Les alliances, moteurs du changement d'échelle de l'innovation sociétale

Conférence au Conseil Economique, Social et Environnemental
Mardi 9 juin 2015

Compte Rendu

Soirée en partenariat avec :

AG2R LA MONDIALE — GROUPE Caisse des Dépôts — MEDEF — Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS — Le Mouvement Associatif CHOISIR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Les travaux de recherche du RAMEAU sont diffusés grâce au soutien de :

FONDATION BETTENCOURT SCHUELLER

Exposé des motifs

Dans le cadre de ses travaux de recherche sur la co-construction du bien commun, Le RAMEAU pilote depuis 2010 une **recherche-action sur le changement d'échelle de l'innovation sociétale** portée par les structures d'intérêt général. Le laboratoire de recherche appliquée a notamment **conçu et expérimenté un modèle d'investisseur sociétal**. Fondée sur 51 partenariats stratégiques entre une association porteuse d'un projet innovant et une entreprise partenaire de son changement d'échelle, cette expérimentation mobilise 8 investisseurs sociétaux privés. 37 M€ ont ainsi été investis pour permettre à des initiatives associatives de modéliser le fruit de leurs expériences et d'en structurer le déploiement.

Le RAMEAU a régulièrement publié les fruits de ses travaux de recherche sur ces alliances :
- 2012 : Note prospective « pourquoi investir dans le secteur associatif »,
- 2013 : Note prospective « l'Entreprise Responsable et les stratégies d'alliances »,
- 2014 : Note prospective « alliances et changement d'échelle de l'innovation sociétale ».

En 2015, Le RAMEAU va publier un **référentiel sur le modèle d'investisseur sociétal**. L'objectif est de présenter les enseignements de 5 ans de recherche, et de proposer un modèle innovant d'investissement dans le changement d'échelle d'innovations d'intérêt général. L'atypicité des solutions, des modèles économiques hybrides et des modes de gouvernance nécessite des approches et une ingénierie d'accompagnement adaptées. Ce référentiel pose les enjeux de cette co-construction, établit le bilan de pratiques innovantes et modélise une méthode éprouvée par l'expérience.

Objectifs de la conférence :

A l'occasion de la publication du référentiel « modèle d'investisseur sociétal », Le RAMEAU organise une conférence réunissant la centaine de dirigeants associatifs, de chefs d'entreprise, d'acteurs institutionnels et d'experts qui s'interrogent aujourd'hui sur ces nouveaux modèles d'investissement.

Cette conférence sera l'occasion de faire le point sur différentes approches innovantes testées, sur leur avancement et leurs limites, ainsi que sur les pistes à investiguer plus largement.

Elle sera fondée sur des témoignages et des retours d'expériences d'entreprises et d'associations ayant créé des alliances innovantes pour répondre ensemble à un besoin sociétal clairement qualifié.

Introduction

Accueil de Charles-Benoît HEIDSIECK et remerciement au Président DELEVOYE

Introduction de Jean-Paul DELEVOYE, Président du Conseil Economique, Social et Environnemental.

Dans le contexte actuel de troubles capitalistiques, de dérèglement climatique, de dislocation sociale, de discrédit du pouvoir (interrogations sur l'impuissance du décideur et l'absence de visibilité dans l'avenir) entrainent des réflexes/replis suicidaires des systèmes démocratiques.

Dans ce moment de « refonte des logiciels de pensée », il est très intéressant d'avoir la lecture du RAMEAU : le monde de demain n'est pas un monde d'exploitation purement technique des sols et sous- sols, mais un monde de l'exploitation et de la valorisation de l'intelligence. Il faut donc quitter le champ de la protection pour aller sur celui de la réflexion, et il faut aller sur le champ de l'innovation. Il faut accepter le caractère solitaire et contestataire de l'innovation. L'innovation qui marche est une « désobéissance qui réussit ».

Le monde de demain sera une « économie neuronale » dans laquelle il faudra augmenter la fluidité des échanges et tirer la valeur ajoutée de ces flux. Dès lors, réfléchir à des alliances pour l'innovation est un enjeu déterminant ; cela permet un regard nouveau sur la culture du pouvoir, sur la culture des territoires, et sur la chaîne de valeurs.

Dans ce contexte plusieurs objectifs ont été donnés au CESE :

- Devenir « la maison du futur » : les différentes organisations se sont exprimées sur le fait qu'elles n'étaient pas là pour le futur, mais pour le quotidien. Aujourd'hui, l'urgence, la médiatisation et la survalorisation du moment font que l'évènementiel prend le pas sur l'essentiel. La bataille du temps et du recul sont indispensable. Les américains appellent cela le « torrent agité » : s'il n'est pas possible de garder sa barque dans le même sens, il est essentiel de garder le cap vers une voie.

- Être « la maison du dialogue » : l'alliance n'est réalisable que dans le respect, l'acceptation de la différence et l'enrichissement de la différence. Le culte du pouvoir est la domination. L'alliance est le culte du partenariat, et donc de l'égalité. Un des enjeux du XXIème siècle est que le monde moderne est en train de perdre le sens de l'altérité (ce qui peut amener à la montée des intégrismes), et le sens de l'intériorité (qui est le sens que je donne à ma vie). Être dans l'alliance, c'est être dans l'altérité. Sur le plan psychologique et économique, il n'est pas possible de vivre sans l'autre, sans le regard de l'autre. Actuellement, un certain nombre de philosophie extrémistes sont en train d'aller dans la négation de l'autre.

Un des autres enjeux de demain: les questions politiques ne seront pas celles de la potentialité, mais celles des limites à ne pas franchir. Dans la disparition des frontières, il y aura l'apparition des limites que poseront ces alliances.

Les alliances permettent également de rassurer et de repousser les limites : dans l'innovation il y a souvent un phénomène d'anticipation, et cela effraie. L'avenir fait peur tant que la promesse de l'avenir n'est pas supérieure à la perte du quotidien. Or les alliances rassurent et permettent de repousser les limites.

C'est la raison pour laquelle le CESE est très intéressé par les travaux du RAMEAU.

Intérêt d'ordre sociologique avec plusieurs théories américaines sur le thème des quartiers en difficulté :

- Théorie de l'*urban underclass* : il existerait une catégorie inférieure condamnée à rester précaire à cause de la localisation des échecs. Par manque d'alliances il est possible d'assister à des « AVC sociaux », à des « infarctus territoriaux » : la fluidité est un enjeu majeur du XXIème siècle, la rapidité de circulation des informations, des hommes, des idées, des capitaux, dans les connexions donnera une force à cette économie « neuronale » qui est en train de se mettre en place.
- Théorie de la contagion : lorsque certaines limites d'équilibre sont dépassées, il existe des contagions négatives ou positives qui se mettent en place. Il existe deux théories relatives au capital social : le capital social qui unit, qui peut amener au communautarisme, le capital social qui relie, qui peut amener au contraire à l'émergence de nouvelles communautés.

