Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

LE RAMEAU

Présentation du Modèle d'investisseur sociétal

Conférence CESE - 09 Juin 2015

Ce document est la version commentée du support réalisé pour la présentation du « modèle d'investisseur sociétal », conçu et expérimenté par Le RAMEAU, et présentée lors de la Conférence de retour d'expériences au CESE du 9 juin 2015.

Lorsque humanisme et efficacité se rencontrent!

LE RAMEAU

Modèle d'investisseur sociétal

CESE - 9 juin 2015

CONTEXTE ET OBJECTIF

Face à l'ampleur des défis actuels, aucune organisation ne peut seule répondre aux besoins économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Il devient de plus en plus nécessaire et urgent de trouver des solutions à grande échelle pour réduire les fragilités des personnes et des territoires, mais aussi pour créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois.

Ces solutions se concrétisent par des **alliances entre organisations** de nature différente notamment entre les **entreprises responsables**, apportant leur capacité d'industrialisation des solutions et le **secteur associatif d'intérêt général**, spécialiste de l'expérimentation et de l'accompagnement des fragilités.

Depuis 2008, Le RAMEAU mène des recherches-actions pour déterminer les meilleures façons d'articuler les capacités des associations et entreprises pour permettre le déploiement d'innovations sociétales.

Le programme ''modèle d'investisseur sociétal'', a permis de tester un modèle innovant d'alliances pour le changement d'échelle de l'innovation sociétale. 51 partenariats stratégiques ont ainsi été mis en place autour de 8 investisseurs sociétaux, mobilisant 37M€ d'investissements.

Partager un modèle innovant d'alliances pour le changement d'échelle des innovations sociétales

Avant de présenter le contenu du modèle d'investisseur sociétal, il est important au préalable de rappeler :

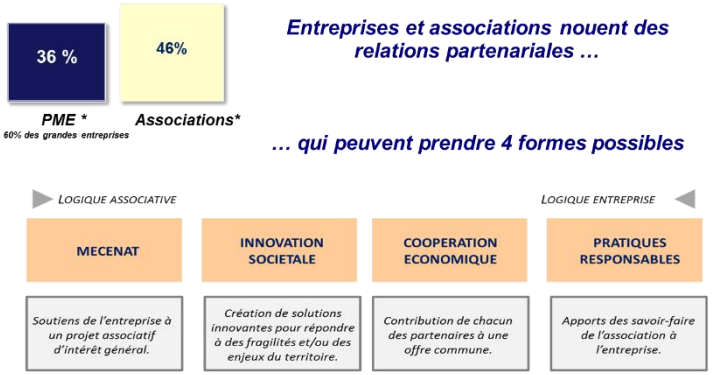
- *Les enjeux de la co-construction ;*
- *Pourquoi ''investir'' dans le secteur associatif.*

LES ENJEUX DE LA CO-CONSTRUCTION

Quelles sont ces relations associations – entreprises ? à quoi servent-elles ?

➢ L'état des lieux des relations entreprises - associations

Le mouvement d'alliances et de co-construction du bien commun est en marche. 1/3 PME (60% des grandes entreprises) et 1 association sur deux sont déjà dans une dynamique de partenariat sur les territoires. (source : ARPEA Entreprises & territoires, Comisis 2011 / ARPEA Associations, Comisis, 2009).



Les modèles de partenariats sont connus : mécénat, pratiques responsables, coopération économique et innovation sociétale. **Tous se développent à des niveaux de maturité différente.**

Précisons enfin, que **les impacts des alliances innovantes sont identifiés** : leurs résultats se traduisent par la performance des organisations, de l'innovation, et une confiance renforcée pour les Hommes et les Territoires.

Un mouvement d'alliances en marche au travers d'une diversité de partenariats

Si ce mouvement est bien en marche, depuis quand est-il observable et quelles en sont ses caractéristiques ?

➢ La 3ème ère des relations partenariales

Les relations partenariales ont évolué dans le temps.

A partir des **années 90,** les relations entreprises – associations se sont basées sur des **principes de solidarité** dans lesquels l'entreprise contribue aux initiatives d'intérêt général. Ce type de relation se caractérise par le mécénat.

Mais les relations se sont réellement développée à partir du milieu des années **2000** autour de la **volonté de faire évoluer les pratiques de l'entreprise** dans le cadre de leur démarche de responsabilité sociétale. Ce type de relation a fait émerger des partenariats de ''pratiques responsables'' et / ou de ''coopération économique''.

