

L'effet des offres et services à impact sur l'image engagée de la Macif

MÉMOIRE DE MASTER 2
Présenté et soutenu publiquement le 31 août 2023
par Vincent POUPET

Enseignant-conseil : Yannick LUCAS

Tutrice de stage : Alice SOREL
MACIF

Direction Réponses Besoins des Sociétaires et Innovation
224 Avenue de la Rochelle, 79000 Niort

Remerciements

Avant toute chose, je tiens à adresser mes remerciements à l'ensemble de l'équipe pédagogique du Master II Économie Sociale et Solidaire, qui a rendu possible cette période de six mois, en assurant la formation théorique ainsi que la mise en place de ce stage.

Je remercie plus particulièrement Yannick Lucas pour sa disponibilité et ses conseils avisés pour le bon déroulement du stage et la préparation du mémoire afférent.

Je remercie encore Alice Sorel, ma responsable de stage, pour l'encadrement de celui-ci. Son expertise, sa prévenance et sa grande disponibilité ont largement contribué à faciliter mon intégration et mon évolution dans le service de la Direction Offre Communication Produits

J'adresse mes remerciements aux personnes externes à l'environnement Macif, avec qui j'ai été amené à collaborer régulièrement. Joachim Pasquet et Mathilde Jaouen du réseau associatif Cohabilis, m'ont aidé à mieux appréhender les caractéristiques de leur association et du partenariat avec la Macif.

Je remercie également Adrien Pelletier, salarié de la Macif et Etienne Depeyre, responsable chez Crésus, pour leur disponibilité précieuse durant la phase des entretiens qu'ils ont bien voulu m'accorder.

Je tiens aussi sincèrement à remercier l'ensemble des collaborateurs de la Direction Offre et Communication Produits pour leur accueil et leur bienveillance. Tous ont contribué au bon déroulement de mon immersion et m'ont permis de mieux comprendre les rôles de chacun au sein de la Direction Offres et Communication Produit.

Je n'oublie pas de remercier les personnes qui m'ont accompagné tout au long de mon stage et ont contribué plus particulièrement à mon acclimatation au sein du service : Lisa Desson, Arthur Antonio, Gwendeline Foisseau, Maxime Sanjose, Delphine Poussard et Léa Bellanger.

Enfin, je sais gré à Stéphanie Garau, Responsable de la Direction Offre et Communication Produits, d'avoir rendu possible l'opportunité de ce stage.

Résumé

Dans un contexte inflationniste, les mutuelles adaptent leurs offres et services d'assurance à un public précaire et éloigné du monde de l'assurance. Afin de garantir une protection globale à ces publics fragiles, la MACIF met en place des partenariats avec d'autres organisations de l'ESS dont les activités sont liées à son cœur de métiers : mobilité, habitat, santé et finance solidaire.

Ces partenariats ont vocation à renforcer l'image engagée de la MACIF en faveur d'une économie sociale, par la création d'offres et services d'assurance inclusifs à impact. Si ces partenariats sont menés dans une démarche commerciale, ils sont révélateurs de l'intérêt de la MACIF pour des projets relatifs à l'innovation sociale.

Ce mémoire prend pour exemple deux projets avec les réseaux Cohabilis et Crésus, des associations engagées respectivement pour l'habitat partagé et l'éducation budgétaire. Des entretiens ont pu être effectués avec des représentants de ces trois acteurs, afin de sonder leurs perceptions sur le partenariat mené et émettre des pistes d'amélioration pour enrichir les deux partenariats.

Mots-clés : offres et services d'assurance à impact - innovation sociale – image de marque – partenariat – publics fragiles – mutualisme – cohabitation intergénérationnelle – surendettement

