

# **POURQUOI LE NUMERIQUE N'EST PAS UN OUTIL COMME LES AUTRES ?**

**NOVEMBRE 2019**

Dès les 18 premiers mois de sa recherche empirique sur la co-construction du bien commun, Le RAMEAU a posé trois convictions structurantes :

- L'enjeu des alliances innovantes au service du bien commun n'était pas seulement celui d'une injonction morale de solidarité, ni même d'une logique pragmatique de pratiques responsables, mais d'innovation sociétale. Face à l'ampleur des défis collectifs, les alliances entre mondes différents devenaient une nécessité pour inventer des solutions qui permettent à la fois de réduire des fragilités et d'inventer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi.
- Les territoires en sont par nature le lieu de co-construction. À l'image de la paille pour le chercheur, ils devenaient les terrains d'expérimentation des solutions innovantes. Dès lors, il fallait se mettre à l'écoute de leurs besoins et de leurs capacités d'innovation.
- Le numérique n'était pas un outil comme les autres. Créateur de nouveaux liens, il allait nécessairement impacter la manière dont les personnes, les organisations et les territoires allaient interagir. La question était d'autant plus importante qu'au moment où les acteurs devaient (ré)apprendre à co-construire de nouvelles réponses aux défis de société, de nouveaux outils allaient devenir disponibles pour le faire.

À partir de là, Le RAMEAU a engagé des programmes de recherche empirique pour permettre d'éclairer chacune de ces convictions en les transformant progressivement en enseignements. 2018 a marqué le 10<sup>ème</sup> anniversaire de chacun des trois cheminements, il fut l'occasion de publier les résultats :

- ✓ le guide l'investissement sociétal en actions ! en résume les premiers,
- ✓ le rapport des premiers enseignements du parcours d'expérience co-construction territoriale en illustre le second,
- ✓ et le centre de ressources sur le numérique et l'innovation sociétale capitalise les fruits du troisième.

Pour mettre en perspective l'ensemble des avancées des recherches, les livres « Bien commun : vers la fin des arrogances » en 2016 puis « l'Alchimie du bien commun » en 2018 donnent une vision systémique des enjeux et des pratiques. Depuis lors, Le RAMEAU a engagé une démarche pédagogique de mise à disposition des résultats au travers de plateformes de capitalisation en accès libre.

Fort est de constater que dans le mouvement de co-construction du bien commun, le numérique a une place particulière. C'est l'outil du lien par excellence. Ils offrent donc une formidable opportunité pour permettre de relever les défis des nouvelles interactions qu'il nous faut créer. Cependant, comme tous les outils puissants, il n'est pas sans risque... bien au contraire. Ce risque est d'autant plus grand à un moment où l'outil devient un levier structurant de transformation. Il ne faut alors pas se tromper d'usage. Le mauvais dosage d'un médicament peut en effet avoir des répercussions pires que le mal initial.

Prenons deux exemples historiques pour illustrer les risques. Dans le milieu des années 70, face aux limites du modèle économique développé depuis la fin de la guerre fondé sur la consommation de masse, c'est à l'outil financier que l'on fait appel pour trouver de nouvelles solutions. Pourtant, la financiarisation, loin de résoudre les problèmes économiques, ne fait que les amplifier. Il faudra attendre 30 ans pour s'en apercevoir et tenter de rectifier l'équilibre : l'outil doit être au service de l'économie ... et non l'inverse.

