

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Economie et sens

*organisé en collaboration avec
Le RAMEAU et le Collège des
Bernardins, avec l'appui de la Fondation
Crédit Coopératif et grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} juillet 2014)

CHANGER L'ÉCHELLE DE PROJETS D'INNOVATION SOCIÉTALE, L'ACTION DU FONDS D'INNOVATION AG2R LA MONDIALE

par

Philippe AZIZ

Directeur des activités sociales AG2R LA MONDIALE

Séance du 7 mai 2014

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

Les groupes de protection sociale ont une mission d'action sociale ainsi que des moyens financiers et humains qui peuvent être de précieux soutiens à l'expérimentation sociétale. Ils ont d'abord attribué des aides individuelles puis des soutiens financiers à des associations. Mais, face à l'ampleur des besoins, il est apparu qu'il fallait aider des projets novateurs et porteurs de sens à changer d'échelle. C'est le but de la création en 2010 du Fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE. Il sélectionne des projets paraissant pouvoir se démultiplier, puis il finance des experts pour les aider à étudier les conditions d'un développement ambitieux. Si le projet est retenu, le fonds investit de façon significative, mais pour une durée limitée à trois ans. Les projets aidés doivent donc rapidement imaginer leur sortie. On verra la variété et la richesse des initiatives dont le fonds a permis le développement, alors qu'elles n'auraient pas pu y arriver toutes seules.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Ont participé : G. Alméras (Secours catholique), P. Berranger (CCAH), M. Berry (École de Paris du management), S. Bréauté (La Poste), L. Calvetti (Avisé), A. Chanon (Le Sens commun), V. du Chatellier (*Debout* magazine), L. de Cherisey (Fédération Simon de Cyrène), F. Delhommeau (Prioriterre), M.-A. Demolins (Nuova Vista), L. Dupont (Algoé), P. Durance (Cnam), J.-L. Germain (Collège des Bernardins), A. Gille (Le Rameau), J. Giroud (Essor-Rhizome), F. Goudchaux (Phitrust), S. Gricourt, J. Hamaide (Petits frères des Pauvres), N. Hamel (Adie), C.-B. Heidsieck (Le RAMEAU), A. Jezequel (Revivre), M.-C. Leclerc-Bruant (Fédération nationale des Caisses d'épargne), P. Liard (Macif), E. de Lutzet (BNPP), J. Maignier (SNCF), G. Mariaud (Seniors entrepreneurs), C. Marsollier (Cisco/IT), C. Meisel, L. Nicolas (CNIDFF), S. Parriaux (Admical), J.-L. Petit (Thales), M. Pradelle (Voiture & co), S. Renaot (Asad), M. Robert, É. Saint-Alary (Aecis), L. Soulerot (Renault Mobiliz), R. Tribalat (Réunica), M. Vallet (SB Factory), L. Vicart (Le RAMEAU), D. Vienne (ATD Quart Monde), F. Weill (École de Paris du management), S. de Wiselaere.

EXPOSÉ de Philippe AZIZ

En évoquant l'expérience d'AG2R LA MONDIALE en matière d'innovation sociale, je n'entends aucunement présenter un modèle ou dispenser des leçons, mais témoigner de la façon dont nous appréhendons de nouvelles pratiques qui restent largement à inventer, à tester et à déployer.

Associations et entreprises : fédérer les volontés

L'innovation sociétale répond à un besoin urgent, à l'heure où les défis économiques et sociaux s'aggravent et où les financements se raréfient. Pour s'en emparer, AG2R LA MONDIALE a choisi d'engager une démarche innovante de coconstruction et d'alliance avec des acteurs associatifs œuvrant dans le domaine social. Plus qu'hier, la nécessité d'un tel rapprochement grandit dans les esprits. Ainsi, l'Observatoire national des partenariats révèle que 84 % des Français considèrent qu'il est urgent que les associations et les entreprises agissent ensemble pour résoudre les problèmes de la société. Par ailleurs, 74 % des dirigeants associatifs estiment devoir éclairer les entreprises dans l'exercice de leur responsabilité sociale, et 58 % des patrons d'entreprise jugent les relations avec les associations sources d'innovation et de performance.

Les entreprises n'appréhendent plus le monde associatif avec une certaine condescendance, comme hier, mais comme des espaces où la proximité avec les citoyens permet de déceler des signaux faibles et de concevoir des innovations pour traiter les maux de la société. Quant aux entreprises, leurs *process* leur offrent certes une sécurité et une maîtrise du risque, mais ils étouffent quelque peu leur capacité à créer et à innover. Les deux mondes ont donc beaucoup à s'apporter.

