

Table des matières

Édito	4
Contexte	5
1. Introduction	7
2. Les types de projets mutualisables	8
3. La mutualisation, un second choix ?	9
4. Les conditions de réussite de la mutualisation	10
4.1. L'identification de besoins communs	10
4.2. L'alignement sur des objectifs partagés	11
4.3. L'absence de la concurrence directe	11
4.4. Le respect des engagements dans la durée	11
4.5. L'allocation de moyens financiers et humains équitables	11
4.6. La mise en place d'une collaboration active	12
4.7. L'instauration d'une gouvernance partagée	12
4.8. L'application d'une méthodologie de référence et un suivi rigoureux	12
5. Les arguments en faveur de la mutualisation	13
5.1. La réduction des coûts	13
5.2. L'amélioration de l'efficacité opérationnelle	13
5.3. L'accès à de meilleures technologies	13
5.4. Le renforcement de la collaboration sectorielle	13
5.5. L'innovation dans l'économie sociale	13
5.6. Une meilleure gestion des risques	13
5.7. Mais pas que...	14
6. Une orientation à soutenir par les pouvoirs publics	15
6.1. Amplifier l'efficacité des investissements publics dans le numérique	15
6.2. Unifier les pratiques numériques institutionnelles	15
7. Le champ de la mutualisation dans le numérique ?	16
8. Le processus de mutualisation	18
8.1. Une attitude prérequis	18
8.2. Une mutualisation « ex nihilo » avec des partenaires existants	18
8.3. Une première approche de répartition des rôles	19
8.4. Une approche de la mutualisation par cercles concentriques	21
8.5. Un soutien des pouvoirs publics pour encourager la mutualisation	22
9. Favoriser les dynamiques de mutualisation	23
9.1. Quels bénéfices les organisations peuvent-elles tirer d'un projet numérique mutualisé ?	23
9.2. La concurrence pourrait-elle être un frein à la mutualisation ?	24
10. Passer à l'action	25

Édito



Dans un monde où les défis économiques et sociaux s'intensifient, la mutualisation des ressources technologiques émerge comme un levier stratégique pour accélérer et structurer la transition numérique en Wallonie. Cette approche ne se limite pas à une simple mise en commun des outils; elle redéfinit les modes de collaboration et ouvre la voie à une transformation collective ambitieuse.

La mutualisation répond non seulement aux impératifs politiques de rationalisation et de transversalité numérique, mais surtout, elle offre aux entreprises un cadre pour innover ensemble. En partageant des enjeux communs, elles peuvent co-créeer des solutions sur mesure, qu'il s'agisse de sécuriser les systèmes informatiques des hôpitaux, de fluidifier les échanges de données entre les professionnels de la santé ou d'explorer de nouvelles formes de coopération technologique dans d'autres secteurs critiques. Cette dynamique collective dépasse la simple addition de compétences et crée un véritable écosystème où chaque acteur bénéficie des avancées des autres.

L'Agence du Numérique s'engage activement à promouvoir cette approche de mutualisation, consciente de son potentiel pour stimuler le tissu entrepreneurial wallon. Son ambition est double: d'une part, renforcer la compétitivité économique de la Région en encourageant les entreprises à innover plus vite et mieux; d'autre part, permettre aux acteurs de l'économie sociale, souvent en première ligne des besoins sociétaux, de devenir des moteurs de cette transformation. La mutualisation ne doit pas être perçue uniquement comme un outil économique, mais comme un vecteur de solidarité et d'impact collectif.

Avec ses partenaires, l'Agence du Numérique œuvre à maximiser les retombées positives du numérique sur l'ensemble du territoire. Cette ambition repose sur un objectif clair: faire du numérique un levier de progrès partagé, capable de réduire les disparités tout en soutenant la compétitivité régionale. En ce sens, il ne s'agit pas simplement de relever des défis techniques, mais de poser les bases d'un modèle de transformation durable et inclusif.

Plus qu'une feuille de route, ce document trace les contours d'une vision nouvelle pour la Wallonie: une région où les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur, adoptent une approche collective pour conjuguer efficacité, innovation et transition numérique. Il invite à repenser les manières de collaborer, en mettant en avant une transformation non seulement technologique, mais aussi culturelle et économique. Nous vous proposons ainsi de rejoindre ce mouvement qui fait du numérique non pas une fin en soi, mais un outil au service d'une prospérité partagée.

Cassandra Laurent

Directeur Général, Agence du Numérique



Contexte

Initié en 2021, le programme **DigitalEES** s'inscrit dans la stratégie **Digital Wallonia**. Son objectif principal est de stimuler la transformation numérique des entreprises à finalité sociale en Wallonie à travers l'intégration des technologies digitales. On entend par entreprises à finalité sociale: les ASBL, les coopératives, les mutuelles, les fondations et les sociétés à finalité sociale.

Le programme vise plusieurs ambitions afin qu'elles adoptent les technologies et améliorent leur efficacité tout en respectant leur mission sociale. En encourageant l'innovation sociale et numérique dans les innombrables secteurs d'activité de l'économie sociale, le programme contribue à renforcer la compétitivité du tissu économique wallon par effet d'entraînement et crée un cercle vertueux profitable à l'ensemble de la Wallonie.

Le programme DigitalEES s'articule autour de **6 axes principaux**:

AXE 1: SENSIBILISER

Le programme s'attache à sensibiliser les entreprises d'économie sociale (EES) aux opportunités offertes par le numérique. Il s'agit d'encourager autant ceux déjà convaincus (environ 50%) de l'étendue des possibilités que ceux qui sont encore hésitants, afin de les inciter à entreprendre une démarche de transformation numérique.

AXE 2: FORMER

L'accent est mis sur le développement des compétences numériques clés, nécessaires pour tirer parti des nouveaux modes d'organisation du travail résultant de la transformation digitale.

AXE 3: OUTILLER

Le programme propose des ressources et des outils personnalisés pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de projets numériques. Ces outils méthodologiques sont conçus pour être adaptés aux spécificités des différentes organisations.

AXE 4: INNOVER

Il s'agit de créer un cadre permettant aux EES d'accéder de manière structurée aux dispositifs d'aide et aux programmes de la stratégie Digital Wallonia.

AXE 5: STIMULER

Le programme encourage également les interactions entre l'entrepreneuriat social et le secteur des technologies numériques, avec la mise en place d'un réseau d'experts destiné à accompagner les EES dans leur transition digitale.

AXE 6: GOUVERNER

Enfin, le programme est piloté par l'Agence du Numérique et co-géré avec ses partenaires afin de coordonner les actions et de garantir l'atteinte des objectifs de manière optimale.

En conclusion, en soutenant la transition numérique des entreprises d'économie sociale, le programme DigitalEES contribue à renforcer leur compétitivité tout en préservant leur mission sociale, participant ainsi à un développement durable et inclusif à l'échelle régionale.