C'est aussi depuis **moins de 10 ans** que l'on peut parler de véritable mouvement de dialogue et d'actions communes. Associations et entreprises se sont progressivement « découverts ».

Dans ce contexte, depuis **2012**, une nouvelle ère de relations se construit, basées sur une **volonté partagée de transformer les modèles socio-économiques**. L'entreprise et l'association réfléchissent ensemble au déploiement à grande échelle d'innovations sociétales pour lesquelles l'entreprise est pleinement concernée. Ce type de relations est représenté par les partenariats de type ''innovation sociétale''.

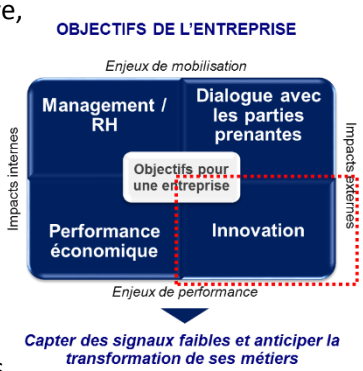
La maturité des relations partenariales a évolué dans le temps. Nous sommes aujourd'hui à l'émergence d'une 3ème ère de ces relations qui intègre à la fois les objectifs des 2 premières phases mais aussi celui de déployer à grande échelle des solutions sociétales

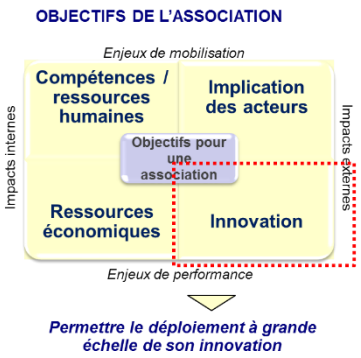
Dans ces relations partenariales, quels sont précisément les objectifs poursuivis par les entreprises et associations ?

➢ Les objectifs de ces relations pour les entreprises et les associations

Dans le contexte de cette nouvelle ère, entreprises et associations partagent une volonté commune de tranformer les modèles socio-économiques.
Chacune poursuit dans ces relations réciproques des **objectifs d'innovation** :

- Pour l'entreprise : capter des signaux faibles et anticiper la transformation de ses métiers ;
- Pour l'association : permettre le déploiement à grande échelle de ses innovations.

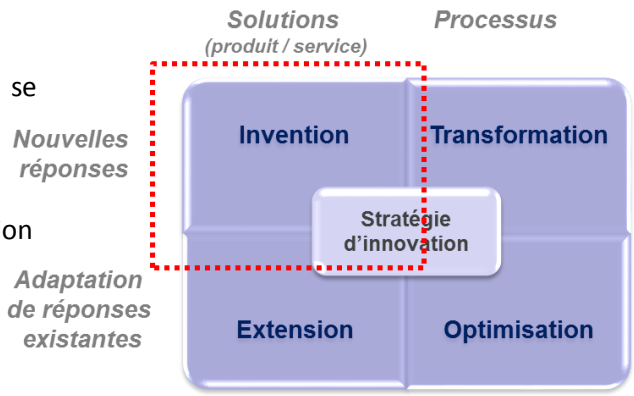




Dans la volonté commune de transformer les modèles, entreprises et associations poursuivent des objectifs d'innovation

Si entreprise et association poursuivent chacune des objectifs d'innovation qui leur sont propres, comment cet objectif d'innovation se concrétise dans le partenariat mis en place ?

➢ Un objectif partagé entre l'entreprise et l'association



L'objectif d'innovation des entreprises et associations se concrétise par **la nécessité d'inventer** c'est à dire faire émerger ensemble **des innovations sociétales**.
Il ne s'agit pas seulement de transformer des processus ou d'adapter des réponses existantes par des actions d'optimisation ou d'extension mais bien de trouver de nouvelles réponses à grande échelle.

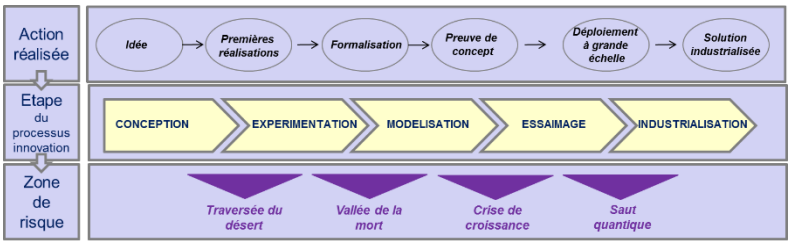
Un objectif commun d'innovation : inventer ensemble des solutions d'envergure nationale, voire internationale, qui répondent aux problématiques de la Société.

