1.3 [...] Le principe de neutralité du droit communautaire par rapport aux formes de sociétés ne devrait pas favoriser le développement d'un modèle d'entreprise unique, le modèle de recherche du profit. 1.4 Le présent avis du CESE propose d'introduire dans le droit communautaire un nouveau concept, celui de rentabilité limitée [...] »

Illustration 2 : les thématiques de l'innovation sociale & numérique en Europe³⁰



Source : Digital Social Innovation, Nesta Foundation, projet H2020

> Les acteurs de l'innovation technologique

Les acteurs de l'innovation technique sont complexes à définir en raison de la multiplicité des thématiques d'innovation (Civic Tech, Green Tech, FinTech, FashionTech, etc.) et de marchés. Nous avons donc fait le choix de considérer l'innovation technologique comme un ensemble de secteurs.

Les différentes catégories technologiques utilisées au sein de l'étude et représentant les innovations de rupture auxquelles l'ensemble des acteurs doivent s'adapter sont les suivantes (tirées de Nesta pour les plateformes³¹ et d'un rapport de l'ADEME³² pour les innovations technologiques de pointe) :

■ **les plateformes web** : zone d'échange où les offres et demandes se rencontrent sous forme dématérialisée (crowdfun-

ding, apprentissage en ligne, prise de décision, place de marché, etc.) ;

■ **le traitement de données** (Cloud, Big Data...) : capacité à collecter, stocker et traiter en temps réel des flux très importants de données de nature diverse en vue de leur appliquer toutes sortes de traitements analytiques et statistiques ;

■ **l'intelligence artificielle** : machines capables de simuler l'intelligence humaine, et à reproduire au mieux, à l'aide de machines, des activités mentales, qu'elles soient de l'ordre de la compréhension, de la perception, ou de la décision (voir aussi analyse prédictive, machine learning, deep learning, etc.) ;

■ **la blockchain** : technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée et fonctionnant sans organe central de contrôle ;

³⁰ Matt Stokes, Peter Baeck, Toby Baker, Digital Social Innovation, « What next for digital social innovation ? », p.26, 2017.

³¹ Nesta, Nous nous sommes inspirés, pour le volet des plateformes, de leur typologie proposée sur différents types de plateformes.

³² ADEME, *Impacts du numérique au sein de l'industrie, au regard de la transition énergétique et écologique*, notamment pp.6-8 pour les définitions, Septembre 2017.

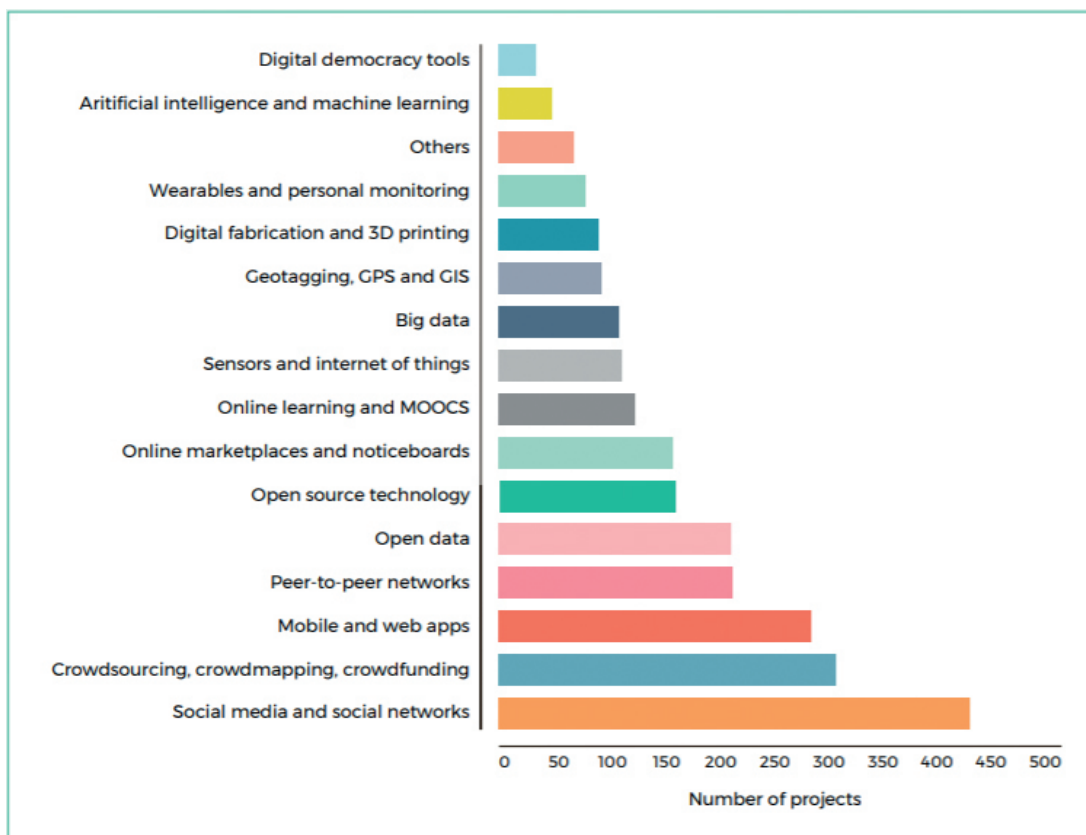
- la robotique/cobotique** : la robotique désigne les machines automatiques, les robots ; la cobotique regroupe les systèmes conçus pour interagir et collaborer avec l'être humain, notamment des fonctions de sécurité (capteurs, caméra, sécurité intrinsèque, etc.) ;
- la réalité virtuelle** : la réalité virtuelle est un environnement simulé créé par ordinateur dans lequel l'utilisateur est immergé et avec lequel il peut interagir. Elle trouve sa place aujourd'hui dans les phases de conception pour faciliter la communication autour d'un prototype numérique, par exemple ;
- la production et la conception assistées par ordinateur** (imprimante 3D par exemple) : elle comprend l'ensemble des logiciels et techniques de modélisation géométrique permettant de concevoir, de tester virtuellement, à l'aide d'un

ordinateur et des techniques de simulation numériques, et de réaliser des produits manufacturés et les outils pour les fabriquer ;

- les objets connectés, internet des objets** : ensemble de services qui permettent une inter-connection des objets virtuels ou physiques grâce aux technologies de l'information et de la communication, notamment des capteurs.

Plutôt que d'enfermer les acteurs dans des catégories thématiques spécifiques, nous avons par conséquent demandé à chacune des organisations de cette étude de se positionner sur ces différents types de technologies en leur demandant si elles les utilisaient, si elles ne les utilisaient pas et qu'il s'agissait d'un besoin ou s'il ne s'agissait pas d'un besoin. L'étude, autrement dit, permet dans une certaine mesure de cartographier certains besoins des acteurs de l'utilité sociale.

Illustration 3 : technologies utilisées par les projets d'innovation sociale numériques³³



Source : Digital Social Innovation, Nesta Foundation, projet H2020

³³ Matt Stokes, Peter Baeck, Toby Baker, Digital Social Innovation, « What next for digital social innovation ? », p.27, 2017

> La coopération sociale & technologique : un champ à explorer

Au croisement de toutes ces tendances, des initiatives sociales et des collaborations naissent dans de nombreux domaines Tech (santé, éducation, emploi, participation démocratique, migrations, environnement)³⁴.

Depuis les années 1970, l'informatique en réseau a souvent été présentée, par différents mouvements sociaux vecteurs d'innovation, comme un instrument favorisant l'auto-organisation horizontale des citoyens et des associations³⁵. Depuis, les coopérations entre structures de l'innovation sociale et structures de l'innovation technologique se sont aussi développées selon des logiques de coopération plus bilatérales, notamment sous quatre formes : le mécénat, la co-innovation sociale, la coopération économique et les pratiques responsables³⁶. La coopération autour de la technologie n'est pas que bilatérale.

Si les formes de coopération peuvent être nombreuses, formelles et informelles, nous ne pouvons interroger tous les types de coopération à l'échelle européenne³⁷.

Nous avons pris le parti d'interroger les formes et les effets de trois types de coopération, distincts par leurs modalités d'organisation et leurs finalités :

le premier type de coopération concerne des mouvements d'innovation qui évoluent en permanence, de manière horizontale, plus collaborative. Nous allons donc aborder l'appartenance des organisations aux mouvements « *open data* » et « logiciel libre », en demandant aux structures enquêtées, lorsque ce n'est pas le cas, s'il s'agit d'un besoin spécifique ;

le deuxième type de coopération étudié est le mécénat sous toutes ses formes : en nature, financier et de compétences ; Que ce soit du prêt ou du don de matériel, un financement ou qu'une ou plusieurs personnes partagent leurs compétences, le mécénat peut permettre le développement d'une structure dans plusieurs domaines. Ce qui va nous intéresser dans cette étude, ce sont les coopérations qui permettent de développer la Tech au sein des structures d'utilité sociale européennes ;

le troisième type de coopération étudié porte sur les coopérations commerciales : la co-traitance et la sous-traitance, la franchise et le modèle émergent de la Joint-Venture sociale. Ces formes de collaborations sont peut-être celles qui lient le plus les acteurs de l'utilité sociale et les acteurs de la Tech. En effet, les deux parties s'engagent contractuellement pour un temps relativement long, ce qui peut être vu comme une contrainte ou au contraire, comme une opportunité permettant à la fois la complémentarité des compétences, de la responsabilité ainsi que celle des ressources.

Au regard de ce choix méthodologique, l'étude n'analyse donc pas les formes de coopérations entre les acteurs de l'utilité sociale et de l'innovation technologique de manière exhaustive. Il est possible que certains lecteurs auraient souhaité que soient interrogées d'autres modalités de coopération, d'autres mouvements, d'autres formes de coopérations commerciales. Si tel est le cas, l'étude européenne SOGA joue alors son premier rôle, à savoir d'explorer et de structurer les premiers éléments d'un programme de recherche et d'un débat sur les coopérations entre acteurs de l'innovation sociale et de l'innovation technologique qui n'en est qu'à ses débuts.

³⁴ Matt Stokes, Peter Baeck, Toby Baker, Digital Social Innovation, « What next for digital social innovation ? », 2017.

³⁵ Loveluck, B., « Internet, une société contre l'État ? Libéralisme informationnel et économies politiques de l'auto-organisation en régime numérique », *Réseaux*, pp.235-270, 2015

³⁶ Le Rameau, « Evaluation de l'utilité sociale des partenariats », Rapport, mai 2015

³⁷ NB En parallèle de nos travaux, une étude sur les coopérations entre entreprises classiques et acteurs de l'économie sociale a été menée pour le compte de la DG Grow de la commission européenne, dans le cadre du suivi de la Social Business initiative (voir bibliographie)

3. HYPOTHÈSES

Si notre objectif est bien de mieux comprendre les enjeux, les formes, les impacts, les leviers et freins des coopérations autour de la technologie, le questionnement doit être structuré en amont de la méthodologie, afin d'orienter le choix des méthodes et des outils les plus pertinents. Pour analyser et expliquer les résultats et tendances de l'étude, nous avons construit quatre hypothèses majeures à partir des travaux existants.

> **Hypothèse 1 : un effet « pays »**

Les secteurs de l'innovation sociale sont plus ou moins structurés et matures. Ils sont particulièrement structurés en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, ou encore en Italie en raison de la place importante donnée à l'État Providence et à la manière dont le secteur associatif a été soutenu par des financements publics ou privés. Le rôle des entreprises sociales, mais également le rôle des mouvements de citoyens, sont des vecteurs importants de ces écosystèmes d'innovation sociale. Ce secteur de l'innovation sociale est plus émergent dans d'autres pays (Estonie, etc.).

Les secteurs de l'innovation digitale et Tech³⁸, sont relativement structurés notamment à l'échelle des grandes villes et métropoles européennes, avec des différences significatives entre les pays concernant la dynamique des écosystèmes et des ressources disponibles pour l'innovation. Par exemple, les écosystèmes Tech sont très structurés en France, au Royaume-Uni, en Allemagne et aux Pays-Bas ; en forte croissance dans des pays comme l'Estonie et le Portugal, et moins matures comme en Italie, pays dont l'écosystème de startup en changement d'échelle est encore en émergence.

Il est donc possible que la forme ou le degré de coopération entre deux organisations soit impacté par le contexte national des différentes structures. On peut émettre l'hypothèse que plus les secteurs de l'innovation sociale et technologique sont matures et structurés, comme en France, plus le dialogue et les pistes de coopération sont complexes, l'écosystème de l'innovation sociale pouvant considérer que l'écosystème de l'innovation technologique est une menace. À l'inverse, on peut émettre l'hypothèse que plus les deux écosystèmes sont en croissance, comme en Estonie ou bien au Portugal, plus les opportunités de se renforcer mutuellement sont perçues.

> **Hypothèse 2 : un effet « secteur »**

Il est également possible que certaines thématiques ou secteurs (santé, travail, éducation, environnement) soient plus favorables à l'émergence de coopération entre acteurs de l'innovation sociale et technologique, en raison du niveau de maturité technologique de ces secteurs ou des opportunités économiques de certains marchés afférents. Il faut donc tenir compte de ces différentes variables pour l'analyse des résultats de l'étude.

> **Hypothèse 3 : un effet « organisation »**

Il est possible que l'intérêt des organisations de l'utilité sociale pour mener des coopérations autour de la technologie varie selon leur stade de développement et d'autres caractéristiques organisationnelles plus spécifiques (taille de l'organisation, âge de l'organisation).

³⁸ European Digital City Index — Caractérisation à l'échelle des villes du développement Startup et du développement Scale-Up — 2016. Voir aussi The European Digital Social Innovation Index de Nesta : <https://www.nesta.org.uk/data-visualisation-and-interactive/european-digital-social-innovation-index/>

> Hypothèse 4 : un effet « générationnel »

Il est enfin possible que l'intérêt des organisations de l'utilité sociale pour mener des coopérations autour de la technologie dépende de caractéristiques plus individuelles, notamment de l'âge. La question de la connaissance du potentiel de la technologie pour l'innovation sociale, ou bien de la compatibilité des valeurs de l'innovation sociale et de l'innovation technologique, peuvent varier potentiel-

lement selon l'âge des personnes. Cela peut peut-être expliquer le degré d'intérêt ou de méfiance à l'égard de la pertinence et de l'efficacité de telles coopérations.

Il faut préciser par ailleurs que si la question du « genre » a fait l'objet de certaines analyses statistiques et permet d'identifier quelques tendances, présentées en conclusion de cette étude, nous n'avons pas construit d'hypothèse préalable en ce sens pour prioriser l'analyse sur les enjeux précédemment cités.

4. MÉTHODOLOGIE

Alors que les chercheurs soulignent les difficultés de comparer les caractéristiques des différents contextes nationaux en Europe³⁹, l'originalité du projet d'étude est de déplacer l'analyse du niveau national vers le niveau de collaborations concrètes des acteurs de l'utilité sociale et des acteurs Tech au sein des espaces nationaux. Nous avons pour cela structuré l'étude en trois étapes.

> Cadrage de l'étude

Pour cadrer l'étude et construire les outils de cette enquête, nous avons commencé par une analyse documentaire, ainsi que par la réalisation de huit entretiens individuels en Europe.

Ces entretiens exploratoires ont servi à interroger des experts (représentants européens, chercheurs) sur les questions Tech et/ou sociales afin de préciser l'échantillon de pays à enquêter et d'identifier les points importants et pertinents à soulever dans des contextes nationaux différents. Ces premiers entretiens ont permis d'appréhender la diversité des définitions de l'utilité sociale, de la technologie, et des coopérations, et de stabiliser nos propres définitions.

> Un questionnaire

Grâce aux entretiens, nous avons pu créer un questionnaire nous permettant d'obtenir des données, principalement quantitatives, sur les profils des acteurs de l'utilité sociale, leurs besoins et attentes, ainsi que leurs différentes formes de coopérations avec les acteurs de la Tech. Ce questionnaire a été diffusé en Europe par plus de 30 réseaux dont 15 français. Nous avons obtenu via le questionnaire 218 réponses, de personnes provenant de 19 pays différents dont la moitié sont situées en France.

Notre échantillon est également composé en majorité de structures qui se définissent selon les principes européens de l'utilité sociale puisque 97% affirment avoir une mission sociale, et 89% disent avoir un modèle économique à lucrativité limitée.

Sur la totalité de notre échantillon européen, 75% considèrent que la mission de leur organisation correspond au moins à un ODD, et nous avons gardé en fonction du nombre de répondants quatre catégories : éducation de qualité pour tous (54 répondants), travail décent et fin de la pauvreté pour tous et sécurité alimentaire (33 répondants), environnement, consommation, production et villes durables

³⁹ European Commission, « Social Enterprises and their Ecosystems : A European mapping report. Updated country report : France », 2016

(13 répondants), et santé et bien-être pour tous (14 répondants).

L'échantillon de cette étude est donc relativement équilibré de la manière suivante :

- ▶ 62% des répondants sont des associations, contre 27% des entreprises et 11% entrent dans la catégorie « autres » (fondations notamment) ;
- ▶ en ce qui concerne l'âge des structures, l'échantillon est équilibré puisque 18% ont moins de 2 ans, 23% entre 2 et 5 ans, 34% entre 6 et 20 ans, et 25% ont plus de 20 ans ;
- ▶ l'échantillon est moins équilibré sur le plan de la taille des organisations, avec 51% des structures qui comportent entre 1 et 9 salariés et 26% qui en ont entre 10 et 49 salariés, ce qui signifie que plus des 2/3 de notre échantillon concerne des structures de moins de 50 salariés ;
- ▶ autre variable à prendre en compte : 49% des répondants ont moins de 35 ans et 51% ont 35 ans ou plus.

Le fait que la plupart des répondants soient des structures de petites tailles ne constitue pas un biais important, car il fait écho aux observations des personnes rencontrées lors des entretiens exploratoires concernant le profil des structures de l'utilité sociale intéressées par des coopérations autour de l'innovation digitale et technologique.

.....

« Je dirais que les caractéristiques typiques c'est plutôt de moyenne ou de petite taille, mais disons que typiquement les structures d'utilité sociale accompagnées sont bien connectées, bien branchées dans le contexte, là où l'innovation sociale va faire la différence ».

Entretien avec une responsable
du réseau CAPSSI⁴⁰, Italie

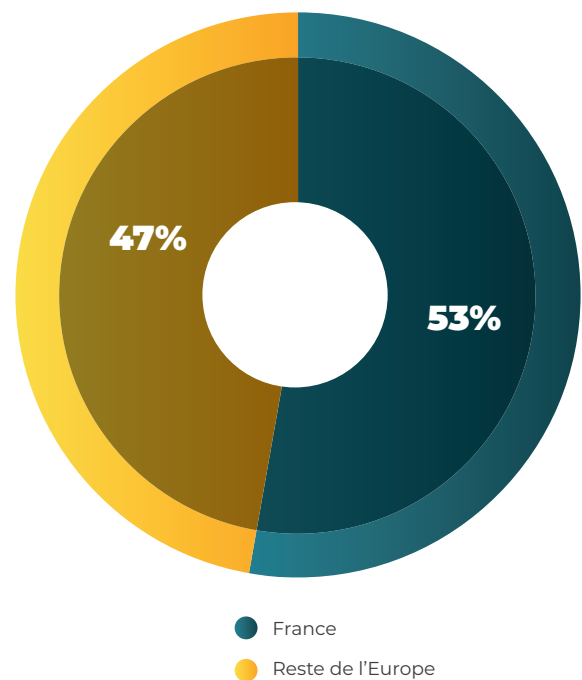
.....

Sur le plan de l'origine des organisations en Europe, les réponses obtenues ne sont donc pas réparties équitablement dans tous les pays interrogés. La principale difficulté méthodo-

logique a en effet été de diffuser le questionnaire auprès du plus grand nombre de structures en Europe via des réseaux européens. En dépit du soutien de nombreux réseaux, le taux de retour a été relativement faible dans la plupart des pays, à l'exception de la France, et dans une moindre mesure du Portugal.

.....

Répartition géographique des répondants



Étant donné que 53% des réponses proviennent d'acteurs français et 47% du reste de l'Europe, nous avons donc effectué des comparaisons entre la France et le reste des pays européens. Certains éléments de comparaison sont également possibles entre la France et le Portugal car c'est le deuxième pays où nous avons obtenu le plus de répondants.

> Qualité de l'échantillon

Il faut noter que l'échantillon n'est pas représentatif mais repose sur un nombre suffisant de répondants et une diversité de structures qui permet de mieux appréhender les coopérations entre les deux secteurs étudiés. Plus de

⁴⁰ L'initiative CAPSSI vise à concevoir et à piloter des plates-formes en ligne sensibilisant aux problèmes de durabilité et à offrir des solutions collaboratives basées sur des réseaux innovants de personnes, d'idées, de services et de technologies permettant de nouvelles formes d'innovation sociale.

la moitié des structures d'utilité sociale européennes ayant déjà coopéré avec des acteurs de la Tech, les réponses données sont donc assez qualitatives sur ce que peuvent donner ce

type de coopérations dû à la connaissance du terrain.

Méthodologie

La construction des échantillons pour l'enquête par questionnaire dépend fortement du contexte de l'étude. Un échantillon est dit représentatif si le nombre total de répondants est connu, et si les caractéristiques du nombre de répondants effectif sont proportionnels aux caractéristiques de l'échantillon global. Soit le questionnaire est diffusé selon une logique de tirage au sort de manière aléatoire, soit selon la méthode des quotas. Dans les deux cas, cette approche demeure complexe au niveau européen, à moins de choisir un seul réseau de coopération comme objet d'étude. Nous avons donc fait le choix de construire un échantillon aussi diversifié que possible. Un échantillon diversifié est de qualité lorsque, pour différentes caractéristiques importantes pour l'étude, la proportion des répondants est équilibré. L'échantillon a fait l'objet d'analyses univariées et bivariées, soumises au test du χ^2 . Tous les résultats présentés sont significatifs au seuil de 0,1.



Enfin, il faut noter que la plupart de ces structures sont sensibilisées à la Tech puisque 68% des répondants affirment que leur organisation a déjà coopéré avec une entreprise Tech. Pour cette raison, il faut souligner que si l'étude porte sur des structures de l'utilité sociale déjà

familiarisées avec des enjeux de l'innovation technologique, plutôt que sur les structures de l'utilité sociale en général confrontée ou non à des enjeux technologiques, c'est également par là même son intérêt.

5. LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Voir infographie pages suivantes.

Les coopérations entre acteurs d'utilité sociale et acteurs Tech en Europe

Une opportunité d'accélérer l'innovation européenne pour le Bien commun ?

Une étude du  réalisée par...



Avec le soutien financier de...

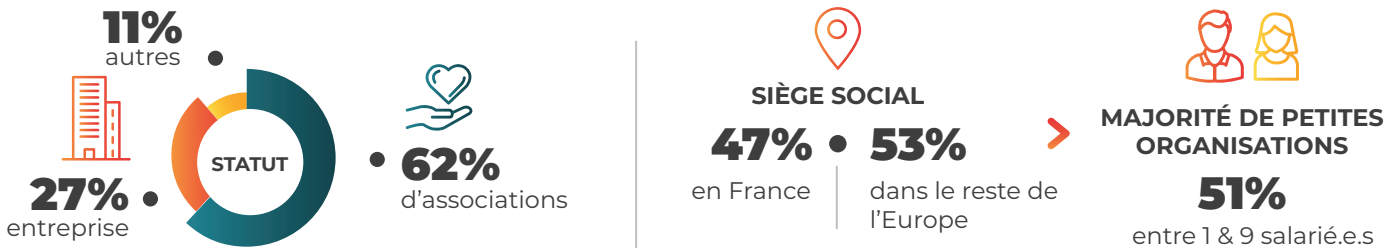


et la contribution de...

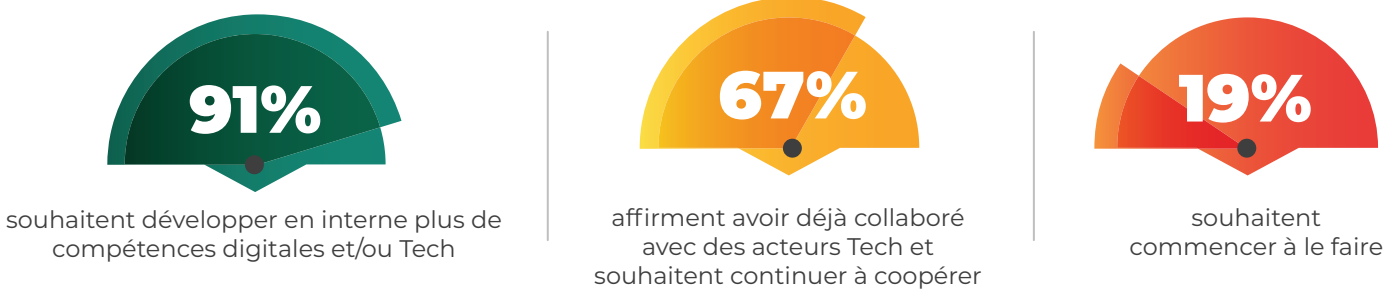


■ ÉCHANTILLON & METHODOLOGIE ■

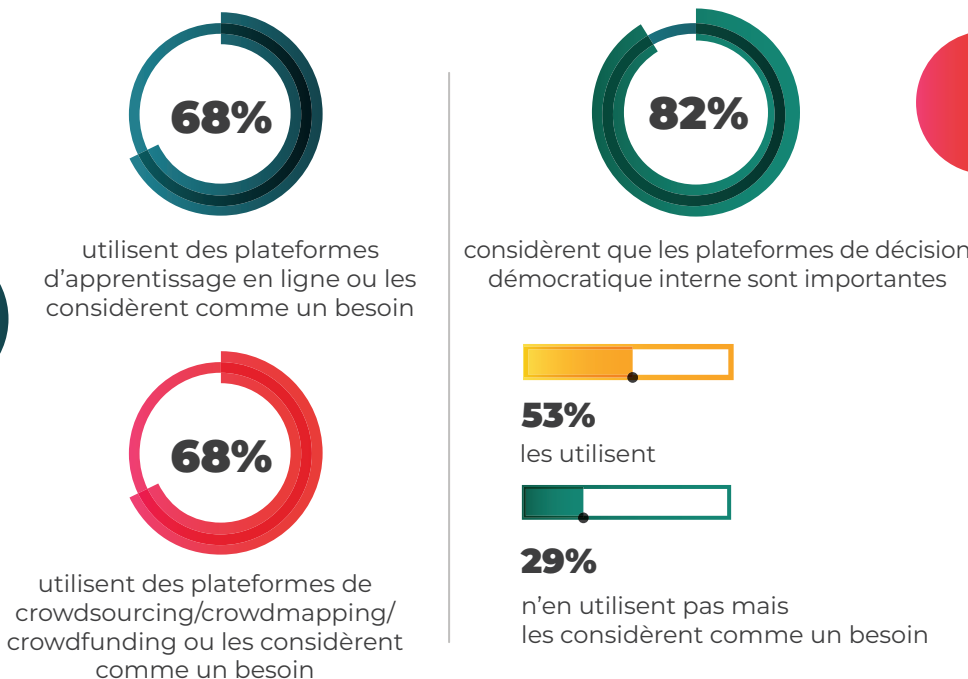
Méthodologie : échantillon diversifié de 218 organisations européennes d'utilité sociale interrogées, ayant fait l'objet d'analyses univariées et bivariées, soumises au test du chi2. Tous les résultats présentés ci-après sont significatifs au seuil de 0,1%



■ DES BESOINS EN INNOVATION TECH IMPORTANTS ■



Les plateformes : un outil plébiscité par les acteurs de l'utilité sociale



Traitement et analyse des données

76%

ont recours aux outils numériques de stockage et d'analyse de données (Cloud et / ou Big Data) ou en ressentent le besoin

Les autres tech plébiscitées

L'Intelligence Artificielle

14% utilisent | 28% pensent que c'est un besoin

L'Internet des Objets

20% utilisent | 13% pensent que c'est un besoin

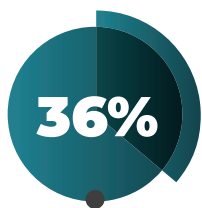
la Réalité Virtuelle

10% utilisent | 23% pensent que c'est un besoin

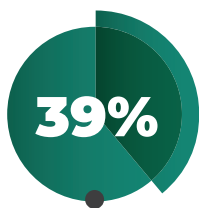
utilisent | pensent que c'est un besoin

- DIFFÉRENTES FORMES DE COOPÉRATION -

Les organisations d'utilité sociale collaborent avec les organisations Tech via...



...des collaborations
Open Data



...du mécénat
financier



...du mécénat
de compétences



...au travers d'une
sous-traitance et/ou co-traitance

- COOPÉRATIONS TECH : DES IMPACTS DIVERS -

Les coopérations avec les acteurs de la Tech ont permis aux structures d'utilité sociale répondantes



d'avoir un impact positif sur
leurs compétences pour

80%
d'entre elles



d'augmenter leur impact social pour

78%
d'entre elles

69% des structures
françaises

93% des structures dans
le reste de l'Europe



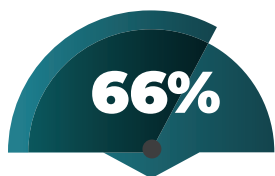
de renforcer leur modèle économique pour

60%
d'entre elles

48% des structures
françaises

70% des structures dans
le reste de l'Europe

- LES FREINS ET LEVIERS DES COOPÉRATIONS TECH -



des répondants considèrent
qu'il y a un manque de lieux de
rencontre pour les acteurs de la
Tech et ceux de l'utilité sociale

68%

pensent que les valeurs
des acteurs de l'utilité sociale
et celles des acteurs Tech
ne sont pas incompatibles



MAIS 26%

pensent qu'elles sont incompatibles



des répondants considèrent que
les structures de l'utilité sociale ne
connaissent pas suffisamment le
potentiel de la technologie

81%

des répondants français pensent qu'il y
a une méconnaissance du secteur de la
Tech de la part des structures d'utilité
sociale



CONTRE 77%

des répondants européens

Les freins internes des structures de l'utilité sociale pour mener des coopérations avec les acteurs de la Tech sont les suivants

Difficulté à identifier
les interlocuteurs au sein
des entreprises Tech



Risque de dénaturer la qualité
de l'impact social par une solution
dématérialisée et déshumanisée



La fracture numérique
(besoin de former les bénévoles,
salariés et bénéficiaires)



L'accès au financement
de leur transition numérique

Le Social Good Accelerator EU remercie l'ensemble de ses partenaires. Le premier volet de cette étude donnera lieu à des restitutions publiques dans plusieurs capitales européennes, à partir de la rentrée 2019. Le second volet sera lancé en 2020 pour explorer les attentes des acteurs de la Tech.

Retrouver nos propositions dans notre Manifeste
#MakeItForGood <https://makeitforgood.tech>
Suivez nous sur twitter @SocialGoodAccel
www.socialgoodaccelerator.eu



LES BESOINS EN INNOVATION TECH

1. DÉFINIR LES BESOINS TECH : UN ENJEU COMPLEXE

Le panorama européen des Tech est très contrasté selon les méthodologies et les critères de comparaison retenus. Si certains acteurs affirment fréquemment la nécessité de construire un référentiel des compétences numériques qui pourrait permettre aux structures de l'utilité sociale de mieux se projeter sur ce champ d'innovation⁴¹, des référentiels permettent déjà d'identifier des grandes catégories de compétences.

L'Union européenne distingue par exemple cinq grands types de compétences digitales : information, communication, création de contenu, sécurité, et résolution de problèmes qui implique notamment la capacité de pouvoir choisir entre plusieurs technologies pour résoudre un problème spécifique⁴². Cette typologie est particulièrement intéressante pour mieux comprendre les besoins des structures de l'utilité sociale.

Les travaux actuels montrent que les besoins des structures de l'utilité sociale sont plus souvent fonctionnels, pour améliorer le fonctionnement des organisations, plutôt que centrés sur des enjeux d'innovation. **La majeure partie des associations sont par exemple davantage concernées par des enjeux de di-**

gitalisation de solutions existantes ou de nouvelles solutions, comme l'indique la plupart des recherches et travaux sur la question de l'innovation numérique des associations⁴³.

Les entretiens exploratoires, au cours de cette étude, soulignent par exemple que les besoins en innovation technologique des acteurs de l'utilité sociale sont souvent assez classiques, et concernent des technologies numériques « de base ».

.....

« La plupart des organisations ont des besoins fonctionnels, parfois des enjeux d'innovation, ou bien de changement d'échelle de ces innovations ».

Intervention d'une représentante de Latitude, association qui accompagne des acteurs de l'utilité sociale dans l'accès à la technologie

.....

⁴¹ Gilles Babinet, digital champion pour la France auprès de la Commission européenne, et voir plus largement, La Tribune, « Une coalition pour les compétences numériques de demain », 30 mars 2018

⁴² Anusca Ferrari's Report, European Commission, DIGCOMP : A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe, 2013 : <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC83167/lb-na-26035-enn.pdf>

⁴³ Recherche et Solidarité, « La place du numérique dans le projet associatif », 2016.

Tech Effectiveness Ratings in Europe — NGO tech report



Source : NGO Tech Report 2019, Fundraise & NGO Tech For Good

.....

« La plupart des associations ne cherchent pas à innover sur des technologiques complexes. Il leur faut un bon CRM, un bon fichier client, un bon outil de mailing, un bon site internet, et un bon outil de base. 90% de nos jours de mécénat de compétences représente essentiellement un appui sur de la technologie de base ».

Entretien avec une représentante d'une fondation française

.....