Coopérer à l'ère digitale

LA MUTUALISATION DE
PROJETS NUMÉRIQUES :
EXPÉRIENCE & PERSPECTIVES



1 Introduction

Dans le monde entrepreneurial, la mutualisation peut émerger comme une stratégie clé pour les entreprises et les organisations en quête d'efficacité et d'innovation. Elle propose une réponse collective et partagée à des besoins similaires identifiés au sein de différentes entités, offrant ainsi une alternative à la création de solutions multiples et souvent redondantes.

Bien que cette approche ne soit pas nouvelle, elle a démontré son efficacité dans une multitude de contextes, tant numériques qu'analogiques. Elle s'illustre par le biais de structures telles que les coopératives ou encore les associations sans but lucratif, où des ressources variées sont partagées, allant du matériel agricole aux services de support, voire des activités plus complexes telles que les filières de distribution jusqu'à la maintenance de systèmes de facturation.

Les exemples de mutualisation s'étendent bien au-delà du domaine numérique. On les retrouve dans les intercommunales, les crédits coopératifs, les coopératives énergétiques, ou les centrales de marchés publics et d'achats. Ces modèles mettent en lumière la polyvalence et l'efficacité de la mutualisation pour relever des défis communs.

Inspiré des entreprises à finalités sociale, ce livre blanc se concentrera sur les opportunités de mutualisation de projets numériques pour les entreprises wallonnes. Cette analyse s'appuie sur des observations empiriques et des réflexions tirées de l'accompagnement pilote mené dans le cadre du programme DigitalEES 2021-2023.

L'objectif est de proposer une réflexion approfondie sur les façons d'adapter et d'implémenter cette stratégie de manière efficace, en tenant compte des spécificités des entreprises sociales. Cette introduction ouvre la voie à une exploration détaillée des potentiels de la mutualisation pour enrichir et dynamiser le numérique au sein de cette économie alternative.

2 Les types de projets mutualisables

Dans le paysage actuel de la transformation digitale, la mutualisation peut offrir une opportunité unique de partager les coûts, les compétences et les technologies, facilitant ainsi l'innovation et l'efficacité opérationnelle.

Bien que les données précises soient limitées, et sans prétendre à l'exhaustivité ou à la représentativité, il est possible d'identifier différentes catégories de projets susceptibles de bénéficier de la mutualisation en économie sociale, **chacune ciblant des enjeux et des configurations spécifiques** :

- **Des projets de type public-privé** centrés sur la simplification administrative, pilotés par le public ou les fédérations.
- **Des groupements d'entreprises similaires** (même activité ou même agrément) qui individuellement n'auraient pas les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs digitaux et qui ont donc intérêt à mutualiser les investissements.
- **Des groupements d'entreprises initiés par des individus** qui se côtoient en dehors du cadre de leur entreprise respective (réseaux de patrons ou d'administrateurs...) et portant une vision commune pour un secteur ou une activité.
- **Des groupements d'entreprises basés sur une logique de couverture géographique** : intégration verticale d'une activité, chacun assurant une partie de la chaîne de valeur, ou intégration horizontale où chacun couvrirait une partie du territoire ou une partie de services complémentaires.
- **Des groupements d'employeurs.**

3 La mutualisation, un second choix ?

La question de pourquoi la mutualisation est fréquemment mise de côté dans la recherche de solutions mérite d'être examinée en profondeur.

Naturellement, la tendance à rechercher des solutions individuellement est ancrée dans le désir d'autonomie. Un individu ou une organisation va chercher la solution pour répondre à ses besoins.

Cette quête de personnalisation peut, cependant, éclipser l'option de la mutualisation, perçue comme une démarche complexe, impliquant des défis logistiques et décisionnels. La mutualisation est souvent perçue comme synonyme de lourdeur administrative, nécessitant une concertation et des arbitrages parfois difficiles. Ainsi, la mutualisation n'est souvent envisagée que lorsque les solutions individuelles s'avèrent inaccessibles ou impraticables.

Cette réticence peut également s'expliquer par le fait que les services numériques sont traditionnellement conçus et commercialisés pour répondre à des besoins spécifiques, ce qui peut laisser penser que les solutions mutualisées ne s'aligneraient pas sur les exigences uniques de chaque organisation. Cependant, une analyse plus approfondie¹ révèle que de nombreuses solutions numériques matures adoptent en réalité une approche standardisée qui pourrait facilement s'adapter à une logique de mutualisation. L'exemple des outils utilisés par les Services d'Aide Familiale et d'Aide aux personnes âgées (SAFA) dé-

montre que même des solutions conçues pour des besoins spécifiques peuvent finalement servir des objectifs communs à plusieurs utilisateurs.

Cette observation souligne une contradiction apparente: bien que les besoins puissent souvent être similaires ou complémentaires entre différentes entités, les offres de marché sont rarement présentées de manière à encourager la mutualisation.

Deux défis majeurs se dégagent alors: la nécessité d'**élargir le champ des possibles** en reconnaissant et en valorisant les opportunités de partage, et la nécessité de **simplifier le passage vers des solutions mutualisées**. Ces enjeux appellent à une réflexion plus stratégique dans la conception, la promotion et le déploiement des solutions numériques, en mettant en avant les avantages de la mutualisation, tels que la réduction des coûts, l'amélioration de l'efficacité et la promotion d'une plus grande innovation collaborative.

¹ Résultat du projet pilote DigitalEES.



4 Les conditions de réussite de la mutualisation

4.1. L'IDENTIFICATION DE BESOINS COMMUNS

«La mutualisation repose sur un prérequis essentiel: l'existence de besoins fondamentalement communs parmi les parties prenantes.»

Ces besoins doivent être communs à la fois en termes de périmètre (fonctionnalités à adresser) et de profondeur (niveau de richesse ou d'automatisme).

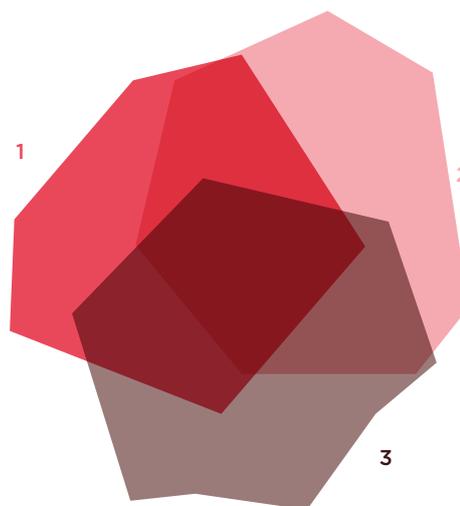
Le **périmètre** fait référence à l'étendue ou à la gamme des fonctionnalités qui seront partagées ou mutualisées entre les parties prenantes. Il s'agit de définir clairement quelles activités, quels processus ou quelles ressources seront inclus dans l'initiative de mutualisation.

La **profondeur** concerne le niveau de détail et la qualité des fonctionnalités ou des services partagés. Elle se rapporte à la complexité, à la richesse des fonctionnalités et au degré d'automatisation que la solution mutualisée peut offrir pour répondre efficacement aux besoins des parties prenantes.