POURQUOI ''INVESTIR'' DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF

''Investir'' dans le secteur associatif car c'est lui qui porte les projets d'innovation sociétale. Il est donc important de le soutenir mais de façon appropriée : au moment le plus pertinent et selon des formes les plus adaptées.
Pour ''investir sûrement'', il est donc important de bien comprendre les spécificités de l'innovation associative et les complémentarités entre associations et entreprises.

➢ Les spécificités de l'innovation associative

Le **processus d'innovation associative comporte 5 étapes**, de la conception de l'innovation jusqu'à son industrialisation. Certains projets s'arrêtent à la phase d'expérimentation mais d'autres souhaitent aller plus loin.



2 spécificités majeures :
- La modélisation après l'expérimentation
- L'industrialisation par irrigation

Il présente **2 spécificités fondamentales** :

- Tout d'abord l'inversion des phases d'expérimentation/ modélisation, par rapport aux processus de l'entreprise. Cette inversion explique la flexibilité et l'adaptabilité des solutions émergentes. L'innovation se construit de façon incrémentale ;
- Ensuite, l'industrialisation par irrigation et non par le déploiement de l'innovation par l'organisation en propre. Cela permet une démultiplication plus rapide de l'innovation et sa mise à disposition auprès de tous, permettant ainsi de répondre à l'ampleur des besoins.

Ce parcours est complexe, avec 4 zones de risque qui nécessitent d'être maitrisées. A chacune de ces zones correspond 4 natures de besoins différents qu'il convient chaque fois d'adapter : des besoins financiers, de compétences, d'accompagnement et d'évaluation.

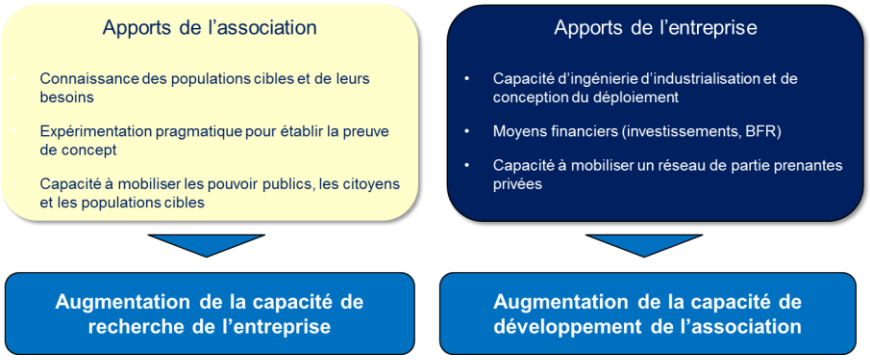
Un processus d'innovation spécifique qui nécessite d'être maitrisé pour permettre le déploiement à grande échelle des projets d'innovation sociétale.

Comment les entreprises et associations contribuent à ce déploiement ?

➢ La complémentarité des entreprises et associations

Le déploiement d'un projet d'innovation nécessite **une coopération forte entre l'entreprise et l'association**.

Entreprise et association ont chacune des atouts et des complémentarités qu'elles peuvent apporter pour inventer ensemble le modèle de déploiement du projet d'innovation.



Leur complémentarité permet de conjuguer leurs propres objectifs :

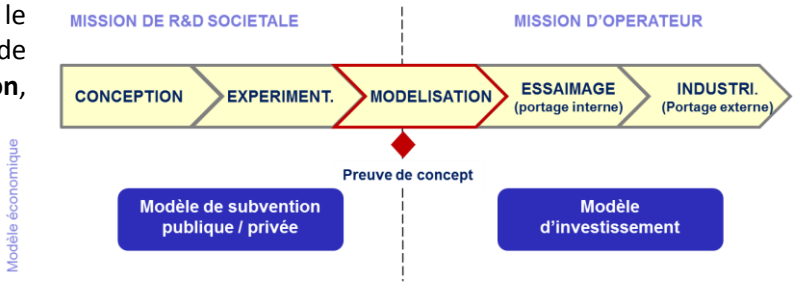
- L'association apporte ses expertises et ses forces vives dans la connaissance et l'accompagnement des fragilités. Cela va permettre à l'entreprise d'augmenter sa capacité à capter les signaux faibles, à connaître les fragilités et les tendances ;
- L'entreprise apporte sa capacité d'industrialisation (une ingénierie, des moyens, des réseaux). Cela va permettre à l'association d'augmenter sa capacité de développement au travers d'une meilleure conception et d'un meilleur déploiement de ses innovations.