De mêmes, dans les années 90, face à la prise de conscience des nouveaux défis collectifs qui apparaissent et à l'importance de mieux les réguler, la norme et la loi deviennent les outils privilégiés pour limiter les impacts d'une inégalité grandissante. Pourtant, de même que la « planche à billets » a eu des conséquences lourdes sur l'économie, la « planche à lois » a commencé à impacter les démocraties. La règle seule ne peut susciter l'adhésion, et une crise d'autorité a alors débuté. Le passage de la légitimité des « pères » à celle des « pairs » a clairement établi les limites de la seule normalisation comme levier de transformation. La régulation comme projet collectif ne crée pas l'engagement, et a un impact désastreux sur la capacité d'innovation. Là encore, il faudra 30 ans pour s'apercevoir que l'abus de l'usage de la loi, loin de créer la justice, éloigne de son objectif initial. L'urgence de recréer la confiance est alors un impératif collectif qui nécessite de réinventer les liens entre les personnes, les organisations et les territoires qui ne soient pas seulement formatés sur un « contrat-échange », mais plus profondément sur un « contrat-alliance ». Autrement dit, d'évoluer d'une relation normative de « face-à-face » à une relation créative de « côte à côte ».

C'est dans ce contexte de crise de confiance, y compris dans les fondements les plus profonds de notre « faire société », que les outils numériques sont arrivés. Fondés sur des technologies issues des années 60, ils ont eux-mêmes connu une lente progression avant que la technologie ne soit accessible à tous. C'est seulement à la fin des années 1990 qu'ils se développent et il faudra surtout une décennie pour que les usages puissent s'appuyer sur une capacité de déploiement rapide, notamment grâce aux réseaux sociaux qui apparaissent à partir de 2008. Il devenait alors possible d'utiliser le numérique dans une démocratisation jusque-là encore impensable, voire impensées. Depuis 10 ans, la multiplication des usages s'est développée de manière exponentielle.

Comment ne pas s'en réjouir ? Ces outils permettent en effet de créer de nouveaux liens, et de favoriser des usages jusque-là impossibles. Ils réduisent les frontières et permettent un brassage des savoirs et des cultures ouvrant de nouveaux horizons. Pourtant, comme la finance sur l'économie, ou la loi sur la démocratie, cet outil peut avoir sur les liens un rôle aussi destructeur que structurant. Si au lieu du sens et de la finalité, on se focalise sur l'outil en tant que tel, le risque est de renforcer sa puissance sans en cadrer le sens, dans la double acceptation du mot : la valeur et la direction.

En tant que laboratoire de recherche sur la co-construction du bien commun, Le RAMEAU est donc particulièrement attentif au développement du numérique. Au moment où plus que jamais il est indispensable de (ré)apprendre à « faire alliance » et à créer du LIEN commun, le numérique peut être à la fois le remède et le poison. Convaincu de l'enjeu, il était important d'étudier les impacts du numérique.

Fin 2017, alors que Le RAMEAU était en pleine capitalisation des observations qu'il avait faites sur le rôle du numérique dans le mouvement de co-construction du bien commun, deux rencontres structurantes ont accéléré le passage à une nouvelle étape. C'est en effet à l'occasion d'un échange avec Simplon qu'il fut décidé de cheminer ensemble au travers d'une recherche action sur l'écosystème numérique au service de l'innovation sociétale. Par ailleurs, côté environnement, une rencontre avec Caroline ALAZARD donne envie de participer à la création de NEWMERIC, sur la responsabilité numérique des entreprises puis sur l'écologie des DATA, afin d'observer dès sa création le cheminement nécessaire à un passage à l'acte sur les transformations numériques.

## Une démarche en 3 temps

---

Pour traiter du numérique avec pertinence, il convient de prendre du recul, et surtout le temps nécessaire pour appréhender une vision systémique du sujet. La question est d'autant plus difficile que la maturité n'est pas encore là pour percevoir toutes les dimensions d'un sujet qui est encore trop récent pour en qualifier l'ensemble des facettes. Il s'agit donc bien de poser les premières bases d'une réflexion en profondeur, et de laisser le temps au temps.