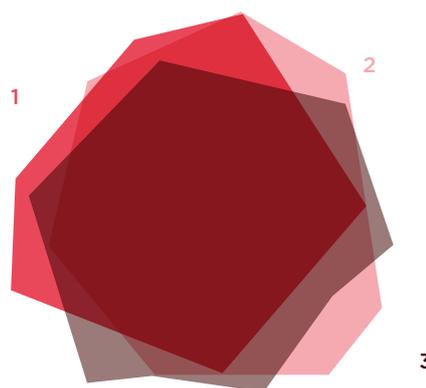
Ce point de départ nécessite que les entités impliquées dans la mutualisation présentent, par exemple, des similitudes en termes d'activités, de volume d'activité, et par extension, de taille organisationnelle.

L'adage «qui peut le plus peut le moins» s'applique difficilement à la mutualisation d'outils informatiques. Là où une petite entreprise avec de faibles volumes de transactions pourra sans doute se contenter de traitements partiellement manuels, une grande organisation avec un volume important de transactions sera plus exigeante en termes d'automatismes, de traitement en masse ou d'assistance à l'exécution des opérations.

Non mutualisable



Mutualisable



Cette disparité complique la mutualisation, car elle peut entraîner une inadéquation des solutions si les différents niveaux d'utilisateurs ne sont pas pris en compte. L'un des risques est de se concentrer uniquement sur les besoins exprimés par les personnes mandatées dans le processus.

Pour surmonter ce défi, deux approches se démarquent :

- Soit chaque entité impliquée prend en main l'adaptation au changement de façon autonome dans son organisation.
- Soit une méthode plus englobante est incorporée au processus de mutualisation dès ses prémices.

Cette seconde stratégie pourrait consister à organiser des ateliers réunissant des acteurs aux fonctions similaires, dans le but d'harmoniser leur compréhension des processus avant de les traduire en exigences technologiques spécifiques. En créant un lien direct entre les spécificités opérationnelles et les solutions technologiques à développer, cette approche favorise une adéquation plus fine entre les outils mutualisés et les réalités de terrain, assurant ainsi une adoption plus fluide et plus large par l'ensemble des parties prenantes.

4.2. L'ALIGNEMENT SUR DES OBJECTIFS PARTAGÉS

La présence de besoins similaires au sein d'un secteur ne se traduit pas automatiquement par une demande unifiée ou une volonté partagée d'y répondre. Souvent, l'identification de besoins communs n'entraîne pas spontanément une action collective parmi les acteurs concernés. Ainsi, le simple fait de souligner ces besoins — une démarche que l'on pourrait qualifier « d'évangélisation » — ne suffit pas toujours à catalyser une collaboration active.

« Besoin ne veut pas dire demande. »

Le rôle des pionniers et des leaders qui initient un projet de mutualisation est donc crucial. Ces individus ou ces organisations jouent un rôle moteur en démontrant par l'exemple, en partageant leurs expériences réussies, et en mettant en avant les avantages concrets de la mutualisation.

En outre, la probabilité de définir et d'atteindre des **objectifs partagés** est significativement accrue lorsque les entités impliquées présentent des **caractéristiques similaires**, telles qu'une taille comparable

et un niveau équivalent de maturité numérique. Cette homogénéité facilite l'établissement d'une base de collaboration solide, permettant ainsi une avancée plus cohérente vers les buts mutualisés.

4.3. L'ABSENCE DE LA CONCURRENCE DIRECTE

Lorsque des entreprises opèrent dans le même secteur d'activité et sont en situation de concurrence (par exemple, sur le plan géographique), la mise en œuvre de la mutualisation peut s'avérer particulièrement complexe. Dans de tels contextes, les solutions numériques jouent souvent un rôle de levier stratégique pour se différencier sur le marché, ce qui peut inciter les acteurs à préserver leurs avantages compétitifs en évitant de partager des ressources ou des informations.

4.4. LE RESPECT DES ENGAGEMENTS DANS LA DURÉE

Le succès à long terme des initiatives de mutualisation dépend en grande partie du respect continu des engagements pris par toutes les parties. De nombreuses initiatives ont échoué parce que les intentions initiales n'ont pas été maintenues au fil du temps. Les raisons peuvent être multiples et variées, allant de changements légitimes dans l'environnement opérationnel, des réorientations stratégiques, aux influences extérieures comme les décisions politiques. Il peut également s'agir de facteurs moins justifiables, tels que le désengagement financier par rapport aux coûts prévus pour le projet mutualisé ou les ambitions d'une nouvelle direction préférant d'autres solutions.

Dans tous les cas, la clé d'une mutualisation réussie réside dans l'adhésion durable à ces engagements, fondamentale **pour assurer la stabilité et l'efficacité du projet commun**.

4.5. L'ALLOCATION DE MOYENS FINANCIERS ET HUMAINS ÉQUITABLES

Même si la mutualisation permet de partager les coûts, la **question du budget global et de sa disponibilité reste essentielle**. Il en va de même pour l'allocation des ressources humaines indispensables à la réalisation du projet. Dans ces deux domaines, un apport équitable des ressources, en tenant compte



des ressources financières de chaque organisation participante, peut stimuler l'engagement envers le projet mutualisé.

4.6. LA MISE EN PLACE D'UNE COLLABORATION ACTIVE

Cela implique de **privilégier une communication ouverte et transparente**, de **faciliter le partage d'informations** stratégiques et opérationnelles, et de **stimuler la coopération** à tous les niveaux de l'organisation. La réussite d'un projet mutualisé dépend largement de la capacité des participants à travailler ensemble de manière cohérente, en mettant en commun leurs ressources, leurs connaissances et leurs expertises. Cette synergie contribue non seulement

« Pour réussir un projet de mutualisation, il est fondamental de favoriser une culture de collaboration dynamique entre les entreprises impliquées. »

à **accélérer l'atteinte des objectifs communs**, mais aussi à **maximiser les bénéfices pour chaque entité participante**. En cultivant un environnement où la collaboration est valorisée et encouragée, les entreprises sont mieux équipées pour relever les défis, tirer parti des opportunités de la mutualisation et atteindre une réussite partagée.

4.7. L'INSTAURATION D'UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE

Pour le bon déroulement d'un projet de mutualisation, il est capital de mettre en place une structure de **gouvernance bien définie**, intégrant des représentants de toutes les entreprises participantes. Cette approche collaborative en matière de gouvernance contribue à des choix équilibrés qui reflètent les intérêts communs.

Une telle structure favorise également une résolution efficace et concertée des problèmes, ce qui permet de réagir rapidement aux défis et de minimiser les impacts négatifs sur le projet.

En veillant à ce que la gouvernance soit inclusive et représentative, on assure un meilleur alignement des objectifs, une transparence accrue et une confiance renforcée entre les partenaires.

Ces éléments sont indispensables pour garantir la viabilité et le succès à long terme de la mutualisation.

4.8. L'APPLICATION D'UNE MÉTHODOLOGIE DE RÉFÉRENCE ET UN SUIVI RIGoureux

La plupart du temps, les démarches de mutualisation sont entreprises de manière empirique avec plus ou moins de réussite.