Des apports complémentaires entre associations et entreprises pour inventer ensemble des solutions innovantes.

Si entreprises et associations sont complémentaires pour contribuer au déploiement à grande échelle des innovations sociétales, il convient au préalable pour elles de détecter et comprendre les étapes de ce déploiement. Cela leur permettra d'identifier le bon moment pour agir ensemble et les moyens adaptés pour réussir leur co-construction.

➢ Un moment clé dans le processus d'innovation associative

La modélisation est un moment clé dans le processus d'innovation associative. Il s'agit de **formaliser les résultats de l'expérimentation**, ce qui a fonctionné et le descriptif de la solution retenue. Cette étape est cruciale pour le développement de l'innovation à plus grande échelle, car elle permet à l'association de **structurer le développement de son projet**, mais également de partager la « découverte », de la rendre accessible, et ainsi de permettre à d'autres acteurs de s'en saisir.



Cette phase correspond donc à la **transition entre un modèle basé sur l'expérimentation**, financé principalement par la subvention publique / privée **et un modèle d'opérateur** qui nécessite d'être viable à long terme.

La modélisation : une étape charnière à partir de la preuve de concept, qui permet un déploiement à grande échelle, nécessitant de changer de modèle

La modélisation est la condition clé au changement d'échelle. Comment la qualifier ? Quel est son contenu ?

➢ Les conditions du changement d'échelle

Ainsi, la preuve de concept se concrétise par la modélisation de la solution.

Pour déployer à grande échelle cette solution, c'est-à-dire passer de la phase expérimentale qui a réussi à l'essaimage voire l'industrialisation, **il convient de repenser le projet autour de la triple innovation** :

- Dans l'évolution de l'offre proposée pour atteindre le plus grand nombre de bénéficiaires. Elle va souvent se décliner et se segmenter en différentes solutions ;
- Dans la chaîne de valeurs qui devra être construite avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème (mobilisant des capacités complémentaires) ;
- Dans le modèle économique à rendre pérenne et qui devra être nécessairement hybride.

Enfin, ce n'est que dans un **3ème temps** que la question **du dispositif ad hoc et de la gouvernance** se posera pour porter l'innovation. L'erreur serait de vouloir traiter cette question avant celle de la triple innovation !

Trois temps sont nécessaires pour permettre le déploiement à grande échelle d'un projet d'innovation. Avec la nécessité de le faire évoluer dans son offre, processus et modèle économique

LE MODELE D'INVESTISSEUR SOCIETAL

Le modèle d'investisseur sociétal élaboré par Le RAMEAU propose un cadre à **l'investissement des entreprises et autres investisseurs dans le développement de solutions sociétales innovantes**.

Le modèle d'investisseur sociétal permet de :

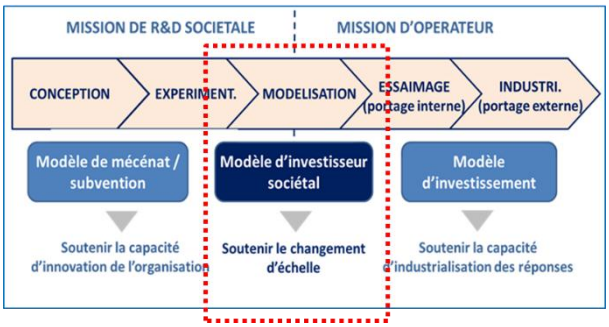
- Répondre aux besoins des projets d'innovation sociétale et ;
- Accompagner leur déploiement à grande échelle.

➢ Le modèle d'investisseur sociétal

Le modèle d'investisseur sociétal est un dispositif d'investissement de fonds privés dans des projets qui présentent trois caractéristiques :

- Ils sont portés par une structure d'intérêt général,
- Ils possèdent un caractère innovant à très forte utilité sociale,
- Et ils se situent à une **étape charnière du processus d'innovation, à savoir celle de l'amorce du déploiement.** C'est le moment le plus fragile du processus d'innovation puisqu'il s'agit d'assurer la transition d'un modèle de vers et un modèle de déploiement.