La première étape a consisté à faire une relecture des 10 ans d'observation et d'expérimentations. C'est en 2008 avec Jaccede.com et Fréquence Ecole du côté associatif, et GENERALI du côté entreprise que le cheminement du RAMEAU a débuté. Il a ensuite évolué avec l'animation durant 3 ans du Think Tank « Web 2.0 et associations » puis dans l'investissement dans différents projets numériques comme Sociétality et dans l'émergence de démarches collective comme RéZolutions Numériques. L'approche multi-acteurs et multi-territoires a permis de capitaliser des retours d'expériences intéressants qui sont accessibles sur le centre de ressources [« Numérique & innovation sociétale »](#).<sup>1</sup>

En parallèle, la seconde étape a consisté à rencontrer une cinquantaine de pionniers de l'usage du numérique au service de la co-construction et de l'innovation sociétale. Qu'ils proviennent du milieu digital, du secteur associatif, du monde économique, ou des services publics chacun des acteurs précurseurs de nouveaux usages au service du bien commun souligne la nécessaire prise de recul que nous devons avoir sur le numérique. Le plus grand risque serait de se laisser porter par le mouvement sans lui donner des repères qui, telles les balises en mer pour éclairer les bateaux, permettent de cheminer collectivement vers le cap que nous avons fixé.

La troisième étape qui sera engagée en 2020 consiste à établir une cartographie de l'écosystème afin de souligner les interactions entre les acteurs et les actions en provenance des différents univers de référence économiques, sociaux, institutionnels et académiques. Si les acteurs sont connus, les interactions sont encore rares. L'objectif sera de mieux les qualifier pour les renforcer, voire d'en créer de nouvelles.

---

<sup>1</sup> Centre de ressources « numérique et innovation sociétale » : <https://xn--numerique-et-innovation-sociale-23c.platformecapitalisation.org/>

# Les enseignements et les hypothèses à date

---

Le cheminement décennal a permis d'établir 7 enseignements qui sont autant d'hypothèses à étayer.

- Le numérique se situe sur **3 dimensions complémentaires** qu'il est essentiel d'articuler : un nouvel outil aux usages multiples qui impacte les comportements, un levier stratégique pour les propositions de valeur et les chaînes de valeur, ainsi qu'un révélateur sociétal de nouveaux besoins.
- La **décorrélation entre les écosystèmes digitaux et les autres acteurs** porteurs d'innovations, en particulier de l'innovation sociale. Le dialogue n'est pas si simple. Ce qui a pour conséquence soit de laisser penser aux acteurs du digital qu'ils sont les seuls à pouvoir inventer de nouvelles solutions, soit aux autres acteurs d'essayer de s'appropriier seuls les codes du digital sans s'appuyer sur les expertises les plus en pointe. Le cloisonnement entre « nouveau monde » et « acteurs traditionnels » reste très marqué. Les passerelles sont rares, et la sémantique ne favorise pas les dialogues constructifs.
- La **place des institutions**, à la fois publiques et académiques, **est en questionnement**. Ces deux régulateurs, l'un garant de la loi et l'autre du savoir, cherchent encore à identifier comment appréhender ce nouvel outil sans déséquilibrer les relations actuelles. L'ampleur de la transformation et la recense des pratiques ne permettent pas encore d'avoir des doctrines stabilisées. Seule l'expérimentation peut permettre d'avancer au travers de démarches apprenantes, mais les modes opératoires actuels ne laissent que peu de place à l'expérimentation. La tension est donc d'autant plus grande qu'il peut y avoir un sentiment d'immobilisme ... alors que pourtant les transformations sont bien à l'œuvre.
- **L'observation des territoires est un révélateur structurant** : c'est à partir des besoins et non des solutions qu'il convient d'observer les mutations, les différences de maturité et la temporalité nécessaire à l'appropriation des nouveaux usages. Au risque d'être « hors sol » et totalement déconnecté de la réalité de terrain, il est nécessaire d'appréhender la diversité des besoins et des réponses. Plus que jamais, il est indispensable de se doter d'une vision systémique pour prendre la hauteur nécessaire et repositionner la question du numérique dans son écosystème. L'approche par le territoire permet de rendre très concret les écarts de maturité... et de besoins. Loin de s'opposer la digitalisation et la proximité se complètent. L'une comme l'autre invitent à sortir de LA solution unique pour articuler une variété de réponses en fonction du besoin qualifié. C'est donc à travers les liens entre digitalisation et lieux de proximité que peuvent se concevoir les solutions les plus innovantes pour répondre de manière personnalisée aux besoins des personnes et des territoires, notamment des plus fragiles d'entre eux. C'est cet éclairage, très éloigné de l'image d'Épinal du numérique, qui donne tout son sens à l'outil. Au lieu d'enfermer dans une solution unique, il offre une multiplicité de réponses qui peuvent aller au plus près des besoins... pour peu que ces solutions soient territorialisées pour tenir compte de l'écosystème de proximité dans lequel elles