Lexique

AISAM - Association Internationale des Sociétés d'Assurance Mutuelle

CIS - Cohabitation Intergénérationnelle solidaire

CRC - Centre de Relation Client

CRÉSUS- Chambre RÉgionale du SUrendettement Social

ELAN - Évolution du logement, de l'aménagement et du numérique

ESS - Economie Sociale et Solidaire

FAGE - Fédération des Associations Générales Étudiantes

FNMF - Fédération Nationale de la Mutualité Française

IARD - Incendie, Accidents, Risques Divers

IFOP - Institut Français d'Opinion Publique

IMA - Inter Mutuelles Assistance

INSEE - Institut National de la Statistique et des Études Économiques

MAAIF/MAIF - Mutuelle d'Assurance Automobile des Instituteurs de France

MAAF - Mutuelle d'Assurance des Artisans de France

MACIF - Mutuelle d'Assurance des Commerçants et Industriels de France

MATMUT - Mutuelle d'Assurance des Travailleurs MUTualistes

MIESS - Macif Impact ESS

OCAM - Organisme Complémentaire d'Assurance Maladie

PACTE – Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises

Réseau CoSI - COhabitation Solidaire Intergénérationnelle

Réseau LIS France - Réseau Logement Intergénérationnel et Solidaire France

RSE - Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

SAM - Société d'Assurance Mutuelle

SGAM - Société de Groupe d'Assurance Mutuelle

SOCRAM - SOciété de CRÉdit des Assurances à caractère Mutuel

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I - LA MACIF, UN ACTEUR MUTUALISTE TOURNÉ VERS UNE ÉCONOMIE SOLIDAIRE.....	4
1. Un cœur de métier répondant aux besoins et moments de vie de ses sociétaires.....	4
2. Un modèle d'organisation non lucratif, vitrine du mutualisme.....	14
3. Un engagement historique et des actions au bénéfice de la société et de l'intérêt commun.....	23
4. Une structuration adaptée : Un Pôle Innovation à l'intérieur de la Direction Réponses aux Besoins des Sociétaires et Innovation (DRBSI).....	38
a. Missions de la DRBSI.....	38
b. Missions de la Direction Offres et Communication Produits et du service Solutions à impact et différenciation mutualiste.....	40
PARTIE II - FAIRE CONVERGER LES OFFRES ET SERVICES À IMPACT AVEC LES ATTENTES DES POTENTIELS CLIENTS ET LES ATTENTES DE L'ENTREPRISE.....	45
1. Accompagner les offres et services à impact, du <i>sourcing</i> à la mise en place du partenariat.....	45
a. <i>Sourcing</i> de partenaires et <i>sourcing</i> de projets.....	46
b. Mise en place d'un partenariat.....	50
2. Présenter les offres et services à impact soutenus par la Macif - Cas d'usage.....	54
a. La cohabitation intergénérationnelle Cohabilis.....	54
b. Le service Macif / Crésus.....	66
3. Faire converger les offres et services à impact avec les attentes des potentiels clients et les attentes de l'entreprise.....	73
a. Problématique et hypothèses de départ.....	73
b. Méthodologie.....	74
c. Population cible.....	75
d. Présentation des résultats.....	76
CONCLUSION.....	87
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

Introduction

Le 1er février 2023, la Région Île de France a lancé la complémentaire santé « Île-de-France mutuelle santé » avec le soutien des groupes Harmonie Mutuelle, Axa et la Mutuelle Familiale¹. Il s'agit ainsi de la première collectivité régionale à instaurer une mutuelle régionale accessible à ses habitants, avec des tarifs avantageux, dans le but de faciliter leur accès aux soins. Les 12 millions de Franciliens peuvent bénéficier, sans conditions de ressources, de services adaptés à leurs besoins tout en préservant leur pouvoir d'achat des effets de l'inflation.

Les groupes Harmonie Mutuelle, Axa et la Mutuelle Familiale se sont engagés à élaborer une offre spécifique pour répondre aux besoins d'un public confronté à des difficultés financières et exclu du système d'assurance. Face aux crises successives, les publics démunis sont en effet les premiers à subir les pendents du système économique : inflation, chômage, endettement, isolement social, difficile accès aux biens et services essentiels, autant de facteurs qui se perpétuent et exacerbent les tensions entre populations. Selon l'INSEE, le taux de personnes en situation de privation matérielle et sociale en 2022 atteint 14%, le plus haut taux depuis 2013². Ce chiffre illustre les maux structurels qui dégradent la qualité du lien social et le *vivre-ensemble*, socles de la cohésion sociétale.

Manifestement, les réponses des politiques publiques demeurent insuffisantes pour faire face aux défis et enjeux contemporains. Il en résulte le sentiment généralisé de défiance des citoyens vis-à-vis des autorités publiques : les citoyens ne croient plus aux capacités des institutions à répondre à leurs besoins essentiels pour lesquels ils sont les premiers vulnérables. Cette crise politique conduit le citoyen « au repli sur soi » et à « l'individualisme » pour reprendre les mots employés par la philosophe Gabrielle Halpern³.

Pourtant, si cette crise politique incite au détachement de toute préoccupation sociétale, elle apporte avec elle des réponses nouvelles, citoyennes et organisées, propices à l'essor de l'innovation sociale. Cette dernière désigne toutes les méthodes et procédés nouveaux par lesquels une organisation génère un impact social positif, autrement dit d'utilité sociale.

Bien que le modèle de « l'État-Providence » soit sans doute altéré par la crise en question, l'État reconnaît toutefois les valeurs fondatrices qui guident l'utilité sociale : la solidarité, la liberté, la responsabilité et l'innovation. Le 31 juillet 2014, l'État a ainsi voté la loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) et légitimé les actions d'utilité sociale de ces

¹ Source : [Ile de France - « Île-de-France Mutuelle Santé »](#)

² Source : [Insee – Personnes en situation de privation matérielle et sociale](#)

³ Source : Propos tenus par Gabrielle Halpern dans le livre d'Éric Chenut, *Comment revivifier les solidarités ?*

cinq types d'organisations : associations, coopératives, mutuelles, fondations et entreprises commerciales d'utilité sociale. Les principes d'utilité sociale sont, dans cette loi, décrits de la manière suivante : apporter un soutien à des personnes en situation de fragilité, contribuer à la préservation et au développement du lien social, à l'éducation à la citoyenneté, concourir au développement durable⁴.