Les associations ont besoin de faire plus avec moins de moyens, pour satisfaire des besoins croissants émanant de tous les secteurs : santé, social, solidarité... Mais le monde associatif a aussi besoin de se structurer, de s'organiser, car la conduite de projets d'ampleur demande une certaine méthode. En cela, le monde de l'entreprise peut lui fournir des compétences. Il n'est pas question d'y dupliquer ses modèles, mais de les adapter.

L'entreprise doit porter un regard plus respectueux sur le monde associatif, et ce dernier doit cesser de la considérer comme un repoussoir ou de lui prêter une volonté d'instrumentalisation. Ils doivent aller l'un vers l'autre, pour prendre conscience qu'ils ont un intérêt partagé à construire de concert des solutions innovantes. Ils en manifestent désormais la volonté, mais tout reste à inventer.

Le Fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE offre au monde associatif un accompagnement adapté à ses caractéristiques, revêtant une dimension technique et stratégique. Car il ne suffit pas à un porteur de projet d'avoir une vraie bonne idée. Rarement il détient à lui seul toutes les qualités pour la mettre en œuvre. Il peut être dynamique, convaincant, mais est-il pour autant un spécialiste du droit, de la fiscalité, de la finance, de la communication et du marketing ?

La légitimité des groupes de protection sociale

Les groupes de protection sociale – parmi lesquels, outre AG2R LA MONDIALE, on trouve Humanis, Malakoff-Médéric ou Pro BTP – interviennent dans les champs de la retraite complémentaire, de la prévoyance et du mutualisme. Ce monde est tout à la fois composé d'un secteur concurrentiel (les régimes de santé et de prévoyance) et d'un secteur non concurrentiel (la retraite complémentaire).

De par leur modèle atypique, les groupes de protection sociale sont des acteurs légitimes pour expérimenter de nouveaux modèles. Eux-mêmes relèvent en effet d'un statut mixte. Bien qu'ils soient privés, ce sont des sociétés de personnes, sans capital ni actionnaire, gérées

paritairement. Outre leurs instances de gouvernance, ils comptent des commissions sociales, également paritaires. Organisé en quinze régions, AG2R LA MONDIALE dispose de dix-sept de ces commissions dont les membres vivent sur le territoire, au plus près des bénéficiaires. C'est là que sont instruites les demandes de projets des associations.

Depuis leur création après-guerre, ces groupes dispensent une action sociale commune, portée par les fédérations Agirc-Arrco. Elle est donc inscrite dans leur fonctionnement naturel, et évolue au gré des besoins exprimés par leurs clients. AG2R LA MONDIALE sert par exemple 9 millions de personnes, échantillon représentatif de la société et des problèmes qui la traversent.

Dans un premier temps, cette action sociale privilégiait l'aide financière aux personnes en difficulté. Progressivement, alors que sont apparues des demandes du monde associatif, l'aide est devenue davantage collective, sous forme de subventions. Cette solution s'est toutefois avérée insuffisante pour satisfaire l'évolution des besoins, ce qui a incité AG2R LA MONDIALE à créer un Fonds d'innovation sociale. Le Groupe avait été précurseur dans ce domaine, ayant fondé en 2008 une société de groupe d'assurance mutuelle (SGAM) en s'alliant avec un assureur mutualiste. Il fut même le premier, dans les années 1985-1986, à proposer des garanties dépendance assorties d'un accompagnement social (adaptation du logement, etc.).

La voie originale du Fonds d'innovation

Le Fonds d'innovation assume une mission de recherche et développement (R&D) sociétale et d'opérateur. Son action s'organise selon un modèle classique de montage de projet – voire de création de produit – faisant se succéder des phases de conception, d'expérimentation, de modélisation, d'essaimage (par portage interne), et enfin d'industrialisation (par portage externe).

Un investissement sociétal

Aux voies de financement traditionnelles (mécénat, subvention, investissement pur), AG2R LA MONDIALE a préféré un modèle d'investisseur sociétal. Il s'agit bien d'un investissement pécuniaire, avec cependant la particularité qu'aucun retour financier n'en est attendu. Ce schéma permet de soutenir des actions s'inscrivant dans la durée et présentant la vertu, in fine, de l'autonomie financière.

Le Fonds d'innovation a pour ambition d'opérer un changement d'échelle dans l'innovation sociétale. Pour ce faire, les projets doivent allier trois caractéristiques : un fort impact attendu sur l'intérêt général, une viabilité économique du modèle cible et des synergies potentielles avec les enjeux de l'investisseur.