s'incarnent. En fonction du territoire, les priorités, les usages et les solutions ne seront en effet pas les mêmes pour être pleinement pertinent.

- ***Le modèle socio-économique du digital n'existe pas encore.*** Le numérique, s'il a su capter du financement pour financer les investissements nécessaires, ne crée toujours pas de valeur économique. Il repose sur un modèle qui valorise le trafic et le nombre d'utilisateurs, mais pas la création de valeur. Son modèle économique est donc profondément instable. C'est la première fois dans l'histoire de l'économie que la valeur financière d'une activité est totalement déconnectée de sa création de valeur économique. La situation pourrait être comparée à celle de 1971 où la monnaie devient déconnectée de l'étalon or, c'est-à-dire d'une unité de mesure commune de référence fondée sur une réalité matérielle. Fin des années 90, lorsque le numérique commence à se déployer, il n'existe pas encore de modèle économique associé. Il faut bien cependant lui attribuer une valeur financière pour pouvoir investir dans les nouvelles technologies. Il est donc décidé que l'unité de référence ne serait pas la valeur économique créée mais le trafic généré par la technologie. La valeur d'usage remplaçait alors la valeur économique. Cela se comprend à l'époque pour permettre d'investir, mais le souci a été que cela a créé une réelle distorsion de concurrence sur la captation des financements nécessaires à l'investissement. Il est devenu rapidement plus rentable d'investir dans une économie virtuelle que dans l'économie réelle qui nécessite plus d'efforts pour créer de la valeur. Les flux financiers se sont donc dirigés en masse vers un potentiel prometteur en réalité d'usage, pas nécessairement en termes économique. Une caractéristique l'illustre parfaitement. Alors que dans le capital risque il est d'usage d'investir un tiers en « capacity building » - investissement structurel – il se monte à plus de 60% dans l'investissement numérique (en comparaison, il est de 22% dans l'innovation sociétale au niveau mondial et seulement 2% en France !). Comment dans ces conditions envisager une rentabilité économique, même à terme ? La question se pose ... et pourtant ne semble pas questionner plus que cela les investisseurs financiers qui, peinant à trouver des investissements rentables, affluent dans cette bulle spéculative sans précédent. Jusqu'où cela tiendra ? nul ne le sait ... D'un point de vue strictement économique, le risque est néanmoins sans précédent depuis les premières révolutions industrielles.

Autre question économique : l'emploi. Le numérique est une « usine » sans emploi puisqu'il est basé sur le principe de l'échange. C'est chacun des utilisateurs qui crée la valeur d'usage. Autrement dit, le « salarié » est l'utilisateur lui-même qui accepte de donner son temps et de le partager pour favoriser l'usage auquel il contribue.