Mais au-delà de cette reconnaissance du tiers-secteur, c'est l'ensemble des organisations qui est invité, par la loi Pacte (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) du 11 avril 2019, à se doter d'une raison d'être pour compléter le rôle de l'État : assurer et promouvoir l'utilité sociale.

Certaines de ces organisations sont plus aptes, par leur nature, à représenter et promouvoir les principes de l'utilité sociale. Parmi les acteurs de l'ESS, les mutuelles ont pour vocation, à partir de produits et services, l'assurance des personnes et de leurs biens. Elles sont d'une certaine façon en concurrence avec les assureurs, qui eux aussi, d'une façon assumée, occupent le terrain assurantiel, avec une visée autre, celle du profit.

Les mutuelles d'assurance ont connu depuis un certain nombre d'années une crise de croissance : d'entités nées d'un certain esprit d'entraide, elles sont devenues de grosses structures avec des millions de mutualistes qui n'ont peut-être plus comme avant, en soi, la fibre mutualiste, qui souscrivent des contrats dans les mutuelles, sans se rendre toujours compte de la spécificité de ce modèle vis-à-vis d'une assurance quelconque. Comment « rester » une mutuelle malgré tout, si ce n'est en ayant des pratiques différentes ? Si ce n'est en proposant une histoire, un message qui la distingue d'une simple entreprise capitalistique ? Depuis quelques années, ces mutuelles d'assurance ont ainsi développé des offres et des services à impact pour proposer une image d'utilité sociale⁵.

C'est précisément dans ce secteur d'activités que la Macif se concentre, à partir notamment de deux partenariats associatifs Cohabilis et Crésus : ceci afin de rendre accessible à ses sociétaires ce genre de « produits ». Les enjeux résident dans la construction de ces nouveaux produits et leurs contributions à la transmission de l'image engagée de la Macif. À la faveur de notre stage, de ce que nous avons pu observer pendant six mois d'observation et de travail, il nous semble que cette approche mutualiste nouvelle fait bouger les lignes du mutualisme du 21^e siècle. C'est de cela que nous essaierons de rendre compte en nous servant de la question suivante comme d'un fil directeur :

⁴ Source : [Légifrance – Loi ESS](#)

⁵ Source : [Ministère de l'économie – les contrats à impact](#)

Comment les offres et services à impact permettent-ils de renforcer l'image engagée de la Macif ?

Tout d'abord, nous nous attacherons à dresser le cadre, à dessiner le portrait de la Macif, non seulement au travers de ses activités, mais aussi par le biais de ses valeurs, des actions qu'elle promeut, et qui font d'elle un acteur engagé en faveur de l'économie sociale. Nous présenterons ensuite la manière dont la Macif a décidé d'accompagner les acteurs associatifs qui cherchent à mettre en place de nouveaux produits d'assurance à impact. Enfin, nous irons à la rencontre de certains des acteurs de la mise en œuvre des services ou offres à impact : il s'agira alors de vérifier l'adéquation entre l'offre et la demande, d'étudier comment sont perçus concrètement les premiers temps de cette mise en place de nouveaux engagements Macif.

Partie I - La Macif, un acteur mutualiste tourné vers une économie solidaire

1. Un cœur de métier répondant aux besoins et moments de vie de ses sociétaires

La Macif est une société de groupe d'assurance mutuelle (SGAM) à cotisations variables, dénommée Mutuelle d'Assurance des Commerçants et Industriels de France et des cadres et salariés de l'industrie et du commerce, fondée en 1960, dans le département des Deux-Sèvres à Niort.

Régie par le Code des assurances, la SAM est l'un des trois acteurs complémentaires de la protection sociale. Cette dernière se définit, selon l'INSEE, comme « l'ensemble des mécanismes institutionnels de prévoyance collective ou mettant en œuvre un principe de solidarité sociale qui couvrent les charges résultant pour les individus ou les ménages de l'apparition ou de l'existence des risques sociaux : santé, vieillesse et survie, maternité et charges de famille, perte d'emploi, logement, pauvreté et exclusion sociale. Ces mécanismes peuvent être publics (Sécurité Sociale, Pôle Emploi, État, etc.) ou privés (mutuelles ou institutions de prévoyance notamment) ».

La mise en œuvre d'un système de protection sociale est motivée par des enjeux sociétaux comme la mutualisation des risques, la limitation des externalités négatives (liées à une maladie, par exemple), la redistribution ou l'accumulation des inégalités grâce aux prestations sociales. Les prestations sociales désignent « des transferts versés (en espèces ou en nature) à des individus ou à des familles afin de réduire la charge financière que représente la protection contre divers risques »⁶.