Alors qu'AG2R LA MONDIALE sait accompagner des projets de création d'entreprise, il se contentait jusqu'à présent, dans le domaine associatif, d'octroyer des subventions ou des dons, sans engager de travail commun. L'intérêt en était donc limité. Nous estimons devoir endosser un rôle économique partagé avec la structure bénéficiaire et viser son autonomie. Une condition est nécessaire à cela : que les enjeux et les intérêts des parties soient communs, et qu'ils soient exprimés d'emblée avec la plus grande transparence. Ajoutons que le Groupe investit financièrement certes, mais aussi en moyens humains et en temps, en partageant ses expertises. Ce faisant, les équipes qui se consacrent à ces projets acquièrent de nouvelles compétences. Il s'agit donc d'une coconstruction dont chacun retire un bénéfice. Cela demande néanmoins du temps et implique que les rythmes respectifs de l'entreprise et du monde associatif s'ajustent.

Quatre champs d'action prioritaires

Pour guider notre action, nous avons identifié quatre champs d'intervention prioritaires, en cohérence avec les enjeux d'AG2R LA MONDIALE. Le premier relève de la prévention

active, c'est-à-dire du maintien en bonne santé le plus longtemps possible via la nutrition, l'activité physique ou encore la préservation du lien social. Vient ensuite l'emploi des seniors : accompagnement dans l'entreprise, insertion professionnelle, management intergénérationnel... Il s'avère en effet qu'un nombre croissant de retraités sont dans l'obligation de trouver une activité professionnelle, notamment pour soutenir leurs parents âgés et leurs enfants. Nous traitons ces sujets avec des partenaires dotés d'un grand savoir-faire, comme l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique). Le troisième champ d'action du Fonds est celui de l'habitat adapté, qu'il soit individuel ou collectif : lutte contre la précarité énergétique, offre d'hébergement intermédiaire, lieux de répit pour accueillir les aidants familiaux. Le soutien aux aidants familiaux constitue ainsi notre dernier domaine d'intervention.

L'équipe du Fonds d'innovation comprend cinq personnes à temps plein, dont des attachés aux relations extérieures sociales ou des délégués sociaux en région, à temps partiel.

Déroulement d'un projet

L'action du Fonds suit un processus très structuré et formalisé. Trois principes fondamentaux y président, au premier titre desquels l'application de critères de sélection précis : l'utilité sociale de l'innovation, la capacité à atteindre un modèle économique viable à l'issue d'un partenariat de trois ans, et enfin une synergie avec les enjeux du Groupe, gage d'une poursuite de la collaboration au-delà de la phase d'accompagnement. Le deuxième principe réside dans l'effet de levier de l'investissement : les sommes en jeu sont significatives, de l'ordre de centaines de milliers d'euros pour chaque projet. Vient enfin le principe d'évaluation de l'utilité sociale. À cet égard, nous sommes au milieu du gué. Seize projets sont en cours d'investissement et font l'objet d'une phase approfondie de retour d'expérience, en s'attachant à ce que l'exercice soit vivant et non théorique.

D'un point de vue opérationnel, l'intervention du Fonds est marquée par trois temps forts : la préqualification, la qualification et l'investissement.

La phase de préqualification

Le Fonds est à l'initiative de la détection des projets soutenus. Rappelons que dans le cadre de ses commissions sociales régionales, AG2R LA MONDIALE accompagne financièrement 1 800 à 2 000 projets collectifs par an. Sur l'ensemble du territoire, nos équipes ont donc un regard sur des projets de toutes tailles, portés par des entités très diverses. Elles soumettent au Fonds la candidature de structures dynamiques dont l'action répond aux enjeux d'AG2R LA MONDIALE. Nous nous tournons ensuite vers ces acteurs pour leur proposer une collaboration. Bien souvent, leur première réaction est pour le moins mitigée : où est le piège ? Il faut un temps pour faire connaissance et établir la confiance.

Puis s'enclenche un processus très organisé, ponctué par des comités opérationnels et autres comités de pilotage. Cette mécanique peut paraître lourde mais s'avère extrêmement utile pour éviter que les acteurs ne s'égarent.

La phase de qualification

Durant la phase de qualification, nous mettons à disposition des structures des cabinets de conseil relevant du Syntec Management et acculturés à notre approche particulière. Ceux-ci effectuent des missions pouvant aller de trois à neuf mois, autant que nécessaire pour aborder le projet dans toutes ses dimensions. L'exercice peut paraître ardu aux partenaires mais ils s'en félicitent a posteriori, convaincus que sans lui, le projet n'aurait pas vu le jour.