Plusieurs rapports américains et européens sont parus sur la régulation du monde. Un des scénarios est la disparition des Etats Nations et la régulation du monde par les entreprises. L'Union Européenne va également dans ce sens en expliquant qu'il ne faudrait plus se contenter uniquement des G20, qui regroupent les 20 chefs d'Etat les plus influents au monde, mais il faudrait également inclure un C40 avec les dirigeants des 40 entreprises les plus influentes et un C30 avec les Maires des 30 mégalopoles les plus influentes. Le jeu d'alliances est en train de connaître une plasticité. La plasticité économique va épouser la plasticité neuronale. Des approches fascinantes émergent autour de la fragilité de nos sociétés, qui nous laisse apparaître la fragilité de la planète et de l'humain. Des communautés se créent leurs propres règles, leurs propres territoires, leurs propres sentiments d'appartenance. Comment arriver à redonner un sens commun à tout cela ? Il est souvent oublié que la démocratie a un double objectif : la défense des intérêts propres à chacun (court terme) et la construction d'un bien commun. Cet objectif est souvent oublié. Les travaux du RAMEAU remettent cette étape au centre, et n'arrivent jamais à satiété. Il faudrait réapprendre aux enfants la gourmandise de l'aventure, la gourmandise du risque, la gourmandise d'entreprendre, de l'autre, pour avoir envie de soi-même, ce qui nous fait cruellement défaut dans nos sociétés.

Nota Bene : La conférence est animée par **Gilles LEGENDRE**. Au cours de sa vie professionnelle, il a exercé, entre autres, trois fonctions: Journaliste (Rédacteur en chef du Nouvel Economiste et de Challenges), dirigeant d'entreprise de presse (Groupe Express-Expansion) et directeur de la communication (FNAC). Aujourd'hui il accompagne les entreprises privées ou publiques, leurs dirigeants et leurs équipes dans leurs projets stratégiques.

Il est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et du Centre de formation des journalistes de Paris.

Table ronde 1 : Regards croisés sur 5 ans de recherche du RAMEAU sur les alliances pour le changement d'échelle de l'Innovation Sociétale.

Présentation du référentiel Modèle d'Investisseur Sociétal par ***Augustin GILLE,*** doctorant ayant analysé les caractéristiques du modèle et contribué à la rédaction du référentiel.

Synthèse

En moins de dix ans les relations entreprises et associations ont évolué. Après l'ère de la solidarité pour soutenir des causes structurantes pour notre Société, puis celle des nouvelles pratiques en lien avec le développement de la RSE, l'ère de l'innovation est arrivée ! Entreprises et associations s'allient pour déployer à grande échelle des innovations sociétales.

Depuis huit ans, Le RAMEAU mène des recherches-actions pour déterminer les meilleures façons d'articuler les capacités des entreprises et associations pour permettre le déploiement de ces innovations. Notre 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 37 M€ d'investissements !**

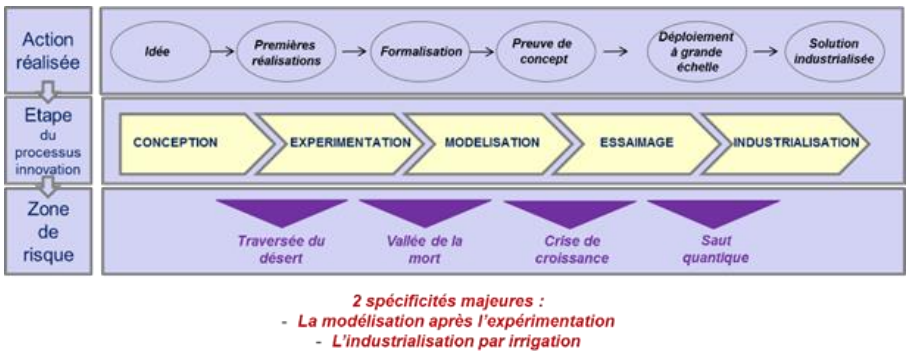
Le modèle d'investisseur sociétal en synthèse :

Un dispositif innovant d'investissement de fonds privés : il cible des projets portés par des structures d'intérêt général, ayant un caractère innovant à très forte utilité sociétale et **il intervient à une phase charnière : lorsque le projet amorce son déploiement.**

Une implication atypique des entreprises : un **soutien majeur et significatif** sur une période longue afin de garantir au mieux la sécurité du projet (logique d'investissement) **basé sur la subvention**, et **un objectif de retour sur engagement** fondé sur une compréhension fine des signaux faibles et des tendances (logique de R&D sociétale).

4 types de soutien complémentaires apportés par l'investisseur : un **apport financier significatif**, un **accompagnement** à la réflexion et à la mise en œuvre de la stratégie de la structure d'intérêt général, une **mobilisation des compétences et de ses réseaux** et une **aide à l'évaluation** de l'utilité sociale.

Une démarche très structurée et formalisée impliquant l'investisseur et l'association autour de 5 étapes : Conception – Expérimentation – Modélisation – Essaimage – Industrialisation



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

N.B : Pour plus de détails cf. Annexe I : Présentation du Référentiel du Modèle d'Investisseur Sociétal.

Thierry SIBIEUDE, vous êtes Professeur Enseignant, Département Droit et Environnement de l'Entreprise, Co-Directeur de l'Institut de la Ville et du Territoire et Professeur titulaire de la Chaire d'Entrepreneuriat social à l'ESSEC.
Quel est votre éclairage sur ces travaux ? Comment cela rejoint-il vos travaux académiques ?

- La Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC est un exemple précurseur d'alliance entre associations et entreprises. L'ESSEC est une association de la loi 1901, et des entreprises se sont alliées à l'ESSEC pour créer cette chaire, suite à la prise de conscience que les besoins sociaux étaient trop importants aujourd'hui pour que seule l'économie de marché ou les pouvoirs publics soient en capacité d'apporter une réponse. Il fallait donc trouver des solutions combinées. L'enseignement supérieur doit montrer la voie.

- La recherche académique s'intéresse aux questions d'alliances depuis les années 2000 au travers de différents thèmes :
    - La théorie des parties prenantes d'Ed Freeman : le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes (*stakeholders*), c'est à dire toute personne concernée par les décisions prises par l'entreprise, et pas uniquement aux besoins des actionnaires (*shareholders*). La prospérité de l'entreprise dépend à sa capacité de répondre aux demandes de ses actionnaires mais aussi de ses *stakeholders*.
    - La théorie du BoP (*Base of Pyramid*) : pensée pour les pays du Sud, cette théorie est également très éclairante pour les pays du Nord, notamment dans la démarche qui consiste à observer et comprendre le contexte avant de plaquer des solutions toutes faites.
    - Le changement d'échelle des innovations sociétales des associations et des entreprises sociales. Trois conditions sont requises pour le changement d'échelle :
        - La cohérence avec la mission de l'association,
        - La preuve du concept,
        - La réponse à des besoins non satisfaits.