En France, le système de protection sociale et le rôle de ces mutuelles se sont régulés de manière progressive pour répondre de la meilleure manière aux besoins des individus. Du XVI^e siècle avec la Caisse des Invalides de la Marine instituée par Colbert, intendant du roi Louis XIV, à l'instauration de la Sécurité Sociale le 4 octobre 1945 par Pierre Laroque, les structures mutualistes ont été contestées, mais les logiques d'entraide et leurs valeurs ont persisté. Ces organisations avaient pour première vocation de répondre à des besoins sociaux

⁶ Source : [Insee - prestations sociales \(définition\)](#)

non satisfaits ou mal satisfaits, en l'occurrence, ceux liés à la paupérisation du milieu social ouvrier. Bien que le développement de ces entités mutualistes ait été encadré par l'intermédiaire du décret de la Mutualité Impériale en 1852, le mouvement mutualiste est parvenu à s'affranchir de ces réglementations. C'est ainsi que la loi Waldeck-Rousseau de 1884 légalise la création de structures juridiques et l'organisation de formations citoyennes par des groupements de personnes. Plus tard, la Charte de la mutualité de 1898 précise l'objet sociétal des mutuelles, notamment leur non-lucrativité, l'accès à tous à des soins de qualité, l'intervention d'actions sociales et sanitaires. Cet objet sociétal est adossé à des valeurs propres à celles du mutualisme et conjointes à celles de l'ESS, formalisées par la loi du 31 juillet 2014, entre liberté, solidarité, démocratie et responsabilité. (Cuénoud, Dang, Houanti, Sahut, 2019, p.5). Les mutuelles, comme d'autres formes d'organisation citoyenne, ont donc contribué à l'essor et l'institutionnalisation de la protection sociale, d'abord en exerçant leurs activités d'utilité sociale hors de la légalité avant d'être reconnues puis encadrées par l'autorité publique.

Le système de protection sociale français va poursuivre sa structuration en bénéficiant d'un contexte de reconstruction politique et économique du pays, décrit dans le programme d'après-guerre du Conseil National de la Résistance (CNR). Cet organe prévoit de fonder une nouvelle démocratie économique et sociale grâce à des mesures économiques, politiques et sociales. C'est ainsi que l'État tient une place prépondérante en termes de santé et de prévoyance, grâce à l'instauration de la Sécurité Sociale. Selon le premier article du code de la sécurité sociale (L.111-1), « La sécurité sociale est fondée sur le principe de solidarité nationale » et concerne « toute personne travaillant ou résidant en France de façon stable et régulière ». « Elle assure la prise en charge des frais de santé, du soutien à l'autonomie, le service des prestations d'assurance sociale, notamment des allocations vieillesse, le service des prestations d'accidents du travail et de maladies professionnelles ainsi que le service des prestations familiales ». Son architecte, Pierre Laroque, donnait sa vision de la mission de la sécurité sociale en ces termes : c'est « la garantie donnée à chacun, qu'en toutes circonstances, il disposera des moyens nécessaires pour assurer sa subsistance et celle de sa famille dans des conditions décentes » (Huteau, 2021, p.3). Cette nouvelle responsabilité sociale assurée par l'État est à nuancer puisque ce dernier instrumentalise les mécanismes de solidarité construits jusqu'ici par les salariés pour se les accaparer (Da Silva, 2022). Il demeure que cette responsabilité sociale lui confère la nouvelle appellation d'État-providence : il s'agit d'un ensemble d'interventions

de l'État dans le domaine social afin de garantir un niveau minimum de bien-être à l'ensemble de la population, en particulier à travers un système étendu de protection sociale⁷.

La notion d'État-providence renvoie à des définitions et des conceptions plurielles d'un pays à l'autre. Étymologiquement, le terme « providence » est issu du latin « *providentia* » signifiant « prévision, prévoyance ». Le concept d'Etat-providence peut alors s'entendre comme la monopolisation par l'Etat des fonctions de solidarité sociale en vue de prévenir les citoyens des risques sociaux. Une autre définition consiste à identifier les autres institutions où des mécanismes de solidarité s'organisent tels que la famille, les collectivités de travail, les associations volontaires, les institutions religieuses, les entreprises, les compagnies d'assurances, les collectivités locales, les organismes spécialisés, etc. Toutes ces instances contribuent à structurer les formes de prévoyance face aux risques. Toutefois, elles dépendent de facteurs internes à chaque société : valeurs, développement économique, démographie, relations entre groupes sociaux et degré d'individualisation des rapports sociaux. En somme, « l'État-providence est une création historique dans laquelle se mêlent innovations nationales et internationales, transferts d'idées, mimétisme institutionnel et traditions réinterprétées » (Merrien, 2007, p. 11).

Selon Merrien, les modalités de l'État-providence répondent donc à des facteurs et degrés d'institutionnalisation économiques et socioculturels. À partir de ce postulat, l'auteur identifie trois modèles d'État-Providence : le modèle français, le modèle allemand « *Sozialstaat* » et le modèle britannique « *Welfare State* ». Initialement, le modèle français d'Etat-Providence se justifie car il corrige les imperfections causées par la Révolution française. En effet, celle-ci a supprimé les corps intermédiaires (Loi Le Chapelier, 1791) où se manifestent alors des logiques d'entraide entre des membres d'un même cœur de métier, par exemple le compagnonnage. La providence étatique est intervenue afin de généraliser ces mécanismes de solidarité. Le modèle allemand repose sur une logique d'assurance, dite Bismarckienne, où les individus, grâce aux cotisations salariales et patronales, peuvent bénéficier de droits (les maladies, les accidents du travail, la vieillesse et les invalidités). Le modèle britannique est inspiré d'une logique d'assistance par l'économiste William Beveridge, où est garantie la protection de tous les individus contre les risques sociaux. Le financement y est assuré par les impôts et non pas par les cotisations. Contrairement au modèle allemand, le modèle britannique de protection sociale auquel aspire William Beveridge est inspiré par une volonté de