Les enjeux d'innovation numérique des structures de l'utilité sociale relèvent d'abord et avant tout, pour reprendre la typologie de la Commission européenne présentée ci-dessus, d'enjeux d'information, de communication et de sécurité, plutôt que de création de contenu ou de résolution de problèmes. Pour cette raison, il est plus que probable que de nombreuses coopérations entre acteurs de l'innovation sociale et technologique portent sur le soutien à la digitalisation des organisations de l'innovation sociale, sur des enjeux principalement fonctionnels (réseaux sociaux qui permettent de communiquer, site internet pour avoir de la visibilité etc.). L'enjeu de l'étude était cependant de dépasser cette vision uniquement fonctionnelle et numérique des structures de l'utilité sociale pour comprendre comment les organisations de l'utilité sociale utilisent des technologies plus complexes, et lorsque ce n'est pas le cas, si elles les considèrent comme un besoin.

2. LES BESOINS EN COMPÉTENCES TECH

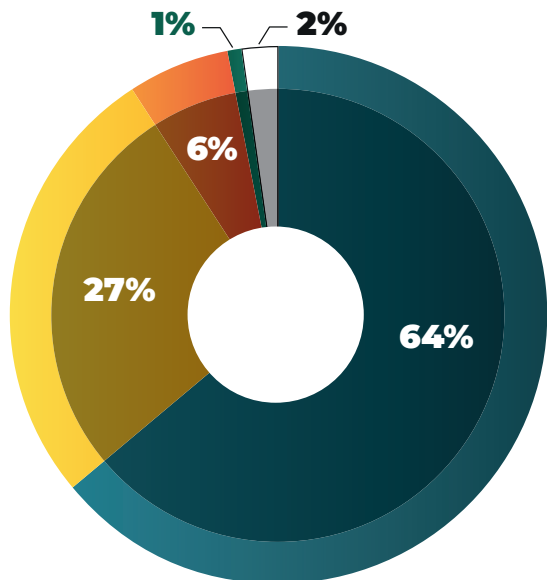
Dans ce contexte, nous avons demandé aux structures d'utilité sociale si elles souhaitent développer des compétences Tech et/ou digitales en interne, et si elles avaient déjà collaboré avec des organisations ayant ces compétences ou si elles le souhaitent.

Monter en compétence sur des enjeux d'innovation technologique est complexe pour les structures de l'innovation sociale : cela suppose d'avoir suffisamment de financement et de manière générale un modèle économique solide pour pouvoir passer d'un modèle de col-

laboration avec des spécialistes free-lance à un modèle d'internalisation des compétences.

L'étude permet de montrer qu'une très large majorité des répondants, soit 91% des structures, souhaite développer des compétences digitales et Tech en interne. Parmi l'ensemble de ces répondants, 64% expriment une forte volonté de renforcer ce type de compétences dans le futur, ce qui indique que la tendance est forte.

Souhaitez-vous que votre organisation développe en interne plus de compétences digitales et/ou Tech ?



● Oui, tout à fait ● Non, pas vraiment ○ Je ne sais pas
● Oui, plutôt ● Non, pas du tout

Cette tendance est relativement générale pour l'ensemble de l'échantillon : aucune différence notable n'a été identifiée entre les structures de l'utilité sociale en fonction du pays d'origine, du secteur, de la taille de l'organisation, ou des caractéristiques individuelles. On peut donc affirmer qu'il y a une forte demande de la part des structures de l'utilité sociale en Europe d'introduire la Tech dans leurs projets pour maximiser leur impact ou au moins améliorer leur fonctionnement.

L'étude ne permet pas directement d'identifier quelles sont les compétences technologiques les plus demandées par les structures de l'utilité sociale. Cependant, nous avons questionné chacune des structures pour savoir si elles utilisaient certaines innovations technologiques, et lorsque ce n'était pas le cas, si cela était un besoin, pour comprendre les besoins en termes de compétences d'un point de vue plus sectoriel que simplement fonctionnel.

3. LES BESOINS SUR L'INNOVATION DE PLATEFORME

Au-delà de besoins fonctionnels comme la production de sites Web ou l'utilisation de réseaux sociaux, l'étude montre que les structures de l'utilité sociale en Europe peuvent également avoir des besoins en innovation sur des technologies de type « plateforme ». À la différence d'un site Web, qui présente du contenu à des usagers, une plateforme est une interface numérique qui implique les usagers dans la production et l'échange de contenu. Les plateformes numériques peuvent être définies comme des sites internet proposant :

« Un service occupant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens, le plus souvent édités ou fournis par des tiers. »

Rapport du Conseil National du Numérique sur la neutralité des plateformes, 2014

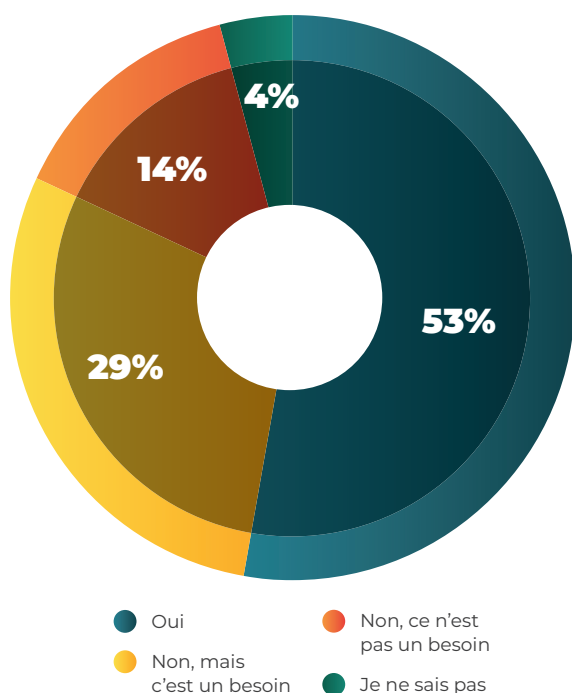
Les plateformes sont d'autant plus valorisées qu'elles proposent une fonction de désintermédiation, donc de mise en relation et de rapprochement d'une offre et d'une demande de produits ou de services⁴⁴.

⁴⁴ Dominique Boulier, *Sociologie du numérique*, Paris, Armand Colin, 2012.

> Les plateformes de participation démocratique

L'utilisation de plateformes de décision démocratique est considérée comme importante par **82%** des structures sociales interrogées (53% les utilisent et 29% souhaitent le faire). Il s'agit également d'une thématique d'innovation que les structures connaissent bien, puisque seulement 4% des répondants ne savent pas si leur structure utilise ou a besoin de ce type d'innovation technologique.

..... Votre organisation utilise-t-elle les plateformes digitales ?



Les plateformes sont ainsi utilisées pour accentuer la transparence, partager des informations, permettre un vote, une consultation. La gouvernance démocratique étant l'un des principes fondateurs des structures d'utilité sociale, ces dernières ont vu ces plateformes comme un moyen de participation alternatif, ainsi que comme une opportunité de toucher un plus large public avec la croissance de l'utilisation des outils digitaux.

> Plateformes de crowdsourcing, crowdmapping et crowdfunding

En 2015, le marché européen des financements alternatifs a doublé de taille. Cette progression de 92% par rapport à 2014 représente un total de 5,431 milliards d'euros, dont 4,348 milliards rien que pour le Royaume-Uni⁴⁵.

Les enjeux de crowdfunding sont devenus premiers pour les structures de l'utilité sociale, dans un contexte de réduction des financements publics. Le crowdfunding est notamment utilisé pour financer le lancement de projets spécifiques plutôt que le financement de la structure en tant que telle, et la construction de communautés de partenaires, d'utilisateurs, et plus largement de bénéficiaires.

Comme le souligne le président de Financement Participatif France, Nicolas Lesur, plusieurs facteurs expliquent l'usage grandissant de ce type de plateforme :

.....
« Cette très forte croissance est notamment due à la création de nouveaux projets et de nouvelles plateformes, ainsi qu'à une hybridation de plus en plus prégnante des modèles. »

Nicolas Lesur, Président de Financement Participatif France

.....
D'autres facteurs peuvent expliquer cette montée en puissance des plateformes, notamment le profil des financeurs, moins âgés et plus intéressés par ces modes de financement que par des modes de financement plus classiques, comme l'actionnariat individuel.

Dans ce contexte, notre étude montre que les plateformes de crowdfunding (appel aux dons), crowdsourcing (appel aux savoirs) et crowdmapping (appel aux informations cartographiées) sont utilisées par 35% des structures de l'utilité sociale.

⁴⁵ Financement Participatif France et KPMG, *Baromètre annuel du crowdfunding en France, 2017* — Dans le cas de la France, la place du crowdfunding est de plus en plus affirmée depuis 2013, avec plus de 40% de fonds collectés entre 2015 (297 millions d'euros) et 2016 (629 millions d'euros). Toutes les types de financement progressent : plus 37% pour le don, plus 46% pour le prêt et plus 36% pour l'investissement.

Fundraising Europe NGO Tech Report



Source : NGO Tech Report 2019, Fundraise & NGO Tech For Good

jet est faible (3%), signe que la thématique est désormais fortement connue au sein de l'écosystème de l'innovation sociale.

> Plateforme d'apprentissage en ligne

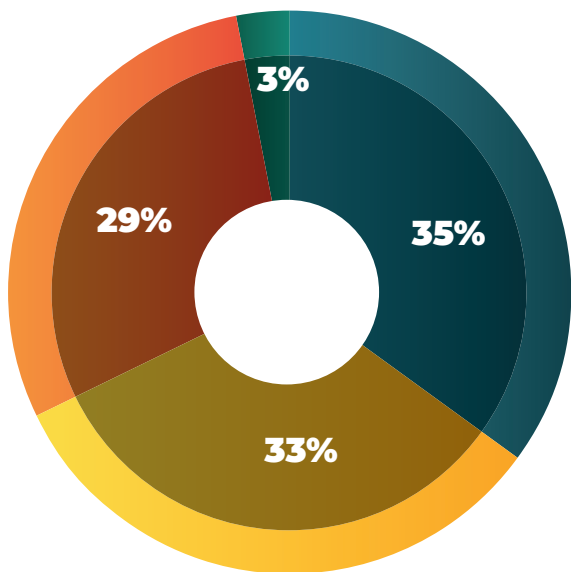
Le recours à des plateformes d'apprentissage en ligne (digital learning) a connu une forte progression au cours des années 2000 et surtout 2010, notamment via le développement de MOOC (Massive Online Courses).

L'émergence des MOOCs a notamment favorisé l'émergence de nouvelles approches pédagogiques et structuré de nouveaux écosystèmes d'acteurs dans le champ de l'éducation et de la formation⁴⁶. Si ces technologies ont connu également des critiques car elles ne permettent pas de faciliter l'accès à la connaissance des plus défavorisés, elles sont très fortement plébiscitées par les structures de l'innovation sociale (150 projets recensés par DS sur 1051 projets en 2017, soit plus de 10%)⁴⁷.

Les plateformes d'apprentissage en ligne ont été surtout pensées à l'origine pour digitaliser la formation initiale et continue des personnes. Elles proposent désormais des fonctionnalités et des usages beaucoup plus variés : recrutement, valorisation d'une marque, outil de veille. De plus, les parcours d'apprentissage sont de plus en plus personnalisés, une tendance qui devrait s'accélérer avec le recours à de l'intelligence artificielle.

Notre étude montre que les plateformes d'apprentissage en ligne sont utilisées par 43% des structures d'utilité sociale en Europe.

Votre organisation utilise-t-elle les plateformes digitales pour le crowdsourcing, le crowdmapping et le crowdfunding ?

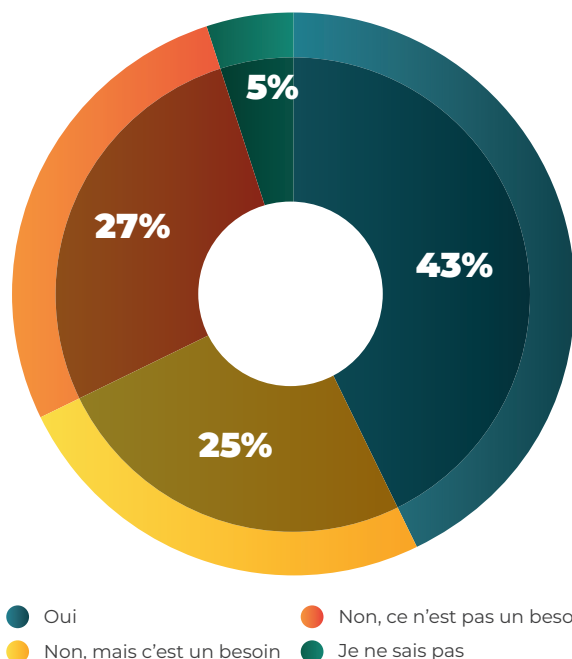


- Oui
- Non, ce n'est pas un besoin
- Non, mais c'est un besoin
- Je ne sais pas

Il faut noter que la demande pour ce type de plateforme demeure importante, avec 33% des organisations qui souhaitent avoir recours à ce type de plateforme, et que le nombre de répondant ne pouvant se positionner sur ce su-

⁴⁶ Mathieu Cisel et Eric Bruillard, « Chronique des MOOC », Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education et la Formation, n°19, pp.49-73, 2012.
⁴⁷ Matt Stokes, Peter Baeck, Toby Baker, Digital Social Innovation, « What next for digital social innovation ? », p.27, 2017.

Votre organisation utilise-t-elle les plateformes digitales pour des MOOCs et de l'apprentissage en ligne ?



Il faut noter que la demande pour ce type de plateforme demeure importante, avec 25% des organisations qui souhaitent y avoir recours.

> Plateformes de « places de marché »

Les plateformes de type places de marché retiennent de plus en plus l'attention des structures de l'utilité sociale engagées dans le secteur de l'économie circulaire. En 2017, l'étude Digital Social Innovation de Nesta Foundation en recensait ainsi 150, soit 10% des 1081 projets d'innovation sociale numérique recensés en Europe. Une grande partie de ces structures proposent des projets basés sur le troc, la mutualisation de ressources, dans une logique d'économie circulaire. De fait, les plateformes numériques facilitent ces échanges, ainsi que l'identification de la demande et de l'offre.

« Le développement de l'économie collaborative est étroitement lié à Internet, qui permet, d'une part, la constitution de vastes communautés intéressées par le même type d'échange et, d'autre part, la mise en place de procédures performantes pour créer de la confiance et garantir une relative sécurité des échanges (à travers notamment les systèmes de réputation et la géolocalisation). »⁴⁸

Les pratiques d'économie collaborative relèvent d'une grande diversité de modèles en fonction des secteurs concernés⁴⁹ :

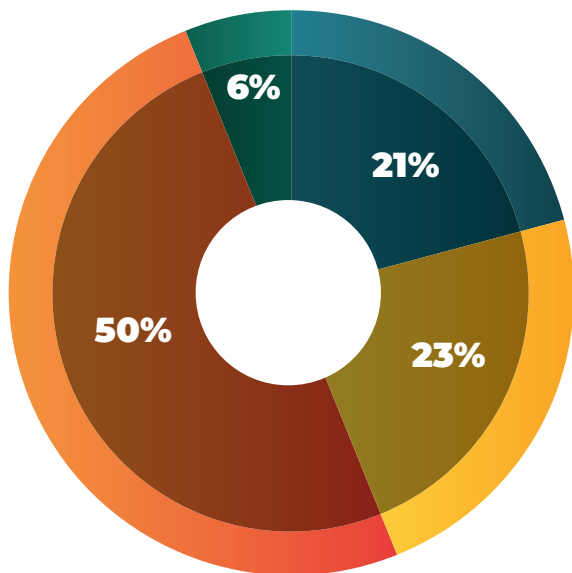
- ▶ le prêt et la location entre particuliers (comme Zilok ou Drivy) ;
- ▶ la vente d'occasion, le troc et le don ;
- ▶ la mutualisation des biens (comme le co-voiturage, la colocation, le couchsurfing) ;
- ▶ l'échange de services (non monétaire ou par l'intermédiaire de monnaies locales dédiées) ;
- ▶ l'auto-production collective (jardins ouvriers, auto-réhabilitation du logement par exemple) ;
- ▶ les circuits courts de commercialisation (comme les AMAPs) ;
- ▶ la constitution de coalitions de consommateurs pour obtenir un meilleur prix ;
- ▶ et enfin des formes d'échange plus exigeantes impliquant de nouveaux styles de vie (comme le colunching ou les repas chez l'habitant).

Notre étude montre ici que les plateformes de marchés jouent un rôle important dans le développement des structures de l'utilité sociale en Europe, avec 21% des structures de notre échantillon qui les utilisent.

⁴⁸ Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, L'économie circulaire, état des lieux et perspectives, Rapport n°009548-06, p.22, 2014.

⁴⁹ Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, L'économie circulaire, état des lieux et perspectives, Rapport n°009548-06, p.22, 2014.

Votre organisation utilise-t-elle les plateformes digitales de type place de marchés (pour faciliter la rencontre entre acheteurs et vendeurs) ?



- Oui
- Non, mais c'est un besoin
- Non, ce n'est pas un besoin
- Je ne sais pas

Il faut noter que le besoin de ce type de plateforme est également moins important, puisque seulement 23% des structures de notre échantillon le considèrent comme tel et que 50% des structures considèrent que cela n'est pas un besoin.

Cette situation peut s'expliquer par le fait que, contrairement à des plateformes de participation démocratique, les plateformes de type place de marché sont beaucoup plus spécifiques à certains types d'activité de mise en relation entre des producteurs et des consommateurs, des personnes en recherche d'emploi et des employeurs, etc., et par conséquent à des innovations sociales plus spécifiques. À l'inverse les plateformes démocratiques reposent sur des besoins et des usages plus transversaux pour le fonctionnement de toute structure de l'utilité sociale en Europe.

4. LES BESOINS EN INNOVATION TECHNOLOGIQUE NUMERIQUE DE POINTE

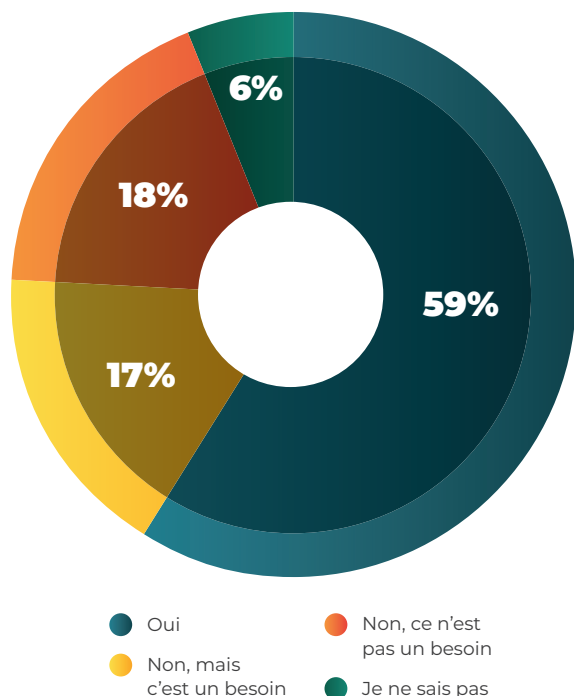
Au-delà des enjeux d'innovation de type plateformes, nous avons donc également étudié les besoins en innovation technologique numérique de pointe, qui créent de véritables ruptures dans la manière d'envisager les données, et plus largement le fonctionnement des plateformes⁵⁰.

> Cloud et Big Data

Parmi les structures d'utilité sociale européennes interrogées, elles sont 59% à utiliser des outils de stockage ou de traitement de données comme le Cloud ou la Big Data ; et pour 17% d'entre elles, ce n'est pas le cas mais c'est un besoin.

⁵⁰ Bpifrance, « Innovation : la deep tech promet des changements profonds », 2017.

Votre organisation a-t-elle recours au secteur technologique de la Big Data et/ou du Cloud ?



Il faut également noter que certaines structures de l'utilité sociale n'utilisent pas et affirment ne pas vouloir utiliser les technologies du Big Data et du Cloud (près de 18% des répondants). Ces technologies peuvent susciter des réserves de la part des acteurs de l'utilité sociale, car les finalités et les effets de la collecte de données ne sont pas toujours bien perçus. Il est courant, dans le secteur de l'utilité sociale, d'associer les processus de collecte de données à plus de surveillance ou de marchandisation des données à l'insu des citoyens et consommateurs.

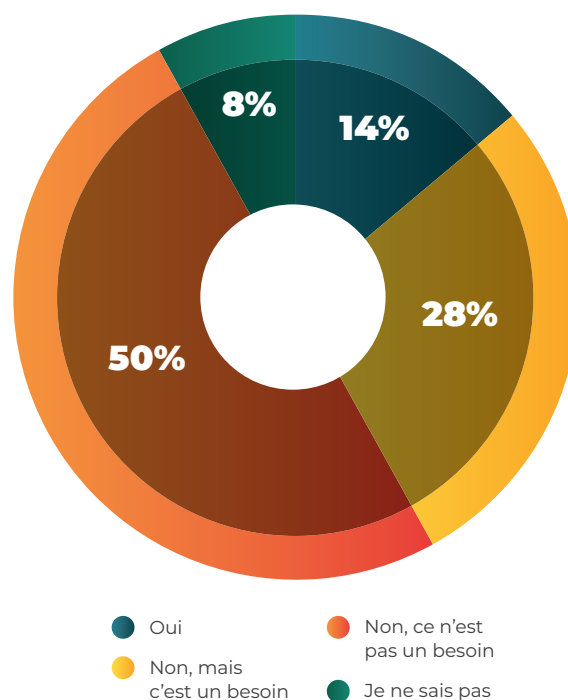
Le développement de cette innovation va donc principalement dépendre de la confiance que les utilisateurs lui porteront. Les acteurs de l'utilité sociale peuvent hésiter notamment à s'emparer de ce type de technologie parce qu'ils doutent des usages et des conséquences dans le présent, mais également dans le futur. Elles éprouvent notamment des doutes sur le niveau de sécurité de ces technologies car elles considèrent que les données dont elles disposent sur des bénéficiaires (santé, emploi,

éducation) sont très sensibles. Autrement dit, « le renforcement de la protection des données et la sécurité des objets sont donc un enjeu majeur » selon Aymeric Buthion, chargé de mission IoT au Bureau des usages du numérique de la Direction Générale des entreprises⁵¹.

> Intelligence Artificielle

L'intelligence artificielle (IA) désigne l'ensemble des machines et programmes capables de performances associées à l'intelligence humaine et amplifiées par la technologie⁵². Cette technologie est utilisée et reconnue comme un besoin dans une bien moindre mesure. En effet, seules 14% des structures sociales interrogées utilisent cette technologie et 28% de celles qui n'en ont pas usage l'identifient comme un besoin.

Votre organisation a-t-elle recours au secteur technologique de l'intelligence artificielle ?



Pour autant, l'étude montre que l'Intelligence Artificielle et l'Internet des Objets suscitent de l'intérêt de la part des acteurs de l'utilité

⁵¹ Blog des cafés économiques de Bercy, « Internet des objets : quels enjeux économiques et industriels ? », p.39, 2018.

⁵² Lab-Sense, « Qu'est-ce que l'IA ? », 2019

sociale déjà impliqués dans un usage du Big Data. Lorsque les organisations sont déjà impliquées dans la collecte de données en ligne, l'Intelligence Artificielle peut être un réel atout sur plusieurs plans : pour parvenir à agréger des bases de données communes ou pour améliorer l'expérience utilisateur des outils Web, comme le souligne la Déléguée Générale d'une fondation d'entreprise :

« Récemment, nous avons développé un moteur de matching entre des personnes réfugiées et des citoyens qui souhaitent échanger, sur la base des intérêts qu'ils ont en commun grâce à l'IA. Il n'y a pas beaucoup d'usages des toutes dernières technologies dans le monde économique traditionnel, et encore moins dans le monde sociétal. L'intelligence artificielle, n'est pas une technologie très mature. »

Déléguée Générale
d'une fondation d'entreprise, France

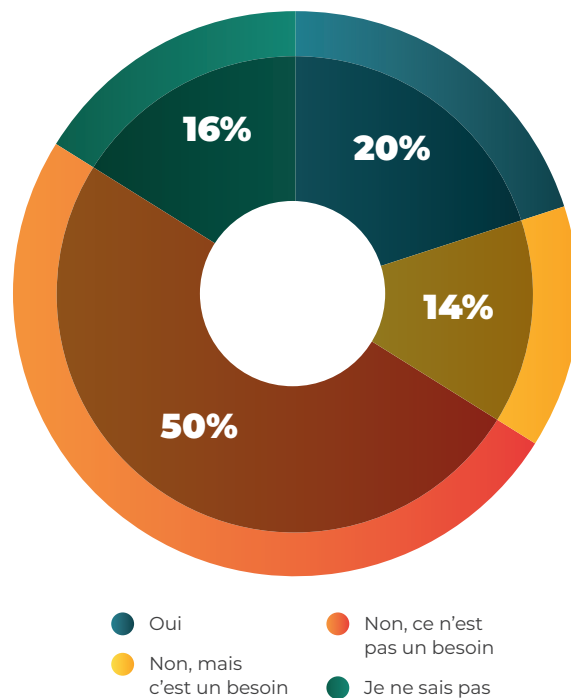
Cette tendance pourrait se confirmer dans les prochaines années, avec la démocratisation de l'IA et des solutions « clés en main » qui permettent aux structures, mêmes petites, d'en bénéficier. Cette innovation est utilisée notamment pour la traduction automatique, la maintenance prédictive, les chatbots, mais aussi pour décharger des collaborateurs de tâches répétitives⁵³. Les structures de l'utilité sociale en Europe pourraient y voir un moyen d'augmenter leurs capacités d'analyser des besoins sociaux, ou bien d'intervention auprès de leurs bénéficiaires.

> Internet des Objets

L'internet des objets (IoT) permet de connecter des objets ou un environnement à internet pour récolter et/ou transmettre des informations. Les entreprises et collectivités territoriales utilisent quant à elles de plus en plus l'Internet des Objets, notamment pour une meilleure gestion de leur environnement grâce à des capteurs (parking, électricité, circulation etc.).

Notre étude montre que 20% des structures sociales européennes répondantes utilisent cette Tech, et 14% ne l'utilisent pas mais l'identifient comme un besoin.

Votre organisation a-t-elle recours au secteur technologique de l'internet des objets ?



La fondation Sigfox a par exemple développé des capteurs pour une réserve naturelle au Zimbabwe, qui se placent sur les cornes des rhinocéros pour pouvoir géolocaliser et mesurer le stress de cet animal en voie de disparition⁵⁴.

> Autres technologies

Dans l'ensemble, l'étude montre que les autres innovations technologiques de pointe sont relativement peu utilisées par les structures de l'utilité sociale et sont également rarement perçues comme un besoin.

La Blockchain : 11% de notre échantillon l'utilise, et 14% des structures considèrent qu'il s'agit d'un besoin.

⁵³ Alain Bernard, Directeur division PME/PMI de Microsoft France, « Intelligence artificielle : PME, saisissez l'opportunité dès maintenant ! », 2017

⁵⁴ Restitution de la table ronde « Le Social Good à l'ère du cloud » lors de la Social Good Week, 2016 : <https://archives.rsln.fr/fil/cloud-economie-sociale-solidaire-associations-impacts-projets/>

- ▶ La Robotique et la Cobotique : 11% de notre échantillon l'utilise, et 14% des structures considèrent qu'il s'agit d'un besoin.
- ▶ La Réalité Virtuelle : 10% de notre échantillon l'utilise, et 13% des structures considèrent qu'il s'agit d'un besoin.
- ▶ La Production et Conception Assistée par Ordinateur : 10% de notre échantillon l'utilise, et 13% des structures considèrent qu'il s'agit d'un besoin.

L'étude montre en revanche qu'il existe des relations statistiques fortes entre l'usage d'une technologie et l'usage d'une autre ; celles présentées ci-dessus pouvant se combiner dans un même produit ou service. Ainsi, une proportion importante de répondants expriment à la fois des besoins en Cloud/Big Data et IA, IA et Robotique, ou encore en IA et Internet des Objets.

5. UNE COMPARAISON EUROPÉENNE

Le croisement des variables ne permet pas d'observer de relation statistique entre les usages et besoins en innovation technologique de pointe (Blockchain, Intelligence Artificielle, Robotique et Cobotique, Production et Conception Assistée par Ordinateur) et l'origine géographique des structures de l'utilité sociale. Cette situation peut s'expliquer par le faible nombre de structures ayant des usages et des besoins du point de vue des technologies de pointe.

Une analyse statistique poussée des usages de ce type de plateforme de crowdsourcing, crowdmapping et crowdfunding en fonction de l'origine des structures en Europe ne permet pas de distinguer un différentiel d'usage et un « effet pays » en dépit de l'importance relative de ce marché en Europe⁵⁵. Il est possible que la forte croissance de ce secteur dans l'ensemble de l'Europe, et l'existence d'au moins une plateforme de crowdfunding par exemple dans beaucoup de pays d'Europe, diminue les différences nationales.

En revanche, l'étude permet d'observer des tendances concernant l'usage et les besoins de plateforme.

▶ À l'inverse, notre étude montre qu'il existe une grande différence dans l'usage et l'appréciation du besoin de plateforme d'apprentissage en ligne et de MOOC. En effet, les structures sociales portugaises ne sont que 17% à utiliser des plateformes d'apprentissage et majoritairement, elles ne les considèrent pas comme un besoin. En France, les résultats sont plus élevés que dans le reste de l'Europe, car 50% des organisations à finalité sociale les utilisent.

▶ De même, l'étude montre qu'il existe de grandes différences entre la France et le reste de l'Europe concernant l'usage et l'appréhension du besoin des plateformes de type « place de marché ». D'une part, elles ne sont utilisées que par 13% des structures à finalité sociale en France contre 30% en Europe, soit plus de deux fois plus. D'autre part, 60% des structures françaises ne les considèrent pas comme un besoin contre 38% dans le reste de l'Europe.

Ces tendances peuvent s'expliquer par la nature même de l'échantillon de l'étude, ou bien par la nature même des écosystèmes natio-

⁵⁵ Université de Cambridge, KPMG et CME Group Foundation, Sustaining Momentum : the 2nd European Alternative Finance Industry Report, Septembre 2016. À l'exception du cas du Royaume-Uni, la France était en 2015 le principal marché de financement alternatif en Europe (319 millions d'euros), devant l'Allemagne (249 millions d'euros), loin devant la Belgique (37 millions) ou encore l'Estonie et l'Italie (32 millions d'euros), une analyse du volume du marché par personne montre que le financement alternatif est important en Estonie (24,02 euros per capita) par rapport à la France (4,76 euros per capita), l'Allemagne et la Belgique.

naux d'innovation sociale, qui ne sont pas structurés selon les mêmes secteurs et les mêmes innovations, ce qui encouragent certaines structures à investir certains types de plateformes. Dans cas, une hypothèse, que d'autres études peuvent tester, serait que les structures en France investissent plus le champ de l'éducation que dans le reste de l'Europe, et notamment au Portugal, mais que l'économie colla-

borative sociale serait plus développée dans le reste de l'Europe qu'en France. À cet égard, notre étude ne permet pas de proposer des conclusions définitives sur le sujet. Elle contribue à cartographier les besoins en innovation de type « plateforme » des structures de l'utilité sociale en Europe, et pose un constat qui nécessite plus de recherche en la matière pour stabiliser les explications produites.

6. ENSEIGNEMENTS QUALITATIFS

Les entretiens menés avec des personnalités européennes laissent à penser que si les structures de l'utilité sociale sont bien, en priorité, à la recherche de compétences sur la construction, l'usage et la maintenance de site Web, comme souligné dans le début de cette partie, elles ont également un fort intérêt pour d'autres types d'innovation.

> **Un enjeu de sensibilisation et de formation pour les associations**

Notre étude confirme que les acteurs de l'utilité sociale ont un réel besoin de sensibilisation et de monter en compétences sur les enjeux Tech. Cet enseignement confirme les résultats d'autres études menées plus spécifiquement sur le secteur des associations.

Les besoins numériques des associations en France

Une enquête menée par Solidatech et le réseau « Recherche et Solidarité » auprès de 1 601 responsables associatifs et 6667 bénévoles, sous forme de questionnaires et d'entretiens en ligne, permet de préciser les besoins des associations en France :

- ▶ **62% des associations utilisent les réseaux sociaux** ; il s'agit de la plus importante progression en matière d'usages numériques depuis 2013 (+26%) ;
- ▶ **l'utilisation des outils collaboratifs s'est fortement développée entre 2013 (22%) et 2016 (43%),** soit +21 points ;
- ▶ **la majorité des associations portent un regard très positif sur le numérique,** le partage de l'information arrive en tête (85%) avec pour corollaire un renforcement de la cohésion de l'équipe, de l'efficacité, du suivi et de l'évaluation des actions ;
- ▶ alors qu'une **meilleure maîtrise des outils numériques reste la principale préoccupation (49%),** environ **1/3 des dirigeants d'associations sont convaincus que les outils numériques doivent s'inscrire dans une démarche globale d'acclimatation numérique** au sein de leurs associations ;
- ▶ si les moyens financiers sont essentiels pour s'équiper (42%), les associations ont également conscience de la nécessité de rechercher des financements pour monter en compétences, soit **en se formant (33%),** soit en bénéficiant des **conseils d'experts (22%).**

Sur ce point, notre étude vise à interroger si les coopérations sont également un autre moyen de faire monter les associations en compétence sur le volet de l'innovation digitale et technologique.

Dans l'ensemble, il est important de noter que, dans notre échantillon, les acteurs souhaitent davantage monter en compétence en interne sur les enjeux d'innovation technologique que de coopérer. C'est un résultat important qui doit nous amener à questionner en profondeur la finalité des coopérations autour de la Tech : **les structures de l'utilité sociale sont à la recherche de coopérations qui favorisent une montée en compétence de leurs équipes sur les technologies concernées.**

> Les entreprises sociales : de nouveaux acteurs ?