Pour optimiser les chances de succès, il est nécessaire de **coconstruire une méthodologie adaptée**, offrant un cadre clair pour naviguer dans les complexités de la mutualisation, tout en incorporant des connaissances avancées en gestion de changement et en conseil technique.

L'adoption de cette approche structurée **nécessite l'intervention d'experts dotés de compétences hybrides**, combinant une compréhension approfondie des dynamiques de mutualisation avec une expertise en accompagnement des transformations organisationnelles et en conseil technique spécifique.

La présence de ces accompagnateurs, capables de transmettre un nouveau type de savoir-faire, incitera plus sûrement les acteurs de terrain à considérer la mutualisation comme une option viable. **Opter pour une orientation stratégique** qui inclut un encadrement et un suivi rigoureux des projets mutualisés ne se contente pas d'augmenter les chances de succès; elle permet également une allocation plus efficace et réfléchie des ressources financières.

En définitive, l'élaboration d'une méthodologie de référence complétée par un suivi rigoureux constitue un pivot central pour transformer l'essence même de la mutualisation, la rendant non seulement plus accessible, mais aussi plus fructueuse pour toutes les parties prenantes.

5 Les arguments en faveur de la mutualisation

La mutualisation de projets numériques en économie sociale présente plusieurs avantages significatifs. Sans être exhaustif, voici les principaux arguments en faveur de cette approche :

5.1. LA RÉDUCTION DES COÛTS

La diminution des coûts est évidemment souvent le facteur décisif pour s'inscrire dans la mutualisation. En effet, elle offre l'opportunité de répartir les frais liés à la conception, au déploiement et à la maintenance des solutions numériques entre plusieurs organisations rendant les initiatives technologiques plus accessibles et économiquement viables, en allégeant la charge financière individuelle et en **maximisant l'utilisation des ressources**.

5.2. L'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

En partageant des ressources et des outils numériques, les organisations peuvent éviter les redondances, **rationnaliser leurs processus** et **améliorer l'allocation des ressources**. Cette optimisation se traduit par une augmentation de la productivité et une réduction des délais de mise en œuvre des projets.

5.3. L'ACCÈS À DE MEILLEURES TECHNOLOGIES

La mutualisation peut d'une certaine manière **démocratiser l'accès à des technologies de pointe** pour les PME et les organisations à but non lucratif, leur permettant d'adopter des solutions numériques avancées qui étaient auparavant hors de portée, en raison des contraintes budgétaires ou de compétences.

5.4. LE RENFORCEMENT DE LA COLLABORATION SECTORIELLE

Cette approche encourage un esprit de coopération entre les organisations, favorisant ainsi un écosystème plus uni et collaboratif. **Le partage d'expériences et de meilleures pratiques entre les entités contribuent à la résilience et à la capacité d'innovation d'un secteur.**

5.5. L'INNOVATION DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE

« En regroupant les talents, les idées et les ressources, les projets mutualisés peuvent stimuler la créativité et l'innovation. »

Cela peut conduire au **développement de nouvelles solutions numériques** mieux adaptées aux défis spécifiques des entreprises à finalité sociale.

5.6. UNE MEILLEURE GESTION DES RISQUES

La mutualisation permet de mieux répartir les risques associés aux investissements technologiques entre les participants. Cela limite les répercussions financières et opérationnelles d'éventuels échecs sur une seule entité, tout en favorisant une **approche plus audacieuse et expérimentale**.



5.7. MAIS PAS QUE...

Dans un contexte marqué par une transformation numérique rapide et la nécessité pour les entreprises de maintenir leur compétitivité, la mutualisation des projets numériques représente un levier stratégique. Elle permet de renforcer la position des organisations face aux défis externes et aux enjeux de société, d'améliorer la qualité des services offerts et d'enrichir le capital de compétences collectives.

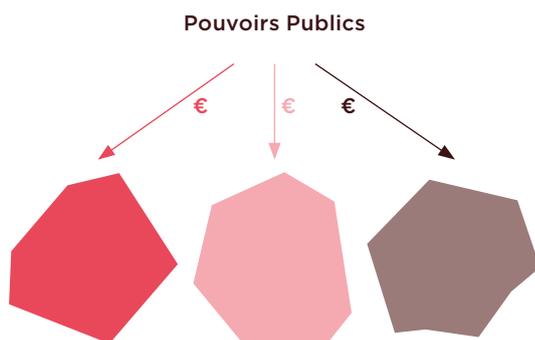
Cette approche collaborative présente **plusieurs atouts** :

- Premièrement, la mutualisation **augmente significativement les capacités de négociation avec les tiers et les fournisseurs**. En regroupant leurs demandes, les organisations peuvent obtenir de meilleures conditions, que ce soit en termes de coûts, de qualité de service ou de personnalisation des solutions numériques. Ce pouvoir de négociation est d'autant plus précieux dans un marché où les conditions avantageuses sont souvent réservées aux grands comptes.
- Deuxièmement, elle permet de **diminuer la dépendance à un unique fournisseur externe**. En diversifiant leurs sources d'approvisionnement et en partageant les risques et les opportunités entre plusieurs entités, les organisations renforcent leur autonomie et leur résilience face aux fluctuations du marché et aux éventuelles discontinuités de service.
- Troisièmement, la mutualisation est un **moyen efficace de gagner en compétences collectives**. La mutualisation facilite le partage des connaissances et des bonnes pratiques, notamment à travers l'élaboration de processus partagés numériquement. Cela accélère l'apprentissage mutuel et élève le niveau d'expertise au sein d'un secteur d'activités, favorisant la compétitivité et l'innovation.
- Quatrièmement, elle **contribue à l'amélioration des services aux bénéficiaires**. En mettant en commun les ressources et en optimisant l'offre, les organisations peuvent élargir leur portée, affiner la qualité de leur accompagnement et mieux répondre aux besoins spécifiques des publics servis. Cette amélioration directe des services a un impact positif tangible sur la vie des bénéficiaires/clients.
- En outre, la mutualisation **favorise l'émergence d'une culture de l'innovation collaborative**. En travaillant ensemble sur des projets numériques, les organisations peuvent expérimenter de nouvelles approches, développer des solutions innovantes et partager les risques liés à l'innovation. Cette dynamique crée un cercle vertueux d'amélioration continue et d'adaptation aux évolutions technologiques et sociétales.
- Enfin, elle **renforce l'identité et la cohésion sectorielle**. En partageant des objectifs communs et en collaborant étroitement, les organisations tissent des liens forts qui dépassent les frontières individuelles. Cette unité renforcée est un atout précieux pour faire face collectivement aux défis sociétaux et pour plaider en faveur de politiques publiques favorables au secteur.

6 Une orientation à soutenir par les pouvoirs publics

Dans plusieurs secteurs bénéficiant totalement (ou en partie) de financements publics, les choix technologiques et numériques des organisations à but non lucratif se trouvent, au final, pris en charge par les pouvoirs publics. Cependant, la stratégie de financement adoptée peut mener à disperser les ressources destinées à la transition numérique entraînant des apports financiers à la fois éparpillés et insuffisants. Cette réalité force les acteurs de terrain à naviguer dans un environnement contraint, les poussant à improviser avec des moyens limités, ce qui peut mener à des décisions peu optimales et à des investissements inefficaces.