  Les raisons du changement d'échelle :
    - Des raisons sociales : faire mieux, faire la même chose mais sur un autre territoire, faire autre chose mais sur le même territoire,
    - Des raisons économiques : atteindre la taille critique, ou se développer.
- L'enseignement est là où se situe l'expertise. Les alliances entre associations et entreprises sont une combinaison d'expertises : les intelligences sont réparties, et c'est en combinant ces intelligences que des projets pourront être menés. Les enseignants sont concernés par cette problématique aujourd'hui : les étudiants ont aujourd'hui accès à un savoir illimité. Comment repenser la transmission d'expertises et le rôle d'enseignant ? Une des réponses peut être les MOOC (massive open online course) qui utilisent les technologies pour permettre aux participants d'apprendre au rythme qui leur convient, et de se retrouver pour co-construire ensemble. Cela permet aux individus d'étudier individuellement et de construire et d'élaborer des réponses et des solutions aux grands problèmes sociétaux lors de rassemblements.

- C'est dans cet approche que l'ESSEC et Le Rameau lancent un MOOC sur « Alliances et Innovations ».

Table ronde 2 : Les pratiques d'alliances innovantes – Témoignages autour de 2 partenariats innovants Renault/Wimoov et AG2R LA MONDIALE /Unis-Cité

Cette table ronde met en regard l'expérience de partenariats de deux entreprises et de deux associations. Comment les alliances peuvent :

- Aider l'association à se projeter et essaimer une innovation
- Permettre à l'entreprise de concrétiser un engagement sociétal cohérent avec sa stratégie globale
- Permettre à l'entreprise de développer sa propre R&D sociétale au travers d'un dispositif de soutien innovant
- Etre un effet de levier sur la relation soutenue, cet effet de levier étant valorisé grâce à une démarche d'évaluation du partenariat

Deux questions sont posées aux invités : la première est de l'ordre de la description, au travers d'une question ciblée, la seconde précise le prisme du Modèle d'Investisseur Sociétal apporté par le témoignage.

1er témoignage : Se projeter et s'allier pour essaimer une innovation : retour d'expériences de Wimoov autour du déploiement des plateformes de mobilité et de nouveaux métiers associés, par Florence Gilbert, directeur général de Wimoov

Florence GILBERT, vous êtes directeur général de Wimoov – plus connu sous le nom de Voiture & Co – qui est « l'inventeur » en France des plateformes de mobilité. Il s'agit d'un dispositif d'accompagnement au déplacement à destination des demandeurs d'emploi, et plus largement des publics en difficulté de mobilité. La première plateforme a été créée en 2005. Aujourd'hui, on en compte 18 sur le territoire national.
Quel rôle ont joué vos partenariats dans l'émergence de votre innovation ?

- L'innovation sociale de l'association est la création des plateformes de mobilité (PFM) : il s'agit d'un dispositif d'accompagnement des demandeurs d'emploi, et plus largement des publics en difficulté, à la mobilité. L'innovation a émergé du terrain, fruit du travail avec les collectivités et les bénéficiaires. La première PFM s'est développée en 2005 à destination de tout public. Aujourd'hui, il y en a 18 sur le territoire national. Il existe quatre branches dans ces PFM :
    - L'information sur les transports disponibles sur le territoire : transports en commun, location de voitures, de vélos, de scooters, covoiturage, auto partage, etc.,
    - Des formations aux différents modes de transports : lire un plan, apprendre à faire du vélo, etc.
    - Un accompagnement individualisé pour changer de pratiques afin de surmonter les peurs,
    - Un Observatoire local de mobilité pour informer sur ce qui existe sur le territoire, sur les besoins de mobilité pour les collectivités, les acteurs de la mobilité, etc.

- Le premier grand partenariat de Wimoov s'est noué avec la Direction du travail des Bouches-du-Rhône en 2007, ce qui a permis la création de la plateforme « Bougez vers l'emploi ». La Direction du travail des Bouches-du-Rhône avait identifié un besoin très fort de mobilité pour les personnes en insertion. Ils ont donc travaillé avec les organismes locaux (Pôle Emploi,

missions locales, etc.) afin d'adapter les PFM « tout public » aux personnes en insertion. 60% des bénéficiaires ont retrouvé un emploi grâce, entre autre, à la PFM.
Ce partenariat a permis l'émergence de l'innovation sociale : les PFM à destination des publics vulnérables.

- Wimoov teste des plateformes sur d'autres territoires, notamment à La Ciotat, sur des territoires péri-urbains et ruraux. Ils se rendent compte que cela fonctionne très bien avec un taux de retour à l'emploi entre 50 et 70% sur des territoires ruraux. Ils souhaitent donc absolument développer ces PFM sur les territoires. Mais à cette époque, ils savent comment expérimenter mais ne savent pas comment essaimer, et ils se retrouvent dans une difficulté d'investissement. Ils souhaitent en effet développer un centre de formation pour former les salariés, créer des outils de suivi, etc.

- En 2010, ils rencontrent alors Renault et leur expliquent leurs problématiques.

- Le partenariat avec Renault apporte :
    - Un accompagnement du RAMEAU sur l'ensemble de leur vision, sur la constitution de leur modèle, la consolidation de ce qu'ils ont développé avec les collectivités et les acteurs du territoire. La problématique est la suivante : comment aller plus vite pour essaimer, quelles sont les priorités pour développer les PFM? Comment créer les instances en interne pour leur permettre de se développer (outils, centre de formation et de ressources, etc.) ;
    - Un investissement dans le besoin en fonds de roulement ;
    - La communication autour du partenariat, qui a permis de faire émerger la problématique de la mobilité inclusive et donc de la mobilité des personnes vulnérables ;
    - La co-construction des garages Renault Solidaires, à des prix adaptés au public visé.

Pour répondre aux besoins de mobilité en France, il faudrait plus de 350 plateformes territoriales. Cela suppose de changer de modèle économique et de métier.
En quoi votre politique partenariale va-t-elle y contribuer ? Que vont vous apporter les partenariats ?

- L'enjeu de Wimoov est de passer d'une expérimentation au déploiement de cette innovation. Depuis sa création, Wimoov est passé de 9 à 20 PFM sur les territoires. L'objectif est d'atteindre 350 PFM.

- Grâce à l'accompagnement du RAMEAU, Wimoov a compris que le cœur de métier de l'association est le diagnostic mobilité, qui permet de comprendre la difficulté du public dans la mobilité et d'adapter le parcours pour lui permettre de sortir de cette difficulté le plus rapidement possible et de manière la plus pérenne possible.

- Le rôle de Wimoov est donc de faire du lobbying sur les territoires : il ne s'agit pas seulement d'avoir des moyens de transports disponibles sur un territoire, mais également de connaître leur existence. En ce sens, Wimoov agit comme une sorte de « glue ». L' ambition de Wimmov est de faire connaître l'ensemble des solutions existantes sur le territoire, et de proposer le meilleur parcours aux bénéficiaires.