Les acteurs du secteur associatif sont désormais confrontés à l'apparition de nouveaux entrepreneurs plus ou moins sociaux. L'Union européenne identifie ce phénomène en qualifiant ces structures de nouvelles entreprises sociales, par rapport aux formes historiques de

l'économie sociale que sont les mutuelles et les coopératives.

L'Union européenne tend notamment à structurer son approche de l'économie sociale via le terme d'entreprise sociale défini de la façon suivante :

.....

« Une entreprise dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et elle utilise ses excédents principalement à des fins sociales. Elle est soumise à une gestion responsable et transparente, notamment en associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques. »⁵⁶

.....

⁵⁶ Commission européenne, « Initiative pour l'entrepreneuriat social », 2011

Alors qu'un réseau comme Social Enterprise Network (SEN) en Estonie demeure principalement composé d'ONG, le réseau France Eco-Social Tech (FEST) en France correspond à la structuration d'un nouveau secteur de structures associatives et entrepreneuriales se définissant comme des acteurs d'une technologie au service de l'impact.

.....

« Lors de la création de notre mouvement réunissant des acteurs Tech avec une mission sociale, nous avons décidé d'ouvrir le champ et de ne pas rester dans une logique de statut ou de filière. Mais nous avons dû donner des critères d'adhésion pour ne pas ouvrir trop largement : il faut que ce soit des organisations récentes, que le projet ait directement un impact au sens des 17 objectifs du développement durable et que la Tech soit l'instrument principal d'obtention de l'impact. Nous n'acceptons pas le « Tech good washing ». Il faut que le projet ait de la technologie profonde avec de nombreuses ressources consacrées pour que la Tech ait un impact en soi. »⁵⁷

Président et Co-fondateur d'une entreprise Tech et d'un mouvement Tech for Good, France, 2018

.....

Les entretiens qualitatifs permettent d'identifier que, au-delà des grands enjeux de la progression numérique du secteur associatif et de l'adaptation numérique de solutions sociales, culturelles, et éducatives déjà existantes en Europe, un certain nombre d'associations et d'entreprises sociales nouvellement créées se sont positionnées dès le départ sur la conception de nouvelles innovations sociales numériques et technologiques.

> Des besoins en innovation technologique de pointe croissants : une pénurie de compétences ?

Premièrement, les structures de l'utilité sociale utilisent déjà ou s'intéressent fortement à des innovations de type plateforme. Les res-

ponsables associatifs ou les entrepreneurs sociaux considèrent ainsi que certains types de plateformes (crowdfunding, digital learning, et démocratie participative) pour renforcer leur capacité d'action auprès de ces publics bénéficiaires et donc augmenter leur impact.

Deuxièmement, la question de la production, de l'accès ou du partage des données constitue le deuxième chantier d'innovation pour les structures de l'utilité sociale. L'étude montre qu'il existe un potentiel d'engagement important sur ces volets *open data* et logiciel libre. D'après Sarah Labelle de la FING (Fondation Internet Nouvelle Génération), maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'université Paris 13 :

.....

« Les associations pourraient se servir des données à plusieurs niveaux. Pour mieux connaître leurs publics, leur territoire, renforcer les services qu'elles offrent à leurs publics et donc ça peut être un moyen pour ces associations de s'impliquer et de rencontrer d'autres acteurs publics ou privés et travailler ensemble à une meilleure organisation de ces données. »

Sarah Labelle, FING⁵⁸

.....

Troisièmement, les besoins exprimés sur l'Intelligence Artificielle et sur l'Internet des Objets sont relativement importants par rapport aux autres innovations de type « innovation technologique de pointe », notamment parce qu'ils permettent d'optimiser l'usage de données et l'exploitation de plateformes numériques par rapport à des technologies plus spécifiques (robotique et cobotique) et pourraient constituer un horizon d'action particulièrement important pour les structures de l'innovation sociale dans les prochaines années.

Si les structures de l'utilité sociale ont la volonté de monter en compétences sur certaines technologies, elles demeurent confrontées au problème généralisé de la pénurie en compétences dans le champ de l'innovation technologique. Dans une récente étude d'OutSystems auprès de 3300 dirigeants de services

⁵⁷ Président et Co-fondateur d'une entreprise Tech et d'un mouvement Tech for Good, France, 2018

⁵⁸ Solidatech, « Open data et InfoLab : quoi ? Pourquoi ? Comment ? », 2013

informatiques, il est observé une pénurie sur les compétences suivantes⁵⁹ :

- spécialiste de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage machine 72% ;
- spécialiste de la cybersécurité 64% ;
- spécialiste de l'Internet des Objets 56% ;

développeur Fullstack 56 % (développeur qui a la capacité de concevoir et créer un outil informatique) ;

data Scientist BI/Analytics 52%.

Il faut noter que cette pénurie de compétences frappe très probablement plus durement les structures de l'utilité sociale, moins en capacité de proposer des salaires attrayants à ces spécialistes de l'innovation technologique.

7. À RETENIR

Les structures d'utilité sociale européennes sont une grande majorité à souhaiter renforcer leurs compétences technologiques, ainsi qu'à vouloir coopérer avec le secteur de la Tech. En effet, 68% de notre échantillon avait déjà collaboré avec des acteurs du secteur numérique et seul 1% ne souhaite pas continuer.

- 86% des structures à finalité sociale européennes souhaitent commencer ou continuer une collaboration avec des entreprises tech ;

les plateformes numériques sont la technologie la plus utilisée par le secteur de l'utilité sociale : 82% des structures répondantes utilisent ou souhaiteraient utiliser des plateformes d'aide à la décision démocratique ;

les innovations technologiques de pointe sont moins utilisées mais certaines commencent à tirer leur épingle du jeu : la plus utilisée est le stockage et traitement de données (Cloud, Big Data) à 59%.

⁵⁹ Joe McKendrick, « L'intelligence artificielle et la cybersécurité en tête de liste des compétences les plus difficiles à trouver », 2019



LES FORMES DE COOPÉRATION TECH

1. LES MODÈLES DE COOPÉRATION AUTOUR DE L'INNOVATION TECH

Les coopérations entre les acteurs de l'utilité sociale et les acteurs de la Tech peuvent prendre différentes formes. Elles peuvent également être multi-partenariales, décentralisées et fondées sur des enjeux de réciprocité.



« La coopération autour de la Tech, ce n'est pas seulement une coopération entre une association et une grande entreprise. C'est aussi une innovation de mouvements, avec de la circulation des idées, des bonnes pratiques. »

Entretien avec un chargé de mission d'une fondation au Royaume-Uni



Les travaux du Digital Social Innovation Network⁶⁰ identifient notamment quatre types de collaboration en réseau en fonction de quatre thématiques technologiques qui redéfinissent actuellement le paysage européen de l'innovation pour répondre aux enjeux sociaux :

- ▶ *open data* : capturer, partager, analyser et utiliser des données ouvertes ;
- ▶ logiciel libre : créer de nouveaux logiciels/usages avec des logiciels libres ;

▶ *open networks* : faire émerger depuis la base des réseaux et des infrastructures au travers de la technologie ;

▶ *open knowledge* : exploiter le pouvoir et les savoirs du plus grand nombre.

Ces initiatives numériques sociales bénéficient grandement de ces effets de réseaux.

Le travail en réseau des structures de l'utilité sociale sur le volet technologique est particulièrement important car, comme le souligne le Digital Social Innovation Network, la valeur de chaque innovation augmente avec la taille des réseaux de coopération⁶¹. Par exemple, ils montrent qu'une plateforme de partage de nourriture aura un usage limité si le nombre d'utilisateurs est faible : plus il existe de membres, plus il y aura de personnes donnant et recevant de la nourriture, plus la valeur de la plateforme augmentera pour l'ensemble des parties prenantes.

Nous pensons cependant qu'il faut également prendre en compte des formes de coopération plus bilatérales entre des structures de l'utilité sociale et des acteurs de l'innovation technologiques. En effet, le pouvoir des réseaux est également de permettre aux structures d'identifier des complémentarités et des intérêts communs plus spécifiques. Certains travaux⁶²

⁶⁰ Matt Stokes and Peter Baeck, *What Next for Digital Social Innovation ? Realising the potential of people and technology to tackle social challenges*, 2017

⁶¹ Loi de Metcalfe

⁶² IFOP, Baromètre du mécénat de compétences : quand l'entreprise s'engage avec ses salariés, 2018.

soulignent que des partenariats de type mécénat ou coopérations commerciales constituent également une dimension importante des collaborations autour de la technologie.

Les acteurs de l'utilité sociale en Europe collaborent dans des mouvements de type open data, logiciel libre⁶³ ou via des collaborations

plus bilatérales avec des entreprises Tech qui proposent par exemple des partenariats de mécénat. Cependant, notre étude montre que le modèle de la coopération commerciale via de la sous-traitance et de la co-traitance est le modèle le plus utilisé par les structures de l'utilité sociale en Europe.

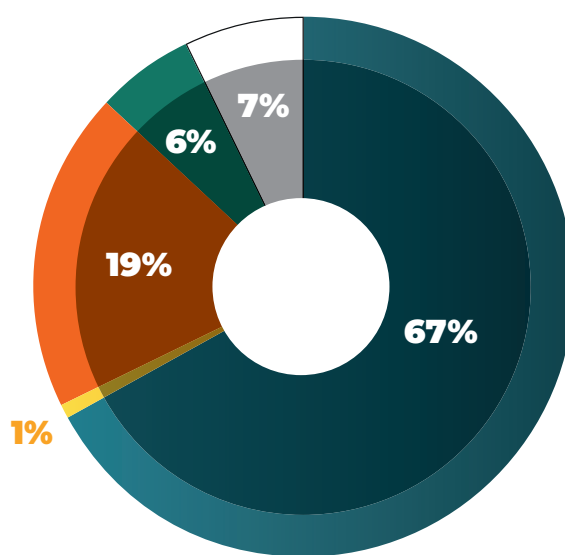
2. LES BESOINS EN COOPÉRATION TECH

Les collaborations entre les entreprises dites « classiques » et les structures d'utilité sociale sont diverses et tendent à s'intensifier, notamment avec le développement du mécénat de compétences, en plus du mécénat financier et en nature (dons matériels)⁶⁴.

> Les besoins de coopération

Deux-tiers des structures sociales interrogées en Europe ont déjà collaboré avec un acteur de la Tech et souhaitent continuer. Elles sont ensuite près de 20% à n'avoir jamais eu l'occasion de coopérer avec ces acteurs mais à souhaiter développer cela. **86%** des structures de notre échantillon ont donc déjà collaboré ou souhaitent le faire.

Votre organisation a-t-elle déjà collaboré avec une autre organisation ayant des compétences digitales et/ou Tech ?



- Oui et mon organisation souhaite continuer
- Non et mon organisation ne souhaite pas développer cela
- Oui, mais mon organisation ne souhaite pas continuer
- Non, mais mon organisation souhaite développer cela
- Je ne sais pas

⁶³ Low Tech Lab : <http://lowtechlab.org/wiki/Accueil>. Il aurait été possible d'interroger les acteurs sur leur appartenance au mouvement Low Tech, actuellement en pleine émergence en France, mais nous avons fait le choix de prioriser le questionnaire sur des mouvements plus visibles et institutionnalisés afin de maximiser le nombre de répondants

⁶⁴ Pro Bono Lab, « Panorama du pro bono », 60% des structures à finalité sociale en France ont déjà été accompagnées pour un besoin en compétences en 2018, contre 40% en 2016, 2019

Si un petit nombre de structures de l'utilité sociale de notre échantillon ne souhaite pas s'impliquer dans des collaborations (6%), en revanche pratiquement aucune structure ne souhaite plus coopérer avec des structures de l'innovation technologique (1%).

Pour cette raison, il est possible de dire que si les structures de notre échantillon sont relativement « connectées » à l'univers de l'innovation technologique, elles souhaitent également s'y inscrire de façon durable.

> Une tendance à la coopération en fonction de la taille de la structure

Une analyse statistique poussée de ces résultats permet d'observer une relation relative entre le besoin de coopération sur l'innova-

tion technologique et la taille des structures de l'utilité sociale. Parmi les répondants, 74% des structures entre 10 et 49 salariés ont déjà réalisé une coopération avec une entreprise Tech et souhaitent continuer. Cependant, ce pourcentage est inférieur de 7 points pour les structures de 0 à 9 salariés et de 50 à 249 salariés.

Nous pouvons en déduire que les structures d'utilité sociale de taille moyenne sont suffisamment développées pour pouvoir s'intéresser à une collaboration avec une entreprise Tech ; contrairement à une plus grande part des petites structures qui n'est peut-être pas encore assez structurée pour cela. Les grandes structures de l'utilité sociale sont quant à elles plus nombreuses à avoir soit déjà résolu cette question, soit à disposer de compétences suffisantes en interne pour ne pas collaborer avec des acteurs extérieurs.

3. L'APPARTENANCE À DES MOUVEMENTS TECH ENGAGÉS

Les mouvements *open data* et logiciel libre, bien que différents, représentent tous les deux une mise en commun de contenu. Ils sont donc proches philosophiquement. Nous avons donc cherché à savoir si les structures d'utilité sociale européennes s'inscrivent dans l'un et/ou l'autre de ces mouvements.

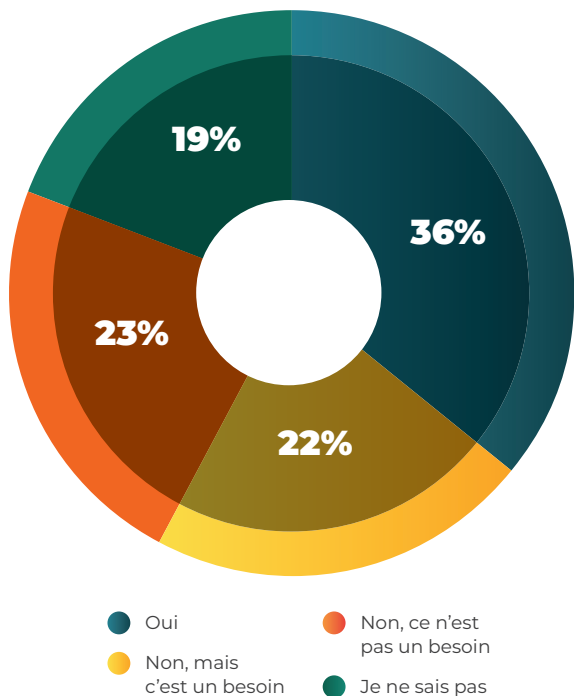
> L'appartenance au mouvement *open data*

Le mouvement *open data* a connu une forte croissance au cours de ces dernières années via notamment la mise en place de politiques publiques nationales et l'organisation d'événements de portée mondiale sur la question⁶⁵.

L'étude montre ici que le sentiment d'appartenance au mouvement *open data* des structures d'utilité sociale en Europe est relativement modéré, avec 36% des structures sociales qui affirment s'inscrire dans ce mouvement et 22% qui en ressentent le besoin.

⁶⁵ <https://www.opengovpartnership.org/>

Selon vous, votre organisation s'inscrit-elle dans le mouvement open data ?



Il existe un fort potentiel d'engagement des structures de l'utilité sociale en Europe, puisque 22% des structures considèrent qu'il s'agit d'un besoin et 19% de ces structures ne savent pas se positionner sur cette question.

Il faut noter que cette tendance est très proche de l'analyse proposée par le réseau Digital Social Innovation for Europe, qui constate que 37% des projets recensés jusqu'à présent sur la plateforme déclarent utiliser de l'*open data*⁶⁶.

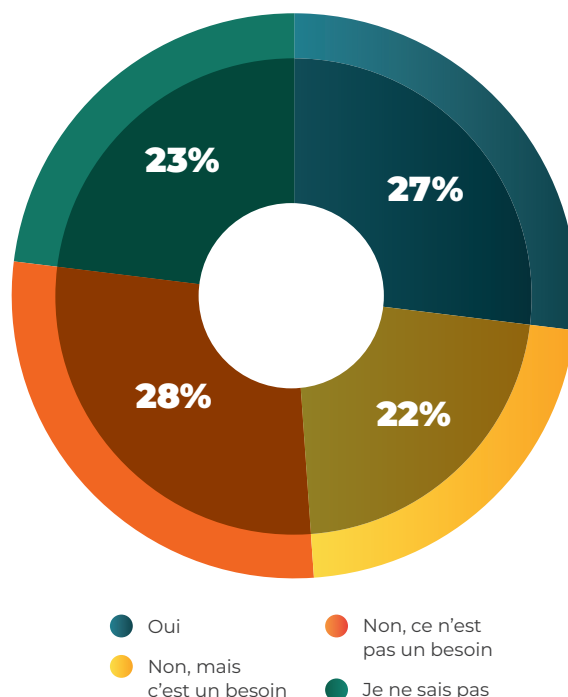
> L'appartenance au mouvement logiciel libre

Mouvement particulièrement pionnier de la révolution numérique le mouvement du logiciel libre s'est également fortement structuré depuis quelques années via des événements nationaux ou mondiaux, souvent en lien avec le mouvement de l'Open Source⁶⁷.

Le sentiment d'appartenance au mouvement du logiciel libre demeure également assez

modéré, puisque seulement un peu plus d'un quart des structures d'utilité sociale européennes se disent appartenir à ce mouvement, et moins d'un quart ressentent le besoin d'y appartenir.

Selon vous, votre organisation s'inscrit-elle dans le mouvement logiciel libre ?



Pour les structures sociales qui souhaitent une gouvernance démocratique, il est important de pouvoir être maître de leurs logiciels. La propriété privée de ces outils et l'exploitation des données personnelles sont des enjeux qui concernent tout le monde, et particulièrement l'écosystème de l'utilité sociale.

> Une interdépendance des deux mouvements

En revanche, l'étude permet de souligner que les personnes qui affirment que leur organisation appartient au mouvement *open data* sont très souvent des organisations qui affirment que leur organisation appartient au

⁶⁶ Matt Stokes and Peter Baeck, *What Next for Digital Social Innovation ? Realising the potential of people and technology to tackle social challenges*, p.70, 2017

⁶⁷ <https://www.opensourcesummit.paris/>

mouvement du logiciel libre. Autrement dit, si les structures de notre échantillon ne sont que peu militantes dans ces deux mouvements, il existe une grande interpénétration entre ces deux mouvements et leurs dynamiques.

On observe que 70% des structures qui se sentent appartenir au mouvement logiciel libre se sentent également appartenir au mouvement *open data*. De plus, 63% de celles qui souhaiteraient s'inscrire dans le mouvement logiciel libre, le voudraient aussi avec celui de *l'open data*. Cela peut s'expliquer simplement par le fait que ces deux mouvements ont des logiques similaires telles que la capacité à mettre en commun (que ce soit des données ou des logiciels) et à contribuer à l'intérêt général.

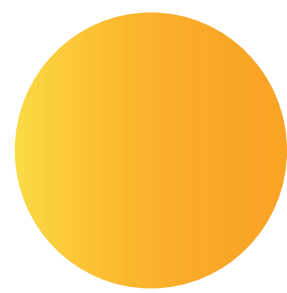
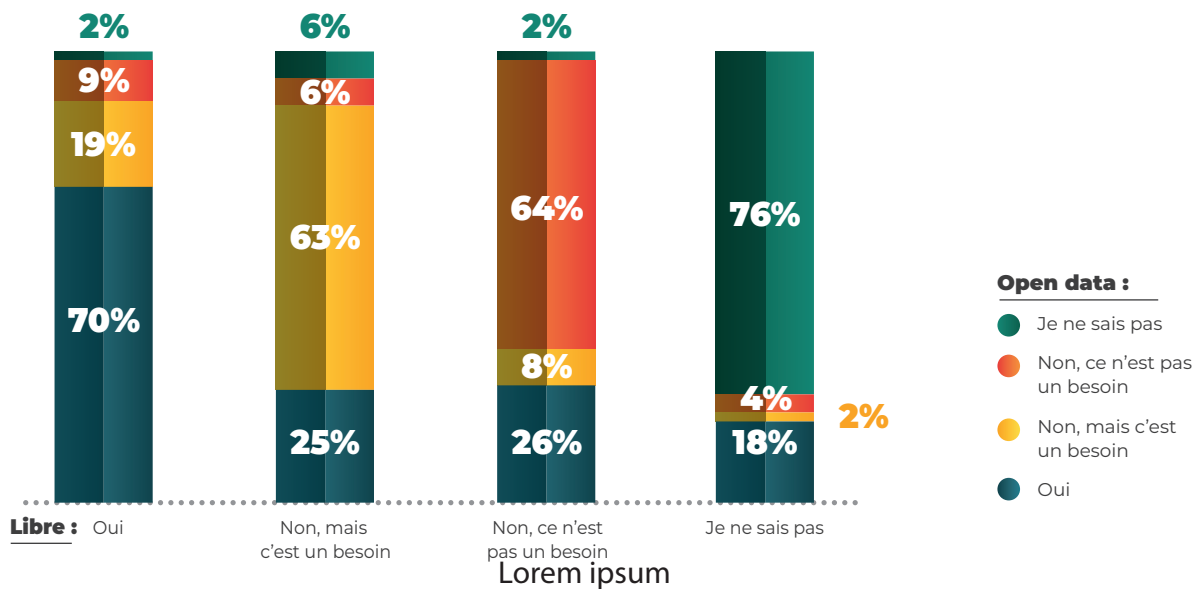
Le graphique ci-dessous montre également que les structures qui n'identifient pas comme un besoin l'appartenance au mouvement

open data sont très souvent des structures qui considèrent que l'appartenance au mouvement du logiciel libre n'en est pas un non plus : 64% des structures qui ne souhaitent pas appartenir au mouvement du logiciel libre, ne le souhaitent pas non plus pour le mouvement *open data*.

Même constat pour les structures qui ne savent pas si elles s'inscrivent dans le mouvement du logiciel libre : elles sont 76% à ne pas le savoir non plus pour *l'open data*.

Une interprétation possible de ce résultat est qu'une partie importante des répondants de notre échantillon manque d'éléments pour pouvoir positionner leur structure sur des mouvements d'innovation technologique en général.

Comparaison de l'appartenance et de l'interpénétration entre les mouvements *open data* et logiciel libre



4. LA COOPÉRATION TECH AUTOUR DU MÉCÉNAT

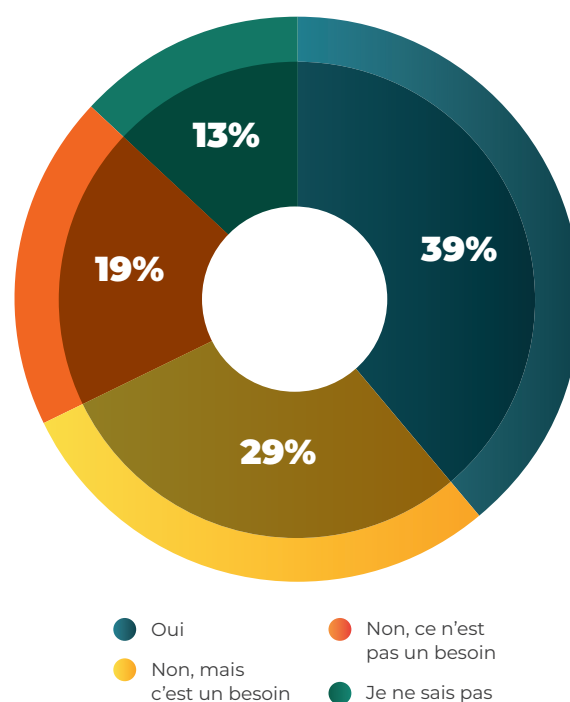
La coopération autour de la Tech passe aussi par le mécénat sous toutes ses formes. Nous distinguons ici plusieurs formes de mécénat. Le mécénat peut être financier, lorsqu'une entreprise ou un acteur public peut venir en aide financièrement à une structure sociale ; en nature, par le prêt ou le don de matériel ; ou de compétences par l'accompagnement des collaborateurs. Les formes de mécénat peuvent fortement varier selon le contexte. Par exemple concernant le mécénat de compétences, les collaborateurs d'entreprise peuvent être mobilisés quelques heures comme plusieurs mois sur un même projet.

> Le mécénat financier

L'étude montre, grâce au graphique ci-contre, que les coopérations Tech via le mécénat financier ont concerné 39% des structures sociales européennes ayant déjà collaboré avec des organisations spécialisées dans le numérique. Pour 29% d'entre elles, il n'y a jamais eu de coopérations de ce type mais c'est un besoin.

Il faut noter qu'un certain nombre de structures de l'utilité sociale (19%) considère que le mécénat financier n'est pas un besoin pour la diffusion, l'adaptation ou la conception d'innovations technologiques. Une explication possible de cette tendance est que ces structures considèrent que le mécénat financier ne permet pas d'obtenir des financements suffisants pour réellement investir dans une innovation ou une transformation technologique. En effet, le mécénat financier reste généralement flêché vers des projets, alors que l'investissement dans la recherche & développement, la transition organisationnelle et l'accompagnement au changement relèvent de financements structurels.

Si votre structure a déjà collaboré avec une organisation Tech, cette coopération a-t-elle reposé sur du mécénat financier ?



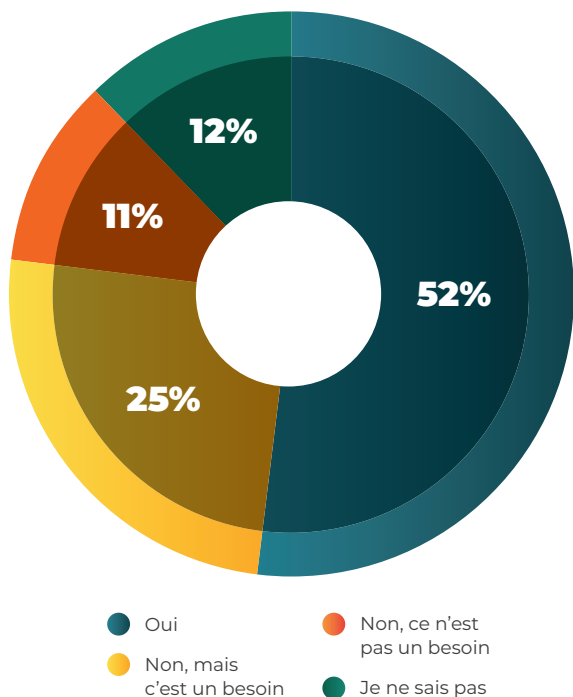
> Le mécénat de compétences

Les compétences les plus demandées dans le *Panorama du pro bono*⁶⁸ concernaient des besoins en communication, en ressources humaines, l'élaboration d'une stratégie d'influence et plaidoyer, et la conception d'outils.

Pour un peu plus de la moitié de notre échantillon européen ayant déjà coopéré avec le secteur Tech (52%), cette collaboration s'est faite par du mécénat de compétences, autrement dit via le partage de compétences gratuit par des collaborateurs d'organisations du secteur numérique au bénéfice des structures d'utilité sociale. Pour un quart de ces structures, ce n'est pas le cas mais elles en auraient besoin.

⁶⁸ Pro Bono Lab, « Panorama du Pro Bono » 2018-2019

Si votre structure a déjà collaboré avec une organisation Tech, cette coopération a-t-elle reposé sur du mécénat de compétences ?



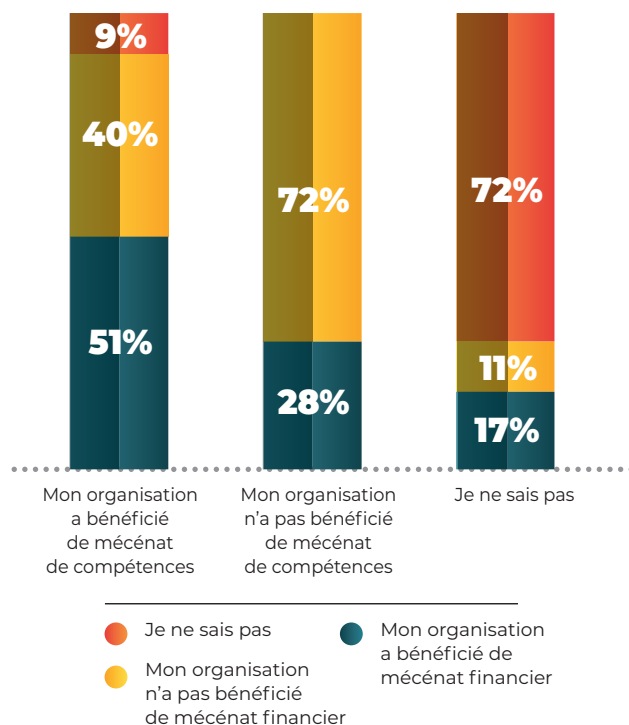
Si le mécénat de compétences est aujourd'hui de plus en plus généralisé, il est possible qu'il ne concerne qu'une partie des organisations interrogées, comme l'illustre le fait que les personnes ne soient pas toutes en mesure de répondre à cette question. Il est très possible qu'une grande partie des organisations qui ne considèrent pas le mécénat comme un besoin soient des entreprises.

> Une articulation des formes de mécénat

L'étude a permis cependant d'interroger le lien entre les différentes formes de mécénat. L'analyse des données de l'étude montre qu'il existe une relation statistique forte entre le recours au mécénat financier et au mécénat de compétence, comme l'indique le graphique ci-après.

En effet, 51% des structures d'utilité sociale européennes ayant bénéficié de mécénat de compétences dans le cadre d'un partenariat sur la Tech, ont également bénéficié de mécénat financier pour développer leurs outils numériques.

Comparaison des coopérations Tech en mécénat de compétences et en mécénat financier



D'autres analyses statistiques menées auprès de notre échantillon de répondants montrent que l'articulation des formes de mécénat se vérifie également sous d'autres angles : ainsi, 67% des structures sociales ayant reçu du mécénat en nature (dons de matériel technologique, de logiciels etc.) ont aussi reçu du mécénat de compétences. Enfin, 69% des structures ayant reçu du mécénat financier ont de la même façon bénéficié de mécénat en nature.

Ainsi, une structure, lorsqu'elle a bénéficié de mécénat, peut également mener des coopérations plus commerciales avec une entreprise Tech.

5. LA COOPÉRATION TECH AUTOUR D'ALLIANCES « BUSINESS »

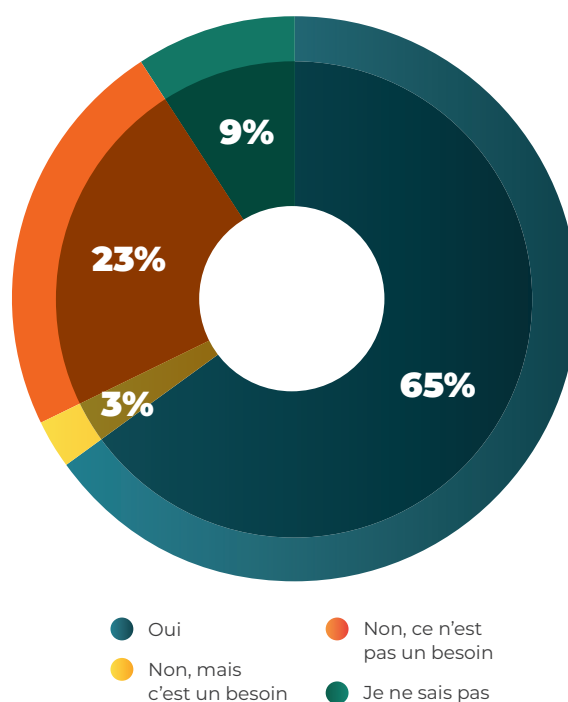
Les coopérations commerciales entre le secteur de l'utilité sociale et le secteur de la Tech émergent de plus en plus. Il en existe différents types dont la co-traitance qui lie par un contrat les parties prenantes et désigne un mandataire commun ; la sous-traitance qui lie la structure exécutive/donneuse d'ordre à une structure qui exécutera tout ou partie du contrat de la première et deviendra donc sous-traitante⁶⁹.

> Les relations de co-traitance et de sous-traitance

Cette forme de coopération peut permettre à une organisation d'utilité sociale de se développer plus rapidement.

Notre étude montre que ces deux formes de collaborations commerciales sont très prisées : **65%** des structures sociales européennes ayant collaboré avec le secteur Tech l'ont fait au travers d'une relation de co-traitance ou sous-traitance.

Si votre structure a déjà collaboré avec une organisation Tech, cette coopération a-t-elle reposé sur une relation de co-traitant ou de sous-traitant ?



Il faut également souligner que, parmi les structures de l'utilité sociale qui ont collaboré avec des structures de l'innovation technologique, pratiquement aucune structure ne considère que créer des relations de co-traitance et de sous-traitance est un besoin. Autrement dit, toutes les structures qui souhaitaient opter pour ce type de coopération sont parvenues à leur fin, alors qu'un nombre important de structures considèrent qu'il ne s'agit pas d'un besoin (23%).