Il est important de reconnaître que toutes les initiatives ne se prêtent pas nécessairement à une démarche de mutualisation. Cependant, lorsqu'une telle approche est envisageable, elle représente une option prometteuse qui pourrait bénéficier d'un soutien accru de la part des pouvoirs publics. Cette approche est justifiée principalement pour deux raisons majeures :



6.1. AMPLIFIER L'EFFICACITÉ DES INVESTISSEMENTS PUBLICS DANS LE NUMÉRIQUE

En regroupant les ressources et les efforts, il est souvent plus efficace de financer un programme de qualité qui bénéficiera à l'ensemble d'un secteur. Cela implique de choisir et de développer le programme en concertation avec ses futurs utilisateurs pour garantir sa pertinence et son utilité. En revanche, l'alternative

consistant à subventionner plusieurs projets poursuivant les mêmes objectifs s'avère généralement moins efficace.



6.2. UNIFIER LES PRATIQUES NUMÉRIQUES INSTITUTIONNELLES

L'interaction continue entre les organisations subventionnées et leurs autorités de tutelle — à travers des échanges contractuels, des rapports, et autres documents officiels — gagnerait à être harmonisée par le biais de pratiques numériques uniformes.

La mise en place d'un cadre numérique cohérent pour ces échanges est une tâche qui pourrait être initiée par les autorités publiques, mais elle serait grandement simplifiée si le paysage numérique du secteur concerné présentait une certaine homogénéité.

«L'unification des systèmes et des standards numériques au sein d'un secteur permettrait non seulement d'optimiser les processus de communication et de rapportage entre les différentes parties prenantes, mais aussi de faciliter l'analyse des données et le suivi des subventions.»

Ainsi, il est essentiel que **les efforts de numérisation soient coordonnés et soutenus par les autorités compétentes**, en collaboration étroite avec les organisations subventionnées, afin d'établir des normes communes et de promouvoir l'adoption de solutions technologiques partagées.

7 Le champ de la mutualisation dans le numérique ?

Ci-dessous une première ébauche du champ de la mutualisation avec :

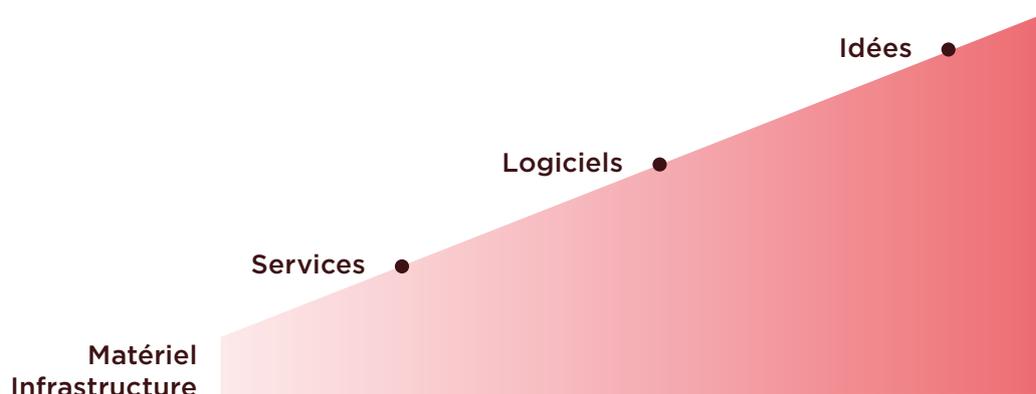
- **En colonne** les modes de mutualisation. Partage de personnel IT uniquement, achats communs et partage de frais/investissements avec un meilleur pouvoir de négociation, structure de gouvernance commune pour gérer un actif informatique en copropriété...
- **En ligne** les mécanismes de coordination IT ou les services IT potentiellement mutualisables.

Exemples :

- Un groupe d'entreprises pourrait mutualiser la formation aux outils collaboratifs et de communication (Microsoft 365, Google Workspace...) si

les modes de travail de leurs services support sont similaires. Elles partageraient un pool de formateurs ou achèteraient des formations en commun. En revanche, mutualiser une application ERP pourrait être moins pertinent si les métiers sont trop différents.

- Des entreprises d'économie sociale pourraient s'unir pour implémenter une solution et des services communs (ex. hubs logistiques pour les circuits courts alimentaires ou la création d'une feuille de liaison entre l'hôpital et les MR-MRS) et pourraient mettre en place une structure coopérative ou associative pour mutualiser les compétences, les investissements et l'évolution de l'application.



		ACHATS					
	PERSONNEL	Investissements	Fournitures diverses	Licences Abonnements	Sous-traitance	CO-PROPRIÉTÉ, GOUVERNANCE, BÉNÉFICES	VALEUR AJOUTÉE
CERCLE D'ÉCHANGES							
Partage des bonnes pratiques	3
Connaissance des solutions possibles	2
FORMATION	3
HÉBERGEMENT	2
SUPPORT							
Première ligne	2
Deuxième ligne	2
DÉVELOPPEMENT, INTÉGRATION	3
INFRASTRUCTURE							
Salle serveur	2
Connexion internet	2
Serveurs physiques (avec virtualisation)	2
Hébergements	1
Backup	1
Réseau câblé et wifi	1
Système de messagerie	1
...
...

N. B.: La valeur ajoutée de la mutualisation présentée dans le tableau repose sur une première estimation subjective, fondée sur l'intuition selon laquelle la valeur ajoutée de la mutualisation suit une logique identique à la dématérialisation. En d'autres termes, plus une activité est dématérialisée, plus elle est susceptible d'être mutualisée avec une valeur ajoutée significative. Cette hypothèse mérite bien entendu d'être discutée et approfondie. Une fois ce débat mené, il sera important de cibler les mutualisations à forte valeur ajoutée, car ce sont elles qui présenteront le plus grand potentiel en termes de rentabilité et d'attractivité pour les organisations impliquées.