Cette économie s'apparente donc au « troc » plus qu'à une économie organisée. Une question : dans ces conditions peut-on capter la valeur de l'engagement puisque cela revient à monétiser la gratuité de son propre engagement ? C'est là encore une première en économie. Il existe traditionnellement 3 économies : l'économie de marché (avec toutes ses variantes de fonctionnalité, de circularité, de circuit court...), l'économie de redistribution (celle des pouvoirs publics qui garantie à la fois l'investissement collectif et la solidarité pour les plus fragiles) et l'économie de l'engagement (celle des structures d'intérêt général qui mobilisent gratuitement du temps et des moyens financiers au service d'une

cause). Chacune avec son fonctionnement propre permettait de répondre à des besoins spécifiques. L'hybridation que nous connaissons actuellement rend les frontières floues... d'autant plus avec une économie numérique qui « marchandise » l'engagement au détriment de l'emploi. La désintermédiation fait en effet perdre de la valeur à l'emploi qui autrefois était valorisé par le service qu'il rendait. Les impacts sociaux sont structurants et nous y reviendrons.

3<sup>ème</sup> question économique : est-ce réellement une économie collaborative ou bien au contraire captive ? La question du partage de la valeur se pose en effet de manière encore plus aigüe dans les conditions que nous venons d'exposer. Si la « marchandisation » de l'engagement peut se concevoir si la valeur est réellement redistribuée en « open source » comme c'est le cas pour Wikipédia, qu'en est-il lorsque cette valeur est captée par quelques-uns... grâce à l'outil qu'ils fournissent ? Peut-on réellement parler d'économie collaborative dans le cas de Airbnb ou de Blablacar où la création de valeur est captée par la structure d'intermédiation elle-même ? Dans ce cas nous assistons à une forme de néo-capitalisme plus radical encore que le libéralisme puisque pour la première fois une barrière est franchie : l'engagement est « marchandisé » au profit d'un petit nombre qui n'a pour valeur que de proposer l'outil qui le permet... ce dernier étant fondé sur aucun modèle économique autre que « l'exploitation de l'engagement ». De là à le qualifier d'un « esclavage moderne » il n'y a qu'un pas... que nous ne franchirons pas pour rester parfaitement objectif dans notre analyse. Des faits, des chiffres... pas de jugement de valeur. C'est en effet à chacun de s'interroger sur les limites du modèle pour se faire sa propre conviction.

- Une chose est certaine, il devient urgent **d'évaluer la performance et les impacts du numérique**. Puisque la référence est aujourd'hui la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) en matière de performance, analysons les indicateurs qui permettent d'évaluer le numérique.
  - **Performance économique** : nous l'avons évoqué, il n'y a pas encore de modèle économique réel derrière l'économie numérique. Même si cela peut se comprendre dans une économie récente très fortement mobilisatrice de capitaux pour financer les technologies et les infrastructures nécessaires, il convient d'étudier avec réalisme et pragmatisme les modèles socio-économiques des solutions numériques. De plus, nous devons nous intéresser aux impacts économiques induits : la fameuse « ubérisation ». Quels effets en chaîne, le digital produit-il sur les activités « traditionnelles » ?
  - **Performance sociale** : comme nous l'avons vu, l'outil est faiblement utilisateur de main d'œuvre. En revanche, les services associés le sont. Le numérique a besoin de la proximité pour créer de la valeur, il doit donc s'appuyer sur une « logistique du dernier kilomètre » adaptée. Là encore, plutôt que de s'appuyer sur l'écosystème déjà existant, le numérique a créé son propre écosystème : les chauffeurs d'Uber ou les livreurs de Deliveroo. Pour éviter de pénaliser d'avantage un modèle économique déjà fragile, il a fallu inventer un système de protection sociale dégradé. C'est là où l'auto-entrepreneuriat - idée à l'origine excellente - s'est transformé en un simulacre



de substitution de l'emploi salarié. D'un point de vue social, la peine est double : l'utilisateur voit capter la valeur de son engagement, et le livreur du dernier kilomètre se voit réduit à une forme dégradée d'emploi sans solidarité collective. Si l'outil numérique a incontestablement de la valeur, ce n'est pas sur l'indicateur social qu'elle se fait sentir !