- Aujourd'hui, Wimmov souhaite s'allier pour développer les 350 PFM. Ce n'est pas l'association seule qui portera ces plateformes. Wimoov souhaite développer son innovation et travailler sur des PFM destinée à d'autres publics. Wimoov est donc en train de devenir formateur pour accompagner les opérateurs locaux à devenir des PFM.

<u>2ème Témoignage</u> : Intégrer son engagement sociétal dans sa stratégie d'entreprise : retour d'expériences de Renault autour du lancement de sa stratégie de social business, par Claire Martin, directrice de la Responsabilité sociale et de la fondation Renault

Claire Martin, vous êtes directrice de la Responsabilité Sociale et directrice de la Fondation Renault. En 2012, vous avez développé un programme d'entreprenariat social destiné à lever les obstacles de mobilité liés à l'accès à l'emploi des personnes en situation de précarité, qui se décline en trois volets : les Garages Renault Solidaires, la société d'investissement Mobiliz Invest SAS, et la Chaire Entreprise et Pauvreté d'HEC.
Votre réflexion stratégique vous a amené à lier des partenariats avec différents types d'organisations : des acteurs publics, le monde académique et des associations. Pourquoi avez-vous entrepris cette stratégie d'alliances ?
Depuis 2012, vous menez un partenariat avec Wimoov. Pourquoi investir dans le secteur associatif ? En quoi ce partenariat est-il différent des autres ?

- L'origine du programme réside dans l'ambition de Renault de devenir un acteur de la mobilité durable pour tous. Ils se sont rendu compte que malgré une gamme de véhicule très large, ils ne parvenaient pas à permettre à des personnes à revenus limités d'avoir accès aux moyens de mobilité (ni aux produits, ni aux services). Ils avaient donc une volonté, dès le départ, de développer une réflexion et des actions concrètes, et d'avoir d'un impact maximisé. L'idée était donc d'industrialiser des bonnes solutions de structures agissant dans la mobilité inclusive. Il s'agit donc d'une véritable stratégie d'entreprise réfléchie, construite et décidée au plus haut niveau.

- Le RAMEAU a accompagné Renault dans cette réflexion. En effet, il était nécessaire de connaître et de comprendre les besoins des populations précaires. Or à cette époque, Renault n'était pas en mesure de le faire. La démarche de Renault a donc été de se connecter à un écosystème d'acteurs au contact direct avec les bénéficiaires ciblés, grâce au RAMEAU. C'était la première étape : s'acculturer aux personnes destinataires de l'offre. Renault a été dans une posture d'écoute et d'échanges avec ces différents acteurs, dont Wimoov.

- Renault a créé une société d'investissement à caractère ISR solidaire il y a 3 ans, Renault Mobiliz Invest. Aujourd'hui, six investissements ont été réalisés. Depuis cette année, le fonds a été ouvert aux salariés de Renault via le FCPE solidaire de l'entreprise (c'est d'ailleurs le seul disponible aujourd'hui). Auparavant, il n'était pas ouvert aux salariés parce que Renault souhaitait prouver leur capacité d'investir et d'accompagner des projets à fort impact social.
- Cette initiative à petit budget a créé beaucoup d'enthousiasme en interne. C'est un fort levier mobilisateur des salariés.

- Une des conditions de réussite des alliances avec les associations : le respect de la culture de l'autre.

- Le partenariat avec Wimoov est particulier pour Renault. C'est le 1er partenariat associatif dont l'objectif a été de mettre en place des solutions concrètes. Ce partenariat est au cœur de notre social business, il fallait qu'on connaisse mieux l'écosystème pour pouvoir bâtir notre offre.

- Ce partenariat avec Wimoov lui a apporté :
    - Une sécurité financière, qui a déclenché d'autres partenariats, d'autres investissements. Cela a permis de crédibiliser le projet ;
    - Un apport d'expertise, pas seulement financier : gestion des flottes de véhicules, des plateformes de mobilité, de la maintenance, etc.
    - Une mise en réseau,
    - Un effet de levier qui a fonctionné. Renault a rencontré Wimoov au moment où l'association passait à la modélisation. Le RAMEAU a apporté sa vision de chercheur et Renault sa vision de praticien.

- Renault a également bénéficié de cette expérience pour atteindre ses propres objectifs : mieux comprendre / répondre aux besoins des bénéficiaires et objectifs d'innovation. Ce partenariat a permis de comprendre la complexité des besoins, la difficulté de les exprimer et la difficulté d'y répondre de manière efficace.
  De la même façon, Renault a appris à travailler différemment et à être plus agile.

3ème Témoignage : Concevoir et développer des partenariats innovants : retour d'expériences d'AG2R LA MONDIALE autour de la création de son fonds d'innovation, par Philippe Aziz, directeur des Activités Sociales du groupe AG2R La Mondiale

Philippe AZIZ, vous êtes Directeur des Activités Sociales d'AG2R LA MONDIALE. Votre groupe s'est distingué par « l'invention » d'un modèle de fonds d'innovation encore inégalé en France par l'ampleur de son action : 26 projets associatifs ont été accompagnés depuis 2010, 30 M€ d'investissement.
Rappelez-nous les spécificités de ce dispositif d'accompagnement au changement d'échelle des projets d'innovation sociétale.

- Le fonds d'innovation sociétal a pour objectif de contribuer au changement d'échelle des projets associatifs innovants à forte utilité sociétale. Sur 92 projets étudiés, 26 ont été soutenus et 19 bénéficient d'un plan d'investissement triennal sous forme de subventionnement pour aider l'association à parvenir à un modèle économique hybride pérenne.

- Au cœur de ce modèle se trouve l'accompagnement. Il s'agit de cheminer ensemble pour mobiliser toutes les énergies et toutes les compétences autour du projet pour mettre en place une stratégie pertinente, afin d'accomplir le changement d'échelle. C'est une « association de compétences » autour d'un trio : celles de l'association et de l'entreprise, mais aussi celles des conseils et experts qui peuvent accompagner la transformation.

Qu'avez-vous appris de ces partenariats innovants ? Comment les mener à bien ?

- L'évaluation réalisée chaque année, sur chaque partenariat, dans le cadre du Comité de Partenaires et des réunions de travail, permet de faire un bilan et fixer le cap des efforts pour l'année suivante. Un retour d'expérience réalisé par un organisme extérieur avec les associations

et les entreprises avec lesquelles AG2R a travaillé est venu compléter ce travail d'évaluation d'AG2R.

Ces démarches ont été très instructives sur les conditions pour mener à bien ces partenariats :

- Accepter les risques, comme pour toute innovation,
- Prendre le temps de bâtir la confiance entre les partenaires : il faut savoir accorder le « juste temps »,
- Réellement co-construire les solutions, c'est-à-dire être partenaire et non pas seulement « bailleur de fonds ».

4ème Témoignage : Evaluer l'utilité sociétale du partenariat pour en qualifier l'effet de levier : retour d'expériences des partenariats d'Unis-Cité autour du déploiement du service civique, par Sylvain Waserman, co-président d'Unis-Cité.