La phase d'investissement

Une fois la qualification aboutie, le projet est présenté au conseil d'administration paritaire, lequel décide de l'investissement qui sera alloué sur trois ans. Schématiquement, la somme

permet d'assumer 100 % du besoin la première année et 50 % les deux années suivantes. Le porteur de projet est donc incité d'emblée à rechercher des sources de financement complémentaires. Grâce au dossier extrêmement complet produit durant la qualification, il peut solliciter de façon sérieuse des structures classiques, comme des fonds d'investissement socialement responsable.

Il peut aussi arriver que le conseil décide de poursuivre l'accompagnement parallèlement à l'octroi d'un investissement – voire qu'il décide de ne pas aller plus loin, si par exemple le projet s'est éloigné de l'intérêt partagé identifié initialement.

Un projet demande trois à cinq ans. Pour le mener à bien, il est nécessaire de prendre le juste temps – le temps de se familiariser à la logique de coconstruction et d'apprendre à connaître son partenaire, mais aussi le temps que les équipes régionales du Fonds et du porteur s'emparent du projet pour ensuite le déployer. Cela doit reposer sur une relation durable, transparente et franche.

Quelques exemples

Le Projet Senior avec l'Adie

L'Adie, association pionnière du microcrédit, se mobilise pour l'emploi des populations précaires. Alors qu'elle se concentrait plutôt sur les jeunes, nous lui avons soumis un enjeu auquel nous étions sensibles, les seniors. Qu'était-elle en mesure d'imaginer à leur intention ? Accompagnée par un cabinet de conseil, elle a construit une réponse en identifiant ses besoins prioritaires, le modèle économique envisageable, les freins à lever... À l'appui de cette analyse, nous avons mis en lumière les sujets sur lesquels nous pouvions travailler ensemble. Le projet a donc avancé de manière très pragmatique. Deux solutions innovantes en sont nées, un module d'aide à la création d'entreprise par des seniors et un module de soutien au développement. L'objectif est de créer 1 400 emplois seniors par an.

Au cours de cette démarche, nos savoir-faire respectifs se sont complétés. L'Adie maîtrise parfaitement les montages de dispositifs de cette nature, tandis que nous connaissons bien la population des seniors. Ayant une dimension paritaire, nous pouvons de surcroît discuter avec les partenaires sociaux – branches professionnelles ou centrales syndicales – de ces questions qui revêtent une dimension politique. Si des expérimentations doivent être menées, nous y procéderons en introduisant un nouveau partenaire : bénéficiaire, branche professionnelle ou grande entreprise.

Les Jardins de Cocagne

Dans le cas des Jardins de Cocagne (jardins maraîchers biologiques d'insertion sociale et professionnelle), le Fonds a soutenu le renforcement de la structure nationale, qui fourmillait d'idées mais peinait à franchir l'étape de la modélisation et de la démultiplication. Un effort a tout particulièrement été porté sur le bouclage financier, l'accompagnement par la tête de réseau et la diffusion des savoir-faire et des connaissances auprès des initiatives locales.

Le programme Activ' avec l'Institut Curie

Le Fonds a contribué à la mise en place du programme Activ' avec l'Institut Curie, visant à diminuer le taux de récurrence du cancer du sein grâce à une activité physique et une nutrition adaptées. L'initiative était jusqu'alors portée par un médecin, qui arrivait à bout de forces. Nous lui avons offert les moyens de poser sa réflexion pendant plusieurs mois, afin d'élaborer un programme solide. Une autre partenaire fait partie de l'aventure, Siel Bleu, qui dispense l'activité physique aux bénéficiaires. Aujourd'hui, une centaine de femmes suivent ce programme, cela confortera les résultats d'un taux de récurrence de la maladie de moins de 50 %.

Une coconstruction riche mais complexe

Depuis 2010, le Fonds a détecté quatre-vingt douze structures, parmi lesquelles vingt-six sont qualifiées. Seize partenariats triennaux sont engagés. S'y ajoutent deux projets dont le groupe est pilote : un centre de prévention et un lieu de vacances et de répit pour les aidants familiaux. Les montants investis dans ces projets atteignent 22 millions d'euros. Le Fonds octroie par ailleurs des prêts à taux zéro, à hauteur de 8 millions d'euros.