8 Le processus de mutualisation

8.1. UNE ATTITUDE PRÉREQUISE

La capacité à converger vers une vision mutualisée repose généralement sur plusieurs éléments clés :

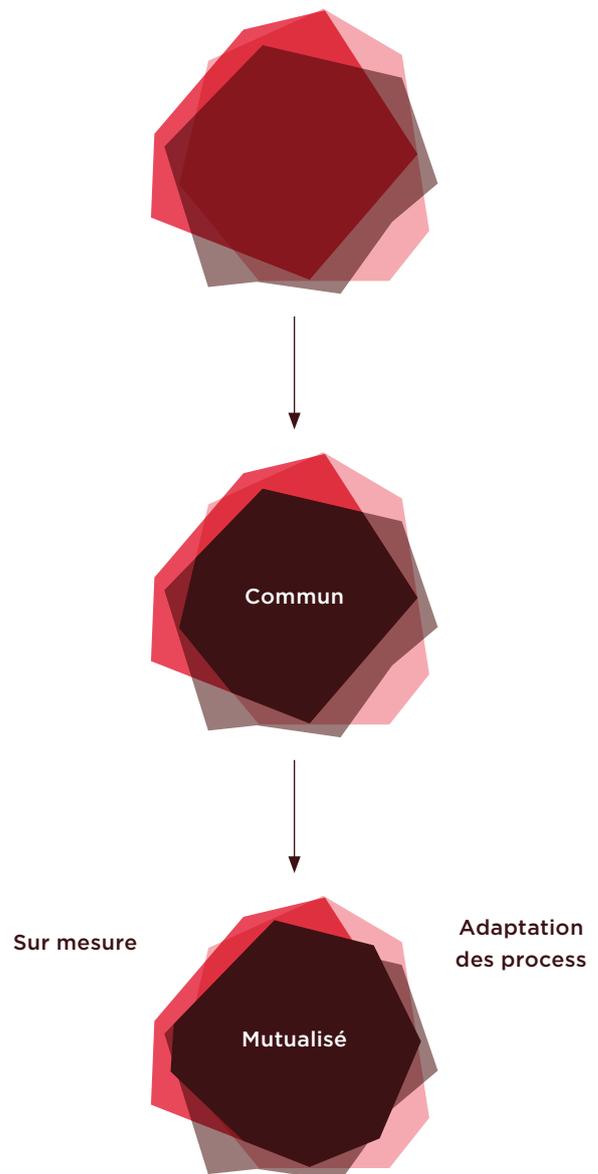
- Un **processus d'intelligence collective et créative** permettant de converger vers «un plus petit commun dénominateur» positif.
- Une **démarche participative** qui permet une meilleure acceptation des propositions par l'ensemble des parties prenantes.
- Un **leadership assumé** par l'un des partenaires, qui devrait être désigné par mandat en fonction des dynamiques de l'intelligence collective.
- Une certaine **flexibilité** pour adapter, le cas échéant, les processus en cours.

Il s'ensuit que la posture des acteurs autour de la table devrait être la suivante :

- La **bienveillance**.
- L'**assertivité** (réagir en cas de problème).
- L'**indulgence**.
- La **transparence**.
- La **volonté de trouver des solutions**.

Créer un climat favorisant une telle attitude est une condition essentielle préalable à toute réflexion fonctionnelle. Si nécessaire, il peut être judicieux de limiter le premier cercle de discussion à ceux qui s'inscrivent positivement dans cette attitude, afin d'augmenter les chances de succès du projet.

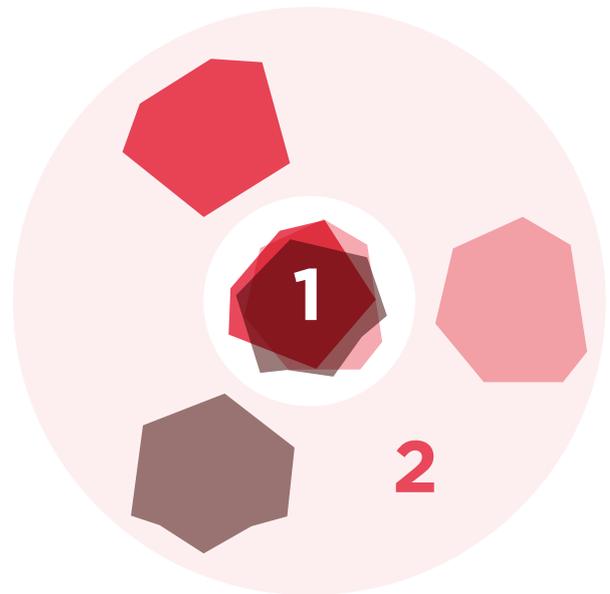
8.2. UNE MUTUALISATION « EX NIHILO » AVEC DES PARTENAIRES EXISTANTS



Voici les étapes théoriques et logiques d'une mutualisation ex nihilo (to check):

- 1 Identifier les besoins spécifiques de chaque organisation** pour délimiter clairement les domaines d'intérêt (périmètre des besoins de chacun).
- 2 Examiner les besoins potentiels de standardisation**, les exigences des partenaires institutionnels et les évolutions possibles du cadre juridique et réglementaire.
- 3 Identifier un ensemble de besoins partagés** qui constitue une base commune d'intérêt, fondement à la mutualisation.
- 4 Effectuer une évaluation préliminaire** sous l'angle économique, en explorant les options disponibles sur le marché (analyse de l'offre sur le marché).
- 5 Procéder à des choix réfléchis** pour élaborer un projet de mutualisation :
 - **Aligner et adapter les processus** pour qu'ils correspondent aux pratiques des autres organisations, dans l'objectif de créer un système harmonisé plutôt qu'une simple addition de besoins individuels.
 - **Envisager une mutualisation flexible** permettant à certains participants de financer des services spécifiques non requis par d'autres.
 - Assurer que les **besoins individuels** non couverts par le projet mutualisé puissent être **gérés indépendamment par les participants concernés**.
- 6 Rechercher d'autres partenaires** qui pourraient être intéressés par le projet de mutualisation.
- 7 Élaborer un plan financier solide et réaliste** pour le court et moyen terme.

8.3. UNE PREMIÈRE APPROCHE DE RÉPARTITION DES RÔLES²



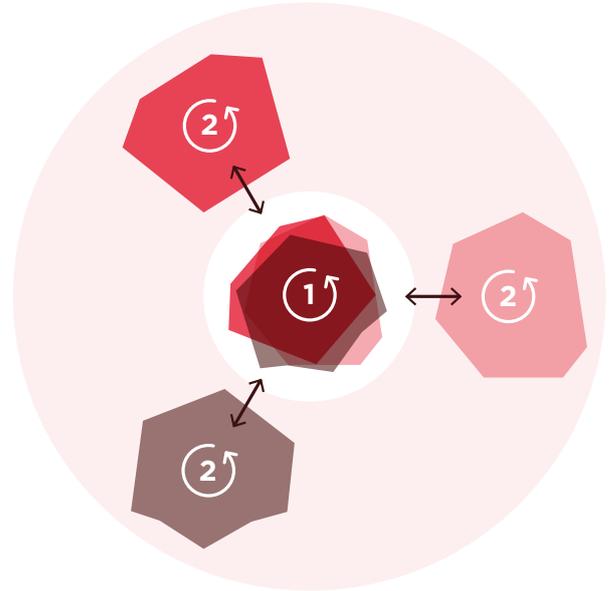
Un des enjeux de la mutualisation est de prendre en compte les différents niveaux de parties, au-delà des besoins exprimés par les personnes mandatées pour participer au processus. Il serait réducteur de croire que la concertation avec ces personnes suffit pour garantir le succès du projet. Ce faisant, les entreprises risquent de négliger leur changement interne par rapport au nouvel outil, ce qui pourrait compromettre l'adhésion des équipes à la nouvelle solution. Il faut donc prendre conscience de ce double niveau dans la dynamique (voir schéma), qui inclut à la fois les acteurs directement impliqués dans la concertation et ceux qui seront impactés par les changements.