Sylvain WASERMAN, vous êtes co-président d'Unis-cité qui est « l'inventeur » du service civique en France. En 2010, lorsqu'il est inscrit dans la loi, vous gériez 1.700 jeunes. Lors des 20 ans d'Unis-Cité, François Hollande a annoncé que le service civique deviendrait universel à partir du 1er juin 2015, et que 70 000 jeunes devront avoir été accueillis d'ici la fin 2015. Unis-cité est confronté au même enjeu de diffuser son « invention » bien au-delà de sa propre capacité à accompagner les jeunes en service civique. Vous avez structuré votre stratégie tant autour d'un développement de votre capacité d'intervention que d'aide à d'autres structures pour se saisir professionnellement du service civique et de bénéficier ainsi de votre retour d'expériences.

Depuis 1994, plus de 50 entreprises se sont engagées à vos côtés, dont AG2R LA MONDIALE. En quoi ce dernier est-il atypique ?

- Unis-Cité a 20 ans d'existence et la question qui se pose aujourd'hui est celle de savoir comment passer d'être « utiles pour les jeunes » à être « utiles pour les jeunes et la société ». La force d'Unis-Cité réside dans sa capacité d'innovation, c'est-à-dire sa faculté à imaginer des solutions, les expérimenter à petite échelle puis à grande échelle en un minimum de temps. Aujourd'hui Unis-Cité essaie de répondre à la question suivante : comment passer d'un rôle de laboratoire d'innovation sociale à un acteur stratégique au sein d'un écosystème plus vaste ? En d'autres mots, comment devenir plus impactant ?

- Le partenariat avec AG2R LA MONDIALE s'inscrit dans ce contexte de changement d'échelle. Ce partenariat est atypique car, au-delà des moyens apportés, il est véritablement basé sur la logique de co-construction : la réflexion est faite à deux.

- Cette co-construction se retrouve dans les relations avec les équipes d'AG2R LA MONDIALE (Comité des Partenaires) et s'appuie sur une méthodologie structurée pour imaginer ensemble des solutions nouvelles : une grille de critères et d'analyse est remplie à deux autour des dimensions économiques, sociales, sociétales, environnementales, politiques et individuelles du projet mais également autour des objectifs d'Unis-Cité et d'AG2R LA MONDIALE.

Comment démontrer l'effet de levier de ces partenariats sur le déploiement du service civique initié par Unis-Cité ?

- Dès la conception d'un des programmes de service civique, la question se pose autour de l'ambition donnée. Dans ce contexte l'évaluation est nécessaire pour démontrer ce qu'apporte le partenariat au projet en particulier, et à l'association en général. Evaluer, c'est rendre compte des résultats positifs du partenariat sur ces deux plans.

- Sur le partenariat avec AG2R LA MONDIALE, une démarche d'évaluation est mise en place chaque année. Elle est fondée sur la méthodologie décrite plus haut et elle est construite à deux. C'est à la fois un véritable temps de réflexion qui est donné à Unis-Cité, et un temps de partage avec l'entreprise, où l'ambition du partenariat est fixé ensemble.

- Par exemple, cette démarche a permis à Unis-Cité de se poser les bonnes questions, de réfléchir et d'avancer pour :
    - Démontrer l'utilité sociétale du programme « Mediaterre ». Le temps accordé à l'évaluation est précieux car démontrer l'utilité sociétale du programme est un enjeu majeur pour Unis-Cité,
    - Préciser le développement stratégique d'Unis-Cité : quels sont les cycles de vie des projets (programmes nationaux vs. projets de niche) ? Quelle est la place et le rôle d'Unis-Cité dans l'écosystème plus global du service civique ?

Table ronde 3 : Quelles alliances innovantes pour répondre aux défis du XXIème siècle ?

Trois impacts des alliances sont traités dans cette table ronde : la performance des organisations, l'innovation selon le double prisme Entreprises et Associations et la confiance.

Jean-Paul BAILLY, vous êtes Président de la Délégation à la prospective du Conseil Economique Social et Environnemental, ancien Président-Directeur Général du Groupe La Poste. Vous êtes Président également d'IMS-Entreprendre pour la Cité.
Vous disposez donc d'un triple regard sur les alliances. En quoi peuvent-elles être un levier de performance des organisations et des parties prenantes ?

- Dans le contexte actuel, la société a besoin que l'Entreprise soit en interface permanente avec son écosystème sur des sujets sociaux, sociétaux, économiques et écologiques. La condition de sa pérennité est de comprendre ceci et de devenir, à travers sa stratégie RSE, un acteur du développement responsable de la société.

- Il y a aujourd'hui urgence à définir un projet commun et partagé à moyen-long terme qui prenne en compte les quatre priorités suivantes :
    - Une économie solide et responsable ;
    - Une réponse aux besoins d'épanouissement des hommes et des femmes ;
    - Le développement territorial ;
    - Une meilleure prise en compte des générations futures.

- Pour cela les alliances entre acteurs différents (entreprises, associations, collectivités territoriales,…) sont un levier particulièrement utile.

Au-delà de ce projet collectif, les alliances sont un puissant levier de performance pour les organisations.

- Les entreprises doivent se développer de manière équilibrée : c'est cela qui permet de mettre en place une performance durable et une confiance. La RSE doit être au cœur du management.

Brigitte GIRAUD, vous êtes Vice-Présidente du Mouvement Associatif. Les alliances permettent-elles d'inventer de nouvelles solutions face à l'ampleur des enjeux de notre société ?

- Le contexte actuel (contexte socio-économique, clivage des acteurs, etc.) nous « oblige » à construire ensemble. Nous avons un « devoir d'alliance » entre le secteur associatif et les entreprises parce que ces alliances peuvent être une solution aux défis actuels. Même si cela n'est pas une chose simple à faire et qu'il faut encore apprendre à se connaître, les associations ont bien compris qu'elles ont ce devoir d'ouverture.

- Il existe une complémentarité entre le secteur associatif et les entreprises pour répondre à l'accroissement constant des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux actuels :

- D'une part, le secteur associatif est plus à même détecter les signaux faibles de notre société et concevoir des solutions innovantes pour y répondre mais il lui manque les moyens pour les faire changer d'échelle ;
- D'autre part, les entreprises disposent des capacités humaines, relationnelles et financières pour industrialiser ces solutions.

- Ces alliances sont d'ores et déjà en marche mais elles nécessitent un savoir-faire bien orchestré. Il faut qu'au-delà des mots, elles soient construites dans un rapport équilibré, évalué régulièrement et démuni de toute manipulation. Cela suppose que les acteurs impliqués acceptent de mettre de l'investissement en temps et en personnes. D'où l'importance d'une véritable méthodologie, d'un processus qui se construit, mais sur la base d'un modèle solide. Le référentiel « Modèle d'Investisseur Sociétale » du RAMEAU est à ce titre un outil majeur sur lequel entreprises et associations peuvent s'appuyer pour mener à bien cette relation.