- **Performance environnementale** : en réduisant les coûts de transaction, une première hypothèse pourrait laisser croire que le numérique aurait un impact environnemental positif. C'était sans compter sa dimension « énergivore ». Dans un contexte de fragilité énergétique, le numérique n'est-il pas à contre-courant ? Sans nous appesantir sur ce critère, concluons néanmoins que cet indicateur n'est pas très favorable au numérique.

L'évaluation RSO sur les 3 dimensions économiques, sociales et environnementales ne semble donc pas très favorable au digital. Est-ce à dire pour autant qu'il faut s'en passer et revenir en arrière ? Comme pour toutes les avancées technologiques, il serait totalement contre-productif de faire comme s'il était possible de faire fi de son existence. Pas plus que le chemin de fer, l'électricité ou la machine à vapeur, il ne faut négliger les apports très positifs des technologies numériques. Il faut simplement apprendre à les maîtriser et à faire la conduite du changement nécessaire. Comme à chaque révolution industrielle, il faut apprendre à contrôler l'outil que l'on a créé.

La question collective que nous devons nous poser n'est donc pas celle du « comment faire ? » mais plutôt du « pour quoi faire ? ». Au service de quoi décidons-nous de mettre ce fabuleux outil porteur de tant de risques mais aussi de tant d'espoir ? Est-ce au service de la performance individuelle ou de la pertinence collective ? Pour évaluer l'impact du numérique, c'est sans doute par cette question qu'il convient de débiter : **est-ce pour être plus fort seul ou plus pertinent ensemble ?**

- Face à cette complexité, il nous faut **la sagesse de prendre le temps**. Paradoxalement, c'est l'outil qui donne le sentiment d'une forme d'immédiateté de la communication, du savoir, du lien... qui nécessite sans doute le plus de prise de recul et de temps pour en appréhender toutes les dimensions.

Non le temps ne s'est pas réduit ! C'est la sensation que nous en avons qui a changé. C'est là aussi une réalité virtuelle car notre condition humaine n'a pas changé avec l'outil. De tout temps, il faut 7 ans pour passer de la découverte d'un sujet à sa totale appropriation. Cette sociologie humaine n'est pas transformée par l'usage des outils. Ces derniers peuvent donner le sentiment de pouvoir aller plus vite, mais ce n'est qu'illusion puisque le temps d'appropriation et de maturité collective restent les mêmes.

Alors que le numérique est l'outil de l'immédiateté, il faut accepter d'en sortir pour en analyser et en comprendre les impacts. Le poisson peut-il sortir de son bocal pour comprendre l'écosystème dans lequel il vit ? C'est toute la question qui nous est posée collectivement aujourd'hui.

Là encore, sachons nous appuyer sur le passé pour mieux maîtriser notre avenir. Comme le rappelle le livre « l'Alchimie du bien commun », ces questions que se posent l'humanité ne sont pas nouvelles. Ce sont les outils pour y répondre qui le sont. Ils nous obligent à être d'autant plus vigilants que leur usage risque



aujourd'hui de compromettre l'avenir des générations futures si nous n'en gardons pas le contrôle du sens. Nous avons un impératif : prendre le temps d'une analyse objective.

L'équation qu'il nous faut résoudre est simple : aurons-nous la sagesse de reprendre goût au « juste » temps pour faire des outils dont nous disposons de véritables leviers d'un XXI<sup>ème</sup> siècle plus équitable, fraternel et durable... ou aurons-nous l'inconscience de nous oublier dans une immédiateté qui nous fait perdre toute capacité d'influencer notre avenir. La question est facile... la réponse beaucoup moins !

## Le triple engagement du RAMEAU

---

Face à cette équation, Le RAMEAU n'a pas la prétention d'avoir de réponse. Il a en revanche décidé d'un triple engagement pour contribuer à éclairer l'impact du numérique sur l'innovation sociétale, et plus largement sur la transformation de notre société. Chacun de ces engagements répond à l'une des trois dimensions invoquées dans le premier enseignement : la dimension opérationnelle, stratégique et politique.