⁶⁹ Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale, « Quelle contractualisation entre les associations et les collectivités publiques ? », 2011

> Franchise

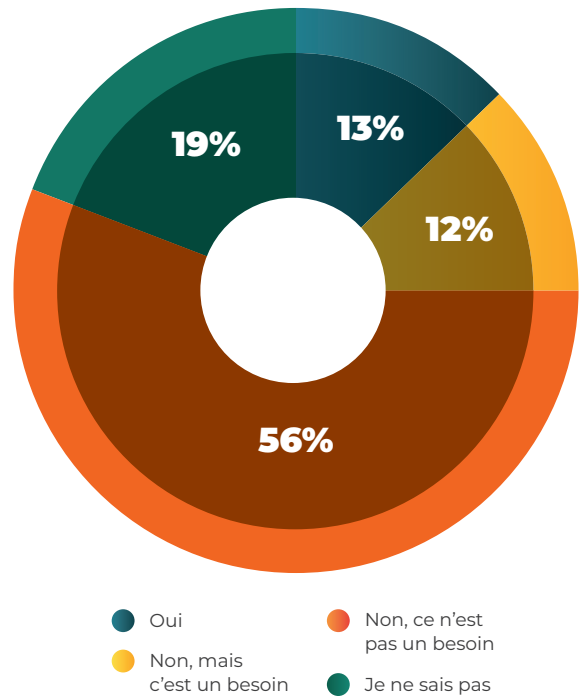
Alors que le modèle de la franchise constitue un modèle de développement important pour les structures de l'utilité sociale parce qu'elle permet de tisser des alliances avec d'autres structures autour de la diffusion d'innovation sociale en échange de certaines règles (respect de la qualité de l'innovation, paiement d'un revenu à la structure à l'origine de l'innovation), aucun répondant de l'étude n'a indiqué qu'il s'agissait d'un modèle de coopération entre structures de l'innovation sociale et structure de l'innovation technologique.

> Joint-Venture Sociale

Le concept des Joint-Ventures Sociales (JVS) est relativement récent et encore peu développé. Les JVS ou « co-entreprises sociales » sont fondées sur une collaboration entre une association ou une entreprise sociale et une entreprise commerciale « classique » qui créent une structure à part entière et mettent en œuvre une mission sociale ou sociétale selon un modèle économique hybride pérenne.

L'étude montre que ce type de coopération est encore peu développé puisque seulement 13% des structures sociales ayant collaboré avec un acteur de la Tech ont abouti par la création d'une JVS et 12% en ont le besoin.

Si votre structure a déjà coopéré avec une organisation Tech, cette coopération a-t-elle reposé sur la création d'une Joint-Venture Sociale ?

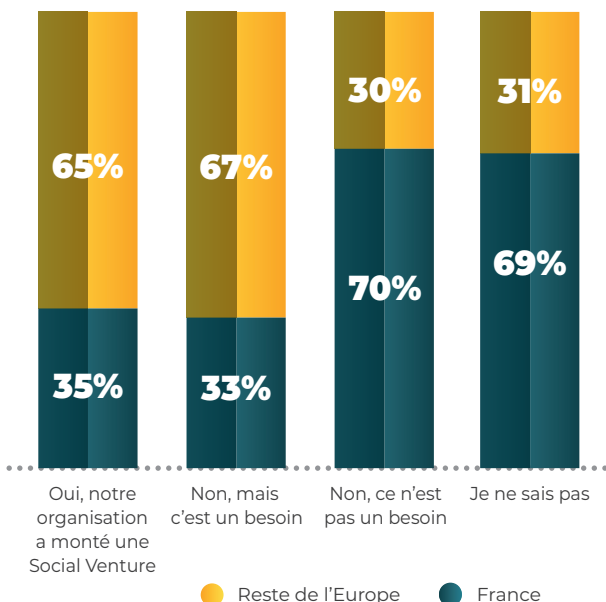


Si l'idée est intéressante puisqu'elle permet la complémentarité entre des acteurs ayant des compétences technologiques/numériques et des acteurs agissant pour l'utilité sociale, elle n'est néanmoins pas assez attractive pour ces derniers qui sont 56% à ne pas en ressentir le besoin.

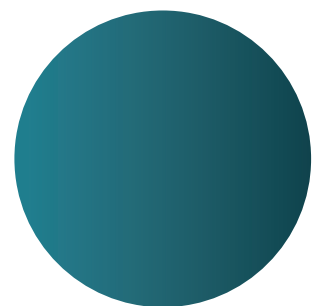
> Comparaison européenne

Parmi les structures qui ont monté une JVS, 35% proviennent de France et 65% du reste de l'Europe (sachant que notre échantillon français était plus important, c'est une tendance relativement faible). À l'inverse, parmi les structures qui considèrent que ce n'est pas un besoin, 70% proviennent de France.

Comparaison de la création d'une Joint-Venture Sociale entre la France et le reste de l'Europe



Cela interroge donc sur le poids des spécificités nationales dans la construction de tels partenariats. Il est tout à fait possible que les structures de l'utilité sociale en France soient moins réceptives à l'égard de ce type de partenariat car elles considèrent que l'écosystème de l'innovation technologique menace, dans une certaine mesure, les principes et les acquis de l'économie sociale et solidaire.



6. EXPLICATIONS ET TENDANCES

> Micro : un potentiel d'engagement dans les mouvements open data et logiciel libre

L'étude permet de montrer qu'il existe un réel potentiel d'engagement des structures de l'utilité sociale en Europe dans des mouvements collaboratifs d'innovation technologique, au premier rang desquels le mouvements *open data* et le mouvement du logiciel libre.

Il est possible que ce potentiel d'engagement s'exprime sur le plan des valeurs de l'innovation sociale et de l'innovation technologique « alternative » par rapport à des modèles de concentration de richesse et de valeur écono-

mique. Pour Laurent Costy, Fondateur de Libre Association :

.....

« Le logiciel libre, c'est de la création de richesse mais à l'intention de tous. Personne ne peut se l'approprier. C'est un bien commun de l'informatique. Cela vient bousculer le capitalisme traditionnel et ça, c'est primordial. »⁷⁰

.....

Pour autant, il faut tout de même souligner que la volonté modérée des organisations de plus s'impliquer dans les mouvements *open data* et du logiciel libre interroge. L'organisation d'un atelier sur l'*open data* par le Labo de l'ESS en France en 2013 identifiait déjà les

⁷⁰ Pierrick Marissal, L'Humanité, « logiciel libre et ESS, une économie à l'intention de tous », 2015

principales problématiques d'adhésion de ces structures à des enjeux *open data* :

.....

« Comment intéresser les acteurs et montrer l'intérêt, le besoin de développer ces capacités méthodologiques ? — Comment passer de l'intérêt partagé à la mise en œuvre opérationnelle de cette méthodologie ? — Comment organiser le transfert de compétences ? — Quels peuvent être les groupes porteurs ? — Quels sont les prérequis, les besoins de formations en amont ? »⁷¹

.....

Les freins potentiels sur l'engagement des structures de l'utilité sociale dans de tels mouvements de rencontre, de partage, et de défense d'un modèle de production d'innovation à la fois ouvert et libre de droits ne sont pas seulement techniques, mais également économiques.

Il faut aussi souligner que les structures de l'utilité sociale, si elles ont une réflexion poussée sur les enjeux sociaux et économiques de la technologie, n'ont pas toujours une culture technologique et une connaissance des enjeux éthiques de la technologie par rapport à d'autres organisations plus technologiques.

> Meso : une évolution et une articulation progressives des partenariats

Les entretiens avec certaines structures de l'utilité sociale permettent d'identifier que les relations de coopération sont progressives : les structures de l'utilité sociale peuvent d'abord commencer à coopérer avec des structures de l'innovation technologique selon une logique de mécénat de compétence ou financier, éventuellement les deux en même temps, avant d'engager des coopérations plus commerciales.

Cas d'étude : la coopération entre la Fondation Accenture et Simplon.co

La Fondation Accenture a une stratégie de soutien à l'innovation sociale qui vise à faciliter le retour à l'emploi de 150 000 personnes d'ici 2020.

Son principal levier est le mécénat de compétences (5000 jours/an) sur des formats courts (quelques heures) ou des formats longs, et accompagne également, selon une logique d'innovation ouverte, notamment 15 associations avec un accompagnement sur 6 mois à temps plein, notamment Fellows Ashoka, via un programme clé : ShareIT (1000 jours de mécénat) visant à accompagner et outiller des entrepreneurs sociaux ayant démontré de l'impact.

La Fondation Accenture a notamment accompagné, lors de plusieurs missions de mécénat de compétences, l'entreprise sociale Simplon.co, mobilisée sur la formation au code pour des personnes en situation de vulnérabilité sociale ou économique. La Fondation a d'abord proposé une relation de mécénat de compétences sur le modèle

économique pendant 3-4 ans alors que Simplon.co était engagé dans une logique de changement d'échelle très rapide. Elle propose désormais du mécénat de compétence sur la démarche qualité et choix d'un CRM.

La Fondation Accenture a également accompagné Simplon.co via du mécénat financier, sur l'expérimentation et la mise en place d'un programme de formations au code à destination des réfugiés en France, appelé Refugeek.

Suite à plusieurs actions de mécénat de compétences, la Fondation Accenture et Simplon.co ont fait évoluer leur partenariat vers une logique de co-traitance et de sous-traitance, voire de co-production. Les deux structures ont mis en place ensemble une formation au code sur la technologie Java. L'intérêt pour Accenture de soutenir des entrepreneurs sociaux est de renforcer sa position sur certains marchés ou pour remporter de nouveaux marchés.

⁷¹ Labo de l'ESS, Trois ateliers sur l'*open data* : http://www.llelabo-ess.org/IMG/pdf/les_trois_ateliers_open_data.pdf

La construction progressive des formes de partenariat s'explique en grande partie par la nécessité, pour les parties prenantes, de construire une compréhension mutuelle des besoins et des opportunités de coopération. Les échanges, dans le temps long du partenariat, permettent de construire des relations de confiance qui induisent les partenaires à prendre des risques commerciaux plus importants par la suite.

> Macro : l'importance des politiques publiques dans la formation de consortiums

Le réseau CAPSSI est une initiative de la Commission européenne et de la Direction Géné-

rale DG Connect, afin de favoriser des collaborations entre l'innovation sociale, l'innovation technologique et la recherche.

Le cas du lancement du réseau CAPSSI⁷² montre par exemple que les modes de coopération peuvent rassembler une très grande diversité d'acteurs, ayant des origines et des statuts très différents, ainsi que le rôle des politiques publiques dans la construction de communautés ad hoc. Ces coopérations sont alors fortement collaboratives, guidées par des principes de production de connaissance et d'innovation selon une logique « libre » et « ouverte ».

Cas d'étude : le réseau CAPSSI

L'initiative CAPSSI désigne et pilote des plateformes en ligne sensibilisant aux enjeux du développement durable et offrant des solutions collaboratives basées sur des réseaux innovants d'individus, idées, services et technologies, favorisant alors de nouvelles formes d'innovation sociale.

CAPSSI soutient les efforts pro-environnement, les mouvements issus de la base et les pratiques pour partager les savoirs, changer nos modes de vie ainsi que nos habitudes de production et consommation. L'élaboration de processus démocratiques plus participatifs en Europe est également l'un des objectifs de CAPSSI. Ces autres objectifs sont les suivants :

- créer et faire grandir une communauté soudée d'acteurs actifs en proposant à toutes les parties prenantes de CAPSSI des outils pour soutenir leurs efforts de coordination, communication et essaimage, ainsi que pour favoriser le transfert de savoirs, l'apprentissage collaboratif, l'identification de bonnes pratiques et la promotion de résultats probants pour un large impact social ;

- connecter les parties prenantes de CAPSSI entre elles et avec des initiatives montantes en Europe et ailleurs au moyen d'une participation active et directe des acteurs-clés issus de la communauté est essentiel pour comprendre comment l'innovation sociale numérique est au cœur de la future génération de l'internet des humains ;

- impacter la société et permettre à la transformation sociale digitale de changer concrètement la vie des citoyens grâce aux efforts coordonnés de CAPSSI imbriqués dans un certain nombre d'actions et d'événements impliquant étudiants, hackers, décideurs publics et innovateurs sociaux numériques.

L'initiative CAPSSI est soutenue par la Commission européenne et impulsée via une coordination et des activités de soutien apportées par le projet ChiC, *Coordinating high-Impact for CAPS*. Le projet ChiC agit pour optimiser et élargir la communauté CAPS afin qu'un impact fort soit généré dans le cadre du programme-cadre pour la recherche et le développement technologique, et plus encore.

⁷² CAPSSI pour Collective Awareness Platforms for Sustainability and Social Innovation (Plateformes de sensibilisation collective pour la durabilité et l'innovation sociale)

Un des principaux résultats de CAPSSI est d'avoir réussi à construire des partenariats entre des organisations mais également entre des types d'individus qui ne s'étaient jamais rencontrés (artistes, activistes, chercheurs, collectivités), selon des logiques publiques et privées, les projets étant portés directement par des acteurs sensibilisés ou non à la Tech.

.....

« Cela a été une expérience novatrice. Nous avons commencé assez tôt à connecter non seulement des acteurs plus traditionnels dédiés à l'innovation, comme les universités, les petites, moyennes et grandes entreprises, mais surtout de nouveaux acteurs : des activistes, des artistes, des associations de citoyens, des municipalités. »

Entretien avec une responsable
du réseau CAPSSI, Italie

.....

L'initiative CAPSSI a permis de faire émerger plus d'une trentaine de projets portés par des consortiums sur des enjeux d'économie ouverte, de science, ou de mobilisation citoyenne. Une des principales limites de cette initiative est que les acteurs mobilisés sont par ailleurs plus souvent des associations et des collectivités, que des entreprises.

.....

« Les coopérations doivent être ouvertes, inclusives, participatives et multidisciplinaires. Dans le contexte CAPSSI, ce sont plutôt de petites et moyennes sociétés, des municipalités et des associations. Il y a eu moins de participations du côté des grandes entreprises. »

Entretien avec une responsable
du réseau CAPSSI, Italie

.....

Une autre limite du projet CAPSSI est que la plupart des projets sont davantage portés par des écosystèmes nationaux, plutôt que par des dynamiques transnationales.

Il faut noter dans l'ensemble que le soutien des pouvoirs publics est un facteur d'engagement et de construction de communautés important, notamment parce qu'ils sont en capacité de financer l'expérimentation de nouveaux modes de coopération et d'innovation que les structures de l'utilité sociale ne sont pas encore en mesure de mener par elles-mêmes à l'échelle européenne.

7. À RETENIR

- D
 77% des structures d'utilité sociale européennes ayant coopéré ont bénéficié ou auraient besoin de bénéficier de mécénat de compétences dans le domaine Tech ;
- D
 65% des coopérations entre les acteurs Tech et les acteurs de l'utilité sociale se sont faites sous la forme de co-traitance ou sous-traitance ;

- D
 56% des structures sociales ayant déjà coopéré avec des entreprises du numérique, n'estiment pas le besoin de créer une Joint-Venture Sociale, dont 70% sont françaises.



LES FREINS ET LEVIERS DES COOPÉRATIONS TECH

1. LES FREINS CLASSIQUES DE LA COOPÉRATION

La coopération entre les structures de l'utilité sociale et de l'innovation technologique peut se comprendre selon différentes phases : depuis la mise en relation ou la rencontre, à l'identification des besoins et la conception du partenariat jusqu'à la question de l'évaluation et de l'autonomisation des structures dans le temps.

La fracture numérique ne concerne pas seulement les bénéficiaires finaux, et notamment les personnes les plus âgées ou les plus vulnérables socialement. Elle frappe également de plein fouet les petites organisations, notamment celles qui se focalisent sur leur cœur de mission plutôt que sur l'efficacité de leur organisation. C'est notamment le cas dans le secteur associatif.

Quand bien même les structures de l'utilité sociale sont sensibilisées aux enjeux de l'innovation numérique et technologique, l'opportunité de coopérer avec des partenaires apportant des solutions technologiques peut se heurter à plusieurs type de freins internes :

■ tout d'abord, il y a une difficulté pour les structures d'utilité sociale à identifier les interlocuteurs au sein des entreprises Tech pour mener une coopération. Dans une grande entreprise, il s'agira de la fondation de l'entreprise qui aura pour

charge d'enclencher une politique de mécénat ou la direction RSE par exemple ;

■ pour les structures de l'utilité sociale, il faut donc bien identifier la stratégie numérique qu'elles souhaitent développer pour que les outils proposés soient une aide au service de l'objectif social. La question des compétences internes des structures est souvent évoquée comme un frein important de la coopération autour du numérique.

Ces éléments doivent prendre en compte à la fois les valeurs de l'équipe en place ainsi que le niveau de compétence de l'équipe en interne, les enjeux de traduction des enjeux sociaux en enjeux technologiques pouvant faire l'objet d'un certain nombre de questionnements (utilisation des données, augmentation prise par l'innovation technologique au détriment du caractère humain de l'innovation sociale).

Une étude récente⁷³ indique que « Les principaux facteurs internes pour établir une coopération fructueuse sont les suivants :

■ avant tout, la confiance et l'alignement des valeurs qui se reflètent dans la compréhension et l'acceptation mutuelles et qui sont essentielles à l'établissement

⁷³ Technopolis pour DG Grow « Suivi de la Social Business Initiative (SBI) : Coopération entre les entreprises d'économie sociale et les entreprises traditionnelles », EASME - Commission européenne, octobre 2018

d'un partenariat durable et fructueux à long terme ;

- deuxièmement, la disponibilité et l'accès à des ressources telles que le temps, la main-d'œuvre et les finances, dont l'absence affecte particulièrement les EES, qui ne génèrent pas de revenus par elles-mêmes. De plus, les partenaires qui disposent de plus de ressources peuvent hésiter à coopérer avec des partenaires potentiels perçus comme moins ingénieux ;
- troisièmement, la visibilité et la reconnaissance des compétences et des capacités des EES revêtent une grande importance ;
- enfin, le professionnalisme et la transparence des EES sont des éléments clés pour l'établissement de coopérations avec les entreprises traditionnelles.



« Il semble également nécessaire de bien appréhender l'état d'esprit au sein de l'association et d'anticiper par rapport à certaines résistances qui peuvent s'avérer désastreuses. À la fois pour la réussite du projet et pour la cohésion des équipes. »⁷⁴



La question de la maintenance des innovations technologiques, une fois la coopération finie, demeure également un enjeu majeur de l'autonomisation des structures d'utilité sociale car les structures ne sont pas toujours en capacité d'internaliser les compétences nécessaires pour cela.

L'étude montre alors que si les acteurs identifient certains obstacles structurels comme le manque de financement, le manque de lieux de rencontre et la méconnaissance du potentiel de la technologie, ces marqueurs du paysage européen ne doivent pas faire oublier la manière dont les différences profondes entre les écosystèmes alimentent ces difficultés.

2. UN MANQUE DE SOUTIEN DES POLITIQUES PUBLIQUES

Le soutien des pouvoirs publics est considéré par une grande partie des répondants comme un frein au développement de l'innovation technologique et au développement de coopérations entre structures de l'utilité sociale et de l'innovation technologique.

Le financement de l'innovation sociale digitale et technologique demeure un enjeu complexe à appréhender à l'échelle européenne et à l'échelle nationale, en raison de l'absence de données unifiées sur le sujet. En 2017, la DG Connect de la Commission européenne est l'un des principaux financeurs européens sur le sujet via un financement de 65 millions d'euros

dédié aux projets CAPS (Collective Awareness Platform). D'autres initiatives européennes et nationales abondent dans ce sens via des financements de plusieurs centaines de milliers d'euros. La part des financements privés issus de la philanthropie et des fondations, ainsi que la part des fonds d'investissement à impact est peu connue à ce jour.⁷⁵

Les structures de l'utilité sociale sont particulièrement conscientes de ces limites structurelles. Les répondants à notre questionnaire expriment plusieurs types de besoins articulés en enjeux de reconnaissance sur un plan législatif, fiscal et financier :

⁷⁴ Recherches & Solidarités, « Développement du numérique dans les associations et nouvelles formes de mobilisations citoyennes », 2014

⁷⁵ Matt Stokes and Peter Baeck, *What Next for Digital Social Innovation ? Realising the potential of people and technology to tackle social challenges*, p.40-44, 2017.

- 76% des répondants considèrent que les pouvoirs publics devraient améliorer les législations en vigueur pour renforcer les coopérations ;
- 83% des répondants considèrent que les pouvoirs publics devraient améliorer la fiscalité des structures pour renforcer les coopérations ;
- 94% des répondants considèrent que les pouvoirs publics doivent améliorer le financement de la coopération des structures (notamment via des appels à projets) ;
- 86% des répondants considèrent que les pouvoirs publics doivent améliorer la mise en réseau des structures.

De ce point de vue, l'étude rejoint les enseignements d'autres études qui soulignent qu'il n'existe pas suffisamment de financement pour l'innovation sociale digitale et technologique parce que les politiques publiques se focalisent plus sur des innovations purement commerciales :



« L'idée précise de cette recherche est bien qu'il n'y a pas assez de financement pour l'innovation sociale numérique, particulièrement à certains stades de développement des initiatives et dans certaines régions d'Europe, et que ces financements sont trop souvent rigides et inaccessibles. »⁷⁶



L'étude montre clairement que la question du financement public de l'innovation sociale sur des enjeux technologiques est un enjeu très largement partagé par l'ensemble des répondants de notre étude. Le financement est notamment considéré comme un levier important pour la sensibilisation et la formation des professionnels, pour l'expérimentation de nouvelles solutions, pour le changement d'échelle des structures.

3. LE MANQUE DE LIEUX DE RENCONTRE : UN BESOIN À NUANCER

L'organisation de temps et de lieux de rencontre a pu bouleverser le paysage de l'innovation en Europe. L'organisation de hackathons en Estonie depuis quelques années a par exemple été un levier important pour qu'une communauté d'innovateurs sociaux et technologiques prenne conscience de ses enjeux communs et de son identité.

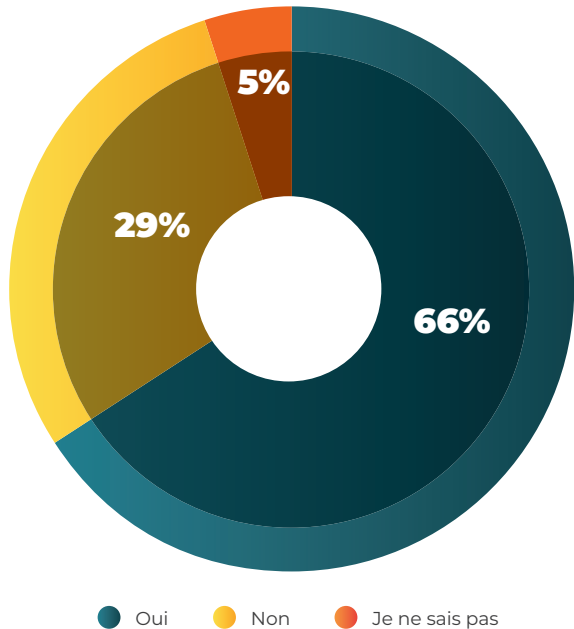
Cependant, 66% des répondants s'accordent à dire qu'il n'existe pas assez de lieux de rencontre pour faciliter les échanges entre les acteurs « Social Good » et les acteurs de la Tech.

C'est un constat largement partagé entre les structures d'utilité sociale européennes puisqu'il n'existe pas de lien significatif entre ce sentiment de manque de lieux de rencontre et les caractéristiques des pays, des organisations ou des personnes.

Pour autant, l'étude permet de montrer qu'il ne s'agit pas seulement de créer des lieux de rencontre pour que les communautés d'innovateurs sociaux et technologiques puissent se rencontrer. La question des lieux de rencontre découle également d'un problème social et culturel :

⁷⁶ Matt Stokes and Peter Baeck, *What Next for Digital Social Innovation ? Realising the potential of people and technology to tackle social challenges*, p.40, 2017.

Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : « les organisations sociales et les organisations Tech n'ont pas de lieux de rencontre et d'échange » ?



« Les entrepreneurs Tech n'ont pas le même vocabulaire pour parler des problèmes sociaux et des solutions. Ils ont souvent une éducation, des diplômes très différents, voire n'habitent pas dans les mêmes quartiers. »

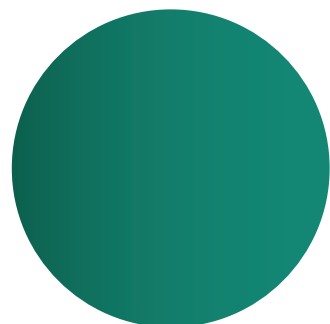
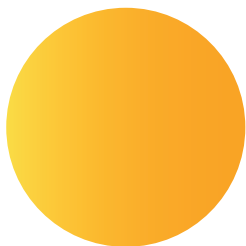
Responsable d'un réseau d'entreprises sociales, Estonie, 2018

La qualité des relations entre les structures de l'innovation sociale et les structures de l'innovation technologique s'explique aussi par le fait que les répondants n'ont pas toujours le même degré d'analyse des problèmes sociaux :

« Même s'ils travaillent sur les mêmes sujets, ce sont deux mondes qui ont du mal à se parler. Les ONG pensent que la Tech a souvent une compréhension superficielle des besoins sociaux, et notamment de l'idée qu'un problème social peut se résoudre par une plateforme. Ils ont aussi le sentiment de ne pas être traités sur un pied d'égalité. »

Responsable d'un réseau d'entreprises sociales, Estonie, 2018

Il faut donc nuancer ce résultat concernant la question de l'absence de lieux de rencontres, pour souligner que les enjeux de coopération dépendent également de la capacité des structures à construire une compréhension commune des problèmes, à identifier des objectifs communs, et à construire une grammaire de la coopération qui soit compréhensible par les différentes parties prenantes. Pour cette raison, la question de la compatibilité des valeurs entre structures de l'utilité sociale et de l'innovation technologique est souvent questionnée.

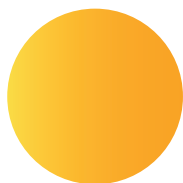


4. LA COMPATIBILITÉ DES VALEURS SOCIALES ET TECHS : UN FREIN SANS EFFETS ?

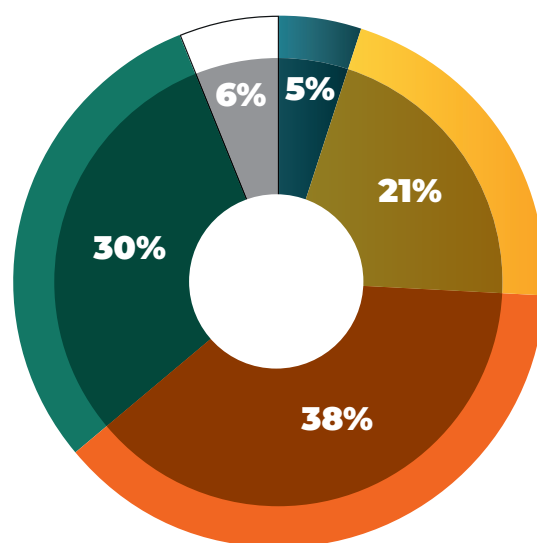
La question des valeurs est fondamentalement centrale pour les structures de l'utilité sociale car elles définissent à la fois la finalité de l'innovation et les modes de fonctionnement des organisations. Les valeurs associées à l'innovation sociale sont en général très proches des valeurs collaboratives : coopération des acteurs, partage des ressources.

Certains travaux ont pu démontrer que le discours sur les valeurs des structures de l'utilité sociale n'empêche pas que ces structures soient également en concurrence : les innovations sociales ayant une dimension numérique ont souvent une valeur économique marchande potentiellement importante, ce qui n'incite pas les innovateurs à collaborer autant qu'ils le pourraient, contrairement à des innovations dans le champ de l'engagement citoyen/associatif⁷⁷.

On observe que pour 68% des répondants, les valeurs des structures de l'utilité sociale et celles des entreprises Tech ne sont pas incompatibles, alors que pour seulement 26% elles le sont, ce qui est encourageant dans une perspective de coopération.



Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : "les organisations sociales et les organisations Tech ont des valeurs incompatibles" ?



● Oui, tout à fait ● Non, pas du tout ○ Je ne sais pas
● Oui, plutôt ● Non, pas vraiment

L'étude montre qu'il existe une relation significative entre l'âge des répondants (plus de 35 ans) et le fait de trouver que les valeurs entre ces deux écosystèmes sont incompatibles, ce qui laisse à penser qu'il existe un effet générationnel concernant ce frein spécifique.

Les structures de l'utilité sociale peuvent regretter que les entreprises de la Tech adoptent une approche trop opportuniste plutôt que structurée par des valeurs communes. Pour autant, il faut noter que ce dialogue est d'autant plus complexe que les structures de l'utilité sociale ont également une méconnaissance du potentiel de l'innovation technologique et de ses conséquences pour l'innovation sociale, ainsi que pour les modèles économiques de l'innovation sociale.

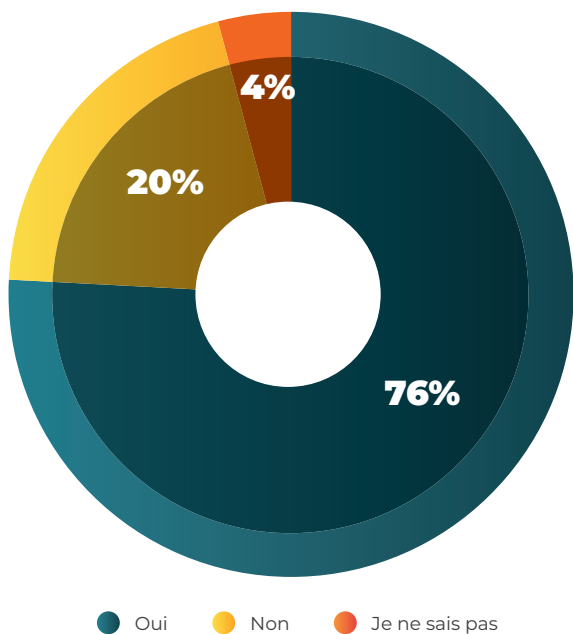
⁷⁷ Agence Phare, Evaluation du programme La France s'engage — lauréats numériques, Mars 2017.

5. LA MÉCONNAISSANCE DU POTENTIEL DE LA TECH : UN ENJEU CENTRAL

L'univers de la Tech nécessite des connaissances et des compétences souvent très spécifiques. La connaissance du potentiel de la technologie est une question complexe pour des innovateurs sociaux qui n'ont pas toujours fait des études et des formations techniques, quand bien même ils innovent dans le champ du numérique⁷⁸.

Notre étude montre que pour 76% des acteurs de l'utilité sociale européens, les structures ne connaissent pas suffisamment le potentiel de la technologie dans leur écosystème, ce qui peut être un frein important pour toute coopération avec des acteurs de la Tech.

Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : "les organisations sociales ne connaissent pas suffisamment le potentiel de la technologie" ?



Il faut souligner ici que la méconnaissance du potentiel de la technologie peut prendre plusieurs formes : il peut s'agir d'une méconnaissance des conditions techniques de prototypage et de lancement d'une innovation spécifique, d'une méconnaissance du modèle économique de l'innovation technologique ou encore d'une méconnaissance des effets durables de l'innovation technologique sur l'innovation sociale.

Un des freins principaux est donc l'acquisition d'une culture technologique mais également économique des innovations Tech :

.....

« Il y a une conscience et culture qui doivent se créer, au niveau digital mais aussi au niveau entrepreneurial de l'organisation de business. Et donc des compétences qui doivent se créer pour passer du papier à l'action. C'est un chemin complexe qui demande de la multidisciplinarité et de l'éducation. On est au début de ce chemin. »⁷⁹

.....

Notre étude montre alors que la méconnaissance du potentiel de la technologie par les structures de l'utilité sociale n'est pas seulement un enjeu propre à chaque organisation : il s'agit davantage d'un enjeu systémique et culturel, qui repose sur l'existence d'acteurs intermédiaires entre les univers de l'innovation sociale et de l'innovation technologique.



⁷⁸ Agence Phare, Evaluation du programme La France s'engage — lauréats numériques, Mars 2017.

⁷⁹ Responsable de réseau, Italie, Entretien mené dans le cadre de la présente étude, 2018.

6. ENSEIGNEMENTS QUALITATIFS

Si la définition d'objectifs communs autour de valeurs partagées est une condition de réussite des coopérations bien identifiées par les travaux précédemment cités, et si le choix de modalités de coopération adaptées peut avoir son importance, notre étude souligne d'autres enjeux.

> **Micro : travailler la comptabilité des projets entre les écosystèmes**

Les entretiens montrent que l'analyse et la définition commune des besoins et de la compatibilité opérationnelle des deux organisations est un enjeu majeur des partenariats, notamment sur des enjeux technologiques.

La question des échanges sur les valeurs et la finalité de la coopération constitue un préalable identifié depuis longtemps par les travaux sur l'innovation sociale numérique, notamment lorsque la coopération implique une association et une entreprise dont la finalité est également la rentabilité de ses investissements.

.....

« La stratégie numérique, ou du moins le choix des outils, doit être au service des objectifs définis dans le cadre des plans d'action qui eux-mêmes découlent du projet associatif. »⁸⁰

.....

Il faut que le besoin soit clairement défini de même que la temporalité du dispositif. Ainsi, une entreprise Tech interrogée déclare :

.....

« Il est important qu'on analyse le besoin, qu'on comprenne le contexte. Sauf qu'il faut vraiment prendre un temps de cadrage et d'ac-

culturation des deux côtés. Il faut être là pour décoder. »

Déléguée Générale de la Fondation
d'une entreprise Tech, France, 2018

.....

À cet égard, certains entretiens montrent que les entreprises de l'univers technologique peuvent avoir tendance à considérer tout type de coopération (notamment le mécénat) avec les structures de l'utilité sociale comme des coopérations commerciales classiques alors que ces dernières ne le considèrent pas de la sorte.

La qualité des relations entre les structures de l'innovation sociale et les structures de l'innovation technologique s'explique aussi par le fait que les répondants n'ont pas toujours le même degré d'analyse des problèmes sociaux :

.....

« Même s'ils travaillent sur les mêmes sujets, ce sont deux mondes qui ont du mal à se parler. Les ONG pensent que la Tech a souvent une compréhension superficielle des besoins sociaux, et notamment de l'idée qu'un problème social peut se résoudre par une plateforme. Ils ont aussi le sentiment de ne pas être traités sur un pied d'égalité. »

Responsable d'un réseau d'entreprises
sociales, Estonie, 2018

.....