- Le Modèle d'Investisseur Sociétal a fait ses preuves (cf. illustrations de la table ronde 2), il est maintenant un outil à la disposition des associations et des entreprises pour continuer à travailler ensemble et pouvoir répondre aux enjeux de notre société. Tous ceux qui sont intéressés peuvent l'utiliser pour démultiplier les effets positifs des partenariats.

- C'est au cœur des territoires que se nouent les alliances.

Stanislas CHAPRON, vous êtes Président de la Commission Rapprochement des mondes du MEDEF. Les alliances permettent-elles d'inventer de nouvelles solutions face à l'ampleur des enjeux de notre société ?

- De nos jours, le mouvement des partenariats entre entreprises et associations est en marche (cf. Guide Construire Ensemble élaboré en partenariat avec le Rameau).

- Les bénéfices de ces partenariats pour les entreprises sont divers et progressent en fonction de la stratégie que celles-ci mettent en place (du Management/RH au développement des nouveaux marchés).

- Face à l'accroissement constant des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, il existe actuellement une véritable nécessité de faire évoluer les partenariats entre entreprises et associations, dans un objectif de transformation des modèles socio-économiques.

- Le monde des Entreprises a d'ores et déjà pris position sur ce sujet :
  - Des entreprises sont déjà mobilisées pour déployer des innovations sociétales (pour des illustrations cf. la table ronde 2) ;
  - Les branches métiers sont aussi fortement impliquées dans la dynamique de co-construction : c'est le cas par exemple du Syntec Conseil en Management ;
  - Le MEDEF s'est lui aussi saisi de la question de l'innovation : lors des Assises de l'Entrepreneuriat Responsable, il a proposé, notamment, la création d'un statut partenarial d'expérimentation et d'innovation sociétale. Plus récemment le MEDEF lance un groupe de réflexion sur l'innovation sociétale.
  - Enfin, le MEDEF a organisé Tour de France pour porter ce message sur les territoires.

Marie-Cécile NAVES, vous représentez le Commissaire Général de France Stratégie. Vous avez notamment co-dirigé le rapport thématique « Restaurer la confiance dans le modèle républicain » dans le rapport Quelle France dans dix ans ? » remis au Président de la République en juin 2014.

Vous préconisez, pour restaurer la confiance dans le modèle républicain, de revivifier la démocratie, d'adapter l'organisation territoriale aux besoins sociaux et économiques, et de refonder le vivre ensemble. Pensez-vous que les alliances entre associations et entreprises peuvent également contribuer à restaurer la confiance ?

- Il existe aujourd'hui un climat de défiance réciproque et généralisé entre les pouvoirs publics et la société civile. Cette dernière recouvre non seulement les citoyens mais aussi des organisations telles que les associations et les entreprises. Le contexte socio-économique actuel laisse entrevoir une accentuation de cette réalité à l'avenir.

- Il est dès lors essentiel d'établir des pistes de réflexion et de travail pour essayer de rétablir la confiance entre les différents acteurs de notre société et favoriser ainsi le « vivre ensemble ». Dans le rapport « Quelle action publique de demain » élaboré par France Stratégie (avril 2015) il est préconisé que les pouvoirs publics doivent, entre autres, prendre acte et accompagner l'horizontalité et la transversalité très fortement demandées par la société civile. Dans cet ordre d'idées, il est nécessaire de valoriser les méthodes et les bonnes pratiques des territoires en la matière.

- Ceci passe par la création d'un droit à l'expérimentation pour étudier ce qui marche, ce qui ne marche pas et déterminer pourquoi. Promouvoir l'expérimentation, c'est également promouvoir l'évaluation. En ce sens, il est proposé de créer des réseaux de l'innovation publique pour échanger et capitaliser des expériences autour de ce sujet. De la même façon, il est important de réfléchir à l'articulation entre le niveau national et le niveau territorial pour pouvoir « dupliquer » des modèles innovants qui sont malheureusement trop souvent dénigrés en France. Cette même logique peut être mise en œuvre pour orchestrer les relations entre le niveau international, national et local. Il est important de connaître ce qui se passe à l'international, non pas pour calquer des solutions venues d'ailleurs mais pour comprendre ce qui pourrait être fait ensemble en France. Il faut également mettre en relief que cette articulation peut être une des clés majeure pour répondre aux enjeux mondiaux qui ne cessent de croître (cf. Objectifs du Millénaire).

- Sur un autre plan il est également préconisé la formalisation de processus de démocratie participative et la création de liens entre acteurs politiques, économiques et sociaux. Ceci pour, entre autres, attirer l'attention des politiques sur le fait qu'il existe un savoir-faire en dehors de leur sphère. Par exemple, dans le domaine du sport dans lequel les associations sont, pour différentes raisons, essentielles, il est impossible de lancer une politique publique sans les y intégrer.

- Pour conclure, les sphères économiques, environnementales et sociales sont inséparables. Il n'est plus possible de raisonner en termes de cloisonnements et de concurrence des objectifs.

Lancement du référentiel « Modèle d'Investisseur Sociétal » et conclusion

Nicolas GARIER, vous êtes membre du Comité Exécutif d'AG2R LA MONDIALE. Vous lancez avec Le RAMEAU ce référentiel, sur un nouveau mode d'investissement des entreprises que vous avez vous-même expérimenté. Pourquoi impulser cette dynamique ?

- AG2R LA MONDIALE a voulu franchir un cap dans le soutien aux projets pour augmenter leur impact. Il y a eu une prise de conscience qu'il fallait passer à l'étape suivante : passer du mécénat à l'investissement. Le secteur associatif porte des projets d'innovation. Il convient de souligner en effet qu'au côté de l'innovation technique et technologique, l'innovation sociale et sociétale est fondamentale. Dans ce domaine, les associations ont une connaissance et une expertise incontestable.

- Le modèle d'investisseur sociétal, c'est un moyen de co-construire réellement des solutions à grande échelle en mobilisant toutes les compétences complémentaires : entre associations et entreprises, entre praticiens et pouvoirs publics, mais aussi avec les financiers. Chacun apporte une contribution qui rend possible des projets autrement impossible. L'exemple de SOLIFAP en est une illustration frappante. C'est une aventure collective dans laquelle, face à la réduction du volume des deniers publics et à la volonté de l'association Abbé Pierre de s'enrichir d'autres logiques que celle du don, des solutions innovantes et adaptés aux fragilités ont été inventées.

- Il n'y a pas d'opposition entre l'économique et le social, il y des nouvelles articulations à inventer. Pour une part les solutions sont déjà là, il convient de les observer et de leur donner les moyens de se déployer. C'est l'objectif du modèle d'investisseur sociétal.

Charles-Benoît HEIDSIECK, vous êtes Président Fondateur du RAMEAU. Quels sont vos mots de conclusion ?

Que de preuves tangibles sur les avancées en matière de co-construction du Bien Commun. Qui aurait pu dire il y a tout juste 10 ans que nous en serions déjà là? Qui aurait pu imaginer la rapidité avec laquelle les alliances innovantes se développeraient?