Chaque projet de mutualisation étant spécifique (niveau de maturité numérique, maturité participative, taille des entreprises concernées, capacité de libérer des ressources humaines...), il n'y a pas de recette toute faite et la créativité est la bienvenue.

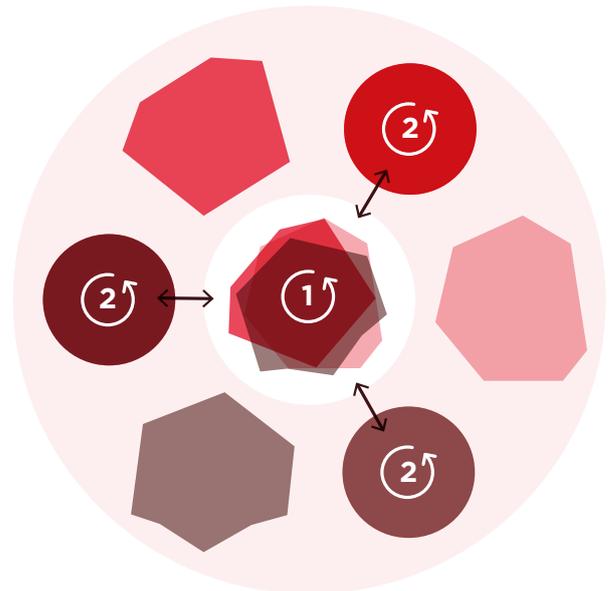
² Il est à noter que les quelques réflexions sur les rôles ne sont qu'une ébauche basée sur quelques bonnes pratiques identifiées dans le pilote DigitalEES. Elles mériteraient d'être affinées par l'échange avec des acteurs pratiquant la mutualisation.

Toutefois, on pourrait citer **quelques cas de figure à titre exemplatif**:

- Un chef de projet gère les défis humains et organisationnels liés à la transformation numérique (gestion du changement) et s'articule avec ses pairs pour faire converger les besoins de son organisation. Ce schéma, apparemment simple et efficace à court terme, ne fonctionne de manière optimale que si chaque entité prend le temps de se préparer pour s'articuler autour du projet. Dans ce modèle, la convergence des entités se fait uniquement au niveau 1, ce qui peut générer de la frustration. En effet, malgré une dynamique d'aller-retour, les personnes concernées ne participent pas activement à la réflexion menant aux convergences et arbitrages nécessaires.



- Des cercles transversaux sont définis selon les types de fonctionnalités, par exemple: les travailleurs sociaux, les commerciaux, les responsables logistiques, etc. Les représentants des différentes entités se réunissent pour définir ensemble leurs besoins, partager les bonnes pratiques et faire converger les attentes. Outre les travailleurs, ce type d'approche devrait idéalement être ouverte aux autres parties prenantes (clients, coopérateurs, fournisseurs...).



- On peut également envisager des scénarios hybrides ou toute autre solution créative adaptée au contexte.

Après avoir choisi le scénario approprié, l'avancement du projet de mutualisation nécessitera la **répartition précise des rôles**. Voici quelques exemples de rôles potentiels :

- **Le chef du projet dans sa globalité.**
- **Le facilitateur de projet** dans chacun des cercles de la définition des besoins
- **Les conseillers techniques externes** (si nécessaire)
- **Le sponsor de chaque lieu**, une personne-ressource qui vérifie que la dynamique globale fonctionne sans interférer sur ces résultats et servant d'arbitre en cas de blocage, de nécessité d'adapter le cadre ou de budget supplémentaire)
- ...

Outre la répartition des rôles, **une multitude de facteurs doivent être pris en compte** pour assurer le succès d'un projet de mutualisation comme par exemple :

- **Le style de leadership**
Le leadership doit être équilibré, ni trop autoritaire, ni trop laxiste, et viser une gestion participative et efficace.
- **Le financement**
La disponibilité et la gestion des ressources financières déterminent la viabilité et l'ampleur du projet.
- **Les ressources humaines**
Il est essentiel d'évaluer le temps disponible des équipes et de s'assurer que les compétences requises sont présentes.
- **Le temps**
- ...

« Prendre le temps d'élaborer un cadre de mutualisation cohérent et réfléchi avant de démarrer le projet est essentiel. »

Cette planification initiale doit inclure une analyse approfondie des objectifs, des ressources disponibles, ainsi que des obstacles potentiels et des solutions envisagées. Une fois le projet en cours, il est tout aussi nécessaire de procéder à des évaluations régulières. Ces moments de réflexion permettent d'ajuster le cadre de mutualisation en fonction de l'évolution des besoins, des défis rencontrés et des opportunités émergentes.

Intégrer une démarche d'évaluation continue et de pilotage agile est fondamental pour naviguer avec succès dans la complexité des projets de mutualisation. Cela implique une capacité à être réactif et adaptable, à communiquer efficacement avec toutes les parties prenantes et à prendre des décisions éclairées basées sur les données et retours recueillis.

8.4. UNE APPROCHE DE LA MUTUALISATION PAR CERCLES CONCENTRIQUES

Comme le dit l'expression, « on ne peut forcer un âne à boire ». De même, il est difficile de contraindre une organisation à s'engager dans une démarche si elle n'en perçoit pas l'intérêt.

L'approche de la mutualisation en cercles concentriques propose une expansion progressive et organique du projet. En débutant avec un noyau dur d'acteurs engagés, le projet peut évoluer et s'élargir, attirant de nouveaux participants grâce à la démonstration de sa valeur ajoutée et à l'efficacité de sa mise en œuvre. Cela pourrait être le cas concret d'une fédération avec ses membres fédérés ou encore d'un réseau avec ses partenaires.

Cette stratégie requiert une **communication transparente**, une **gestion assidue** des attentes et une **planification stratégique** pour équilibrer les intérêts des organisations pionnières avec ceux des futurs « membres » potentiels. L'objectif est de construire un écosystème de mutualisation robuste et évolutif, capable de s'adapter aux dynamiques changeantes et d'accueillir une diversité croissante d'acteurs.



L'objectif réside alors dans la mise en place de systèmes de mutualisation qui :

- **Offrent la possibilité aux entreprises** à finalité sociale initialement réticentes ou indécises **de rejoindre le projet à un stade ultérieur**. Pour ce faire, il est essentiel d'établir un cadre flexible et inclusif, capable de s'adapter aux besoins et aux préoccupations changeantes, et qui met en évidence les bénéfices tangibles de la mutualisation pour encourager leur future adhésion.
- **Valorisent et récompensent les efforts des organisations fondatrices et pionnières** qui ont contribué à la conceptualisation et à la mise en œuvre du projet. Cette reconnaissance peut prendre diverses formes, telles que des avantages exclusifs, un accès prioritaire à certaines ressources ou services, ou encore une visibilité accrue au sein du réseau mutualisé.