⁷ Source : [Vie publique - L'Etat Providence](#)

démocratiser les rapports économiques et sociaux du travail, une volonté exprimée dans la Déclaration de Philadelphie de 1944 où l'Organisation Internationale du Travail est appelée à agir pour « l'extension des mesures de sécurité sociale en vue d'assurer un revenu de base à tous ceux qui ont besoin d'une telle protection, ainsi que des soins médicaux complets » (Markov, Stern Plaza, 2021, p. 75). Le modèle d'Etat-providence français est aujourd'hui un système s'appuyant sur ces deux logiques d'assurance et d'assistance : le financement est assuré par des mécanismes d'assurance (cotisations salariales et patronales) et par des mécanismes d'assistance (instauration du revenu de solidarité active, protection universelle maladie, allocation de solidarité aux personnes âgées, etc.). Cette particularité lui vaut l'appellation de système « hybride ». Merrien préfère le terme de modèle « moderne » pour décrire ces formes hybrides qui « sont, d'une certaine manière, des enfants de Beveridge qui n'ont pas oublié leur héritage bismarckien » (Merrien, 2007, p. 19).

Le modèle français de protection sociale répond donc aux besoins des individus, à des moments de vie où ces derniers se retrouvent exposés à des événements « à risque » et altérant leur bien-être. Ce modèle français de protection sociale s'appuie sur des logiques d'assurance et d'assistance avec une pluralité d'acteurs dont font partie les compagnies d'assurance comme la Macif.

Schéma du système français de protection sociale

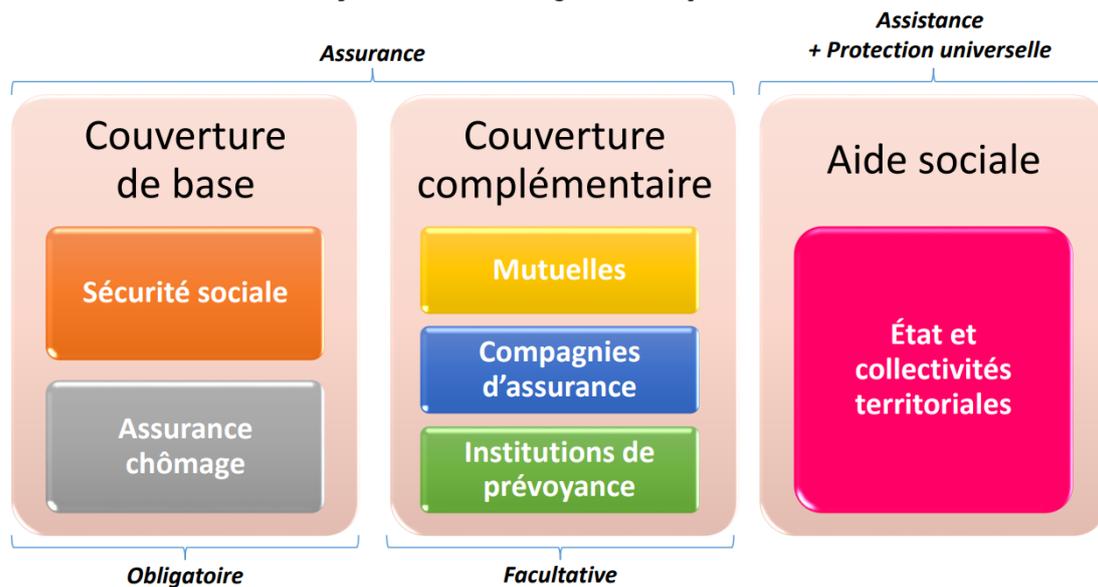


Schéma de la protection sociale, Cours de Financement des systèmes de santé, A. Terriau, 2023

Au sein de ce système de protection sociale, la Macif intervient à l'échelle de la couverture complémentaire facultative en tant que compagnie d'assurance (cf. schéma ci-dessus). Son rôle consiste à prendre en charge les frais financiers non remboursés par la Sécurité Sociale et l'Assurance chômage, autrement définies comme l'Assurance Maladie Obligatoire. Deux autres organismes jouent ce rôle de complémentaire santé qu'on peut appeler OCAM (Organisme Complémentaire d'Assurance Maladie) : les mutuelles régies par le Code de la Mutualité et les instituts de prévoyance régis par le Code de la Sécurité Sociale. Ces complémentaires santé ont chacune des spécificités liées à leur contexte de création, à leurs finalités, mais toutes ont pour point commun de protéger et d'accompagner des individus face à des événements imprévus et aléatoires, altérant leur qualité de vie.