Pour cette raison, notre étude montre que la coopération entre une structure de l'utilité sociale peut-être facilitée si la structure est déjà positionnée sur des enjeux numériques et technologique, et si elle est une entreprise, plutôt qu'une association. Le risque associé à cette tendance est que les acteurs associatifs éloignés des enjeux numériques et technologiques soient de plus en plus marginalisés dans la définition des innovations, des produits et des services, notamment sur les be-

⁸⁰ Recherches & Solidarités, « Développement du numérique dans les associations et nouvelles formes de mobilisations citoyennes », 2014

soins sociaux non ou insuffisamment résolus par les politiques publiques et par le marché.

> Meso : le rôle de structures intermédiaires

À l'échelle des incubateurs et des programmes, certains acteurs de l'innovation sociale soulignent l'intérêt de mêler des projets d'innovation sociale et d'innovation technologique au sein d'une même promotion pour que les uns et les autres puissent s'acculturer à des problématiques différentes. Cette piste vaut cependant pour des organisations récentes.

La coopération entre structures de l'utilité sociale et structures de l'innovation technologique peut également être facilitée par l'émergence de structures intermédiaires, qui connaissent ces deux univers, le potentiel de la Tech et la complexité des besoins sociaux, et qui sont capables de construire des espaces d'échanges et de traduction des besoins. La structuration du réseau Tech Soup Europe, dont Solidatech est membre, constitue, à cet égard, un éclairage intéressant sur l'existence de ce type de structures « intermédiaires » qui favorisent le dialogue et la diffusion de compétences entre les univers de l'innovation sociale et de la Tech.

Capable de dialoguer entre les différents univers d'innovation, ces acteurs intermédiaires ne se contentent pas seulement d'outiller et de former les acteurs de l'innovation sociale par rapport à des innovations existantes : ils les sensibilisent également au potentiel de la technologie et peuvent favoriser une amélioration importante des ponts entre les univers de l'innovation sociale et technologique.

> Macro : l'intervention des pouvoirs publics

Pour cette raison, certaines structures de l'utilité sociale plaident pour que les pouvoirs publics interviennent dans la définition de nouvelles règles et la diffusion de nouvelles valeurs partagées, condition indispensable à des coopérations plus fructueuses.

Pendant longtemps, notamment en France, le secteur du numérique et le secteur de l'utilité sociale ont bien souvent été distingués, même au sein des politiques publiques, ce qui ne laisse pas place à des lieux centraux permettant l'innovation sociale conjointe :

.....

« La "silotisation" des politiques numériques et celle des politiques publiques non numériques

Présentation de Tech Soup Europe (réseau associatif de solidarité numérique pour les organisations à but non lucratif)

TechSoup Europe croit au pouvoir de la société civile et permet aux organisations de la société civile sur tout le continent d'utiliser les meilleures technologies en faveur du changement social.

TechSoup Europe a mis en place des partenariats avec un certain nombre d'entreprises de la Tech, dont IBM et Facebook, pour alimenter en innovations technologiques des projets associatifs et d'entrepreneuriat social en développement.

Avec 24 autres organisations partenaires — issues de différents secteurs comme le renforcement des capacités, l'engagement civique, l'innovation sociale ou encore l'inclusion digitale — TechSoup Europe aide

les organisations à but non lucratif, dont les petites organisations communautaires, à se renforcer dans 48 pays européens. Depuis sa création, TechSoup regroupe 70 entreprises et fondations de l'innovation technologique, et a accompagné 435 000 organisations.

TechSoup équipe les acteurs du changement avec des technologies transformatives, du savoir et des services afin qu'ils puissent bénéficier de la technologie et se concentrer sur leur mission sociale. NetSquared, le réseau mondial de TechSoup, rassemble des organisations à but non lucratif et activistes, des leaders de la Tech et des bailleurs de fond et quiconque intéressé par la technologie au service du changement social.

Parmi les membres de TechSoup, on compte une organisation française, Solidatech, et sept membres issus du Royaume-Uni.

a eu pour conséquence un effet de dispersion qui a nui à la qualité des services offerts. »⁸¹



Alors que les leviers de coopérations sont souvent identifiés comme des enjeux techniques et opérationnels, les enjeux sont également politiques, et suscités par la possibilité de remporter des marchés. Comme le souligne un entrepreneur social en France, le fait de répondre à des appels à projet constitue un effet levier majeur sur l'émergence de dynamiques de coopération non pas bilatérales, mais plus ou moins collaboratives :



« Plus que des formes de coopération, je dirai que ce sont des contextes de coopération. Souvent, nous nous rendons compte que les modalités qui fonctionnent le mieux sont faites par la nécessité de gagner quelque chose, de renforcer les ressources, etc. Il y a un côté un peu utilitariste qui est quelque peu contradictoire avec le côté pur et parfait de la coopération. »

Président et Co-fondateur d'une entreprise sociale et solidaire spécialisée dans la Tech, France et à l'étranger, 2018



Les États pourraient avoir un rôle à jouer pour favoriser les rencontres entre ces différents acteurs et stimuler la coopération, notamment au niveau des territoires. D'autant que les logiques de mécénat sont davantage bilatérales que collectives car il est particulièrement cou-

rant de faire collaborer des financeurs privés (entreprises, fondations) entre eux.



« Une vraie difficulté, c'est de **monter des alliances de mécènes**. Parce que ça nécessite un gros investissement en termes de co production, de gouvernance, de collégialité. Au début, pour se caler. Mais c'est vrai que sur des logiques d'acteurs comme nous, on a envie d'aller vite et on pose ces questions après. Ce sont des choses qui ne sont pas dans nos temporalités. Il y a des modalités de gouvernance qui sont en compétition avec la rapidité de l'impact et du déploiement. Donc c'est vrai que c'est pas... C'est pas là où on est le plus à l'aise. Ça ne veut pas dire forcément dans l'absolu que c'est plus compliqué. Mais ça nécessite un investissement qui peut être **prohibitif pour des gens qui ont envie de converger pour agir sur quelque chose**. »

Président et Co-fondateur d'une entreprise sociale et solidaire spécialisée dans la Tech, France et à l'étranger, 2018



S'il faut donc bien considérer que la coopération entre acteurs de l'innovation sociale et de l'innovation technologique est un enjeu de moyens et de compréhension mutuelle entre les acteurs, il s'agit également d'un enjeu majeur de politique publique. Le soutien des pouvoirs publics, en ce sens, doit autant s'assurer que des structures puissent continuer à adapter des innovations sociales dans un univers de plus en plus technologique que de donner la capacité à ces structures d'innover.

7. À RETENIR

76% des structures de l'utilité sociale européennes pensent ne pas connaître suffisamment le potentiel de la technologie ;

66% pensent qu'il n'y a pas assez de lieux d'échanges avec les acteurs Tech ;

68% des acteurs de l'utilité sociale ne pensent pas que les valeurs entre leur écosystème et celui de la Tech soient incompatibles.

⁸¹ A. Oural, « Gouvernance des politiques numériques dans les territoires », Rapport à la Secrétaire d'État en charge du numérique, 2015



05 LES EFFETS DES COOPÉRATIONS TECH

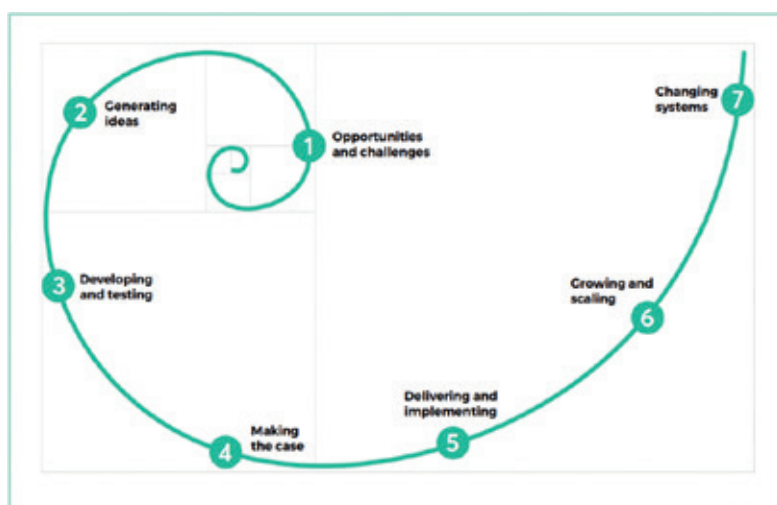
1. LES EFFETS DES COOPÉRATIONS TECH : UN VASTE CHAMP D'ÉTUDE

Coopérer sur des besoins peut avoir des effets plus ou moins forts sur le développement des structures d'utilité sociale et sur la capacité de ces structures à avoir un impact social. Les travaux sur le sujet témoignent cependant de la difficulté des projets d'innovation sociale dans le champ de l'innovation digitale et technologique à démontrer l'impact de leurs projets⁸².

L'analyse des effets des coopérations s'intéresse le plus souvent au renforcement des ca-

pacités organisationnelles et opérationnelles des structures de l'utilité sociale⁸³. L'analyse des effets des coopérations doit également porter sur le renforcement de la capacité des structures d'utilité sociale à remplir leur mission sociale sous différents angles, en fonction de la cible définie. Ces différents enjeux sont présents lors des différentes étapes de développement des projets.

Illustration 4 : les différentes étapes de développement d'une innovation sociale et technologique⁸⁴



⁸² Agence Phare et AVISE, L'expérience de l'évaluation d'impact social : représentations, pratiques, freins et leviers, 2017, Matt Stokes and Peter Baeck, *What Next for Digital Social Innovation ? Realising the potential of people and technology to tackle social challenges*, 2017, p.81-82.

⁸³ Le Rameau, *Référentiel de l'évaluation de l'utilité sociale des partenariats associations-entreprises*, Avril 2015.

⁸⁴ Matt Stokes and Peter Baeck, *What Next for Digital Social Innovation ? Realising the potential of people and technology to tackle social challenges*, p.78, 2017.

Dans cette étude, le choix a été fait de tester trois types d'effets possibles des collaborations des structures de l'utilité sociale avec des structures de l'innovation technologique :

- ▶ des effets sur l'acquisition de compétences Tech par les structures d'utilité sociale ;
- ▶ des effets sur le renforcement du modèle économique des structures d'utilité sociale ;
- ▶ des effets sur l'impact social des structures de l'utilité sociale.

Pour chacun de ces effets observés, nous avons interrogé les facteurs explicatifs de ces impacts en reprenant les hypothèses de départ de l'étude : les caractéristiques des pays, les caractéristiques des secteurs, les caractéristiques des organisations et les caractéristiques des personnes. Une attention toute particulière a été portée sur les effets de certains modes de coopération (la dimension collaborative des mouvements, le mécénat dans ses différentes formes, les coopérations commerciales dans leurs différentes formes).

2. LES EFFETS DE LA COOPÉRATION

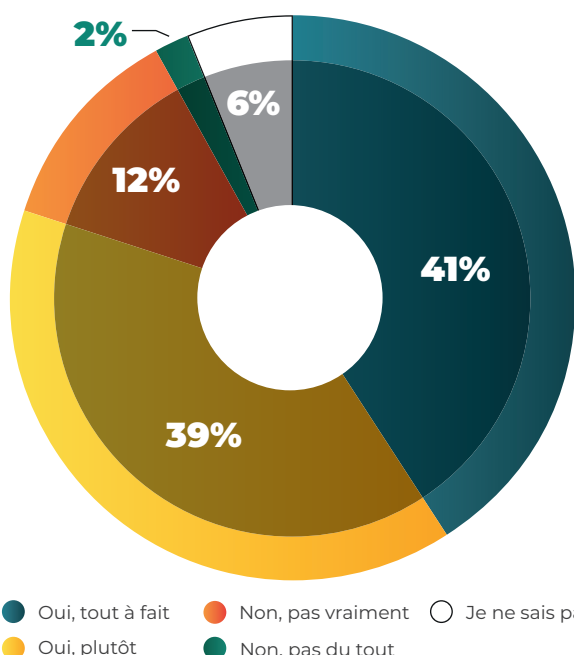
> Sur les compétences Tech

Les structures d'utilité sociale ayant bénéficié d'une coopération Tech sont **80%** à considérer que cela a eu un impact positif sur leurs compétences.

Cet effet est plus ou moins marqué puisque 41% répondent « oui, tout à fait » et 39% « oui, plutôt ».

Il est probable que le sentiment de montée en compétence des acteurs suive une progression selon différents niveaux : compréhension des enjeux de l'innovation ; adoption de compétences en interne ; capacité d'assurer le suivi et la maintenance de l'innovation technologique ; autonomie pour développer de nouveaux aspects de la technologie en question.

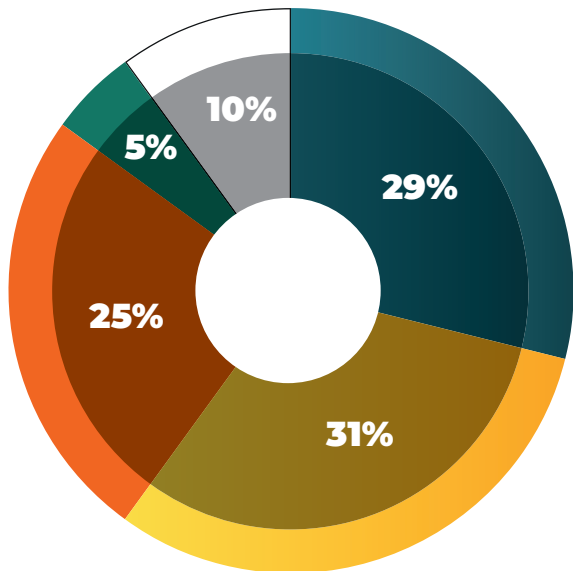
Selon vous, cette coopération Tech a-t-elle permis de renforcer les compétences Tech de votre organisation ?



> Les effets de la coopération sur le modèle économique

Enfin, les effets des coopérations entre les acteurs de l'utilité sociale et les acteurs Tech ont un effet beaucoup plus contrasté sur le modèle économique des premiers puisque 60% des structures considèrent que cet effet est positif.

Selon vous, cette coopération Tech a-t-elle permis de renforcer le modèle économique de votre organisation ?



- Oui, tout à fait
- Non, pas du tout
- Oui, plutôt
- Je ne sais pas
- Non, pas vraiment

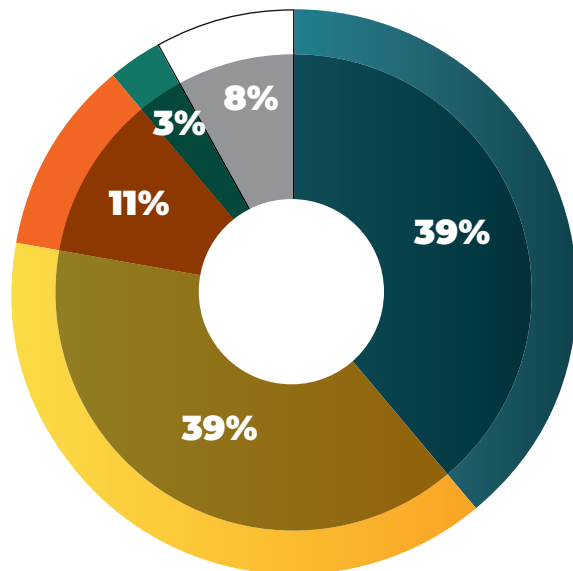
Presque 30% des structures sociales perçoivent concrètement un renforcement de leur modèle économique suite à leur coopération, et tout autant ont un avis plus nuancé bien qu'elles admettent un impact positif (31% ont répondu « Oui, plutôt »). Un quart des structures n'ont cependant pas vraiment trouvé que leur modèle économique se soit renforcé.

Le degré de renforcement du modèle économique n'est ici pas précisé et plusieurs niveaux de renforcement peuvent être distingués : obtention de nouveaux financements publics ou privés ; renforcement de la capacité d'autofinancement via des ventes de produits ou services liés à l'innovation technologique ; ou encore capacité à trouver de nouveaux clients ou partenaires.

> Les effets de la coopération sur l'impact social

Des effets sur l'impact social de ces structures d'utilité sociale européennes sont également perçus suite aux coopérations avec le secteur Tech. Pour 78% des répondants, cela a permis d'augmenter l'impact social de leur activité.

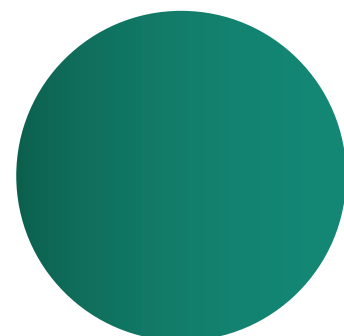
Selon vous, cette coopération Tech a-t-elle permis d'augmenter l'impact social de votre organisation ?



- Oui, tout à fait
- Non, pas du tout
- Oui, plutôt
- Je ne sais pas
- Non, pas vraiment

Il faut néanmoins nuancer ce chiffre en disant que l'impact concret n'est pas toujours facilement perceptible puisque 39% ont répondu « Oui, tout à fait » et 39% « Oui, plutôt ».

Il est probable que les coopérations favorisent donc **un impact sur les personnes** (amélioration des conditions de vie, de travail, d'engagement, de coopération des personnes concernés par le projet social), **sur des organisations** (amélioration de leurs capacités stratégiques et opérationnelles), **sur des secteurs** (amélioration et transformation des règles de production, de consommation, ou de coopération d'un secteur) et **sur des territoires**, notamment via les flux financiers et socio-économiques (emplois, contribution au PIB) ou via la production de valeur sociale plus diffuse.



3. LES EFFETS INCERTAINS SUR LES COMPÉTENCES TECH

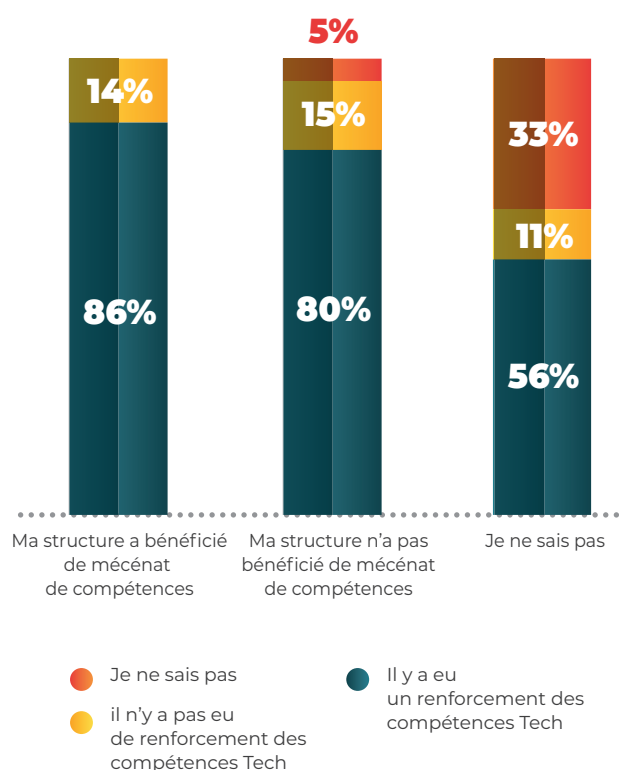
Cette étude a d'abord interrogé les effets des différents modes de coopération entre structures de l'utilité sociale et structures de l'innovation technologique sur le renforcement des compétences Tech des structures de l'utilité sociale. L'étude des différents modes de coopération ne permet pas d'établir de relation significative entre le sentiment d'appartenance aux mouvements *open data* et logiciel libre et l'augmentation de compétences des structures d'utilité sociale. L'analyse démontre cependant qu'il existe une relation entre le niveau de compétences Tech et le fait d'avoir bénéficié de mécénat de compétences ou d'une coopération commerciale de type sous-traitance et co-traitance, sans que cette relation ne démontre un effet probant. Un des enseignements de l'étude est que ces deux modes de coopération sont probablement encore trop peu pensés dans une logique de transfert de compétences.

> Des effets positifs mais peu distincts du mécénat de compétences

Au premier abord, il apparaît que 86% des répondants dont la structure a bénéficié de mécénat de compétences constatent une augmentation des compétences Tech de leur organisation.

Cependant, cette relation n'est pas décisive puisque 80% des répondants n'ayant pas bénéficié de mécénat de compétences ont également renforcé leurs compétences via d'autres moyens. Autrement dit, si le mécénat de compétences peut favoriser une augmentation des compétences Tech des structures, les effets ne se détachent pas autant que l'on pourrait le croire des autres modes de coopération.

Croisement entre les structures d'utilité sociale ayant bénéficié de mécénat de compétences et le renforcement de leur compétences Tech



Il est possible que le degré d'amélioration des compétences Tech varie en fonction de la thématique abordée lors du mécénat ainsi que du nombre de jours accordés par une entreprise Tech à des associations, et que plus les collaborateurs de l'entreprise passent de temps avec des associations, plus celles-ci peuvent augmenter leurs compétences Tech.

La Déléguée générale d'une fondation française spécialiste de la Tech souligne cependant que peu d'entreprises sont aujourd'hui en capacité de fournir du mécénat de compétences Tech :

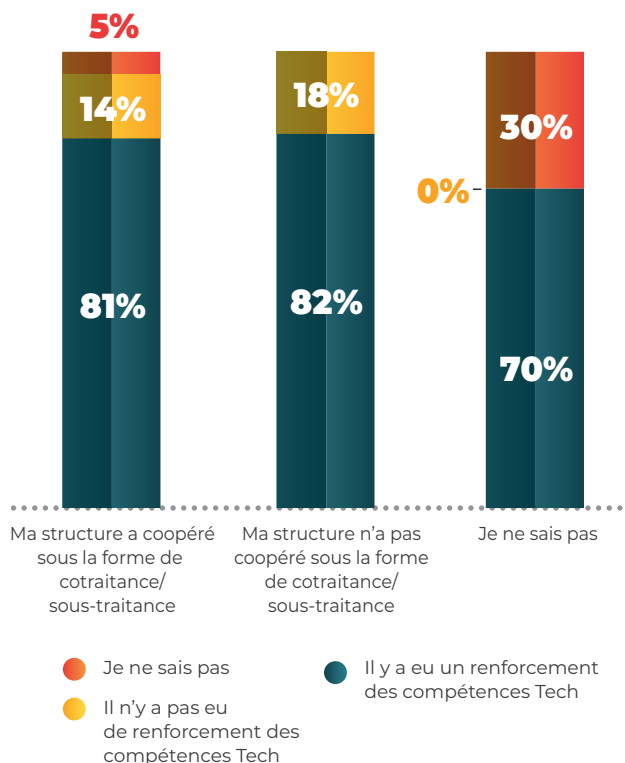
« Effectivement, il y a de plus en plus d'assos qui demandent des compétences Tech, etc. Ça effectivement c'est grandissant. Mais il y a peu d'entreprises qui en ont la capacité. Parce que des entreprises qui ont des capacités de développement il n'y en a pas beaucoup. C'est souvent réalisé dans des pays étrangers. Pour autant je vois des nouveaux acteurs apparaître, type TechSoup, qui conseillent à minima, et qui essaient de structurer et de mutualiser les besoins de ces associations. »

Ce résultat interroge cependant profondément les conditions de mise en place du mécénat de compétences et la manière dont la finalité des programmes est bien orientée vers la transmission durable de compétences, plus que la simple mise à disposition de compétences externes, sans gain identifié pour l'autonomie de la structure.

> Co-traitance et sous-traitance

De même, le rôle de la co-traitance et de la sous-traitance dans le renforcement des compétences Tech est peu saillant vis-à-vis des autres modes de coopération. Si les structures ayant eu recours à la sous-traitance ou bien la co-traitance constatent bien une augmentation de leurs compétences Tech (81%), ce résultat est à nuancer. Ainsi, parmi les structures qui constatent un renforcement des compétences Tech, il existe une part équivalente de structures ayant bénéficié ou non d'une coopération de sous-traitance ou de co-traitance.

Croisement entre les structures d'utilité sociale ayant coopéré avec le secteur Tech via la co-traitance/ sous-traitance et le renforcement de leurs compétences



Ce type de coopération commerciale n'est pas nécessairement pensé pour renforcer l'autonomie des structures de l'utilité sociale car les deux partenaires sont davantage impliqués dans une logique de prestation par rapport à un client.

Les cas de co-production de solutions technologiques, qui sont un autre mode de coopération, demeurent très rares et concernent des structures de l'utilité sociale a priori déjà avancées d'un point de vue technologique, et plutôt entrepreneuriales.

4. LES EFFETS CONTRASTÉS SUR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES ORGANISATIONS

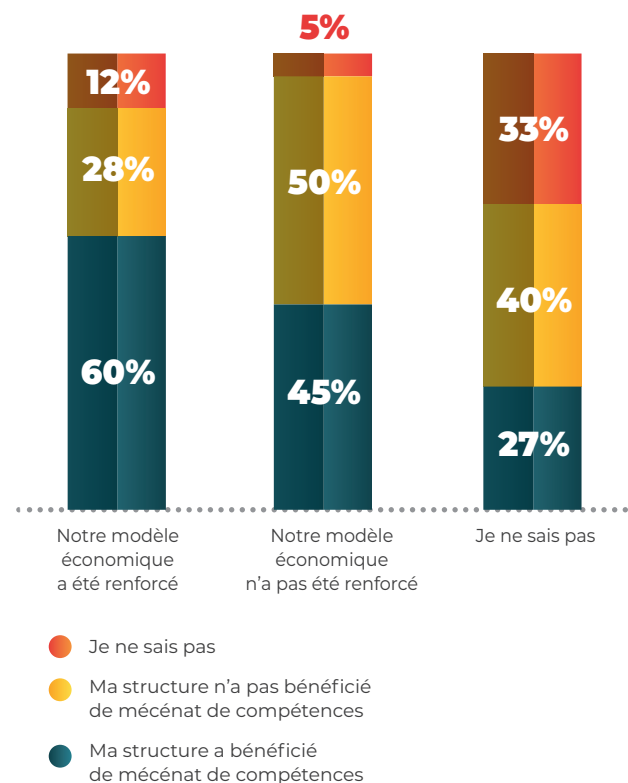
L'étude a également interrogé les effets des modes de coopération sur le renforcement du modèle économique des structures de l'utilité sociale impliquées dans des collaborations avec des structures de l'innovation technologique.

> Mécénat de compétences : un effet sur le modèle économique

Cette étude montre que les répondants considèrent que le mécénat de compétences permet dans une certaine mesure de renforcer le modèle économique plus que d'autres modes de coopération. Ainsi, 60% des structures dont le modèle économique a été renforcé ont bénéficié de mécénat de compétences lors d'une collaboration autour de la Tech.

Le mécénat de compétences, à cet égard, ne correspond pas uniquement à un enjeu technologique mais également à des enjeux économiques.

Croisement entre les structures ayant bénéficié de mécénat de compétences et le renforcement ou non de leur modèle économique



Cependant, dans les structures dont le modèle économique n'a pas été renforcé, 45% avaient tout de même collaboré via du mécénat de compétences. La relation entre mécénat de compétences technologiques et renforcement du modèle économique des structures d'utilité sociale est donc assez fragile.

> Le mécénat financier

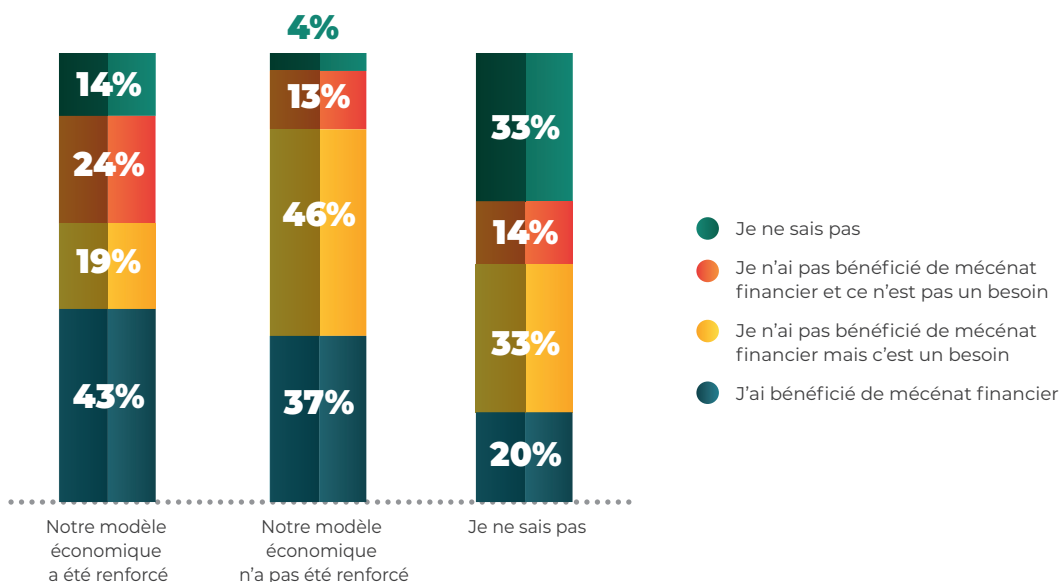
Le mécénat financier est considéré par les fondations comme un levier important pour favoriser l'expérimentation de nouveaux outils numériques et technologiques. Au cours de ces dernières années, un certain nombre de fondations se sont ainsi spécialisées sur le soutien à l'innovation numérique, selon des champs thématiques spécifiques comme la santé, l'éducation, ou le travail⁸⁵.

Parmi les structures dont le modèle économique a été renforcé, 43% ont bénéficié d'un

mécénat financier dans le cadre d'une collaboration Tech, mais tout autant n'en ont pas bénéficié et ont réussi à renforcer leur modèle économique via d'autres moyens.

En effectuant une analyse plus géolocalisée, on s'aperçoit que seules 48% des structures en France constatent que la coopération Tech a renforcé leur modèle économique, contre 70% dans le reste de l'Europe et 94% au Portugal. Il est donc possible que, en plus de l'effet d'une coopération, ce soit aussi le contexte dans lequel évolue la structure qui impacte la mise en place d'un modèle économique plus pérenne.

Croisement entre les structures ayant bénéficié de mécénat financier et le renforcement ou non de leur modèle économique

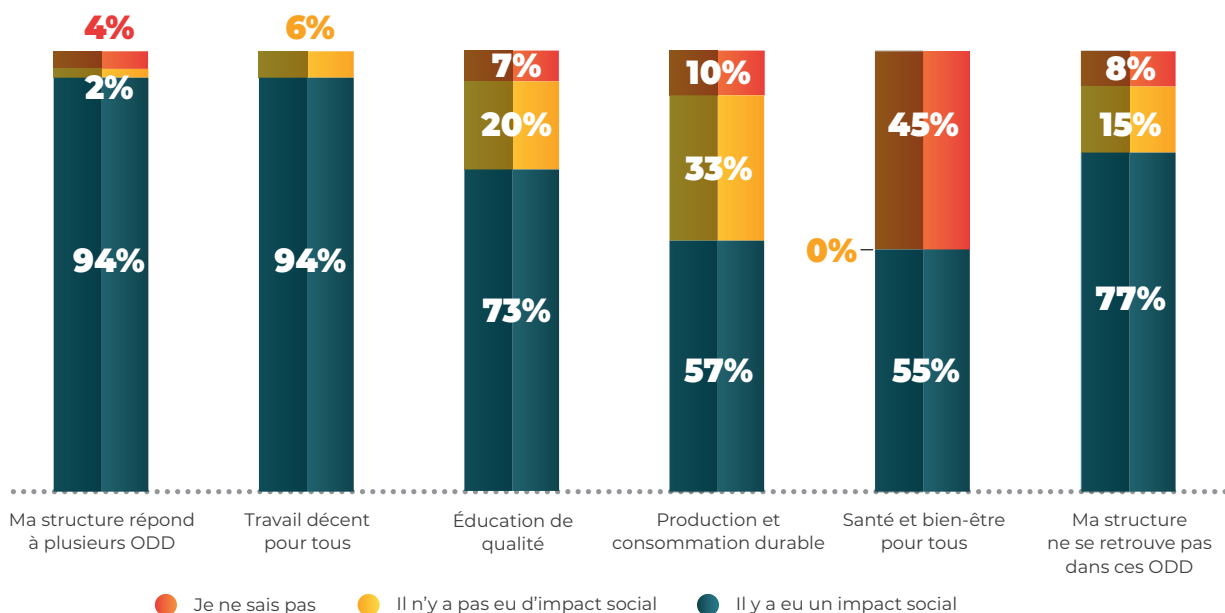


⁸⁵ Fondation Orange par exemple.

5. LES EFFETS CONTRASTÉS SUR L'IMPACT SOCIAL DE L'ORGANISATION

L'impact social d'une coopération autour de la Tech peut varier en fonction de l'objet de la structure d'utilité sociale et de son engagement sur l'un des objectifs de développement durable (ODD).

Croisement entre l'impact social des coopérations Tech et les thématiques d'action/ODD des structures d'utilité sociale européennes



Cette étude montre qu'il existe une relation significative entre le ou les ODD correspondant aux actions menées par les structures sociales européennes et la perception d'un impact de la coopération Tech. Ainsi, 94% des structures de l'utilité sociale en Europe qui répondent bien uniquement à l'ODD Travail décent pour tous et croissance économique constatent que la coopération Tech a des effets positifs sur leur impact social.

Pour l'ODD Éducation de qualité, près de trois-quarts des répondants trouvent qu'il y a eu un impact social suite à une coopération Tech. À l'inverse, une amélioration de l'impact social des structures européennes interrogées, n'est ressentie que par 55% des structures qui répondent à l'ODD Santé et bien-être pour

tous. Enfin, si l'on observe l'ODD Production et consommation durables, un peu plus de la moitié des structures d'utilité sociale ayant coopéré avec la Tech ressentent un impact social (57%). C'est un résultat satisfaisant mais bien moins élevé face à l'impact dans d'autres ODD.