- **Opérationnellement**, Le RAMEAU s'est engagé depuis 2014 à développer l'usage numérique pour capitaliser, modéliser et partager les fruits de ses recherches. Plus que jamais en 2019, le numérique a été au cœur de la contribution du RAMEAU. Avec la plateforme « l'innovation territorial en actions ! », associée à un cycle mensuel de Webinaire de partage d'expériences, notre laboratoire de recherche cherche à faire le « premier kilomètre ». Non pas le « dernier kilomètre » qui consisterait à vouloir porter au plus près du terrain les fruits de ses travaux, mais bien le « premier kilomètre » qui consiste à comprendre les besoins de chacun, au plus près de ses attentes, et en particulier pour ceux qui sont encore loin des sujets traités. Il ne s'agit plus en effet de convaincre de la pertinence du besoin de co-construire des solutions car le devoir d'alliance est pleinement établi. Il s'agit aujourd'hui de savoir comment aider ceux qui en sont loin, à découvrir ce que « faire alliance » veut dire. De plus, Le RAMEAU continue à se mobiliser dans les collectifs qui s'activent pour aider chacun à s'approprier les outils numériques et à en réduire la fracture (ASTS, RéZolutions Numériques, PANA, Newméric, SilverGeek, base de données Impact – Pratiques innovantes, ...). Cet engagement sera encore renforcé en 2020 notamment avec le cycle « la preuve par l'exemple ».
- **Stratégiquement**, après avoir réalisé en 2018-2019 une série d'entretiens avec une cinquantaine de pionniers de l'usage numérique dans les différents milieux professionnels (acteurs publics, association, entreprises, universitaires...), il s'agira d'établir une cartographie des liens entre les acteurs au sein de l'écosystème pour la mettre en débat. C'est en effet au travers d'un croisement de regards entre monde différent que les éclairages peuvent permettre de donner des pistes concrètes pour agir stratégiquement au service du bien commun. La digitalisation étant encore en émergence, plus ses impacts auront été anticipés et débattus, plus cela permettra d'établir de nouvelles alliances innovantes pour en mesurer la pertinence. Plus encore que dans d'autres domaines, en matière numérique, la co-construction et les nouvelles alliances sont un enjeu structurant pour en garantir le bon usage.

- ***Politiquement***, Le RAMEAU continuera à porter son message sur la prise de conscience nécessaire d'une réflexion collective sur les enjeux du numérique. C'est un outil porteur d'espoir, et dans un contexte où plus que jamais l'espérance est une valeur cardinale, il convient de s'attacher à en développer le potentiel. Cependant, il ne s'agit là que d'un outil, et comme pour tous les outils il ne faut pas le confondre avec sa finalité. Cette dernière est de créer du lien. Or, c'est ce lien qui est le bien le plus précieux dans la relation humaine. Prenons donc garde de bien relire notre histoire, car lorsque l'outil prend le pas sur l'objectif qu'il est censé servir, c'est là où les pires dérives se constatent. La finance a pris le contrôle de l'économie, le droit a pris celui de la justice, il ne s'agit pas que le numérique se substitue à celui du lien. C'est en effet lorsque l'outil devient son propre maître qu'il perd tout son sens, à la fois comme valeur et comme direction. Veillons donc collectivement à ce que nous nous préoccupions davantage des femmes et des hommes que des données qu'ils constituent.