Cet esprit d'entraide et de protection est inscrit dans les statuts du groupe Macif : son objet est d'« établir entre ses membres une assurance mutuelle contre tous les risques [...] dont la législation autorise la garantie et de pratiquer des opérations de toute nature se rattachant directement ou indirectement à l'activité d'assurance. Elle peut notamment mener des actions de prévention »⁸. De même, Apivia Macif Mutuelle, la mutuelle pour les particuliers, les entreprises et les indépendants, née de la fusion des deux mutuelles de la marque Macif, Apivia Mutuelle et Macif Mutualité en novembre 2020, stipule ainsi son objet social : celle-ci doit poursuivre et « mener dans l'intérêt de ses membres et de leur famille, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide en vue de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de ses membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie »⁹. Cette précision de l'objet social de ces deux entités communes donne une lecture économique et sociale d'un groupe comme celui de la Macif : « c'est un groupement de personnes physiques ou morales associées autour d'un projet commun, celui de la constitution d'une société d'assurance » (Couret et Lacan, 2009, p. 37). Le projet commun de ces SAM est donc de répondre à des besoins sociaux non satisfaits de ces clients sociétaires.

Historiquement, l'apparition et le fort développement des SAM sont liés à la démocratisation de l'automobile, principalement dans la seconde moitié du XX^e siècle. À l'origine, des instituteurs syndicalistes vendéens, alors convaincus que les coûts liés à l'assurance automobile sont trop élevés, décident de se réunir pour former la Mutuelle d'Assurance Automobile des Instituteurs de France (Maaif) en 1934. Plus tard, d'autres entités mutualistes bénéficient, au-delà du contexte de démocratisation de l'automobile, d'un contexte

⁸ Sources : [Statuts Macif](#)

⁹ Sources : [Statuts Apivia Macif-Mutualité](#)

juridique favorable à la prévention et sécurité routières : le 27 février 1958, une loi impose l'obligation d'assurer son véhicule. C'est ainsi que la Maaf en 1951 et la Macif en 1960 voient le jour à Niort, capitale des mutuelles. Située au sud du département des Deux-Sèvres, la « Venise Verte » est réputée pour être une place forte de l'ESS grâce à la solidarité des acteurs agricoles au XIX^e siècle¹⁰. La Matmut fait, elle, son apparition à Rouen en 1961. Toutes ces SAM ont su adapter leur offre au marché de l'assurance automobile en proposant des prix plus avantageux que leurs concurrents capitalistes. Selon Couret et Lacan, cette pratique économique est considérée comme un des multiples facteurs de la valeur ajoutée du modèle mutualiste par rapport aux sociétés de capitaux.

Le cœur de métier de la Macif est celui de l'automobile. Pour autant, il ne s'agit pas de la seule activité d'assurance sur laquelle la Macif est engagée. Comme l'indiquent son objet social et son histoire, la Macif a étendu sa mission d'assurance à plusieurs domaines d'activité bien que la finalité reste identique : il s'agit de protéger le sociétaire, de l'accompagner face à des moments de vie susceptibles de le fragiliser et de répondre à des besoins de diverses natures en évolution permanente dans la société contemporaine. La Macif entend la notion de protection de cette manière : il s'agit de « couvertures (produits ou services) existantes ou à inventer, permettant aux sociétaires de faire face aux risques actuels ou nouveaux engendrés par les transformations sociétales et environnementales qui existent dans notre société »¹¹. Les domaines d'activité de la Macif sont ainsi regroupés sous la protection des biens, des personnes et l'épargne et la finance. La Macif utilise le terme de « Métiers » pour désigner ces domaines d'activité.

Le premier métier est celui du métier d'Assurance Dommages. Les offres d'assurance sont ciblées autour de l'automobile, du deux-roues, de la garantie accident, habitation et loisirs et le cyber risque. Toutes ces activités relèvent d'un champ de l'assurance commun aux autres SAM et d'une appellation précise : celle d'IARD (Incendie, Accidents et Risques Divers). Le marché global de ces secteurs a été bouleversé par les conséquences de la pandémie de la COVID sur la mobilité et le logement. Sur le marché de l'automobile, l'offre de véhicules ne satisfait pas la demande de véhicules, pourtant affaiblie par le contexte global. Sur le marché de l'immobilier, les pénuries, l'inflation en constante augmentation et la hausse des taux directeurs pourraient marquer le pas à la suite des records battus en 2021.

¹⁰ Source : document interne - 1960-2020 Macif 60 ans d'engagement mutualiste

¹¹ Source : document interne - Petit dictionnaire du mutualisme Macif

Sur ce métier, la Macif réalise un chiffre d'affaires de 3,658 milliards d'euros en 2022 soit quasiment 62,5% de son chiffre d'affaires global grâce une présence sur le marché de l'assurance automobile confortable¹². Elle est effectivement, en 2021, le 2^e assureur français (et 1^{er} en considérant le statut juridique du groupe Covéa) en nombre de contrats sur les marchés Auto (6 239 414) derrière le Groupe Covéa (9 903 695) et devant Allianz (4 286 314). Autre signe distinctif de cette bonne position concurrentielle : toujours en 2021, elle est le 3^e assureur sur le marché habitation, en France, en nombre de contrats (4 397 601) derrière le Crédit Agricole et Covéa (respectivement 4 739 856 et 8 031 035)¹³. Au total, 15,3¹⁴ millions de contrats IARD sont gérés à travers les produits d'assurance dont voici quelques-uns des plus récents¹⁵ :