Une phase de ''bascule'' qu'il est nécessaire de soutenir



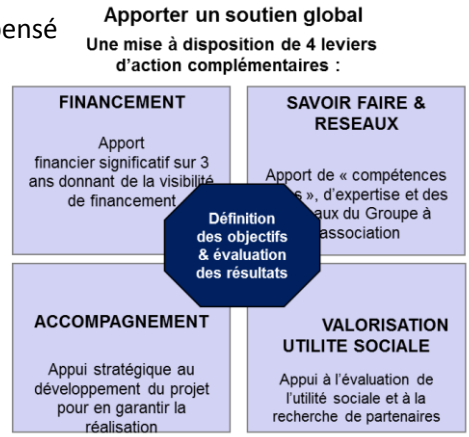
L'implication des entreprises est atypique : leur **soutien est accompagné d'un objectif de retour sur engagement mais qui a la particularité de n'être associé à aucun remboursement**. Ainsi, pour les associations bénéficiaires, l'engagement d'un investisseur sociétal c'est à la fois :

- Un **soutien majeur et significatif**, et attribué sur une période longue (3 à 5 ans en moyenne) afin de garantir au mieux la sécurité du projet, dans la logique de l'investissement ;
- Un **soutien basé sur la subvention**, dans la logique d'investissement en R&D sociétale.

Le « retour sur engagement » n'est donc ni financier, ni d'image, mais bien une compréhension fine des signaux faibles et des tendances au travers d'une forme de Recherche & Développement sociétale d'un nouveau type.

Le rôle de l'entreprise est donc inédit : **financer un projet d'innovation porté par une association mais aussi participer activement à la réussite du développement du projet en apportant une réponse adaptée aux quatre besoins spécifiques liés à l'innovation.**

Pour répondre à l'ensemble de ces besoins, un **soutien global** et dispensé **sur une période longue** semble nécessaire. Il est fondé sur **4 leviers d'actions complémentaires** :



- **Un apport financier significatif** : Dans le cas du changement d'échelle, pour permettre d'augmenter significativement le niveau de réponse de l'association, un apport financier important est généralement indispensable. De fait, les sommes en jeu sont significatives (entre 0,5M€ à 1M€ en moyenne lors des expérimentations menées par Le RAMEAU) pour chaque projet. Elles sont apportées dans une logique structurante, et selon un principe d'effet de levier plutôt que de financement d'actions.
- Un **accompagnement** à la réflexion et à la mise en œuvre de la stratégie : Les projets d'innovation sont des projets complexes. Le recours à du conseil en stratégie et management est un levier majeur pour aider l'initiative à passer les différentes étapes de son développement. Il est notamment crucial au moment de la modélisation de l'innovation et de l'étude du modèle économique. Il permet réellement de donner les moyens aux structures de se projeter à 3-5 ans, de définir précisément leur « ambition », d'anticiper tous les impacts du changement d'échelle en les aidant à se projeter dans un développement maîtrisé, puis d'amorcer celui-ci. L'expérimentation a aussi mobilisé les métiers du Conseil au travers d'un partenariat structurant avec Syntec Conseil en Management.
- La **mobilisation des compétences** et des réseaux de l'investisseur : La structure qui porte le projet ne détient pas à elle seule toutes les qualités pour le mettre en œuvre. L'accès à des compétences complémentaires est indispensable au déploiement des projets d'innovation. L'accompagnement technique, en lien avec le cœur de métier de l'investisseur, contribue à inventer des solutions. Par ailleurs, les partenaires sont force d'entrainement pour impliquer d'autres acteurs.
- Une **aide à l'évaluation de l'utilité sociale** du projet : Evaluer l'impact du projet est un avantage considérable ; cela permet de mesurer concrètement ce qu'il apporte aux bénéficiaires, qu'ils soient directs ou indirects. Cela permet aussi de qualifier précisément l'effet de levier que le partenariat a eu sur le projet. Disposer de ces informations facilite non seulement l'optimisation et le déploiement du projet mais aussi la recherche de partenaire. C'est, dans tous les cas, une réelle nécessité dans le cadre d'un partenariat stratégique qui repose sur la co-construction d'une solution. Quels sont les effets de leviers qui ont pu être ainsi créés par cette alliance innovante !