Le retour d'expérience révèle que des axes restent à sécuriser. Il importe ainsi de qualifier davantage l'innovation et les besoins en vue du changement d'échelle. Des progrès doivent également être opérés dans l'accompagnement des structures porteuses, lequel mobilise, selon les projets, 15 % à 40 % des montants. Nous devons aussi coinvestir en invitant d'autres financeurs (fonds, grandes fondations) à rejoindre les partenariats. On peut d'ailleurs s'étonner que des fonds existants, qui maîtrisent la mécanique financière d'accompagnement, n'aient guère de compétence pour détecter des projets présentant de fortes probabilités d'être viables. Il semble qu'aucun n'effectue le travail de qualification que nous menons. Enfin, nous envisageons nous-mêmes d'investir dans certaines structures, dans le cadre des investissements socialement responsables d'AG2R LA MONDIALE.

L'expérience fait ressortir trois éléments clés de réussite. Il est tout d'abord essentiel de partager les objectifs communs très en amont. Toute ambiguïté doit être levée, afin de ne pas générer de frustration. Il importe ensuite de s'assurer que la gouvernance de la structure est impliquée, au-delà de l'intention du porteur de projet. Celui-ci aura-t-il la capacité d'imposer l'initiative en interne ? Ce sujet doit être traité en amont. Enfin, il faut accepter le corollaire de l'innovation qu'est le risque. Certains des projets sur lesquels nous avons misé n'ont pas abouti ou n'ont pas dépassé la phase de qualification. Cela coûte, certes, mais cet argent n'est pas perdu. Le travail aura été profitable au porteur de projet, et nous aurons beaucoup appris en collaborant avec lui.

Au total, la démarche est donc extrêmement exigeante et repose sur une relation de confiance.

DÉBAT

Des partenaires du Fonds d'innovation témoignent

Nicolas Hamel (Adie) : *L'Adie en est à la deuxième année d'investissement et de mise en place du Projet Senior. Après un an d'élaboration, les premières expérimentations seront déployées à partir du second semestre 2014 dans les antennes territoriales de l'association. Le projet se nourrit du retour d'expérience et de réflexions issues du terrain, que nous partageons avec le Fonds. Ainsi se profilent de nouvelles orientations. L'Adie était particulièrement intéressée par la porosité de son projet avec l'activité même du groupe AG2R LA MONDIALE. Peut-être parviendrons-nous à coconstruire des produits nouveaux, qui correspondront à nos deux entités et contribueront à la pérennité de notre modèle économique.*

Laurent de Cherisey (Simon de Cyrène) : *L'association Simon de Cyrène propose des lieux de vie communautaires qui accueillent des adultes valides et des personnes s'étant trouvées handicapées à la suite d'un coma. Nous avons fait la connaissance d'AG2R LA MONDIALE dans le cadre du CCAH (Comité national coordination action handicap). Je dois avouer que nous avons été surpris d'être sollicités par le Fonds d'innovation. Mais celui-ci, qui nous avait déjà soutenus via le CCAH sur notre première innovation sociale, estimait que nous nous trouvions face à un changement d'échelle qui méritait réflexion. Nous avons été accompagnés pendant près de neuf mois pour élaborer notre dossier stratégique. La réponse a été développée lentement, car elle touchait aux sujets lourds que sont le bâtiment et le logement social. Le fait de travailler à un horizon de trois ans s'avère bénéfique, car cela ne place pas les acteurs dans l'urgence.*

La phase de qualification nous a permis d'éliminer des fausses bonnes idées. Elle nous a révélé que notre enjeu n'était pas de nous développer, de multiplier le nombre de nos logements, mais d'accompagner d'autres groupes en France qui suivaient le même chemin. La première étape opérationnelle de l'investissement s'est traduite par la création d'une fédération qui capitalise sur ces expériences et accompagne des projets de terrain. Des maisons communautaires sont en train de se construire à Angers, Nantes et Rungis, et des projets sont à l'étude à Dijon, Marseille ou encore Bordeaux.

Charles-Benoit Heidsieck (Le RAMEAU) : La spécificité de la phase de qualification, partie la plus atypique du Fonds d'innovation, est de prendre le temps d'élaborer et de formaliser le projet. Il s'agit de passer d'une logique descriptive à une logique prospective. L'association doit notamment se mettre en capacité de décrire ses besoins dans le temps. Interviennent à ce stade trois formes de financement, généralement omises par les autres dispositifs. En premier lieu est ainsi financé du temps d'ingénierie dans l'association elle-même, pour l'aider à capitaliser, à élaborer une preuve de concept et à se projeter. En second lieu sont financées des études visant à préciser les besoins de la population bénéficiaire. En troisième lieu intervient un accompagnement stratégique dispensé par des cabinets, permettant au porteur de projet d'entrer pleinement dans une démarche prospective.