- Macif C'Parti : il s'agit d'un service de location de voiture de longue durée ;
- Macif Riders : destinée aux propriétaires de motos, cette offre consiste à fournir des avantages sur des équipements deux-roues ou des garanties accident pour protéger les conducteurs et mener des opérations de prévention ;
- Assurance nouvelles mobilités : consciente des nouveaux enjeux environnementaux liés à la mobilité dans les grandes villes notamment où certaines zones sont destinées à devenir des zones à faible émission mobilité (ZFE), la Macif accompagne ses sociétaires vers de nouvelles solutions écoresponsables comme la trottinette électrique, le vélo électrique ou l'hoverboard ;
- Prem's : une offre d'assurance habitation destinée aux étudiants¹⁶.

Son second métier est celui de la santé et prévoyance. Le domaine d'assurance concerné est celui de la protection des personnes face aux aléas de la vie. Ce marché est en proie à une concurrence renforcée liée à un contexte de crise sanitaire et d'évolutions réglementaires, en particulier la réforme du 100% santé. Cette dernière, initiée par Agnès Buzin en 2018, alors ministre de la Santé, a pour vocation d'alléger puis de supprimer le reste à charge des assurés d'une OCAM en prenant en charge 100% des frais liés à l'audiologie, l'optique et les soins dentaires. Cette mesure a eu pour conséquence une dégradation des résultats des OCAM sur ce

¹² Source : [Site Internet Macif - Résultats financiers 2022](#)

¹³ Source : document interne - Plan Marketing Marché des particuliers, des professionnels et de l'ESS

¹⁴ Source : document interne - La Macif en bref, 2022

¹⁵ Source : [Site Internet Macif - page Assurance Dommages - Automobile, 2 roues](#)

¹⁶ Source : [Site Internet Macif - page Assurance Dommages - Habitation, Loisirs](#)

marché par la faute notamment d'un report des soins constatés entre 2020 et 2021 et d'une révision des tarifs.

Les solutions d'assurance de la Macif sur ce métier sont aussi variées : en plus de la complémentaire santé, la Macif propose une garantie Accident, Emprunteur, Décès, Obsèques, Assurance scolaire, etc.¹⁷. Les contrats santé distribués par la Macif sont assurés par sa filiale, Apivia Macif Mutuelle. Le chiffre d'affaires sur ce segment commercial est de 25 millions d'euros, une part infime du CA global. Cependant, 1,4 million de contrats y sont gérés avec 681 000 particuliers couverts en santé et 813 000 en prévoyance individuelle.

Le troisième métier regroupe la finance et l'épargne. Là encore, la lecture et les prévisions de ce marché en France sont rendues délicates par le contexte d'incertitude lié aux bouleversements sociétaux. Le taux d'épargne des ménages témoigne de cette phase incertaine. En 2021, ce taux s'établit à 18,7% alors qu'il était de 15,1% en 2019¹⁸. Ce choix précautionneux est lisible dans les sujets considérés comme les plus préoccupants par les Français : en 2022, le pouvoir d'achat est le sujet le plus préoccupant pour 44% des français devant le changement climatique (31% contre 20% en 2021), la sécurité des personnes (21% contre 29% en 2021) et l'accès aux soins médicaux (21%)¹⁹. Quant au marché du crédit, ce dernier connaît un rebond, lié notamment à la consommation mais il demeure mesuré (68,7 milliards d'euros en 2021 contre 67,8 milliards d'euros en 2019).

Ces contrats proposés par la Macif et gérés cette fois-ci par une autre filiale, Mutavie, sont regroupés autour du crédit, de l'épargne sur l'assurance-vie, de l'épargne bancaire et de l'assurance emprunteur²⁰. Pour mieux comprendre ce qu'impliquent ces contrats, il convient de définir l'assurance-vie. C'est un contrat consistant à garantir le versement d'un capital ou d'une rente au souscripteur ou au bénéficiaire désigné. C'est le premier moyen d'épargne en France selon France Assureurs avec un montant des encours des contrats d'assurance-vie atteignant 1 842 milliards d'euros fin décembre 2022. Il existe trois types de contrat d'assurance-vie : l'assurance en cas de vie, l'assurance en cas de décès et un contrat mixte de vie et décès²¹. Cette notion d'assurance-vie est une notion charnière de l'assurance : elle permet une distinction entre

¹⁷ Source : [Site Internet Macif - page Santé Prévoyance](#)

¹⁸ Source : [Insee - Taux d'épargne des ménages](#)

¹⁹ Source : Baromètre Ifop Les Français et l'assurance 2022

²⁰ Source : [Site Internet Macif - page Finance Epargne](#)

²¹ Source : [Ministère de l'économie et des finances - Assurance vie](#)

les activités d'assurance IARD, relatives aux biens, et les activités d'assurance vie, relatives à la personne²².