***Dès 2015 dans le rapport « intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance », la nécessité d'un nouveau dialogue sur le numérique a été souligné. Les Objectifs de Développement Durable (ODD) de la même année en induisent un usage au service du bien commun. La « feuille de route » des ODD pour la France, validée en septembre 2019, nous y engage collectivement. Gageons que l'année 2020 qui s'annonce permettra de faire de nouvelles d'avancer en ce sens.***

## Le RAMEAU et le numérique

### 12 ans de recherche de terrain pour qualifier les besoins

---

L'impact de la transformation numérique sur l'innovation sociale est un **axe transversal** aux travaux de recherche du RAMEAU. Les convictions exposées dans cette note reposent sur le **croisement des résultats d'une décennie d'expériences pour capter les « signaux faibles »** :

- **Des expérimentations menées dans les programmes de recherche empirique** : accompagnement stratégiques des associations (2006-2014, Caisse des Dépôts – Consult'In France), modèles socio-économiques hybrides (depuis 2008, CDC – Fondation Caritas), impact des fondations (depuis 2008, CFF – Fondation RATP), engagement des salariés (2008-2016, Ministère en charge de la Vie Associative, MEDEF, Fondation EDF), co-construction territoriale (2008-2017, CDC – CGET – FNCE), modèle d'investisseur sociétal (2010-2017, CDC – AG2R LA MONDIALE), évaluation des partenariats (2010-2015, ESSEC – Fondation Bettencourt Schueller), RSE & Partenariats des PME (2010-2017, CJD – CPME – Generali),
- De la structuration de la **capitalisation, modélisation et publication** des résultats de la recherche empirique (2014 – 2016) pour **outiller les organisations et les territoires**, ainsi que de la **phase d'irrigation** des résultats (engagée depuis 2017),
- **Des programmes d'études de l'Observatoire des partenariats** qui permettent de mesurer le degré de maturité des acteurs et des territoires sur leur capacité à co-construire des solutions innovantes pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois.

Ce cheminement permet d'éclairer sur les conditions de réussite de projets innovants qui s'appuient sur la co-construction entre les acteurs publics, les acteurs économiques et les structures d'intérêt général. Ces démarches apprenantes permettent de qualifier avec précision les besoins des acteurs et les spécificités des territoires sur lesquels ils agissent. Elle permet aussi de cartographier les solutions déjà existantes, et d'étudier comment les synergies entre elles permettraient de renforcer leur efficacité.

#### Les avancées en matière de numérique au service de l'innovation sociale :

- **Observations** : dès 2008, Le RAMEAU a observé le rôle structurant du numérique, tant pour les associations accompagnées (Jaccede.com, Fréquence Ecole...) que pour les entreprises partenaires (Génération Responsable de Generali, FEP). Depuis lors, le développement de l'impact numérique n'a fait que croître, tant dans la capacité à outiller les associations (ex / ADB Solidatec) que dans celles des institutions à co-construire des solutions adaptées (Carrefour des innovations sociales du CGET, HUB ESS de la Caisse des Dépôts).
- **Réflexions et expérimentations collectives** : A partir de l'étude menée par Paris VIII en 2010 en partenariat avec Generali, Le RAMEAU a créé avec ce dernier le Think Tank « Web 2.0 & Association » qui s'est réuni de 2011 à 2013, et s'est conclu par une seconde étude « Association Web 2.0 » réalisée en probono par le cabinet SDE. Ces travaux ont notamment servi de socle au lancement de la démarche collective Rezolution Numérique initiée par ADB Solidatec & Sociétality, en partenariat avec le Mouvement Associatif en 2015. En 2017, à la demande du RAMEAU, la Fondation Accenture a réalisé l'étude « la valorisation de l'open source » pour qualifier les modèles d'animation et de valorisation économique des savoirs mis à disposition en open source. Dès lors, Newnuméric s'est créé pour réfléchir à la RNE.
- **Outillage des organisations et des territoires** : Le RAMEAU a structuré sa propre capacité à mettre en accessibilité numérique toute la capitalisation de ses travaux au travers d'une démarche apprenante. De plus, il a investi dans Sociétality aux côtés de la Fondation Caritas, et se mobilise dans les projets institutionnels d'utilisation du numérique pour rendre accessible la capitalisation des savoirs.