Une tendance peut venir expliquer ce phénomène : les innovations numériques et technologiques sur la question de l'emploi et de l'éducation sont beaucoup orientées vers des dynamiques de désintermédiation (de rapprochement d'une offre et d'une demande d'emploi ou d'éducation) dont les effets sont particulièrement observables auprès des bénéficiaires de ces innovations, alors que les innovations dans le secteur de la santé et de

l'environnement s'inscrivent dans des secteurs très complexes, impliquant de nombreux paramètres.

En comparant les données récoltées en France avec celles du reste de l'Europe, on s'aperçoit

que le contexte national joue aussi un rôle sur cette perception puisque 69% des structures en France constatent que les coopérations autour de la Tech ont des effets sur leur impact social contre 93% des structures d'utilité sociale dans le reste de l'Europe.

6. ENSEIGNEMENTS

Pour la majorité des acteurs de l'univers de l'industrie et de la technologie, le recours au numérique peut avoir des effets purement gestionnaires⁸⁶ :

- ▶ d'amélioration des procédés de production ;
- ▶ d'augmentation de la sécurité ;
- ▶ de gain de temps.

> Le transfert de compétences : un angle mort des coopérations

Pour Claire Dubien, responsable du développement chez Solidatech, « le développement des compétences liées au numérique, plus encore que par une maîtrise des usages techniques, suppose une acculturation aux outils »⁸⁷.

C'est un chemin complexe : des collaborations doivent être créées, mais aussi des rôles et des nouveaux métiers qui sont aujourd'hui en cours de formation⁸⁸.

Les structures d'utilité sociale doivent être capables d'internaliser, à la fin d'une coopération, les compétences Tech pour que ce soit une solution véritablement pérenne. Il est donc nécessaire d'opérer un véritable transfert de compétences et de former les acteurs des structures d'utilité sociale à la Tech pour

leur permettre d'intégrer ces compétences dans leurs missions ainsi que de s'approprier la culture du numérique, de la Tech, et de l'innovation sociale.

> La complexité de l'évaluation d'impact

.....

« Ces dix dernières années, la théorie et la pratique pour comprendre et mesurer l'impact de l'innovation sociale ont considérablement évolué. En revanche, la théorie et la pratique concernant l'impact sont sous-développées dans le domaine de l'innovation numérique sociale (DSI en anglais). En général, nous avons constaté que les initiatives d'innovation numérique sociale comprenaient, mesuraient et communiquaient mal sur leur impact. Il existe peu de cadres et d'outils spécifiques à l'innovation sociale numérique. De plus, la demande de mesure d'impact a été faible en raison de l'attention limitée portée à ce type d'innovation par les bailleurs de fonds et les Commissaires européens. »⁸⁹

.....

Un deuxième enjeu important concerne l'évaluation de l'impact social par les acteurs de l'innovation sociale et technologique, et plus encore, l'évaluation de l'impact de leurs coopérations.

⁸⁶ ADEME, *Impacts du numérique au sein de l'industrie, au regard de la transition énergétique et écologique*, notamment p.22, Septembre 2017

⁸⁷ Bastien Engelbach, La Fonda, « Le numérique est-il un vecteur de transformation des compétences associatives ? », 2018.

⁸⁸ Social Innovator d'une plateforme d'innovation sociale européenne rencontrée dans le cadre de la présente étude.

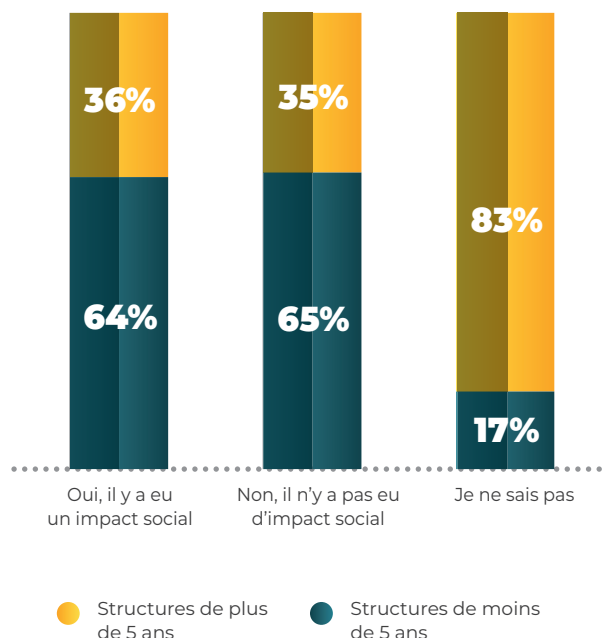
⁸⁹ Matt Stokes and Peter Baeck, *What Next for Digital Social Innovation ? Realising the potential of people and technology to tackle social challenges*, p.88, 2017

Le constat sur ce point est sans équivoque : les acteurs manquent en effet d'outils et de méthodologies d'évaluation d'impact de la technologie comme objet spécifique, avec ses enjeux propres, et notamment les impacts positifs ou négatifs de la technologie sur la qualité des innovations sociales.

Notre étude confirme cette tendance, tout en indiquant qu'il s'agit probablement de plus en plus d'un décalage générationnel entre les structures les plus anciennes (ayant plus de 20 ans) et les structures les plus récentes.

L'analyse des données de l'étude révèle en effet qu'il existe une relation significative entre le fait de déclarer savoir mesurer les effets des coopérations technologiques sur l'impact social de son organisation et l'âge des structures. 83% des structures qui ne savent pas les effets des coopérations sur leur impact social sont des structures de plus de 20 ans, alors que 17% d'entre elles sont des structures de moins de 5 ans.

Croisement entre l'ancienneté des structures d'utilité sociale et l'impact des coopérations Tech



Il est possible d'interpréter cette tendance par le fait que les associations et entreprises sociales nouvellement créées sont davantage sensibilisées aux enjeux de l'évaluation d'impact social à travers des programmes ou des appels à projets, auxquels les structures les plus anciennes ont parfois plus de difficulté à s'adapter.

7. À RETENIR

- 80% des structures d'utilité sociale ayant bénéficié d'une coopération Tech ont renforcé leurs compétences, dont 41% avec un effet certain (« Oui, tout à fait ») et 39% avec un effet plus contrasté (« Oui, plutôt ») ;
- les structures d'utilité sociale qui ont un objet en lien avec l'ODD « Travail décent pour tous et croissance économique » sont 94% à avoir ressenti un impact social positif suite à une coopération avec des acteurs de la Tech ;

- près de 60% des structures ayant ressenti un renforcement de leur modèle économique ont bénéficié de mécénat de compétences lors d'une coopération avec le secteur de la Tech. Néanmoins, 45% des structures n'ayant pas ressenti un renforcement de leur modèle économique ont également bénéficié de mécénat de compétences.



CONCLUSION ET PERSPECTIVES



1. UN POTENTIEL DE COOPÉRATION

Cette étude montre d'abord qu'il existe un fort potentiel de développement et de coopération autour de l'innovation sociale numérique et technologique : 91% des structures de l'utilité sociale en Europe souhaitent monter en compétences sur le volet Tech et 86% d'entre elles souhaitent commencer ou continuer une collaboration avec une ou des structures de l'innovation technologique. C'est un résultat important, qui doit nous amener à questionner en profondeur la finalité des coopérations autour de la Tech : **les structures de l'utilité sociale sont à la recherche de coopérations qui favorisent une montée en compétence de leurs équipes sur les technologies concernées.**

Cette étude permet également d'identifier et de mieux comprendre les différentes stratégies de coopération possibles pour les structures de l'utilité sociale autour de l'innovation technologique. Le travail du réseau *Digital Social Innovation Network* distingue notamment deux stratégies :

d'un côté, la théorie de la croissance est particulièrement utile pour comprendre les différents moyens au travers desquels l'impact peut avoir lieu. Cependant, sa pertinence pour l'innovation numérique sociale est limitée pour trois raisons principales :

- premièrement, l'un des challenges les plus importants pour maximiser l'impact social — celui d'accroître l'impact avec une plus grande magnitude que l'organisation ou les opérations — n'est pas si crucial pour les innovations digitales. En effet, une technologie à haute performance

peut générer une croissance massive en dépit d'une croissance organisationnelle modérée. Par exemple, GitHub a cru de manière exponentielle, avec 100.000 utilisateurs durant sa première année d'opérations (2008-2009) jusqu'à 10 millions, tout en maintenant une petite équipe de moins de 600 personnes. La Fondation Wikimedia emploie quant à elle 200 salariés alors qu'elle est une source d'informations pour des milliards de personnes ;

- ensuite, la théorie de la croissance a une approche individualiste, se concentrant sur la croissance d'organisations individuelles, et ne prend pas en compte des dynamiques intéressantes pour l'innovation sociale numérique comme l'open-sourcing ;

- enfin, l'approche individualiste nous empêche de nous concentrer sur l'interaction entre les différentes politiques publiques et la manière d'optimiser leur impact ;

d'un autre côté, la théorie de la diffusion est utile pour comprendre la croissance de l'innovation sociale numérique car elle reconnaît que la diffusion d'une innovation est un processus intrinsèquement social (cela fait écho au lien fort de l'innovation sociale numérique avec la participation et la collaboration). Plus important encore, cela nous rappelle que les innovations sont appropriées différemment par les différents groupes d'une société. La majorité des individus, et les retardataires de surcroît, sont les plus éloignés des technologies. Pourtant, ce sont ceux qui bénéficieraient le

plus des innovations sociales numériques. De fait, les acteurs doivent faire un effort particulier pour engager ces populations. Toutefois, la théorie de la diffusion souffre de biais pro-innovation et n'a pas développé de réflexions théoriques spécifiques sur l'innovation sociale.

Cette étude montre alors que ces deux modes de coopération sont actuellement importants et qu'il existe un réel potentiel de coopération : à la fois sur le volet des coopérations en réseau via la diffusion des innovations selon une logique « ouverte » et « libre », tout comme un potentiel de renforcement du mécénat dans une logique de « changement d'échelle ».

Social Business Initiative (SBI) follow up : Cooperation between social economy enterprises and traditional enterprises

L'Agence Exécutive pour les Petites et Moyennes Entreprises (EASME) de la Commission européenne (DG Grow) a commandé l'étude « Suivi de la Social Business Initiative (SBI) : Coopération entre les entreprises d'économie sociale et les entreprises traditionnelles ». L'étude porte sur les diverses formes de coopération entre les entreprises d'économie sociale (EES) et les entreprises traditionnelles dans différents pays européens et non-européens.

La cocréation et la coopétition entre l'économie sociale et les entreprises traditionnelles dans l'économie du partage et de la collaboration est un domaine émergent mais essentiel. Les modèles d'entreprises basés sur des plateformes fournissent aux acteurs de l'utilité sociale de nouveaux modes de redéfinition des services et des produits, des mécanismes de participation et de gouvernance, et des formes d'organisation. Dans cette ligne, le mouvement coopérativiste des plateformes émergentes offre une perspective intéressante sur les modèles de collaboration caractérisés par la propriété partagée et distribuée des plateformes. Il s'agit en effet d'un domaine où les acteurs de l'utilité sociale pourraient expérimenter des modèles d'entreprise décentralisés et démocratiquement contrôlés qui tirent le meilleur parti des technologies numériques pour créer de nouveaux liens et une solidarité avec les localités. Néanmoins, l'essentiel du défi se joue en fait autour de l'utilisation intelligente des technologies et du niveau d'aisance numérique des organisations ; c'est un domaine dans lequel de nombreuses organisations de l'utilité sociale sont souvent à la traîne, tant en termes de connaissances et de compétences que d'investissements nécessaires.

On peut alors soutenir que la coopération entre les acteurs d'utilité sociale et les entreprises de technologie dans l'économie collaborative peut représenter un point d'entrée significatif non seulement pour soutenir des modèles et des pratiques innovantes de partage, mais surtout pour favoriser une transition numérique plus large et uniforme à travers l'Europe. En effet, l'aspect réglementaire joue et jouera de plus en plus un rôle fondamental face à la nature « floue » et en évolution rapide du phénomène.

L'échange et l'utilisation de brevets dormants d'entreprises traditionnelles par les EES peuvent jouer un rôle pour faciliter la coopération en matière de R&D. Dans la pratique, les DPI, et les brevets dormants en particulier, ne jouent pas encore un rôle important pour les EES.

L'étude a démontré que parmi les modèles de coopérations entre les entreprises classiques et les acteurs de l'économie sociale, **plusieurs exemples de meilleures pratiques ont été identifiés qui démontrent comment les nouvelles technologies peuvent faciliter les partenariats à long terme entre les entreprises traditionnelles et les EES.** En effet, les EES bénéficient de l'adoption de nouvelles technologies grâce aux entreprises traditionnelles ; et les entreprises traditionnelles apprennent à l'inverse des acteurs de l'utilité sociale à utiliser ces technologies de manière responsable. Une telle coopération peut bénéficier des tendances émergentes de l'innovation sociale numérique et de l'entrepreneuriat social axé sur la technologie. Les commentaires recueillis dans le cadre de cette étude suggèrent que les acteurs de l'utilité sociale sont intéressés à utiliser davantage la technologie pour améliorer leurs opérations, et certains exemples illustrent comment la coopération avec les entreprises traditionnelles peut y contribuer.

2. UNE INNOVATION TECHNOLOGIQUE À DEUX VITESSES

Cette étude montre cependant que la situation est particulièrement critique pour les structures de l'utilité sociale en Europe par rapport à la vitesse de développement des entreprises Tech. Dans l'ensemble, les besoins en innovation technologique de pointe sont encore peu exprimés par les structures de l'utilité sociale car les technologies en question ne sont pas encore suffisamment matures, et la pénurie de compétences Tech est forte, sans mentionner le fait que ces compétences sont coûteuses.

De fait, nos entretiens laissent à penser que les structures de l'utilité sociale dépendent davantage d'un partenariat spécifique avec une grande entreprise de la Tech pour avancer sur le sujet. Il est très peu probable, à l'heure actuelle, que les structures de l'utilité sociale soient capables de produire leur propre vision de l'innovation numérique et technologique.

« La mise en place ne se fait pas clef en main, les solutions sont très particulières à chaque acteur et de nombreux retours d'expériences sont nécessaires pour arriver à définir le besoin exact de chaque commanditaire (...). Certains acteurs se posent en fers de lance en essayant de profiter de l'innovation apportée pour modifier leur approche du business. Néanmoins, ces acteurs sont en minorité, et appartiennent à des grands groupes permettant d'avoir un département qui travaille exclusivement sur cette vision. »⁹⁰

Dans un univers de plus en plus technologique, cette situation handicape également la vision future de l'innovation sociale :

.....

« Des personnes disent qu'il fallait pouvoir inventer des alternatives aux plateformes proposées par les grandes entreprises Tech telles que Google ou Facebook. Et je ne suis pas d'accord, car il faut surtout que les acteurs de l'innovation sociale se positionnent aujourd'hui sur les technologies qui vont apparaître dans 10 à 20 ans sur le marché et qui sont actuellement en cours d'élaboration dans des laboratoires. Comme sur les biotechnologies. Autrement le retard sera immense. »

Entretien avec la responsable
d'une association, France, 2018

.....

En résumé, la question du choix du mode de coopération est particulièrement important pour comprendre le potentiel de développement et de changement d'échelle de projets de structures de l'utilité sociale. Cependant, elle est également fondamentale pour comprendre la capacité des structures de l'utilité sociale à définir collectivement des types de technologies qui correspondent aux valeurs de l'innovation sociale : de partage, de redistribution des richesses, de gouvernance démocratique, et d'impact social partagé sur les territoires⁹¹.

.....

⁹⁰ ADEME, *Impacts du numérique au sein de l'industrie, auegard de la transition énergétique et écologique*, notamment p.22, Septembre 2017.

⁹¹ Voir pour une critique du modèle de l'entrepreneuriat social au détriment d'une vision plus collective de l'innovation sociale, Emmanuelle Besançon et Nicolas Chaussoy, « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? », RECMA, n°352, pp.42-57, 2019

3. DES PREMIÈRES TENDANCES EUROPÉENNES À EXPLORER

L'étude permet de compléter une vision européenne de l'innovation de plateformes au service de l'innovation sociale en identifiant des relations statistiques entre des types d'innovation numériques et technologiques et le pays où siège les structures de l'innovation sociale au cœur de cette étude.

Une analyse statistique poussée des usages des plateformes de crowdsourcing, crowdmapping et crowdfunding en fonction de l'origine des structures en Europe ne permet pas de distinguer un différentiel d'usage et un « effet pays », en dépit des variations de la dynamique de ce marché en Europe⁹². Il est possible que la forte croissance de ce secteur dans l'ensemble de l'Europe fasse que les usages et les besoins en termes de plateformes de crowdsourcing soient relativement harmonisés à l'échelle de l'Europe.

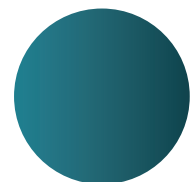
À l'inverse, notre étude montre qu'il existe une grande différence dans l'usage et l'appréciation du besoin de plateforme d'apprentissage en ligne et de MOOC. En effet, les structures sociales portugaises ne sont que 17% à utiliser des plateformes d'apprentissage et majoritairement, elles ne les considèrent pas comme un besoin. En France, les résultats sont plus élevés que dans le reste de l'Europe, car 50% des organisations à finalité sociale les utilisent.

De même, l'étude montre qu'il existe de grandes différences entre la France et le reste de l'Europe concernant l'usage et l'appréhension du besoin des plateformes de type « places de marché ». D'une part, elles ne sont utilisées que par 13% des structures à finalité sociale en France contre 30% en Europe, soit plus de deux fois plus. D'autre part, 60% des structures françaises ne les considèrent pas comme un besoin contre 38% dans le reste de l'Europe.

Enfin, dernière différence, cette étude permet de noter l'intérêt moins prononcé en France pour l'Internet des Objets par rapport au reste de l'Europe. Seulement 32% des structures qui déclarent utiliser l'Internet des Objets viennent de France alors que 68% proviennent du reste de l'Europe. Nous ne disposons pas à l'heure actuelle des éléments pour expliquer cette tendance.

Nous pouvons, tout au plus, poser deux hypothèses pour expliquer ces deux tendances. Soit elles peuvent s'expliquer par la nature même de l'échantillon de l'étude, et le fait que les structures issues du reste de l'Europe, par rapport à la France, sont davantage situées dans des secteurs de l'innovation sociale qui visent à rapprocher des consommateurs et des vendeurs. Une autre explication est que les écosystèmes d'innovation sociale ne sont pas structurés selon les mêmes secteurs et les mêmes innovations.

À cet égard, notre étude ne permet pas de proposer des conclusions définitives sur le sujet. Elle contribue à cartographier les besoins en innovation de type « plateforme » des structures de l'utilité sociale en Europe, et pose un constat qui nécessite plus de recherche en la matière pour stabiliser les explications produites.



⁹² Université de Cambridge, KPMG et CME Group Foundation, Sustaining Momentum : the 2nd European Alternative Finance Industry Report, Septembre 2016. À l'exception du cas du Royaume-Uni, la France était en 2015 le principal marché de financement alternatif en Europe (319 millions d'euros), devant l'Allemagne (249 millions d'euros), loin devant la Belgique (37 millions) ou encore l'Estonie et l'Italie (32 millions d'euros), une analyse du volume du marché par personne montre que le financement alternatif est important en Estonie (24,02 euros per capita) par rapport à la France (4,76 euros per capita), l'Allemagne et la Belgique.



PRÉCONISATIONS

« VERS UNE TROISIÈME VOIE : UNE ÉCONOMIE NUMÉRIQUE EUROPÉENNE À FORT IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL »

RENFORCER ET DÉVELOPPER LES
COOPÉRATIONS ENTRE ACTEURS D'UTILITÉ
SOCIALE ET ACTEURS DE LA TECH EN EUROPE

À L'ATTENTION DES DÉCIDEURS EUROPÉENS DANS LES DOMAINES POLITIQUES, PUBLICS, ÉCONOMIQUES ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Le secteur d'utilité sociale est historiquement le premier laboratoire d'innovations sociales. Par sa proximité et sa connaissance approfondie des populations et des territoires, il est en capacité de détecter les besoins sociaux existants peu ou mal satisfaits et d'y apporter des réponses à travers une démarche d'expérimentation et de modélisation des solutions créées.

Notre étude, dans sa partie qualitative, confirme le manque de reconnaissance de l'innovation sociale dans les écosystèmes de l'innovation, principalement orientés vers l'innovation technologique.

Comment l'expliquer ? Nous posons ici quelques pistes de réponses simples, qui distinguent les acteurs d'utilité sociale des PME classiques auxquelles les associent toujours la réglementation européenne :

- a) parce que leur modèle économique n'est pas orienté vers le profit, tandis que la rentabilité économique directe (ROI) reste le ressort de décision principal des financeurs ;
- b) parce que souvent ils communiquent moins, notamment par le biais des outils numériques, car leurs ressources s'orientent vers leur mission sociale en priorité et moins vers des problématiques de marketing (stratégie de fundraising et de plaidoyer mis à part) ;

- c) parce qu'ils manquent d'organisation collective et de mutualisation, qui leur permettraient pourtant d'avoir un poids en matière de lobbying auprès des acteurs publics. En effet ces organisations ont pour la plupart des équipes réduites et peu de moyens à dédier à ces actions.

Les premiers résultats de cette étude viennent consolider un certain nombre de propositions présentes dans notre manifeste européen #MakeltForGood.

Ils permettent de les étayer et de dégager des pistes prioritaires d'actions concrètes à mener, en matière de plaidoyer auprès des décideurs publics et politiques mais aussi d'action collective et de coopération entre acteurs de l'utilité sociale et de la Tech en Europe.

Logiquement, et parce que nous travaillons déjà avec un certain nombre d'acteurs européens, beaucoup de nos propositions, appliquées au sujet de la transition numérique des acteurs d'utilité sociale et à leur coopération avec les acteurs Tech en Europe, recoupent celles d'autres rapports ou plaidoyers. Citons la Déclaration de Lisbonne de la Social Innovation Community, la Digital Social Innovation Manifesto (CAPSSI-NESTA Foundation, 2017) ou les recommandations du Rapport de suivi de la Social Business Initiative sur les coopérations entre entreprises traditionnelles et entreprises sociales en Europe (2019).

À l'heure où la Commission européenne entame sa nouvelle mandature de cinq années avec un agenda politique orienté vers l'urgence environnementale et le développement d'une économie numérique génératrice d'emploi et de justice sociale, ces propositions partagées peuvent rencontrer un réel écho dans la coopération avec les directions générales de l'innovation, de l'emploi et du marché intérieur. Elles peuvent aussi inspirer des applications politiques rapides et adaptées aux besoins.

> **Priorité 1 : faire reconnaître les acteurs d'utilité sociale comme acteurs à part entière de l'innovation européenne**

Ce que démontre l'étude

Les acteurs européens d'utilité sociale souhaitent avoir un plus fort engagement des pouvoirs publics sur le soutien à l'innovation sociale ayant une dimension ou une vocation technologique, et ce sur trois volets :

- Sur le financement de la coopération entre structures sociales et technologiques (94%) ;
- Sur la mise en relation et la mise en réseau (86%) ;
- Sur la mise en place d'une fiscalité adaptée (83%).

Par ailleurs, si les acteurs d'utilité sociale et les acteurs de la Tech manquent d'espaces de rencontre et d'échanges, l'étude montre qu'il ne s'agit pas seulement de multiplier des espaces de rencontre, mais de tisser les conditions d'un dialogue efficient entre des acteurs qui ne poursuivent pas les mêmes objectifs économiques, ne comprennent pas les problèmes sociaux de la même manière, et donc ne parlent pas le même langage. Cela alimente une innovation en silo qu'il est urgent de décroquer, pour répondre aux grands enjeux sociétaux.

Il est plus que jamais urgent que les visions convergent pour co-innover et accélérer la transition écologique et sociétale.

Nos recommandations

L'Union européenne a besoin d'un vrai réseau européen d'acteurs d'utilité sociale innovants, soutenus par des acteurs de l'innovation technologique, pour construire une action et un plaidoyer collectif fort.

La méthodologie de cette étude et celle engagée par la DG Grow de la Commission européenne sur le suivi de la *Social Business Initiative* (voir bibliographie) se sont heurtées aux

mêmes freins : l'absence de réseaux centralisés. Si cette dynamique doit être soutenue au niveau européen, elle doit d'abord émaner des acteurs eux-mêmes.

La mise en relation, la traduction des enjeux et la médiation des intérêts est un premier axe de travail important que SOGA porte depuis sa création. Il est évident que dans leur stratégie d'innovation, de transition numérique et d'influence, les acteurs d'utilité sociale pâtissent d'un manque d'acculturation et de mises en relation avec les grands gagnants des politiques de l'innovation. Il est temps de créer les conditions du partage et de la traduction des enjeux qui ne peuvent que se rejoindre, à l'heure où la Commission européenne porte des engagements forts pour une croissance économique à la fois verte, sociale et numérique et en particulier pour un soutien à l'innovation des « PME ».

Pour accélérer l'innovation sociale européenne, encore faut-il travailler à créer une catégorie spécifique de PME et des outils appropriés à l'utilité sociale. **La communication d'influence d'un secteur rassemblé** sera dans cette perspective un levier primordial pour promouvoir et mettre en valeur les solutions apportées par les acteurs d'utilité sociale auprès des acteurs européens de l'innovation. Cela implique que les acteurs doivent s'organiser et mutualiser leurs moyens d'influence. Ce n'est qu'au prix de cet effort collectif qu'ils pourront émerger dans l'agenda médiatique, politique et économique. C'est le projet du Social Good Accelerator EU.

Afin d'accompagner ce mouvement, la visibilité et la fédération des acteurs d'utilité sociale autour des sujets de transition numérique devrait s'accompagner de la mise en place de temps forts de rencontres et de visibilité, soutenus par les pouvoirs publics européens et nationaux.

La commission européenne (DG RTD, DG Grow, DG Emploi) devrait organiser une Semaine Européenne de l'Innovation Sociale, avec des événements dans différentes capitales européennes avec un fort potentiel de visibilité pour les différents acteurs publics, associatifs et entreprises comme par exemple une conférence de Haut Niveau sur l'innovation technologique et sociale. (*Inspiration*

pertinente : La conférence de haut niveau ouvrant sur une ère pour l'innovation sociale, organisée par la DG RTD à Lisbonne en novembre en 2017).

De même, les institutions européennes et les gouvernements associés aux grands réseaux d'intérêt général européens (European Foundation Center, European Venture Philanthropy association, Social Economy Europe, Fédération européenne des associations nationales travaillant avec les sans-abris, Fédération des acteurs de solidarité, Association européenne pour l'information sur le Développement Local...) devraient créer des espaces de visibilité récurrents pour l'innovation sociale dans le cadre de grands événements européens sur la technologie, où se rencontrent entrepreneurs, développeurs et investisseurs. C'est le modèle développé par le Social Innovation Village lors du Web Summit, à Lisbonne en 2018 avec le Soutien de la Commission européenne.

➤ **Priorité 2 : encourager le partage de compétences pour accélérer la transition numérique des acteurs d'utilité sociale en Europe**

Ces propositions sont portées parmi les membres fondateurs du SOGA ainsi qu'au sein de Pro Bono Lab, membre du Global Pro Bono Network et co-auteur de cette étude.

Ce que démontre l'étude

L'étude a montré que les structures d'utilité sociale en Europe cherchent massivement à développer des compétences en interne (pour 91% d'entre elles). La coopération autour de l'innovation technologique est un moyen important pour un grand nombre d'entre elles, puisque 86% de ces structures souhaitent continuer ou commencer ce type de coopération.

Pour autant, l'étude montre que les effets des coopérations sur le renforcement des compétences Tech des structures sont contrastés : ainsi si 80% des structures d'utilité sociale

considèrent que la coopération leur a permis le renforcement de leurs compétences Tech, parmi elles, seulement 41% l'affirment avec certitude et 39% sont moins affirmatives.

Cependant, l'étude montre également plusieurs freins à l'acquisition de compétences :

- La méconnaissance des univers de l'innovation sociale et de l'innovation technologique est mutuelle et réciproque. Malgré les promesses de la transformation numérique, les structures d'utilité sociale ont du mal à identifier, développer et exécuter des stratégies numériques efficaces. Les recherches de NetHope (réseau d'ONG mondial spécialisé dans l'amélioration de la connectivité informatique) montrent que seulement 30% des ONG mondiales ont adopté des stratégies numériques ;
- les défis sont innombrables : structure organisationnelle, compétences du personnel et soutien de la direction. Face à cet enjeu, accompagner le développement des coopérations entre les acteurs de l'innovation sociale et des entreprises technologiques passe nécessairement par le développement et référencement de l'offre de formation sur ce sujet ;
- l'étude a soulevé que l'un des freins à l'internalisation des compétences numériques par les organisations d'utilité sociale est qu'elles coûtent cher, que ce soit en prestation de service pour du développement ou de la maintenance, ou en internalisation pour de l'animation. Alors que dans le même temps les besoins sont souvent simples, soit orientés utilisateurs (interfaces), soit amélioration de l'organisation (Entreprise Resource Planning, analyse de données, outils collaboratifs) ;
- l'étude démontre surtout, d'un point de vue qualitatif, que les modèles de coopération existants (mécénat de compétences, mécénat financier, co-traitance ou sous-traitance), s'ils peuvent avoir des effets prometteurs pour les structures d'utilité sociale, ne sont pas suffisamment pensés et construits pour favoriser les échanges de compétences entre acteurs.

Nos recommandations

- D'abord **clarifier les compétences complémentaires que les deux secteurs peuvent s'apporter**. Pour ce faire, il faut mener une grande enquête de terrain pour identifier et référencer les compétences Tech dont les structures d'utilité sociale ont besoin, afin de construire un référentiel clair sur lequel les acteurs de la Tech pourraient s'appuyer. Ce travail de référencement — qui pourrait s'inscrire dans celui de la Digital Skills & Job Coalition menée par la Commission européenne — doit permettre aux acteurs de mieux appréhender la complexité des univers de l'innovation sociale autant que de l'innovation technologique. À terme, cela permettrait d'adapter le référentiel européen des e-compétences aux besoins et défis pratiques du secteur non lucratif européen ;
- la **mise en place d'un dispositif d'accompagnement à la formation et à la médiation numérique auprès des acteurs d'utilité sociale européens**, notamment en proposant des formations dédiées à la coopération avec les acteurs de l'innovation sociale favoriserait le développement des compétences numériques. Cette médiation doit être systématisée et pourrait faire l'objet d'un programme ambitieux de Pro Bono pour les acteurs de la Tech (point suivant) ;
- encourager une dynamique de partage de compétences entre les employés des organisations d'utilité sociale et des entreprises technologiques par des incitations réglementaires et fiscales** (Pro Bono, prêt de salariés...). Cela permettrait aux deux types d'organisations d'échanger leur expertise, leur expérience, leurs idées et valeurs, des méthodes et pratiques de gestion. Certaines dispositions incitatives pourraient être limitées dans le temps, pour accélérer la transition numérique des acteurs d'utilité sociale par le biais du Pro Bono. La fiscalité philanthropique reposant bien souvent uniquement sur des déductions fiscales liées aux bénéfiques, il faut trouver d'autres moyens d'encourager l'engagement des compétences Tech. Le développement des aides à l'innovation ou des allègements de charges sociales

(modèle Jeune entreprise innovante en France) pourraient aussi être accordées pour un « prêt de main d'œuvre » lié à un projet de R&D associant une entreprise technologique et une organisation d'utilité sociale.

- Le corollaire serait de pouvoir réellement valoriser les compétences acquises par ce partage de compétences.** Plusieurs expérimentations, notamment en France (voir le Passeport bénévole), ont commencé à valoriser les compétences acquises dans le cadre du bénévolat. Les *Open Badges* (projet développé par la Fondation Mozilla) représentent une formidable opportunité, en termes de potentiel d'action et de cohérence éthique, de **développer un modèle de « Pro Bono Tech européen »**.

Pour l'ensemble de ces propositions, le triplement annoncé du budget Erasmus+ dans le cadre du prochain budget à long terme annoncé dans l'agenda politique de la nouvelle Commission européenne représente une réelle opportunité.

> **Priorité 3 : encourager la démultiplication des coopérations entre les acteurs de l'utilité sociale et de la Tech en Europe**

Ce que démontre l'étude

Parmi les acteurs qui s'engagent dans des collaborations, les modèles du mécénat (compétences, financier et nature) ainsi que la co-traitance/sous-traitance sont très largement mobilisés, contrairement au modèle de Joint-Venture Sociale (13%).

Il est régulièrement mentionné que les structures de l'utilité sociale ne savent pas nécessairement bien identifier des partenaires et des interlocuteurs dans l'univers Tech pour commencer des coopérations. Notre étude souligne d'autres explications :

- les structures de l'utilité sociale ne savent pas nécessairement formuler leurs besoins, en raison de la méconnaissance du

potentiel de la Tech pour répondre à des besoins sociaux (75% des répondants) ;

- la construction de modèles de coopération plus complexes tels que les Joint-Ventures Sociales repose souvent sur une première expérience de coopération (par exemple de mécénat de compétences), sur une compréhension progressive des besoins, des modes de fonctionnements, des intérêts des deux structures, et sur la construction d'une relation de confiance ;
- la méconnaissance du potentiel de la Tech n'est pas seulement technique : elle est également économique puisque les structures de l'utilité ont des difficultés à appréhender la manière dont l'innovation technologique peut être financée et/ou générer des revenus.