8.5. UN SOUTIEN DES POUVOIRS PUBLICS POUR ENCOURAGER LA MUTUALISATION

Les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer pour soutenir les processus de mutualisation. L'objectif n'est pas de contraindre les organisations à s'engager dans cette voie, mais plutôt de **créer des incitations positives**. Cela pourrait inclure l'octroi d'avantages spécifiques pour les acteurs qui adoptent une démarche numérique cohérente et mutualisée, ainsi que des soutiens financiers pour faciliter la mise en œuvre du projet.



9 Favoriser les dynamiques de mutualisation

«La mutualisation n'est pas une solution miracle, mais une piste sérieuse d'efficacité pour accroître la maturité numérique des entreprises wallonnes.»

Toutefois, sans aucune démarche incitative, sa mise en œuvre dépend souvent de circonstances favorables et d'un alignement optimal des acteurs et des ressources.

Il serait donc pertinent de **développer une approche structurée** ou un **outil destiné à impulser, catalyser et concrétiser les opportunités** de mutualisation numérique.

Pour avoir un impact significatif, il serait opportun d'**encourager de nouvelles approches de mutualisation** dans la digitalisation de plusieurs secteurs d'activité à finalité sociale, notamment par le biais d'interventions publiques. Celles-ci pourraient revêtir plusieurs niveaux d'intensité, afin de fournir un levier important pour favoriser la digitalisation du secteur.

9.1. QUELS BÉNÉFICES LES ORGANISATIONS PEUVENT-ELLES TIRER D'UN PROJET NUMÉRIQUE MUTUALISÉ ?

La mutualisation n'est potentiellement désirable que si elle apporte des avantages supplémentaires pour les entreprises, par rapport à des initiatives de digitalisation menées individuellement.

Les observations empiriques réalisées par le consortium technique auprès de diverses entreprises accompagnées par le pilote DigitalEES ont permis d'identifier **plusieurs défis communs** :

- **La tension sur les moyens financiers.**
- **La pression administrative excessive.**
Dans certains cas, le temps consacré à l'administratif par rapport à la mise en œuvre des objectifs sociaux est apparu disproportionné. Les responsables doivent gérer une charge mentale importante liée aux exigences administratives, notamment les reportings multiples ;
- **Les gains d'efficacité** (en entreprises commerciales on parlerait de « productivité ») peuvent être atteints avec le digital. Les entreprises marchandes, soumises à la concurrence, peuvent bénéficier de ces gains, tout comme les organisations subventionnées, pour lesquelles une meilleure allocation des ressources publiques est nécessaire dans un contexte budgétaire contraint.

Il convient également de souligner que ces défis sont souvent plus prononcés dans les petites organisations, qui présentent généralement une maturité digitale plus faible.

9.2. LA CONCURRENCE POURRAIT-ELLE ÊTRE UN FREIN À LA MUTUALISATION ?

L'économie sociale, comme son nom l'indique, se situe à l'intersection d'objectifs économiques et sociaux.

Qui dit économie, dit aussi concurrence, a fortiori pour les entreprises qui mènent une activité marchande. Outre la concurrence inhérente aux activités commerciales, la dépendance structurelle du secteur aux subsides induit une forme de compétition pour l'accès aux financements, les enveloppes budgétaires étant souvent limitées. Par ailleurs, les entreprises cherchent naturellement à assurer leur pérennité, ce qui peut les amener à se développer ou à consolider leur présence sur un territoire ou dans un secteur d'activité.

En pratique, on observe des tensions sur le recrutement et la fidélisation du personnel, sur les moyens matériels et/ou financiers ou encore sur des ressources en entrée de processus. De plus, les exigences accrues en matière de reporting financier, le manque de mise à jour des compétences du personnel et l'inadéquation entre les fiches métiers et les évolutions technologiques actuelles exacerbent les défis. Les comportements d'une entreprise, aussi vertueux soient-ils, peuvent avoir des répercussions sur d'autres entreprises, notamment les plus petites ou celles dont la croissance est plus limitée.

Ces différents aspects illustrent l'existence de formes de concurrence explicite ou de compétition implicite, qui pourraient potentiellement freiner les initiatives de mutualisation.

Cependant, **la finalité sociale**, avec ses valeurs de solidarité, favorise une **concurrence plus responsable, axée sur la coopération, l'identification d'objectifs communs et le partage de connaissances**. Dans ce contexte, la mutualisation des ressources en termes de digitalisation semble particulièrement adaptée aux entreprises à finalité sociale, car elle est en phase avec leurs valeurs.

Il est donc pertinent de se demander si la mutualisation des moyens informatiques ne devrait pas s'accompagner d'une stratégie de coopération réfléchie entre organisations, que ce soit au sein d'un même secteur d'activités ou sur un périmètre géographique proche.



10 Passer à l'action

Il nous paraîtrait judicieux de capitaliser sur les enseignements du pilote DigitalEES pour approfondir la réflexion sur les modalités de mutualisation initiées ou soutenues par le secteur public. Pour que cette réflexion soit fructueuse, elle pourrait être enrichie par les échanges avec des acteurs ayant déjà mené ou participé à des projets de mutualisation, qu'ils aient été couronnés de succès ou non. Ces retours d'expérience permettraient de définir des cadres méthodologiques robustes et des recommandations concrètes pour les décideurs et les acteurs de terrain.

L'économie sociale, bien qu'en retard sur certains aspects de la numérisation, a historiquement été pionnière en matière de mutualisation, notamment par la création de nombreuses coopératives pour partager des outils aux bénéficiaires d'un collectif. **Aujourd'hui, une nouvelle opportunité s'ouvre : encourager les initiatives de mutualisation numérique.** Ces démarches ne sont pas seulement synonymes d'efficacité accrue, mais permettent également aux organisations de reprendre le contrôle sur leur transformation numérique, évitant ainsi le risque de la subir, ou d'en être exclue.

L'innovation en matière de mutualisation et la réappropriation des outils numériques sont au cœur de la construction d'une économie numérique humaine et durable. La création d'un Think Tank pourrait, en plus de la mutualisation, explorer de nouveaux champs d'innovation et contribuer à la structuration d'une économie numérique plus solidaire.

Pour que ces idées se traduisent en actions concrètes, un plan d'action doit être défini. La communication des résultats ne suffit pas : il est nécessaire de proposer des stratégies « clé sur porte » que les pouvoirs publics pourraient s'approprier rapidement. Ces plans d'actions devraient envisager les points suivants :

- 1 Comment initier un projet de mutualisation (vision, concertation, obstacles, leviers...)?
- 2 Quelles sont les bonnes méthodologies pour arriver à un résultat probant ?
- 3 Quelle est la gouvernance à mettre en place pour assurer la pérennité de la solution ?
- 4 Faut-il créer un outil facilitateur de mutualisation ?
- 5 Comment sensibiliser et former les acteurs publics et les entreprises ?
- 6 ...

En répondant à ces questions, l'économie sociale et le secteur à profit social pourront, non seulement renforcer leur rôle de précurseur dans l'adoption de pratiques numériques mutualisées, mais aussi devenir une source d'inspiration pour l'ensemble des secteurs d'activité de notre économie wallonne.



Un programme porté en équipe.





DigitaleES
by digital
wallonia

www.digitaleES.be



Agence
du Numérique