Un observatoire de vie pour détecter les projets

Un intervenant : *Avez-vous essayé de mettre en place des dispositifs de détection des projets plus pointus ? Comment assurez-vous la répartition des projets sur les territoires ?*

Philippe Aziz : Notre groupe est réparti sur l'ensemble du territoire et compte, comme je l'ai indiqué, 17 commissions sociales régionales. Plus de 360 instances sociales se réunissant dans l'année, tout confondu. Les administrateurs qui vivent sur le terrain constituent des sources d'information précieuses, d'autant qu'ils sont inscrits dans le tissu socioéconomique local, aussi bien dans des organismes publics que dans le monde associatif et les entreprises.

Notre propre organisation administrative comporte des équipes régionales d'action sociale. En particulier, les chargés des relations extérieures sociales ont pour mission d'aller vers les

acteurs sociaux et économiques du territoire, de leur présenter le Fonds d'innovation et de les interroger sur les initiatives que nous pourrions mener ensemble. Sur le plan national, AG2R LA MONDIALE est présent dans la plupart des têtes de réseaux de type Uniopss¹.

Le Fonds est alimenté par tous ces canaux et n'a donc pas besoin de rechercher des projets. Nous disposons d'un observatoire fabuleux, celui de l'action sociale d'AG2R LA MONDIALE.

Int. : *Pourquoi ne pas organiser d'appels à projets ?*

P. A. : Ce ne serait pas adapté à notre démarche qui est encore modeste. Si nous avions reçu 250 candidatures à un appel à projet, nous n'aurions pas eu les moyens de les traiter correctement. Nous avons préféré tirer parti de notre position d'observatoire, sans effet d'annonce. Nous devons faire notre apprentissage, par la pratique, d'un domaine qui nous était encore inconnu.

Int. : *Les domaines d'intervention auxquels doivent correspondre les projets sont-ils stricts ou évolutifs ?*

P. A. : La démarche du Fonds d'innovation est strictement cadrée pour le moment. Nous préférons en faire moins mais le faire bien, et apprendre à cheminer. Nous avons même renforcé l'attention que nous portons à la proximité entre ces projets et l'intérêt des équipes d'AG2R LA MONDIALE. Celles-ci doivent y trouver un enrichissement dans leur pratique.

Cela étant, AG2R LA MONDIALE dispose par ailleurs de fonds d'action sociale et de trois fondations (Fondation AG2R, Fondation La Mondiale et Fondation du Pôle alimentaire). D'autres dispositifs à caractère social peuvent donc répondre à des thématiques que ne traite pas le Fonds.

L'objectif est que l'équipe du Fonds se professionnalise et irradie sur les pratiques des équipes d'action sociale (soit 175 collaborateurs dont 100 personnes en région), dans le but de les faire évoluer de la subvention vers le montage de projets. Ce fonds sera donc innovant dans notre propre pratique d'action sociale.

Int. : *Avez-vous une appréciation, même schématique, de l'état d'avancement des 16 projets faisant l'objet d'un partenariat ?*

P. A. : Nous avons initié une procédure dans laquelle nous interrogeons l'ensemble de nos partenaires dans le but de dresser des premiers bilans en fin d'année 2014. Cette démarche est en cours.

Int. : *Communiquez-vous publiquement sur les projets au cours de leur accompagnement ?*

P. A. : Jusqu'à présent, nous avons décidé de ne pas communiquer. Tant que les projets étaient embryonnaires, il aurait été inutile d'en parler publiquement. Nous allons désormais y procéder, car nous estimons que nos partenaires ont des réalisations concrètes à mettre en valeur. L'exercice est toutefois complexe, car nous n'entendons pas présenter le Fonds comme un financeur mais comme le partenaire d'un projet coconstruit. C'est sur ce modèle de coconstruction que nous devons communiquer. Les partenaires sont les mieux placés pour le faire, afin de tuer tout soupçon d'instrumentalisation de la part du Fonds.

Étendre la logique partenariale

Int. : *L'innovation sociale passe largement par le processus collectif. Dans l'accompagnement de certains projets, avez-vous sollicité la participation d'autres partenaires financiers, mécènes, institutions ou pouvoirs publics ?*

¹ Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux.