Dans l'ensemble, l'étude montre sur un plan plus qualitatif que les structures de l'utilité sociale ont des difficultés à se projeter sur le potentiel de la Tech, mais également sur les modèles économiques liés à l'acquisition de technologie.

Nos recommandations

Pour accompagner et faciliter ces démarches de développement de partenariats entre acteurs d'utilité sociale et acteurs de la Tech, des outils devront être développés, de préférence en *open source* et sous un format accessible. Nous proposons plusieurs pistes :

Du côté des acteurs d'utilité sociale et des entreprises Tech, un certain nombre d'actions peuvent être lancées rapidement :

- construire un **guide pratique sur la construction des coopérations entre acteurs d'utilité sociale et acteurs technologiques**, pourquoi pas comme un cahier complémentaire du Guide de coopération entreprises traditionnelles-entreprises sociales recommandé par le rapport de suivi de la Social Business Initiative. Ce guide devra aussi comprendre un **Glossaire**. Il recensera les bonnes pratiques, les freins, les étapes incontournables d'une coopération fructueuse, Les typologies de coopération, une grille de mesure de l'impact de l'organisation pour les deux parties et pour la collectivité.

Afin de renforcer les reconnaissances mutuelles, une Charte de coopération, constituée des principes et des valeurs, sera intégrée au guide. De tels outils pourraient encourager l'ensemble des acteurs à se tourner davantage vers les acteurs de la Tech ;

- promouvoir les méthodes « Low code/Low tech » en open source pour faciliter la co-construction de solutions accessibles** à toutes les organisations tout en limitant leur impact environnemental. Parmi nos membres actifs, Simplon.co porte à ce sujet un plaidoyer et des modèles d'action. Nous développerons avec plusieurs de nos membres un tour européen « Low code » pour faire se rencontrer et coopérer les organisations d'utilité sociale et de la Tech.

Nous rejoignons aussi l'une des recommandations du rapport de suivi de la Social Business Initiative. Au cours de son mandat, la Commission européenne pourrait appuyer le développement de ces dispositifs afin qu'à terme ils puissent être intégrés au sein d'une vraie **plateforme Européenne de Coopération**.

La mise en place d'une plateforme viserait à propager les meilleures pratiques incitant ainsi l'élaboration d'un code de conduite pour la coopération entre les organisations d'utilité sociale et les entreprises technologiques afin de promouvoir le dialogue intersectoriel. Le guide pratique et la plateforme *open source* « Low Code » pourraient y être intégrés.

> **Priorité 4 : valoriser l'impact de la technologie sur l'accélération d'innovations sociales**

Ce que démontre l'étude

L'étude souligne que les structures sociales perçoivent un effet plus fort de la coopération technologique sur certains secteurs spécifiques. Parmi les structures d'utilité sociale ayant coopéré avec des entreprises technologiques, une très large majorité indique avoir développé un impact social lorsqu'elles intègrent des solutions technologiques sur la thématique de l'emploi pour tous et de la

réduction de la pauvreté (94%) et celle d'une éducation de qualité pour tous (75%). Cet effet positif de la coopération technologique est moins souvent cité concernant les thématiques de la santé pour tous (50%) et de l'environnement et de la croissance durable (50%). Enfin, 50% des acteurs du secteur santé disent ne pas savoir si la coopération Tech a permis de renforcer l'impact.

Nos recommandations

- Développer les programmes de recherche-action sur l'impact de la technologie pour les acteurs d'utilité sociale mais aussi leurs bénéficiaires, leur coût et leurs bénéficiaires, et les moyens de l'améliorer.** La mise en œuvre de démarches d'évaluation et d'études d'impact sera un moyen d'alimenter la communication et sensibilisation autour des projets, des coopérations entre les organisations d'utilité sociale et les entreprises technologiques. Ces retours d'expériences, portés par l'ensemble des acteurs, seront des leviers pour développer la visibilité de la Tech For Good et produire un apprentissage stratégique pour l'amélioration et le développement futur de leurs activités ;
- renforcer les compétences des acteurs d'utilité sociale sur la gestion de projet Tech et la mesure d'impact : mettre en place des programmes visant à assurer un transfert approprié des connaissances.** Une évaluation solide doit reposer sur des ressources et des ensembles de compétences adéquats et nécessite des données quantitatives et qualitatives, qui doivent être recueillies dès le début du projet ;
- inciter les bailleurs institutionnels, investisseurs à impact et mécènes à monitorer et financer la progression de la transition numérique des acteurs d'utilité sociale.** En effet, ces acteurs doivent être sensibilisés à cet enjeu. Pour ce faire, il est également impératif de revoir les indicateurs d'impact en intégrant des indicateurs de progression de la transition numérique (gains de productivité, amélioration de la relation numérique avec les usagers, transmission de compétences, etc.) et privilégier la mesure d'impact de pro-

grès plutôt que d'indicateurs de performance fixés.

> **Priorité 5 : faire évoluer les critères des soutiens publics et privés à l'innovation pour encourager les coopérations social-tech**

Ce que démontre l'étude

L'étude démontre que le soutien des pouvoirs publics est considéré largement comme un levier important de coopération entre les structures d'utilité sociale et les structures de l'innovation technologique. C'est l'un des grands atouts de la logique de « consortiums » inhérent au fonctionnement des financements européens de projets (Horizon 2020, FSE, FEDER, Erasmus plus...).

Cependant les soutiens nationaux et privés à l'innovation intègrent encore insuffisamment les besoins structurels d'innovation des organisations d'utilité sociale, alors même que des dispositifs sont fléchés pour les entreprises. D'un autre côté, les TPE-PME du secteur technologique, là où elles n'envisagent pas de marché rentable, ne sont pas non plus incitées par les dispositifs fiscaux à partager leurs compétences avec les acteurs de l'économie sociale.

Dans ces perspectives, différents mécanismes ont été proposés comme l'adaptation du droit européen, la mutualisation du financement de projet social-tech ou l'adaptation de la fiscalité.

Nos recommandations

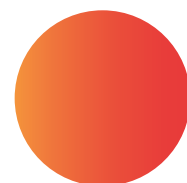
- ▶ **Faire évoluer les critères d'éligibilité à des dispositions de soutien public à l'innovation en incluant les organismes à but non lucratif et les entreprises sociales aux mêmes**

possibilités de financement et d'encouragement offertes aussi bien à la R&D qu'aux *start-up*. Le droit européen devrait évoluer à cet égard pour imposer une égalité d'accès aux dispositifs publics et à la diffusion de l'innovation ;

- ▶ **tout soutien public à l'innovation devrait s'accompagner d'un cahier des charges strict au regard de l'impact social et environnemental des technologies choisies.** En montrant l'exemple et en coopérant dans les règles de ces cahiers des charges avec des acteurs de la Tech, l'économie sociale européenne aurait une chance de pouvoir développer un contre-modèle numérique efficient ;

- ▶ de manière générale, **les marchés publics et appel à projets européens dans le domaine de l'innovation devraient systématiquement intégrer des critères d'impact social et environnementaux** afin de favoriser les coopérations économiques entre l'ensemble des acteurs. Ainsi, les subventions à l'innovation accélérée pourraient aider les organisations d'utilité sociale à répondre aux exigences de qualité des fournisseurs. Bien sûr, ces critères devront être assortis d'une méthode de « monitoring » de l'impact social et environnemental, qui pourra être basée sur un reporting dans la suite logique de la directive européenne n°2014/95/EU sur la publication d'informations extra-financières. Ce cadre RSE renforcé permettrait aux deux parties d'identifier l'impact positif de leur collaboration ;

- ▶ **l'ensemble des autorités publiques — locales, nationales et européennes — doit travailler avec les parties prenantes bancaires et les investisseurs à l'élargissement des fonds existants aux spécificités des organisations d'utilité sociale**, dont les modèles économiques ne favorisent pas les critères traditionnels d'investissement.





ANNEXES



TÉMOIGNAGE PARTENAIRE FINANCEUR



LAURIANE
BARTHÉLÉMY

Chargée de mission



Depuis 2002, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France en travaillant avec des institutions publiques et des organisations privées pour apporter des réponses aux porteurs de projets et structurer un écosystème favorable à leur développement. Dans le cadre de sa mission d'intérêt général, l'Avise s'intéresse aux actualités de la tech et à l'évolution des besoins numériques des structures de l'ESS. Le principal enjeu semble aujourd'hui d'informer, de sensibiliser et d'acculturer les acteurs de l'ESS, mais également les acteurs tech, aux avantages de coopérations renforcées et au cadre dans lequel ces dernières pourraient avoir lieu.

Quels enjeux et opportunités du numérique et de la tech pour les entreprises de l'ESS ?

En tant qu'agence d'ingénierie, nous avons une approche généraliste du développement de l'ESS et nous parlons plus largement de numérique plutôt que de tech. Quand, nous avons commencé à nous intéresser à cette thématique, nous avons d'abord analysé la façon dont les enjeux numériques évoluent dans l'ESS et surtout, les pratiques d'utilisation par les entreprises d'utilité sociales.

Nous avons constaté qu'il existe deux principaux enjeux. Le premier concerne la transition numérique, et plus particulièrement l'outillage, la connaissance et l'utilisation du numérique par des structures souvent associatives et de petite taille. Le second enjeu est la transformation numérique qui positionne le numérique comme levier d'innovation sociale. Un grand nombre de structures de l'ESS s'acculturent aujourd'hui au numérique et à la tech, pour autant, toutes n'ont pas vocation ou ne sont pas prêtes à s'engager dans des logiques de coopération ou même d'innovation. À l'Avise, nous cherchons ainsi à identifier les tendances de la transformation numérique, à accompagner l'acculturation des entreprises de l'ESS et

à explorer des pistes de collaboration avec les acteurs de la tech.

Quelles coopérations identifiez-vous entre les acteurs de l'ESS et de la tech ?

À l'Avise, nous voyons émerger depuis quelques temps des entrepreneurs sociaux qui croisent innovations sociale et technologique pour répondre à des problématiques sociales et sectorielles spécifiques.

Le secteur du handicap est un bon exemple, je pense par exemple aux projets de Hello!Tiger qui propose des objets technologiques (sonnette sans fil et boîte de commande d'appareils électriques à distance), simples à utiliser et adaptables aux différents handicaps. Dans un autre secteur, Reconnect utilise le cloud et les nouvelles technologies de l'Internet afin d'améliorer l'inclusion sociale au moyen d'un coffre-fort numérique pouvant conserver les documents administratifs numérisés de personnes en situation de précarité. Ces deux projets illustrent parfaitement l'avantage de s'appuyer sur la tech dans des dynamiques d'innovation sociale.

L'un des principaux enjeux de l'ESS dans l'exploration de ces coopérations avec la tech, est de décloisonner son écosystème et de s'ouvrir à d'autres modes de fonctionnement. Cette remarque vaut également pour le secteur de la tech dont les acteurs connaissent en général très mal les spécificités de l'univers de l'ESS et du fonctionnement des structures.

Ainsi, même si les structures de l'ESS commencent à inclure la tech dans leur démarche d'innovation sociale, une démarche de sensibilisation demeure cruciale pour les acteurs de la tech afin que la rencontre puisse se faire.

Quels sont selon vous les leviers et freins de ces coopérations ?

Le levier principal passe avant tout par le « faire ensemble ». Des organisations comme l'Avisé ou bien des réseaux d'accompagnateurs sont utiles pour donner l'impulsion à un niveau national afin que davantage d'actions soient menées en local. C'est indéniablement via les structures de l'accompagnement qu'il faut initier les ponts entre ces univers très différents.

Des initiatives sont par exemple à imaginer du côté des « makers » et des « fablabs ». Ces structures étant plus proches du secteur associatif, le pas à franchir des deux côtés serait peut-être moins important pour une première approche partenariale. Les incubateurs et les coworking sont également des espaces à exploiter pour permettre le travail ensemble. Nous pourrions ainsi imaginer qu'un incubateur de projets sociaux et qu'un incubateur de projets tech pourraient collaborer pour permettre la rencontre des entrepreneurs qu'ils accompagnent.

Quelles actions en lien avec la tech menez-vous auprès de structures de l'utilité sociale ?

Nos actions sur le numérique et la tech sont traitées de manière transversales dans nos différents programmes. Nous avons notamment

publié un dossier thématique « ESS et Numérique », disponible sur notre centre de ressource www.avise.org. Dans chacune de nos équipes, une personne est référente sur ces questions qui infusent l'ensemble de notre activité et nous nous appuyons d'ailleurs sur les travaux du SOGA pour nous alimenter et enrichir nos pratiques.

Par exemple, afin de répondre aux premiers besoins d'accès et de formation au numérique des entreprises de l'ESS, avant-même de penser à l'utilisation des nouvelles technologies, dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) dont l'Avisé est l'animateur national, nous travaillons avec des structures comme HelloAsso ou OpenAsso.

Au sein de notre pôle « Emergence » nous accompagnons la création d'entreprises d'utilité sociale en animant notamment la « Communauté émergence & accélération », rassemblant plus de 80 acteurs et 130 dispositifs de l'accompagnement à l'entrepreneuriat social au niveau national. Cette communauté est un espace de partage d'information et d'expériences et les enjeux et opportunités du numérique et de la tech sont régulièrement abordés au sein d'ateliers. À l'avenir, nous envisageons également de mettre en place des rencontres entre acteurs de l'ESS et acteurs du numérique et de la tech pour travailler notamment sur la problématique de l'acculturation.

Quelles perspectives émergent selon vous ?

Notre connaissance et nos collaborations avec des acteurs de la Tech à l'Avisé vont continuer de croître. Il serait, par exemple, possible d'imaginer des parcours communs pour des entrepreneurs ou encore des interventions de structures de la Tech dans des programmes dédiés à l'entrepreneuriat social. Mais encore une fois, le résultat de ces rencontres et actions sera d'abord conditionné par de la sensibilisation et de l'acculturation !

TÉMOIGNAGE PARTENAIRE FINANCEUR



CÉCILE
JOUENNE-LANNE

Directrice Citoyenneté



Membre du SOGA et partenaire de cette étude, le Groupe Société Générale accompagne, notamment à travers les actions de sa Fondation d'entreprise, les acteurs d'utilité sociale dans la démultiplication de leur impact au moyen de la Tech et du numérique avec la volonté de constamment faire se rencontrer des mondes qui ne se côtoient peu ou pas.

■ **Que pensez-vous des coopérations entre les acteurs de l'utilité sociale et les acteurs de la Tech ?**

Il y a aujourd'hui un manque de vision sur les coopérations entre les acteurs de l'utilité sociale et les acteurs de la Tech. Cela entraîne une méconnaissance sur les différents impacts que peuvent avoir ces coopérations, comme le transfert de compétences par exemple. Le but de l'étude portée par le Social Good Accelerator est de pouvoir investiguer ces coopérations et d'identifier les attentes des différents acteurs pour promouvoir ensuite les échanges entre ces deux cultures.

■ **Quels sont selon vous les avantages et/ou inconvénients de telles coopérations ?**

Les avantages sont pressentis dans un premier temps pour les acteurs de l'utilité sociale, en termes de professionnalisation et de maximisation de l'impact grâce à l'utilisation de la Tech. Mais les coopérations sont aussi une opportunité pour les acteurs de la Tech. Ainsi, dans les structures de l'utilité sociale, certaines sont extrêmement innovantes, agiles, à l'avant-garde de différentes façons de travailler, de nouvelles solutions et façons de voir les choses. Cela peut pousser les acteurs de la Tech à apprendre et à s'enrichir de ces modèles.

Ces avantages des coopérations ne sont cependant pas spécifiques aux acteurs de l'utilité sociale et de la Tech, mais c'est toujours l'opportunité d'apprendre d'un modèle différent qui peut renforcer une structure quelle qu'elle soit. Notamment, le fait de pouvoir côtoyer des structures dont le but premier n'est pas le profit est toujours bénéfique, et il est toujours enrichissant de permettre à deux mondes, qui d'habitude ne sont pas amenés à se croiser, de créer des liens plus importants.

Pour ce qui est des inconvénients, une forme de récupération de l'impact des acteurs de l'utilité sociale peut être à craindre à des fins de *social washing* par les structures de la Tech, pour leur propre image. C'est un risque existant pour toute entreprise ayant un but lucratif et qui travaille avec des acteurs de l'utilité sociale, et le fait de l'identifier permet aussi de mieux l'éviter.

■ **Quels sont selon vous les leviers et freins de ces coopérations ?**

Pour qu'une coopération soit efficace sur le long terme, il faut qu'il y ait un réel transfert de compétences des acteurs de la Tech vers les acteurs de l'utilité sociale. Ainsi, le mécénat de compétences est l'opportunité d'une première acculturation entre ces deux types d'acteurs, mais n'est pas une fin en soi pour que des structures de l'utilité sociale puissent être autonomes. Il est donc primordial qu'en plus

d'un prêt en compétences, il puisse y avoir les conditions d'une formation en interne des structures de l'utilité sociale. Cela implique donc une transmission et une démultiplication des compétences, contrairement à une maîtrise du savoir qui resterait aux mains d'un seul individu.

En ce qui concerne les freins, le premier identifié est celui du coût que peut représenter pour les structures de l'utilité sociale le fait de s'équiper en outils Tech, comme par exemple créer une plateforme. Aussi, le secteur de la Tech étant en évolution constante, certaines technologies peuvent être rapidement obsolètes. Ceci peut entraîner une difficulté à suivre ces rapides changements du côté des structures de l'utilité sociale.

Quelles actions menez-vous auprès de structures de l'utilité sociale en lien avec la Tech ?

La Fondation Société Générale soutient des structures qui ont des projets dédiés au numérique, notamment via le biais de la formation aux métiers du numérique. C'est par exemple le cas de Simplon que nous accompagnons sur le continent africain dans l'ouverture de ses fabriques. Nous aidons aussi Ares,

qui est un groupe travaillant sur la thématique de l'insertion, avec un projet pluriannuel sur le numérique, ce qui nous permet d'apporter un soutien de long terme et stable pour cette structure. Ce programme englobe trois étapes : une remise à niveau de leurs outils numériques, la formation des salariés en insertion suivis par la structure sur la prise en main des outils numériques (de l'utilisation d'un ordinateur à la formation aux démarches administratives en ligne) et un troisième volet qui est la formation des salariés d'Ares eux-mêmes à des outils plus poussés.

Nous cherchons donc à démultiplier les impacts du numérique, en promouvant l'inclusion sociale. Cela s'accompagne aussi d'un soutien à la recherche sur les besoins des acteurs de l'utilité sociale, comme c'est le cas de cette étude.

Quelles perspectives cela ouvre-t-il selon vous ?

Les perspectives ouvertes par les coopérations entre deux milieux qui ne se côtoient pas forcément ne peuvent donc qu'être positives et source d'enrichissement pour les uns et les autres, que ce soit entre acteurs de l'utilité sociale et de la Tech, ou dans d'autres domaines.



TÉMOIGNAGE PARTENAIRE FINANCEUR



JEAN
SASLAWSKY

—
Directeur général



■ **Que pensez-vous des coopérations entre les acteurs de l'utilité sociale et les acteurs de la Tech ? Quels sont selon vous les avantages et/ou inconvénients de telles coopérations ?**

La mission de la Fondation la France s'engage est de soutenir une société civile engagée qui, sans cesse, cherche des solutions face aux grands enjeux de société. Les défis auxquels nous devons faire face sont tels - je pense évidemment à la transition écologique - que chacun doit prendre sa part de responsabilité. C'est d'ailleurs toute l'ambition des objectifs de développement durable (ODD) définis par l'ONU. Aussi, si nous voulons accélérer le changement d'échelle de toutes les initiatives, permettre des connections entre acteurs ou encore nous appuyer sur la technologie comme pourvoyeur de solutions, les coopérations sont indispensables. Néanmoins, je ne crois pas au mythe de la Tech comme seul moteur d'une transformation de notre monde. Je le constate quotidiennement avec les Lauréats de notre Fondation : c'est l'humain qui est le moteur de la transformation.

■ **Quels sont selon vous les leviers et freins de ces coopérations ?**

Je crois à une alliance équilibrée entre Tech et utilité sociale. Prenons l'exemple d'Ava : partant d'un besoin très concret, celui exprimé par des malentendants (450 millions dans le monde), cette application utilise une technologie unique de reconnaissance vocale qui allie intelligence artificielle et humaine pour sous-titrer instantanément, à un maximum de précision, n'importe quelle situation de communication directe. Je pense également à l'association Ré-

sonantes qui a développé un bracelet connecté comme outil de prévention, d'assistance et d'accompagnement qui permet à des femmes victimes de violences d'alerter leurs proches, de contacter les secours ou des associations et plateformes d'écoute spécialisées. Il s'agit là d'un moyen le plus efficace pour lancer une alerte sans avoir à manipuler son portable. Ces 2 exemples illustrent des outils qui partent des besoins exprimés par le terrain, mais qui n'auraient pu se voir le jour sans un usage poussé de la Tech. Les utilisateurs ont été associés tout au long du processus de construction du projet, dans un va-et-vient régulier entre ce qu'offraient les possibilités de la Tech et une expertise de terrain.

■ **Quelles actions menez-vous auprès de structures de l'utilité sociale en lien avec la Tech ?**

Nous avons cette conviction que la Tech est un formidable moteur d'opportunités. C'est d'ailleurs pour cela, que dès sa création, nous avons souhaité soutenir la démarche du Social Good Accelerator. Nous observons également une défiance forte : celle des acteurs de la Tech envers les acteurs de l'utilité sociale et réciproquement. Aussi, nous œuvrons à faire rencontrer ces 2 univers pour qu'ils apprennent à se connaître et, selon les affinités ou les opportunités, à ce qu'ils puissent coopérer ensemble. Et qui mieux que nos Lauréats pour accompagner cette démarche ? Simplon, qui figure parmi les toutes premières initiatives portées par La France s'engage, est en charge du diagnostic numérique de chacun de nos Lauréats.

Est-ce que vous menez une évaluation d'impact ou des bilans des projets accompagnés ?

L'impact est intrinsèquement lié à la démarche de la Fondation la France s'engage. Le critère « d'impact social » est d'ailleurs l'un des premiers critères de sélection des 700 dossiers que nous recevons chaque année. Ensuite, les candidats sont invités à renseigner leurs propres critères d'impact au travers des indicateurs MESIS et des ODD. Ce sont ces indicateurs qui seront ensuite analysés tout au long des 3 années de notre soutien, aux côtés des objectifs de changement d'échelle. Si nous voulons mesurer les transformations sociales portées et mises en œuvre par nos Lauréats, nous devons pouvoir les qualifier.

Quelles perspectives cela ouvre-t-il selon vous ?

Notre pays est riche d'un engagement quotidien sans faille. Il ne s'agit évidemment pas de réduire chacun d'entre elle dans des batteries d'indicateurs. Néanmoins, la mission de notre fondation étant de soutenir des projets à même de répondre à des besoins sociaux non pourvus et qui veulent changer d'échelle pour s'adresser au plus grand nombre, il convient de se doter d'instruments de mesure. À nous de construire une relation de partenariat qui permette un enrichissement mutuel. La Fondation la France s'engage, c'est une communauté de 131 porteurs de projets connectés à plus de 10 entreprises partenaires et mécènes et des centaines de milliers de salariés. C'est un vivier unique pour créer de la valeur sociale la plus à même de transformer notre pays.

TÉMOIGNAGE PARTENAIRE RÉSEAU EUROPÉEN



CASA DO IMPACTO

Accélérateur de projets d'utilité sociale, partenaire à Lisbonne



Casa do Impacto est une plateforme pour l'innovation et l'entrepreneuriat social, menant une série d'actions visant à soutenir des projets d'entrepreneuriat qui contribuent à un impact social et environnemental positif. Elle souhaite mettre en avant des solutions innovantes dans la résolution des problèmes et des besoins sociaux et environnementaux, pour la construction d'une société plus solidaire et durable. La technologie est un outil clé pour nombre de leurs entrepreneurs et il est important que celle-ci soit mise au service d'un impact positif.

■ **Que pensez-vous des coopérations entre les acteurs de l'utilité sociale et les acteurs de la Tech ? Quels sont selon vous les avantages et/ou inconvénients de telles coopérations ?**

La plupart de nos entrepreneurs utilisent la technologie, d'une manière ou d'une autre, pour développer des solutions. Cependant, à Casa do Impacto nous croyons fermement que l'entrepreneuriat doit être social dans tous les cas, en ayant un réel impact sur le monde.

Nos entrepreneurs ont besoin du secteur social et du secteur technologique pour travailler ensemble plus souvent. Malheureusement, le domaine de l'entrepreneuriat social n'est pas directement lié au secteur technologique, ce qui devrait être le cas ! Ces secteurs doivent travailler ensemble, afin d'apporter de nouvelles solutions, avec de nouvelles capacités et une plus grande adaptabilité.

Il y a beaucoup de problèmes dans le monde, nous ne pouvons donc pas passer notre temps à discuter : il faut y faire face car ils sont importants et apporter de l'innovation pour permettre à l'écosystème de trouver des solutions concrètes. Le temps presse mais nous le perdons tout de même ! C'est pourquoi nous devons fusionner ces deux mondes que sont l'entrepreneuriat social et le secteur technolo-

gique, et qui sont pour l'instant soit trop académiques, soit toujours pris dans le feu de l'action.

■ **Quels sont selon vous les leviers et freins de ces coopérations ?**

Face aux nombreux problèmes sociaux dans le monde, la technologie peut apporter des outils pour trouver des solutions et les régler. Nous devons aussi prouver que cela fonctionne : l'étape suivante est d'insérer la mesure d'impact dans le social business.

Cependant, nous devons être conscients de plusieurs choses : dans le domaine social, il s'agit d'aller au fond du problème avec pour objectif de le résoudre rapidement. Il n'est cependant pas toujours nécessaire de creuser autant pour trouver une solution technologique, la technologie ne s'attaquant pas aux causes profondes contrairement aux solutions sociales. Il s'agit de trouver un équilibre pour nous assurer que l'impact est maintenu de la même manière.

Si vous apportez la technologie, vous devez aider plus de gens ou être plus efficace. La technologie à elle seule ne suffit pas à résoudre un problème social, il faut qu'elle soit bien orientée.

▮ **Quelles actions menez-vous auprès de structures de l'utilité sociale en lien avec la Tech ?**

Nous avons un projet pilote dédié aux personnes âgées qui sont à l'hôpital durant la journée mais rentrent chez elles la nuit. À ce moment-là, nous ne savons s'ils sont en sécurité, s'ils se sentent bien ou pas. Et ça, la technologie peut nous aider à le savoir. Ainsi, dans le cadre de ce projet pilote, s'ils n'ouvrent pas, par exemple, leur réfrigérateur pendant une longue période, cela signifie qu'il y a un problème. Les données ne permettent pas de savoir combien de fois le réfrigérateur a été ouvert, mais seulement si celui-ci n'a pas été ouvert depuis plusieurs jours.

Un autre projet est en développement pour accompagner les personnes souffrant de maladie mentale.

Enfin, un dernier exemple est que nous développons des outils ludiques avec l'une de nos startups pour sensibiliser les élèves à l'engagement citoyen.

▮ **Quelles perspectives cela ouvre-t-il selon vous ?**

La santé est l'un des enjeux majeurs pour les années à venir, et la technologie peut apporter de nombreuses solutions à ce secteur. Ce type de coopération aide les gens à mieux comprendre les principaux problèmes auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés. Grâce à ces coopérations, il est possible de développer des données, de récolter des informations, et grâce à ces connaissances des principaux défis contemporains, nous pouvons ensuite agir. Mais pour cela, nous devons changer le discours sur la technologie, et être plus communicatif, afin de permettre à chacun de participer à quelque chose de bien.



TÉMOIGNAGE PARTENAIRE RÉSEAU EUROPÉEN



DENIS
STOKKINK



Administrateur délégué, Responsable des recherches, publications, projets, conseils et formations

Pour la solidarité est un think & do tank européen engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable. Il s'engage pour défendre et consolider le modèle social européen, grâce à des travaux de recherche et d'analyse, des activités de conseil et une participation à des projets transnationaux avec des partenaires européens. C'est dans ce contexte que PLS s'intéresse au secteur de la Tech, et aux bénéfices que peuvent avoir des collaborations plus poussées avec le secteur de l'utilité sociale du point de vue de l'échange de compétences et de la transmission des savoirs.

Que pensez-vous des coopérations entre les acteurs de l'utilité sociale et les acteurs de la Tech ? Quels sont selon vous les avantages et/ou inconvénients de telles coopérations ?

L'extension des coopérations entre les acteurs de l'utilité sociale et ceux de la Tech est porteuse de développement économique et de cohésion sociale. Nous évoluons aujourd'hui dans un monde où le digital occupe une place centrale et la maîtrise de l'outil numérique est nécessaire à tout projet. Pour sa part, l'utilité sociale est encore trop absente du secteur de la Tech bien qu'elle soit elle aussi en innovation permanente. Dans cette optique, l'échange de compétences, la transmission de savoirs ainsi que les collaborations sont indispensables !

Quels sont selon vous les leviers et freins de ces coopérations ?

L'Union européenne se veut moteur tant des innovations sociales que technologiques et représente le meilleur levier financier de ces coopérations grâce aux fonds qu'elle alloue. Citons simplement à titre d'exemples, le programme « Horizon 2020 », l'allocation de 65 millions d'euros débloquée par la DG CONNECT ou encore les fonds structurels. Par ailleurs, les nou-

veaux outils digitaux offrent eux aussi des potentialités intéressantes en tant que levier de coopération comme les blockchains. Utilisés comme outils collaboratifs ou comme sources de financement innovantes, ils permettent de court-circuiter les systèmes classiques¹ répondant à une logique d'utilité sociale.

Si les leviers sont encore trop peu exploités, les freins, eux, sont bien réels. Il y a déjà une méconnaissance entre ces deux types d'acteurs qui n'ont pas encore pris conscience des opportunités qu'offrent de telles coopérations. D'autre part, le manque de moyens de la part des structures d'utilité sociale est criant. Comme le met en évidence le rapport, alors que l'investissement dans la Tech se révèle très coûteux, les fonds nécessaires à cette modernisation manquent. Il faut donc plus que jamais se servir des leviers pour casser les freins !

Il est donc crucial de mieux mettre en évidence les acteurs qui sont au cœur de la rencontre entre utilité sociale et innovation technologique². C'est le cas de SMART, une plateforme au service des travailleurs autonomes ou Simplon qui propose des formations au numérique à des publics défavorisés.

¹ Voir la publication de PLS « d'analyse « La technologie Blockchain — une opportunité pour l'économie sociale ? », juin 2019, disponible sur : <https://bit.ly/2jWWoCS>

² Voir l'étude menée par PLS et Up intitulée : « Plateformes numériques — Mobilisation collective, innovation et responsabilité sociales », juin 2018, disponible sur : <https://bit.ly/2kk9kmM>

Quels retours pouvez-vous faire à la lecture des résultats ?

Cette étude est intéressante car elle balaye à la fois les enjeux, le potentiel et les obstacles auxquels nous faisons face. Le constat est sans appel, les acteurs de l'utilité sociale ont besoin des acteurs de la Tech pour l'amélioration de leurs performances et de leurs connaissances... Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 86% sont conscient de la nécessité d'une collaboration accrue. Il faut aussi renforcer les coopérations en matière d'innovation qui restent boudées par les acteurs de l'utilité sociale ou peu efficaces... dans ce contexte le rôle d'intermédiaire que joue SOGA est d'autant plus essentiel !

Quelles actions menez-vous avec des acteurs de la Tech ?

Nous collaborons principalement avec le secteur de la Tech sur les questions européennes. Notre travail consiste à expliciter les enjeux européens liés aux innovations qu'elles soient

digitales ou sociales et à former les acteurs de l'utilité sociale à l'utilisation des fonds européens.

Quelles perspectives cela ouvre t-il selon vous pour le deuxième chapitre de l'étude qui sera dédié au point de vue des acteurs de la Tech ?

Le second chapitre de l'étude sera d'autant plus intéressant qu'il révélera ce que les acteurs de la Tech attendent de l'utilité sociale... ou peuvent lui apporter ! L'échange ne doit pas être unilatéral et l'innovation sociale peut fortement contribuer au secteur de la Tech, qui ne doit plus la considérer comme secondaire. Il y a de nombreux défis à relever... on peut imaginer la mise à profit du digital au service de l'économie sociale, ou encore la mise en place de projets plus « inclusifs » au sein des structures de la Tech. Le potentiel est là mais sans cet échange d'innovations, il parait difficile de parler de réelles « coopérations ».

ENTREPRISE ENGAGÉE



FRÉDÉRIQUE
QUEMENER



AG2R LA MONDIALE

Chargée de Missions, Direction des Activités Sociales

En tant qu'acteur socialement engagé et impliqué dans une démarche RSE, AG2R LA MONDIALE œuvre au quotidien dans l'intérêt général et soutient les initiatives individuelles et collectives dans le cadre de ses activités sociales. Ils s'engagent notamment auprès des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et de leurs publics qui ne sont pas correctement outillés en matière digitale grâce au programme Digit'ESS, porté avec Simplon.

Que pensez-vous des coopérations entre les acteurs de l'utilité sociale et les acteurs de la Tech ? Quels sont selon vous les avantages et/ou inconvénients de telles coopérations ?

Ce sont des coopérations assez récentes et qui commencent à se développer de plus en plus. Nous avons affaire à deux mondes opposés. AG2R LA MONDIALE accompagne dans le cadre de ses activités sociales les associations et les structures de l'ESS. Tous ces acteurs développent des innovations sociales trop peu connues par manque de structuration et de moyens. Et à l'inverse, la Tech est par essence rentable et valorisée. Il y a donc un avantage majeur à faire converger ces deux mondes pour permettre aux acteurs de l'ESS de mieux valoriser leurs actions sociales et de gagner en visibilité et en impact. Concernant les acteurs de la Tech, travailler avec les acteurs de l'ESS donne du sens à leurs actions, permet de performer ce qu'ils peuvent faire dans leur milieu en donnant une utilité sociale à leur développement. Pour les équipes de la tech, c'est toujours intéressant de bosser avec le monde de l'ESS parce que ça donne un sens à ce qu'ils font.