Soutenir le changement d'échelle grâce à l'articulation de 4 leviers spécifiques et complémentaires

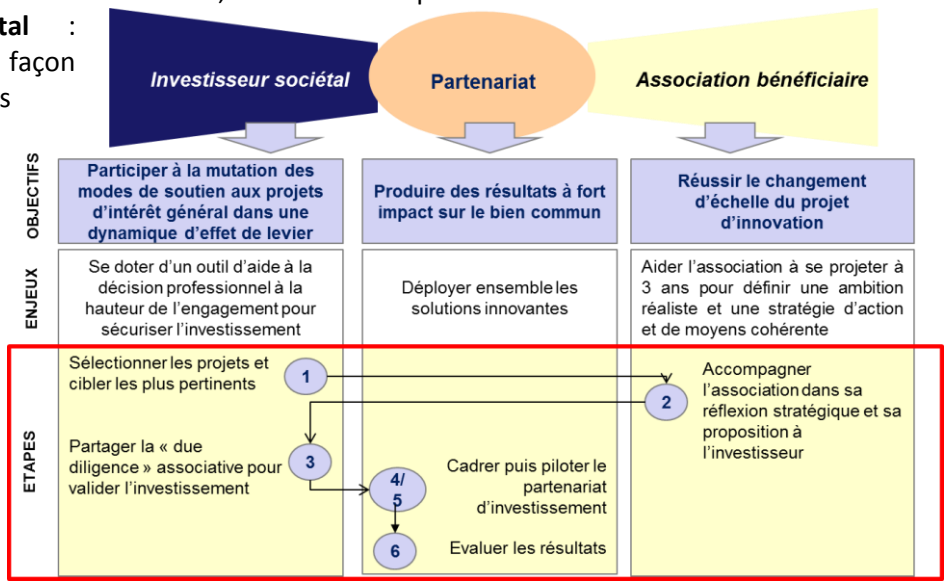
Quel est le contenu de la démarche ?

➢ La démarche d'investisseur sociétal

La démarche proposée par Le RAMEAU vise à répondre aux enjeux de chacun :

- L'investisseur doit sécuriser son investissement,
- L'association doit maitriser le déploiement de son projet,
- Le partenariat doit permettre à l'entreprise et à l'association de co-construire ensemble la solution à grande échelle.

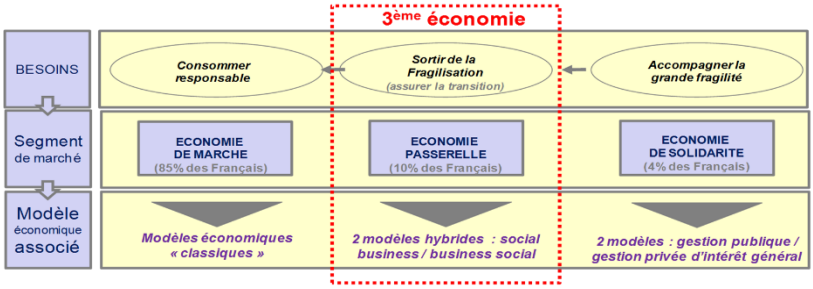
Elle s'appuie sur un processus très structuré et formalisé, autour de 6 étapes fondamentales :



1) **Choisir le projet sociétal** : l'investisseur sélectionne de façon rigoureuse des projets éligibles
2) **Qualifier les besoins** : un temps est laissé à l'association identifiée pour préciser le développement de son projet et prouver le bienfondé d'un investissement
3) **Définir le niveau d'investissement** : l'investisseur décide ou non de l'opportunité d'investir et de son niveau d'engagement, sur la base des réflexions de l'association
4) **Cadrer le partenariat** : établissement des principes de pilotage pour cadrer la relation pendant 3 ans
5) **Co-construire la solution** via un système de pilotage du partenariat
6) **Evaluer l'effet de levier du partenariat** : évaluer les résultats produits.

EN SYNTHESE

Face à l'accroissement des enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, les 2 économies traditionnelles, l'économie de marché portée par les Entreprises, l'économie de solidarité portée par la Puissance publique et les Associations, ne suffisent plus.



Il est nécessaire de **faire émerger une économie "passerelle"**, 3ème voie pour répondre aux nouveaux besoins. Ce modèle est basé sur la complémentarité de la Puissance publique, des Associations et des Entreprises.

Son atypicité le rend complexe car il nécessite d'inventer un modèle économique hybride : une 3ème économie fondée sur des alliances innovantes entre la Puissance publique, structures d'intérêt général et entreprises.

Le modèle d'investisseur sociétal est la preuve que cette 3ème voie peut fonctionner. Il permet de proposer des offres diversifiées pour répondre aux besoins, de construire des chaines de valeurs partagées et des modèles économiques hybrides.

Il convient maintenant de le faire connaître pour que de nouveaux investisseurs sociétaux le mettent en œuvre !