P. A. : Nous incitons fortement les porteurs de projet à travailler avec d'autres partenaires du même secteur d'activité. Certains projets réunissent deux partenaires associatifs, comme le programme Activ' de l'Institut Curie auquel prend part Siel Bleu. La volonté collective est donc bien présente.

Int. : *Dans le cadre de votre travail de lutte contre la précarité énergétique par exemple, vous êtes-vous rapproché de grandes entreprises comme Bouygues, GDF SUEZ ou Total, qui agissent dans ces domaines ?*

P. A. : Nous en avons la volonté, conscients que nous ne saurions nous emparer seuls de ces sujets. Nous avons commencé à rencontrer certains de ces acteurs privés. Dans l'environnement économique et social complexe actuel, certaines questions de société demandent que plusieurs acteurs importants partagent leur vision, réunissent leurs forces et, plus encore, acceptent une prise de risque. Toutes ces initiatives ne seront pas couronnées de succès, ce dont nous devons porter la responsabilité devant nos dirigeants. Car aujourd'hui, tout euro investi doit être justifié. Les engagements financiers doivent être couverts. Alors que l'entreprise aspire à une maîtrise totale du risque, nous inventons de nouveaux modèles sur lesquels nous avons peu de visibilité et dont nous savons que certains échoueront. À cet égard, le partage du risque entre différents groupes est essentiel.

Investissement ou mécénat ?

Int. : *Plutôt que de l'investissement, je vois dans votre action une forme de mécénat assortie d'un accompagnement. C'est ce que vous appelez l'investissement sociétal.*

P. A. : J'estime que nous pratiquons de l'investissement, car nous percevons un retour. Celui-ci n'est certes pas financier mais s'exprime en savoirs, en compétences et en capacité de détecter des signaux faibles.

C.-B. H. : AG2R LA MONDIALE ne fait pas du mécénat, ni juridiquement, ni fiscalement, ni dans les objectifs qu'il vise. Si l'on entend préserver le dispositif du mécénat en son état actuel, il faut se garder d'en faire l'outil qui répond à la R&D sociétale de coconstruction entre entreprises et associations. Aujourd'hui, l'un des freins au partenariat entre associations et entreprises tient au fait qu'il ne peut suivre que deux modèles juridiques : le mécénat et la prestation de services. Il est urgent de se questionner sur le statut de la R&D sociétale dans laquelle une entreprise et une structure d'intérêt général élaborent ensemble une solution. AG2R LA MONDIALE fait partie des acteurs ayant le retour d'expérience le plus important pour donner de la matière à ce statut partenarial d'innovation sociétale.

Int. : *La démarche d'AG2R peut être qualifiée d'innovation radicale. Il s'agit en effet d'un incubateur assorti de l'octroi de moyens financiers, quand de nombreux incubateurs ne proposent pas d'aide pécuniaire, ou alors venant de fonds publics.*

Je m'interroge sur le passage de l'investissement philanthropique, phase actuelle du dispositif, vers l'investissement financier, activité que pratique par ailleurs votre groupe. Vos chargés d'investissement financiers "classiques" étudient-ils les dossiers soutenus par le Fonds ? Voient-ils dans le retour social un critère pertinent ?

P. A. : La question ne se pose que depuis peu, maintenant que nous sommes confrontés à un enjeu de pérennisation. J'espère que des structures financières du Groupe investiront dans certains projets du Fonds. Elles s'y intéressent déjà. La logique ne serait toutefois pas celle du profit, mais de l'équilibre et du développement du dispositif.

Notre groupe a investi dans différents fonds se rapportant à la « *Silver Economy* », l'économie des seniors, notamment en matière de solutions robotiques. Nos financiers ont eu le réflexe de nous avertir des évolutions qui se produisaient dans ce secteur, et qui étaient susceptibles d'intéresser la qualité de vie des personnes. Ils ont sollicité le savoir-faire du Fonds d'innovation sur ces sujets, pour que nous travaillions ensemble.

Nous pourrions aussi collaborer avec nos équipes pour faire évoluer certains outils financiers en interne qui puissent bénéficier à nos partenaires. Nous entrons dans cette phase qui nous fait nous interroger sur des financements, des cofinancements et des montages de nouveaux produits. Le Groupe a toujours été sensible à ces questions, puisqu'il est un des leaders de l'investissement socialement responsable.