Je me souviens de nos premiers échanges en 2006s où partageant la même conviction nous « marchions à tâtons » vers une « terra Incognita » qui nous dépassait. Les résultats concrets que nous avons collectivement obtenus doivent nous donner des forces pour poursuivre. Les débats de ce soir sont un vif encouragement à le faire. Au moment où Le RAMEAU écrit son projet stratégique « Cap 2018 » vous pouvez compter sur nous pour être à vos côtés.

Vous êtes les « artisans du Bien Commun »… et nous espérons que modestement mais efficacement Le RAMEAU puisse être votre outil. Nous nous engageons résolument à poursuivre nos travaux pour vous aider dans la dynamique que chacun de vous à engager.

Retenons 3 mots de nos échanges de ce soir : Performance, Innovation et Confiance.

Performance : Oui, les partenariats sont des leviers de performance pour les organisations. Pour les associations, les entreprises et les Collectivités Territoriales, c'est un moyen pertinent de répondre à leurs propres enjeux tout en s'attachant à relever ceux que nous avons collectivement. Les résultats de l'étude sur l'évaluation des partenariats, que nous avons rendus publique récemment, le prouvent. C'est un premier socle d'impact.

Innovation : Le second impact de ces alliances est incontestablement la capacité à inventer ensemble des solutions qu'aucun d'entre nous n'aurait pu imaginer seul. Les exemples de ce soir et ceux du référentiel « modèle d'investisseurs sociétal » rappellent que non seulement c'est possible, mais que c'est déjà là ! Ceux qui ne sont pas en marche sont déjà en retard ! Aidons-les à monter dans cette aventure collective grâce au retour d'expériences de leurs pairs.

Confiance : Le 3ème impact, le plus profond mais aussi le plus puissant est ce formidable catalyseur de confiance que sont ces alliances innovantes. Elles prouvent que c'est possible ! Oui, nous pouvons relever les défis du XXIème siècle; Non, nous ne sommes pas dans un cycle irrémédiablement négatif.

Selon la sagesse chinoise « L'enfer c'est d'avoir perdu l'espoir ». Alors, comme me l'écrivait Jean d'ORMESSON il y a quelques années, «mieux vaut allumer une petite lanterne que maudire l'obscurité».

Allumons donc de petites lanternes avec détermination. Que ce soient des éclairages qui donnent aux Hommes et aux Territoires confiance dans notre capacité collective à faire des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux de véritables opportunités pour les générations à venir. Nous en sommes individuellement et collectivement responsables.

Et tous ensemble, grâce à nos charismes propres, nous pourrons co-construire le Bien Commun !

Merci à tous pour vos engagements en ce sens.

Photographies du cocktail qui a suivi la conférence.

Annexe I – Présentation du Référentiel du « Modèle d'Investisseur Sociétal »

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.

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.

Les **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 entre et associations 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 :

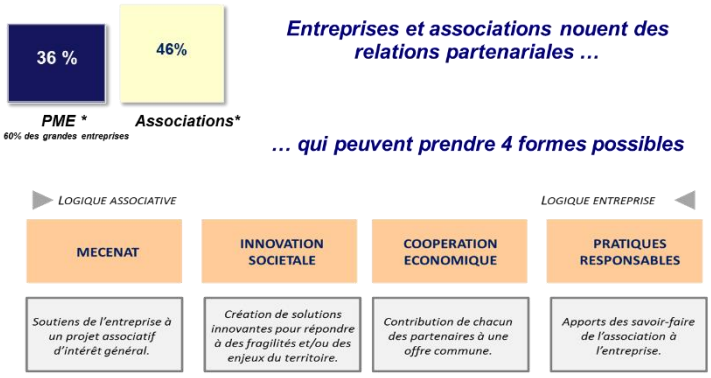
- *Les enjeux de la co-construction ;*
- *Pourquoi ''investir'' dans le secteur associatif.*

LES ENJEUX DE LA CO-CONSTRUCTION

Quelles sont ces relations associations – entreprises ? A 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''.

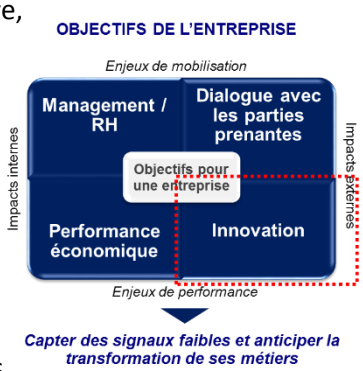
La maturité des relations partenariales a évolué dans le temps. Nous sommes aujourd'hui à l'émergence d'une 3ème ère de ces relations qui intègre à la fois les objectifs des 2 premières phases mais aussi celui de déployer à grande échelle des solutions sociétales

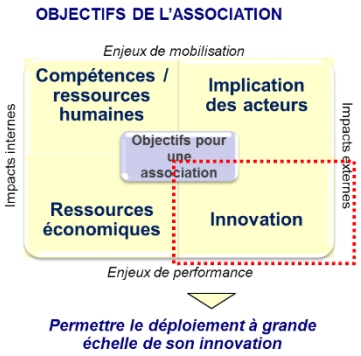
Dans ces relations partenariales, quels sont précisément les objectifs poursuivis par les entreprises et associations ?

➢ 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.



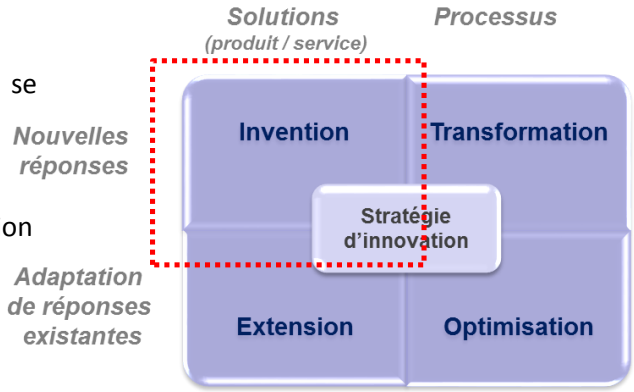


Dans la volonté commune de transformer les modèles, entreprises et associations poursuivent des objectifs d'innovation

Si entreprise et association poursuivre 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.



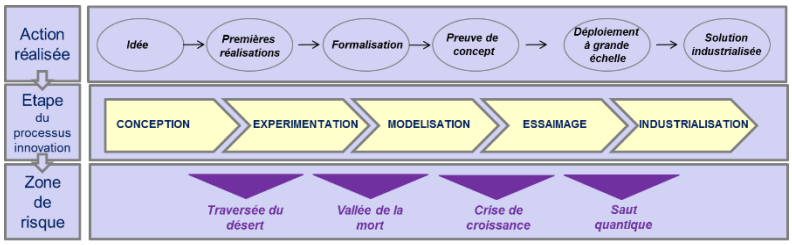
Un objectif commun d'innovation : inventer ensemble des solutions d'envergure nationale, voire internationale, qui répondent aux problématiques de la Société.