Quels sont selon vous les leviers et freins de ces coopérations ?

Le frein principal c'est que le monde de l'ESS et celui de la Tech sont totalement opposés, donc il faut les faire converger. Il y a une acculturation nécessaire au préalable. Un temps de connaissance entre les acteurs est impératif, il faut instaurer un vrai dialogue et fixer les conditions. Il y a un besoin de fixer une convention de partenariat avec les finalités des uns et des autres. On n'a pas du tout les mêmes façons de travailler. Je me suis rendu compte en travaillant notamment avec Simplon, qu'on n'avait pas du tout le même fonctionnement : ils travaillent de manière agile. Nous, on a besoin d'encadrer les choses, on rend des comptes à nos administrateurs. Il nous faut donc fixer un accord dès le début avec les objectifs de chacun et les modalités de mise en œuvre. C'est pour moi le gros frein, après il n'y a pas de raison de ne pas travailler de manière intelligente.

Pour les leviers, il faut effectivement prendre un temps nécessaire pour justement se connaître et bien mettre à plat les choses avant de « penser » quoique ce soit. Ce sont des coopérations qui sont incontournables pour les structures de l'ESS et c'est bien pour ça qu'on a monté le programme Digit'ESS avec Simplon ; on s'est rendu compte que la majeure partie de nos partenaires et plus globalement les structures de l'ESS n'étaient pas correctement outillées et donc pas en mesure de mobiliser pleinement leurs équipes sur leurs actions. Ces structures doivent passer à un moment de leur dévelop-

pement par une transition numérique pour gagner en visibilité, optimiser la gestion de leurs ressources, optimiser leurs façons de travailler, et en fin de compte gagner en efficacité et en impact. Pour moi c'est incontournable. Le numérique a un effet démultiplicateur sur les métiers de l'ESS et représente un canal de développement incontournable. Autant avant les associations n'étaient pas équipées techniquement, autant maintenant elles ont besoin de passer par cette transition numérique.

Un autre préalable, outre le fait de se parler, je pense qu'il faut aussi expliquer à ses collaborateurs respectifs pourquoi on se rapproche de telle ou telle structure. Pourquoi une structure de l'ESS se rapproche d'une structure Tech ? Et inversement, pour les gens qui travaillent dans la Tech, pourquoi se rapprocher du monde de l'ESS ? Ils peuvent apporter un impact social, c'est intéressant, c'est quelque chose à travailler dès le début pour être au clair. À mon sens, les structures Tech qui veulent développer leur impact social ne le feront pas sans les véritables experts et acteurs de l'ESS. L'un sans l'autre ils n'y arriveront pas. Ce sont deux mondes complémentaires si on veut parler d'innovation sociale.

Quelles actions menez-vous auprès de structures de l'utilité sociale en lien avec la Tech ? Pouvez-vous nous parler de votre programme Digit'ESS ?

Le programme Digit'ESS a été monté avec Simplon en partenariat avec AG2R LA MONDIALE : c'est une co-construction. On a créé un site internet spécifique, pour permettre aux structures de candidater. On a voulu une certaine visibilité pour ce programme. Le programme DIGIT'ESS consiste en un accompagnement numérique proposé aux structures de l'ESS sur tout ce qui concerne leur stratégie digitale, la formation de leurs salariés et bénévoles, ou encore la digitalisation de leurs services (création d'un site internet, d'une application...)

Simplon apporte son expertise en réalisant soit des diagnostics de maturité numérique pour les structures, soit en accompagnant des projets de transformation numérique.

Nous, AG2R LA MONDIALE, on est là en tant que financeur mais aussi en tant que partenaire. On a des comités de criblage réguliers, on est deux salariés AG2R LA MONDIALE et

deux salariés Simplon. On cible en fonction des critères définis mais aussi en fonction du projet en lui-même. Pour candidater il faut avoir 3 ans d'existence ; être une structure de l'ESS non lucrative, apolitique et laïque ; et être implanté en France ou avoir au moins 50% de ses bénéficiaires localisés en France. Puis nous accompagnons aussi suivant nos thématiques, fixées par la Fédération AGIRC ARRCO. Les projets doivent être en lien avec : l'emploi, la prévention santé, l'aide aux aidants et l'habitat.

Une fois que les structures ont candidaté, en fonction de la demande on peut soit leur proposer un accompagnement de Simplon pour un diagnostic de maturité numérique qui est pris à 100% par les fonds AG2R, soit proposer un accompagnement de Simplon sur leur projet de transformation numérique avec un cofinancement à hauteur de 25 à 75% du montant total du projet. L'objectif c'est d'accompagner une centaine de structures sur les 3 ans.

Est-ce que vous menez une évaluation d'impact ou des bilans des projets accompagnés ?

Simplon les suit et effectivement leur mission est de les accompagner et de coordonner les différentes étapes. On fait des bilans tous les 6 mois pour voir où ils en sont, le nombre de diagnostics et de projets accompagnés. Initialement, on n'avait pas mis en place de diagnostic de maturité numérique et au bout 6 mois on a vu qu'il manquait quelque chose. Donc on a mis en place ce diagnostic pris en charge à 100%. Beaucoup de structures qui candidatent sont orientées d'abord vers ce diagnostic parce que parfois leur projet peut partir dans tous les sens et on se rend compte avec plus de recul que cela a été bénéfique pour elles. Certaines recandidatent après avoir mûré leur projet. C'est un programme qui s'ajuste et évolue au fur-et-à-mesure des candidatures. On est agile !

Auriez-vous un exemple d'une structure accompagnée ?

Oui plusieurs, dont une qui me tient particulièrement à cœur pour son implication par la suite et sa reconnaissance : SOLAAL. C'est une structure qui récupère les denrées agricoles pour les réutiliser. Elle facilite le lien entre les donateurs des filières agricole et alimentaire et les associations d'aide alimentaire. Ce pro-

gramme leur a permis de créer une application pour collecter les dons alimentaires. C'est un bel exemple de projet réussi !

On accompagne 70-80 structures en ce moment. Les structures accompagnées peuvent être déjà en partenariat avec AG2R LA MONDIALE et sont réorientées par nos collaborateurs en fonction de leurs besoins de transformation numérique. Simplon connaît également un grand nombre de structures qu'ils orientent et le bouche à oreille fonctionne aussi très bien. Il n'y a pas d'appel à candidatures.

Je vous invite à aller voir la vidéo de présentation sur cette page qui répertorie également les projets et structures accompagnés : <https://digitess.simplon.co/parteneriats/ag2r-la-mondiale>

Quelles perspectives cela ouvre-t-il selon vous ?

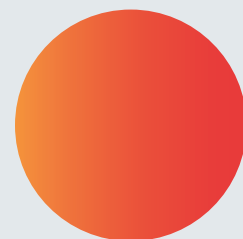
Plus le monde de l'ESS fera appel au monde de la Tech, plus on va résoudre des problèmes sociétaux. Il y a beaucoup de structures qui font des choses extraordinaires mais qui ne sont pas forcément connues par manque de moyens, de compétences ou de visibilité. Plus ces structures seront accompagnées par les acteurs de la Tech avec une véritable expertise, plus elles ajouteront de la valeur à leur impact social. Cette étude qui montre que des coopérations entre deux mondes différents peuvent fonctionner permettra peut-être de créer des synergies, il faut juste prendre le temps de se connaître.

Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

AG2R LA MONDIALE est de plus en plus sollicitée, pas que pour le programme Digit'ESS, mais sur des projets incluant le numérique que ce soit pour la formation ou pour l'acculturation, aussi bien pour les personnes âgées que pour les demandeurs d'emploi. Nous avons d'ailleurs un partenariat en cours avec Emmaüs Connect qui forme des personnes éloignées de l'emploi (demandeurs d'emploi) à l'autonomie numérique.

On a également un partenariat avec Unis-Cité « Les Connectés » : ce sont des jeunes en services civiques qui vont travailler dans des services publics comme la CAF et les Mairies pour aider les particuliers à prendre en main un ordinateur, à être autonome dans leurs démarches administratives et donc permettre un accès au droit à tous. **C'est vrai qu'il y a aussi une utilisation différenciée et des inégalités même pour les plus jeunes qui ne savent pas toujours comment appréhender certains outils ou traiter l'information par exemple.**

Oui, Emmaüs Connect par exemple, en plus de leurs parcours de formation pour les demandeurs d'emploi, propose également des formations en direction de jeunes qui utilisent l'ordinateur ou leur smartphone dans une logique de jeux vidéo mais sont « perdus » dans les démarches administratives. La perception n'est pas du tout la même en fonction de l'utilisation et cela peut générer des inégalités.



ENTREPRISE ENGAGÉE



ANTOINE
CLÉMENT

Software Developer, CSR Ambassador



SAP soutient les structures à finalité sociale en engageant les hommes et les femmes qui composent l'entreprise. Vecteur fort de l'engagement sociétal de SAP, le bénévolat et le mécénat de compétences aux entrepreneurs sociaux reposent en France sur une centaine de collaborateurs de tous profils — ingénieurs, commerciaux, etc. — et permettent un transfert de compétences fort vers des initiatives sociales aux contours et aux résultats variés.

■ Que pensez-vous des coopérations entre les acteurs de l'utilité sociale et les acteurs de la Tech ?

Je trouve intéressant que la Tech soit un levier d'impact dans nombre de projets d'intérêt général. C'est le cas, par exemple, pour l'application *Too good to go* qui permet aux commerces de valoriser leurs invendus pour un commerce durable. Que ce soit pour s'organiser, s'outiller ou passer à l'échelle, nombres d'initiatives sociales sont obligées de s'appuyer sur des outils numériques pour faire grandir leur impact. On retrouve de très bonnes énergies dans ces projets, mais rarement des compétences Tech. Aussi, le bénévolat de compétences que nous déployons à SAP leur permet d'accéder à des compétences qualifiées dans des domaines bien définis, parfois sur un sujet très pointu — comme la blockchain ou l'intelligence artificielle. Les collaborateurs SAP évoluent quotidiennement dans ces domaines, ils se mettent ainsi au service de ces projets et mobilisent leurs compétences pour les accompagner.

■ Quels sont selon vous les leviers et freins de ces coopérations ?

Au sein de SAP, notre démarche pro bono a démarré par des initiatives ponctuelles et individuelles. Un petit groupe de pionniers a initié un mouvement auquel beaucoup de collaborateurs se sont greffés. Aujourd'hui, nous

sommes en capacité d'avoir de l'impact, car nous sommes plus d'une centaine à nous engager régulièrement. En effet, quand les collaborateurs réalisent l'impact qu'ils peuvent avoir sur ces projets d'intérêt général, cela les motive à s'engager et à partager ces expériences avec leurs collègues.

Nous effectuons ce mécénat de compétences avec des entrepreneurs sociaux principalement en partenariat avec l'incubateur du Réseau Makesense, cela nous donne accès à des projets avec beaucoup d'impact et à un niveau de maturité auquel nos compétences sont utiles. SAP encourage l'engagement de ses collaborateurs en proposant une journée d'engagement par personne par an. Ce soutien de l'entreprise nous a permis de mobiliser au-delà du groupe de pionniers.

Le principal frein à ces collaborations en bénévolat et mécénat de compétences est je pense le nombre de collaborateurs qui s'engagent non seulement comme mentors mais aussi comme animateurs. Pour maximiser l'aide apportée aux entrepreneurs sociaux, nous avons mis en place une méthodologie de préparation, animation, suivi... De plus en plus de mentors choisissent d'animer un groupe mais nous ne sommes encore qu'une douzaine.

Mon rêve serait de faire expérimenter le mécénat de compétence à davantage de collabo-

rateurs pour faire émerger plus d'animateurs et accompagner plus d'entrepreneurs sociaux à la fois.

Quelle est la place du pro bono dans ce cas ?

En matière de mécénat de compétences, l'accompagnement d'entrepreneurs sociaux n'est qu'une partie du puzzle. Une équipe développe par exemple l'application digitale pour La course du cœur et des collaborateurs accompagnent des jeunes en recherche d'emploi. Par ailleurs, la Fondation SAP organise des cours de code avec Scratch, pour des enfants ou des réfugiés.

Quelles actions menez-vous auprès de structures de l'utilité sociale en lien avec la Tech ?

Avec le Réseau Makesense, nous accompagnons huit entrepreneurs sur une période de six mois, deux fois par an. Via ce partenariat, ils viennent présenter leur projet, et les collaborateurs choisissent qui ils souhaiteraient accompagner. Nous constituons des groupes pluridisciplinaires de 5 à 8 mentors (commerciaux, développeurs, graphistes...) pour accompagner chaque entrepreneur et des ateliers leur sont proposés au moins une fois par mois en présentiel.

Par exemple, nous accompagnons actuellement le projet GreenGO qui propose des automates de collecte et des bocaux consignés pour la restauration à emporter. Ils ont également développé une application mobile pour que chacun s'identifie et mesure le plastique économisé lors de la démarche. En outre, les mentors qui les ont accompagnés les ont mis en relation avec les services généraux et le prestataire de notre cafétéria. Ce dernier a aimé

l'idée, et désormais GreenGO est installé chez SAP, ce qui plaît fortement aux collaborateurs !

Nous accompagnons les entrepreneurs sociaux sur le volet technologique pour les aider à tirer le meilleur de leur phase de prototypage et consolider leur business model. Par exemple, un entrepreneur français a vu que le taux de survie aux accidents cardiaques était plus élevé en Norvège qu'en France car la population y est plus régulièrement et plus largement formée. Cet entrepreneur a ainsi créé une nouvelle manière d'apprendre le massage cardiaque via une expérience en réalité virtuelle de 30 minutes seulement. Le déploiement de cette nouvelle approche permettrait de former plus massivement la population française, et de faciliter le passage à l'acte. C'est un groupe de mentors SAP qui a accompagné cette innovation sociale. Des tests utilisateurs ont été réalisés chez nous, et certains mentors ont pu aider dans leur démarche commerciale.

Quelles perspectives cela ouvre-t-il selon vous ?

Ces collaborations sont essentielles, car elles aident de nombreuses initiatives sociales. Je rêve de démontrer l'utilité du mécénat de compétences pour les grandes entreprises et pour l'écosystème en général. J'aimerais faire prendre de l'ampleur au mouvement qui a démarré au sein de SAP pour engager les collaborateurs d'autres boîtes et pouvoir dire qu'en France, grandes entreprises et entrepreneurs sociaux font émerger ensemble les innovations sociales et la société de demain. Les collaborateurs ont envie de s'engager au travers de leur entreprise, et on pourrait facilement mettre nos compétences, nos expériences au service de l'intérêt général : il existe de nombreuses façons de répliquer et dupliquer notre initiative à grande échelle.

LE PÔLE RECHERCHE DU SOCIAL GOOD ACCELERATOR EU



Le Social Good Accelerator EU, le Think & Action Tank de la transition numérique des acteurs de l'innovation sociale en Europe

Le Social Good Accelerator est un Think & Do Tank européen créé en 2018 entre Paris, Bruxelles et Lisbonne. Son ambition est de connecter une communauté d'innovateurs sociaux et d'innovateurs tech pour créer les conditions de leur coopération pour le Bien Commun. A date, nous comptons une cinquantaine d'organisations membres dans 5 pays européens.

Nous centrons nos actions sur le Plaidoyer et l'Action collective en Europe.

Ce premier chapitre de notre étude sur la coopération entre les secteurs sociaux et technologiques en Europe est l'une des fondations de notre initiative.

Il s'agissait de valider par une méthode scientifique les observations et témoignages recueillis sur le terrain. Les acteurs européens d'utilité sociale confirment leur besoin de transition numérique et leur manque de moyens à cet égard.

L'un des principaux enseignements est que, pour assurer leur transition numérique, les organisations sociales sont disposées à collaborer avec les acteurs technologiques, mais sur un pied d'égalité.

Ils ne veulent pas la charité mais la volonté de coopérer pour le bien commun et surtout d'intégrer les compétences numériques dans leur propre organisation.

Ils estiment également que l'innovation technologique, qui représente pourtant le plus gros portefeuille d'investissement public et privé en matière d'innovation en Europe, ne se diffuse pas suffisamment aux organisations d'utilité sociale. Ce qui représente une injustice économique et une véritable menace pour le futur de notre modèle social européen. Et à terme un vrai handicap pour l'innovation sociale et environnementale qui devraient rester la finalité des efforts collectifs, tous secteurs confondus.

Pour porter cette cause et ces voix, nous commençons à créer une communauté européenne qui réunira des organisations sociales et des organisations technologiques pour créer les conditions de leur rencontre, de leurs échanges et enfin de leur coopération.

Nous prévoyons de commencer par un «Low Code European Tour » avec un consortium de partenaires européens au bénéfice des associations qui accompagnent la jeunesse en Europe. Nous pensons en effet que les méthodes et la formation No Code/Low Code sont un bon terrain de rencontre et d'amélioration des compétences pour les deux secteurs (social et technologique).

Nous soutenons un plaidoyer collectif que nous appelons #MakeltForGood avec plusieurs propositions pour accélérer l'innovation sociale numérique en Europe. Les préconisations de l'étude que vous venez de parcourir vont venir l'alimenter.

Enfin, nous réunirons à nouveau notre communauté au Web Summit en 2020 à Lisbonne, pour notre 2^{ème} Village de l'Innovation Sociale. Notre objectif : rassembler le maximum d'acteurs européens engagés pour démontrer que la Tech a le pouvoir d'accélérer l'innovation sociale et que l'innovation sociale a le pouvoir de donner un sens à la Tech !

Nos membres actifs, opérateurs de l'étude



Présentation de l'Agence Phare

Agence d'innovation publique et sociale, nous avons pour volonté de démultiplier l'action et l'impact positif de nos clients et partenaires en transformant les méthodes du conseil, de l'évaluation et de la formation.

Nous constatons que les besoins des citoyens ne sont pas suffisamment pris en compte et sont considérés comme des moteurs de l'innovation politique et sociale, en raison de la forte déconnexion entre la société civile, les entreprises et les pouvoirs publics.

À l'heure des algorithmes et de la multiplication des opportunités numériques, nous sommes convaincus que la production de connaissance sur les besoins sociaux, les innovations de qualité, la mise en capacité des acteurs, doit contribuer à atteindre un objectif d'intérêt général.

Nous mobilisons la créativité des sciences sociales pour aider les acteurs de terrain et les décideurs à mieux se comprendre et à comprendre leur environnement. Notre objectif est de construire avec eux leur capacité d'innovation, de coopération, de mesure de l'impact social et leur modèle de changement d'échelle.

Nous réalisons un terrain d'enquête en immersion et conceptualisons les enjeux pour mieux comprendre les logiques sociales et économiques de l'innovation. Nous produisons un contenu qualitatif et quantitatif, que nous appelons smart data, sous la forme de recommandations directement opérationnelles.



Présentation de ProBono Lab

pro bono lab

Pro Bono Lab est le spécialiste de l'engagement par le partage de compétences (bénévolat/mécénat de compétences). Partout en France, comme dans 30 autres pays du monde via le Global Pro Bono Network, nous portons cette conviction que « toute compétence est un bien public », celle-là même qui dès 2011 avait motivé la création de l'association par nos cofondateurs.

Nous permettons aux grandes causes sociétales de se développer durablement en réunissant pour chacune d'entre elles, les compétences que des femmes et des hommes engagés sont en capacité de leur offrir gratuitement, en pro bono.

Notre ambition ? Que chacune de ces causes ait accès aux compétences dont elle a besoin pour se réaliser et puisse générer le plus vaste impact social.

Par nos grands programmes d'intérêt général, nos travaux d'expérimentation, notre club de prospective, nos activités de conseil et de formation ou via nos actions de plaidoyer, l'équipe du Lab met progressivement, avec optimisme et audace, toutes les parties prenantes de notre société en mode #probono

ProBonoLab est l'organisateur du Global Pro Bono Network Summit qui aura lieu en mai 2020 et réunira à Paris les 52 organisations membres dans 34 pays ainsi que leurs parties prenantes

Les membres du Social Good Accelerator EU

Nos autres membres actifs

France



Portugal



Belgique



Entreprises



Réseaux partenaires



BIBLIOGRAPHIE

Rapports

Commission européenne, « Livre Blanc sur l'avenir de l'Europe », mars 2017

European Commission, Towards Social Investment for Growth and Cohesion — including implementing the European Social Fund 2014-2020, 2013

Commission européenne, « Initiative pour l'entrepreneuriat social », 2011

European Commission, « Social Enterprises and their Ecosystems : A European mapping report », 2016

Le Rameau, « Evaluation de l'utilité sociale des partenariats », Rapport, mai 2015

Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, L'économie circulaire, état des lieux et perspectives, Rapport n°009548-06, p22, 2014

Université de Cambridge, KPMG et CME Group Foundation, Sustaining Momentum : the 2nd European Alternative Finance Industry Report, septembre 2016

Oural, « Gouvernance des politiques numériques dans les territoires », Rapport à la Secrétaire d'État en charge du numérique, 2015

Pascale GRUNY « Accompagnement de la transition numérique des PME : comment la France peut-elle rattraper son retard ? » Rapport d'information fait au nom de la Délégation aux entreprises n°635, 2019

Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, « Our Common Future », dit rapport Brundtland, 1987

Technopolis pour DG Grow, « Suivi de la Social Business Initiative (SBI) : Coopération entre les entreprises d'économie sociale et les entreprises traditionnelles », EASME, Commission européenne, Octobre 2018

Mariana Mazzucato « Mission-oriented research & innovation in the European Union, a problem-solving approach to fuel innovation-led growth », Directorate-General for Research and Innovation (European Commission), Février 2018

Mariana Mazzucato, « Governing Missions in the European Union », Directorate-General for Research & Innovation, European Commission, Juillet 2019

Alain Coheur, « Vers un cadre juridique européen adapté pour les entreprises de l'économie sociale », Avis d'initiative, Conseil Economique et Social européen, Avril 2019

Tincq B., Cunha Brito M., Sinet L., « The Frontiers of Impact Tech : moonshots worth taking in the 21st century », Paris : Good Tech Lab, 2019

Global NGO Technology Report, sponsorisé par Funraise et produit par Nonprofit Tech for Good, 2019

Articles

Broca, S., « Du logiciel libre aux théories de l'intelligence collective », *Tic & société*, vol.2, n°2, 2008

Augustin Courtier, fondateur de l'association Latitudes, définition « Tech for Good », Anna Maheu, « Avec Latitudes, des étudiants explorent la technologie pour le bien commun », 2017

Gilles Babinet, digital champion pour la France auprès de la Commission européenne, et voir plus largement, La Tribune, « Une coalition pour les compétences numériques de demain », 30 mars 2018

Bpifrance, « Innovation : la deep tech promet des changements profonds », 2017

Blog des cafés économiques de Bercy, « Internet des objets : quels enjeux économiques et industriels ? », 2018

Alain Bernard, Directeur division PME/PMI de Microsoft France, « Intelligence artificielle : PME, saisissez l'opportunité dès maintenant ! », 2017

Lab-Sense, « Qu'est-ce que l'IA ? », 2019

- Solidatech, « Open data et InfoLab : quoi ? Pourquoi ? Comment ? », 2013
- Joe McKendrick, « L'intelligence artificielle et la cybersécurité en tête de liste des compétences les plus difficiles à trouver », 2019
- Pierric Marissal, L'Humanité, « logiciel libre et ESS, une économie à l'intention de tous », 2015
- Bastien Engelbach, La Fonda, « Le numérique est-il un vecteur de transformation des compétences associatives ? », 2018
- Anaïs Moutot, « La Révolte morale de la Silicon Valley », Les Echos, 20 mars 2019
- Recherches académiques**
- Vicente, M., « Les parcours de développeurs de logiciels libres : vecteur de diffusion d'une innovation sociale », *Sociologies Pratiques*, vol.2, n°31 2015.
- Observatoire de la Philanthropie, « L'entreprise engagée », p.19, Juin 2018.
- Gartner, CIO Agenda Survey 2017.
- Matt Stokes, Peter Baeck, Toby Baker, Digital Social Innovation, « What next for digital social innovation ? », 2017.
- Duverger, T., « Les transformations institutionnelles de l'économie sociale et solidaire en France de 1960 à nos jours », *Economie sociale et solidaire : ses systèmes*, n°54, pp.1-15, 2015
- ADEME, *Impacts du numérique au sein de l'industrie, au regard de la transition énergétique et écologique*, septembre 2017
- Loveluck, B., « Internet, une société contre l'État ? Libéralisme informationnel et économies politiques de l'auto-organisation en régime numérique », *Réseaux*, pp.235-270, 2015
- Recherche et Solidarité, « La place du numérique dans le projet associatif », 2016
- Dominique Boulier, « *Sociologie du numérique* » Paris, Armand Colin, 2016
- Financement Participatif France et KPMG, *Baromètre annuel du crowdfunding en France*, 2017
- Mathieu Cisel et Eric Bruillard, « Chronique des MOOC », Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education et la Formation, n°19, pp.49-73, 2012
- IFOP, Baromètre du mécénat de compétences : quand l'entreprise s'engage avec ses salariés, 2018
- Pro Bono Lab, « Panorama du pro bono », 2019
- Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale, « Quelle contractualisation entre les associations et les collectivités publiques ? », 2011
- Agence Phare, « Evaluation du programme La France s'engage » mars 2017
- Recherches & Solidarités, « Développement du numérique dans les associations et nouvelles formes de mobilisations citoyennes », 2014
- Agence Phare et AVISE, « L'expérience de l'évaluation d'impact social : représentations, pratiques, freins et leviers », 2017
- Le Rameau, *Référentiel de l'évaluation de l'utilité sociale des partenariats associations-entreprises*, avril 2015
- Emmanuelle Besançon et Nicolas Chaussoy, « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? », RECMA, n°352, pp.42-57, 2019
- NetHope : The Center for the Digital Nonprofit, Microsoft, « The Digital Nonprofit Ability Assessment », 2018
- Taproot Foundation, « Transforming Technology Pro Bono », 2017.
- Gilles Babinet, « Transformation digitale : l'avènement des plateformes. Histoire de licornes, de data et de nouveaux barbares ? » Le Passeur éditeur, 2017
- Schwab, K., « The Fourth Industrial Revolution », 2016
- Fred Turner, « Aux sources de l'utopie numérique. De la contre-culture à la cyberculture, Stewart Brand un homme d'influence » Trad. de l'anglais par Laurent Vannini, Caen, C&F Ed. 2012

SITOGRAPHIE

Dernières consultations en Juillet 2019

European Commission, Social economy in the EU : https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_fr

European Commission, Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union, 2020 : http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=-keydocs

Digital Social Innovation for Europe : <https://digital-social.eu/>

Anusca Ferrari's Report, European Commission, DIG-COMP : <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC83167/lb-na-26035-enn.pdf>

Labo de l'ESS, Trois ateliers sur l'OpenData : http://www.llelaboess.org/IMG/pdf/les_trois_ateliers_open_data.pdf

Low Tech Lab : <http://lowtechlab.org/wiki/Accueil>

Open Government Partnership : <https://www.open-govpartnership.org/>

Paris Open Source Summit : <https://www.opensource-summit.paris/>

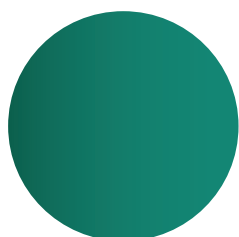
Ministère de la Transition écologique et solidaire, L'économie de la fonctionnalité : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/leconomie-fonctionnalite>

Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=cellex%3A32003H0361&fbclid=IwAR3eyTtR7vLHajYIY-hwNBvvU2iYqcqQU0F28JiDQ63HmgoWZ0EJCp-3g7tdc>

The European Digital Social Innovation Index de Nesta : <https://www.nesta.org.uk/data-visualisation-and-interactive/european-digital-social-innovation-index/>

Restitution de la table ronde "Le Social Good à l'ère du cloud" lors de la Social Good Week, 2016 : <https://archives.rsln.fr/fil/cloud-economie-sociale-solidaire-associations-impacts-projets/>

Global NGO Technology Report : <https://fundraise.org/techreport-about>



POUR ALLER PLUS LOIN

Marion Pignel, Sous la Direction de Denis Stokkink, « La Technologie Blockchain : une opportunité pour l'économie sociale ? » Pour la Solidarité, 2019

Rapport du groupe Technopolis, « Social Business Initiative (SBI) follow up : Co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises », 2018

Université Paris I, Solidatech, DLA, France Active, « La transformation numérique : quels enjeux pour le développement des entreprises de l'ESS? » Regard d'Expert, 2019

BluSpecs Innovation SL, Civitta UAB, Universidad Politécnic de Cartagena « Digital Skills : new professions, new educational, methods, new jobs » prepared for the European Commission, Final Report, 2019

Pascale Charhon, Sous la Direction de Denis Stokkink, « Plateformes numériques : Mobilisation collective, innovation et responsabilité sociales » Pour la Solidarité, 2018

Pascale Gruny, Rapport d'information fait au nom de la délégation aux entreprises sur l'accompagnement de la transition numérique des PME : comment la France peut-elle rattraper son retard ?, Sénat, n°635, 2019

OuiShare, Société collaborative. « La fin des hiérarchies. La culture du « peer to peer » traverse ces mouvements », Mai 2015

Présentation du SOGA

Le Social Good Accelerator est un Think & Do Tank européen créé en 2018 entre Paris, Bruxelles et Lisbonne. Son ambition de connecter une communauté d'innovateurs sociaux et d'innovateurs tech, de créer les conditions de leur coopération pour le Bien commun en les informant des opportunités européennes et en les outillant, et de porter des propositions collectives pour accélérer l'innovation sociale par le biais de ces coopérations.

Ce premier chapitre de notre étude sur la coopération entre les secteurs sociaux et technologiques en

Europe est l'une des fondations de notre initiative. Il s'agissait de valider par une méthode scientifique les observations et témoignages recueillis sur le terrain. L'un des principaux enseignements est que les organisations sociales sont disposées à coopérer avec les acteurs technologiques, mais sur un pied d'égalité. Ils ne veulent pas la charité mais la volonté de coopérer pour le bien commun et surtout d'intégrer les compétences numériques dans leur propre organisation. Ils estiment également que l'innovation numérique est beaucoup mieux servie par les secteurs public et privé que l'innovation sociale, ce qui représente un véritable problème pour notre futur et une injustice.

Aussi nous commençons à peine à créer une Communauté Européenne réunissant des organisations sociales et des organisations technologiques pour créer les conditions de leur rencontre, de leurs échanges et enfin de leur coopération. Nous prévoyons de commencer par une tournée européenne Low Code, car nous pensons que les méthodes et la formation Low Code sont un bon terrain de rencontre et d'amélioration des compétences pour les deux secteurs (social et technique).

Enfin, nous soutenons un plaidoyer collectif que nous appelons #MakeltForGood avec plusieurs propositions pour accélérer l'innovation sociale numérique en Europe. Nous réunirons à nouveau notre communauté au Web SUMmit en 2020 pour notre 2^{ème} Village de l'Innovation Sociale.

Présentation de Pro Bono Lab

Pro Bono Lab est le spécialiste de l'engagement par le partage de compétences (bénévolat/mécénat de compétences). Partout en France, comme dans 30 autres pays du monde via le Global Pro Bono Network, nous portons cette conviction que « toute compétence est un bien public », celle-là même qui dès 2011 avait motivé la création de l'association par nos cofondateurs.

Nous permettons aux grandes causes sociétales de se développer durablement en réunissant pour chacune d'entre elles, les compétences que des femmes et des hommes engagés sont en capacité de leur offrir gratuitement, en pro bono.

Notre ambition ? Que chacune de ces causes ait accès aux compétences dont elle a besoin pour se réaliser et puisse générer le plus vaste impact social.

Par nos grands programmes d'intérêt général, nos travaux d'expérimentation, notre club de prospective, nos activités de conseil et de formation ou via nos actions de plaidoyer, l'équipe du Lab met progressivement, avec optimisme et audace, toutes les parties prenantes de notre société en mode #probono.

Présentation de l'Agence Phare

Agence d'innovation publique et sociale, nous avons pour volonté de démultiplier l'action et l'impact positif de nos clients et partenaires en transformant les méthodes du conseil, de l'évaluation et de la formation.

Nous constatons que les besoins des citoyens ne sont pas suffisamment pris en compte et considérés comme des moteurs de l'innovation politique et

sociale, en raison de la forte déconnexion entre la société civile, les entreprises et les pouvoirs publics.

À l'heure des algorithmes et de la multiplication des opportunités numériques, nous sommes convaincus que la production de connaissance sur les besoins sociaux, les innovations de qualité, la mise en capacité des acteurs, doit contribuer à atteindre un objectif d'intérêt général.

Nous mobilisons la créativité des sciences sociales pour aider les acteurs de terrain et les décideurs à mieux se comprendre et à comprendre leur environnement. Notre objectif est de construire avec eux leur capacité d'innovation, de coopération, de mesure de l'impact social et leur modèle de changement d'échelle.

Nous réalisons un terrain d'enquête en immersion et conceptualisons les enjeux pour mieux comprendre les logiques sociales et économiques de l'innovation. Nous produisons un contenu qualitatif et quantitatif, que nous appelons smart data, sous la forme de recommandations directement opérationnelles.





CONTACT



Social Good Accelerator EU

www.socialgoodaccelerator.eu

email : contact@socialgoodaccelerator.eu

Tél. : +33 1 40 23 00 84