Int. : *Les structures que vous aidez sont censées atteindre une autonomie financière. En quoi consiste-t-elle ? Il est fort probable que nombre d'entre elles continueront de dépendre de subventions et d'aides diverses.*

P. A. : Cet objectif d'autonomie doit être envisagé avec réalisme et souplesse. Il témoigne surtout du fait que nous refusons la logique de subvention pluriannuelle. L'objectif est surtout de donner au partenaire les moyens d'acquérir une meilleure autonomie financière. Nous ne nous retirerons pas brutalement des projets. Le cas échéant, nous chercherons d'autres partenaires financiers pouvant prendre le relais.

Les partenariats, source d'innovation de produit ?

Int. : *Ces partenariats nourrissent-ils AG2R LA MONDIALE dans la conception de nouveaux projets ou services, à moyen ou long terme ?*

P. A. : C'est le cas dans certains domaines. Autant le Groupe est en pleine capacité de concevoir des produits dans le secteur concurrentiel (assurance santé, prévoyance...), autant, pas plus que quiconque d'ailleurs, il n'a trouvé de modèle économique dans le secteur émergent des services à la personne. Nous entendons proposer à des partenaires d'évoluer vers des produits dans ce domaine, correspondant à leur savoir-faire mais également lié à nos propres actions commerciales. Nous procurerions alors un marché et des ressources financières à ces structures.

Le nouveau groupe qui sera bientôt constitué par le rapprochement d'AG2R LA MONDIALE et Réunica représentera 25 % de la retraite complémentaire. Pourquoi ne pas ouvrir des marchés dans ce domaine, avec l'Adie par exemple ?

Évaluation et modélisation, des exercices subtils

Int. : *Comment évaluez-vous l'utilité sociale des projets dans lesquels vous investissez ?*

C.-B. H. : Personne n'a encore de réponse à cette question, qui fait l'objet de recherches de la part du monde académique, des praticiens et des pouvoirs publics. À ce sujet, je vous invite à lire l'étude très éclairante qu'Anne-Claire Pache et Émeline Stievenart ont consacrée à l'évaluation de l'impact social des entreprises sociales.²

Dans le cas du Fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE, l'enjeu n'est pas d'effectuer une évaluation sociale des projets – ce qui est du ressort des associations – mais de ce que produit la méthode partenariale au service de l'intérêt général. Ceci est examiné au regard de trois dimensions : ce que le partenariat a produit pour l'association, pour l'entreprise et pour le bien commun. Nous travaillons sur ce thème depuis cinq ans, pour faire émerger une grille d'analyse qui intègre ces différents volets. S'agissant de la contribution au bien commun, nous nous sommes notamment appuyés sur les travaux de l'Avise (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques) consacrés aux six dimensions de l'utilité sociale. À partir de ce cadre de référence commun, chacun des seize projets soutenus par le Fonds AG2R réinvente l'évaluation qui lui correspond.

Int. : *Avez-vous tenté de modéliser les stratégies qu'ont adoptées les seize initiatives soutenues par le Fonds ?*

² Émeline Stievenart et Anne-Claire Pache, "Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère", *Revue internationale de l'économie sociale*, n°331, 93^e année. À consulter sur le site www.recma.org

P. A. : Le Fonds est respectueux des structures avec lesquelles il travaille. Il n'a pas lieu d'imposer une façon de faire ni un modèle. Les réponses sont nécessairement multiples. Cette richesse sera extrêmement intéressante à observer lorsque les projets auront davantage progressé. Pour l'heure, l'enjeu est de soutenir la démultiplication de la démarche sur le territoire, de sorte qu'elle soit appropriée par nos correspondants locaux et ceux des structures porteuses de projet. Ce travail de longue haleine sera clé.

C.-B. H. : Sous l'impulsion du Mouvement associatif (ex-Conférence permanente des coordinations associatives), des travaux publiés début 2014 distinguent sept modèles économiques associatifs, dont deux seulement sont structurés autour des revenus d'activité. La viabilité économique ne réside donc pas nécessairement dans la marchandisation de toutes les actions d'intérêt général. Il importe que la structure, au regard de son innovation et du stade d'avancement de son projet, détermine le modèle économique sur lequel elle peut se reposer durablement. L'un des principes du Fonds d'innovation est de laisser le choix du modèle à la structure.

Présentation de l'orateur :

Philippe Aziz : licencié en droit ; directeur des activités sociales d'AG2R LA MONDIALE ; il défend l'idée de la nécessité d'une collaboration entre tous les acteurs : collectivités locales, territoriales, secteur associatif, organismes paritaires et le secteur privé, engagés pour promouvoir l'innovation sociale.

Diffusion juillet 2014