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.

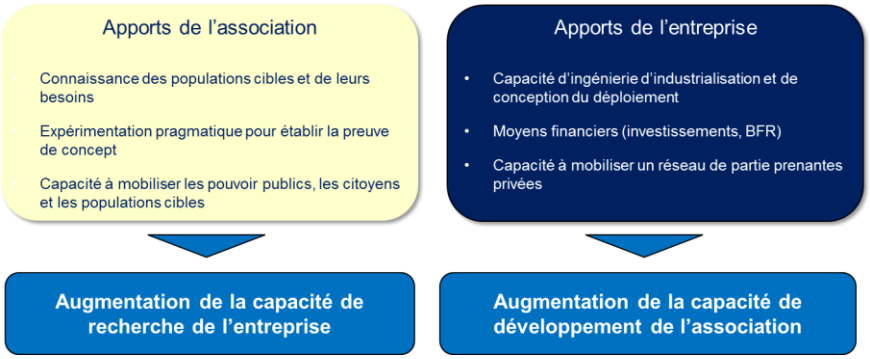
Un processus d'innovation spécifique qui nécessite d'être maitrisé pour permettre le déploiement à grande échelle des projets d'innovation sociétale.

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.



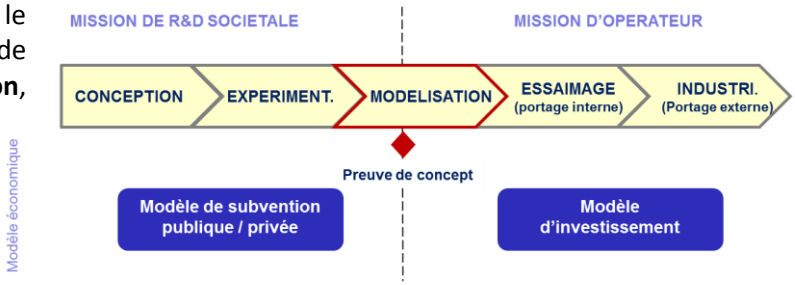
Leur complémentarité permet de conjuguer leurs propres objectifs :

- 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.

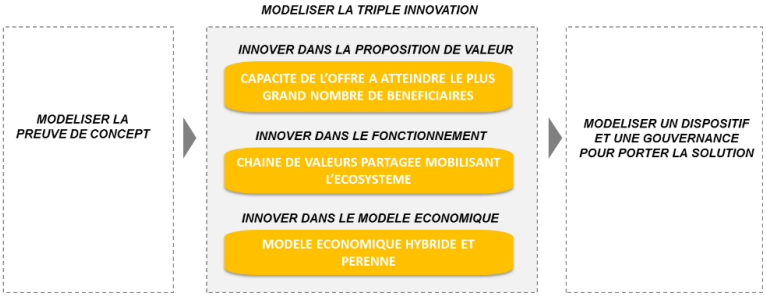
Cette phase correspond donc à la **transition entre un modèle basé sur l'expérimentation**, financé principalement par la subvention publique / privée **et un modèle d'opérateur** qui nécessite d'être viable à long terme.

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**.

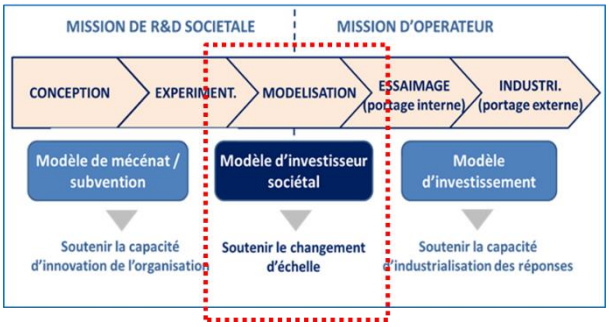
Le modèle d'investisseur sociétal permet de :
- Répondre aux besoins des projets d'innovation sociétale et ;
- Accompagner leur déploiement à grande échelle.

➢ 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 entre un modèle de R&D 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 ?

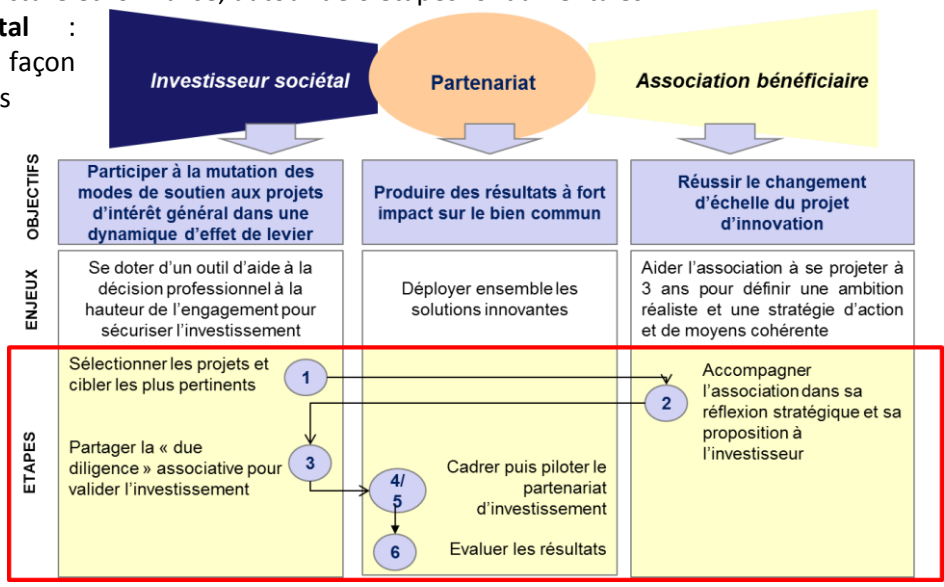
➢ La démarche d'investisseur sociétal

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 :

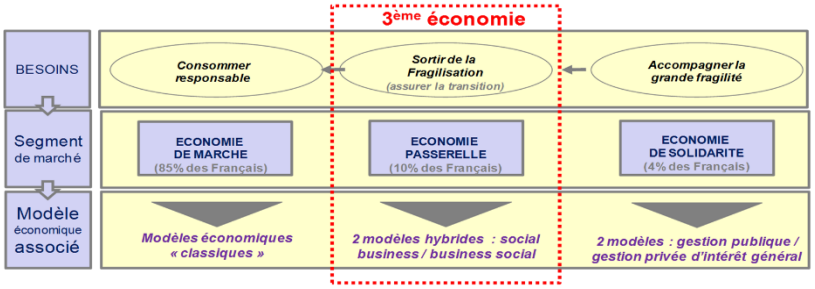
1) **Choisir le projet sociétal** : l'investisseur sélectionne de façon rigoureuse des projets éligibles
2) **Qualifier les besoins** : un temps est laissé à l'association identifiée pour préciser le développement de son projet et prouver le bienfondé d'un investissement
3) **Définir le niveau d'investissement** : 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 !