Dans les détails, Mutavie propose ces contrats parmi d'autres : Crédit Auto, Crédit Moto, Crédit Permis à 1€ par jour, Macif Plan Epargne Retraite, Macif Plan Solidaire, etc. Ce métier constitue en 2022 un chiffre d'affaires de 2,191 milliards d'euros, soit une contribution au CA globale de 37,5%. Le montant de l'épargne gérée est de 25 milliards d'euros et sur l'ensemble de ce métier finance et épargne, plus de 100 000 contrats ont été enregistrés.

Initialement, l'ensemble de ces solutions est destiné à des particuliers mais grâce à l'ouverture progressive des activités de la Macif, ces offres et produits d'assurance sont étendus aux acteurs privés des professionnels et de l'ESS. 307 000 professionnels sont assurés à la Macif, soit 6% des parts de marché, contre 63 000 structures pour le domaine de l'ESS, soit 2,4% des parts de marché.

Au total, la Macif déploie des offres et produits d'assurance sur 3 domaines que sont l'assurance de biens, l'assurance de personnes et la finance et épargne. Ces domaines concernent donc les 3 métiers : Assurance Dommages, Santé/Prévoyance et Finance/Epargne. Ces solutions d'assurance rendent service à 5,7 millions de sociétaires dont 67 200 nouveaux sur l'année 2022. Le montant total du chiffre d'affaires est de 5 849 millions d'euros, le niveau de fonds propres atteint 2,9 milliards d'euros, soit une augmentation de 2,3% par rapport à l'année précédente, avec des taux de solvabilité de 339% pour Macif SAM (société-mère) et de 240% pour Mutavie. Près de 9 200 collaborateurs sont répartis à travers le territoire²³. Ces chiffres témoignent de la capacité de la Macif à poursuivre son engagement auprès de ses sociétaires, à les protéger et à les accompagner tout au long de leur vie face aux risques et besoins susceptibles de se manifester dès aujourd'hui ou demain par la survenue de transformations sociétales (cf. annexe 1). Cette volonté se traduit par l'axe stratégique de la Macif consistant à identifier les moments de vie des sociétaires pour mieux répondre à leurs attentes dans des étapes décisives appelées « moments clés » du parcours de vie d'un individu : retraite, déménagement, décès d'un proche, entrée dans la vie active, etc.²⁴. Afin de mieux rendre compte de l'organisation Macif et de ses entités, voici un schéma de la Marque Macif sur ses 3 métiers :

²² Source : [Sénat - Classification de l'assurance](#)

²³ Source : document interne - [Rapport d'activité Macif - Année 2022](#)

²⁴ Source : [Site Internet Macif - Moments de vie](#)

Marque Macif



Capture d'écran du rapport d'activité de la Macif - Marque Macif - Métiers et entités - Année 2022

Le cœur de métier de la Macif est un des facteurs de cette preuve d'engagement sociétal de la Macif, à travers les diverses offres d'assurance destinées aux sociétaires. Cet engagement sociétal se matérialise par son héritage mutualiste, son objet social et ses activités. Toutefois, cet engagement sociétal pour une économie solidaire se décline aussi dans des principes organisationnels démocratiques qui régissent le fonctionnement de la mutuelle d'assurance.

2. Un modèle d'organisation non lucratif, vitrine du mutualisme

Le mouvement et l'identité mutualiste sont bâtis, depuis le XVIII^e siècle, autour d'un socle de valeurs qui encadrent aujourd'hui les modes de gestion des mutuelles. Pour Olivier Boned, cette identité mutualiste et ces valeurs sont imbriquées dans un courant européen puisque le mouvement est considéré, selon l'auteur, comme universel. Pour autant, chaque territoire a des caractéristiques particulières qui se répercutent dans les mécanismes de protection sociale : Dreyfus et Gibaud expliquent que le mutualisme « s'enracine profondément dans la géographie et dans l'histoire » (Boned, 2006, p. 9 ; Dreyfus, Gibaud, 2000, p. 113). En France, ce mouvement mutualiste est animé par des valeurs républicaines similaires à celles qui animent les coopératives de production et associations ouvrières de production (premières sociétés coopératives de production - SCOP) nées dans les années 1830 (Toucas-Truyen, P. & Boned, O, 2015, p. 44)

L'une des valeurs fondamentales à la constitution d'une mutuelle est celle de la solidarité. Issue du terme latin « solidus » signifiant « entier » ou « consistant », la solidarité désigne des liens qui unissent des individus et les engagent au nom de l'intérêt du groupe. Emile Durkheim explique que ce concept de solidarité est le ciment de la démocratie car elle garantit la cohésion sociale au sein d'une société. Pour le père de la sociologie française, il existe deux types de solidarité : l'une mécanique et l'autre organique. La première correspond à des sociétés peu avancées avec un lien de similitude établi entre individus rassemblés et motivés par un but précis tandis que la seconde concerne des sociétés avancées où les individus sont différenciés et associés par la division du travail. Durkheim explique le passage historique au XIX^e siècle de sociétés à la solidarité mécanique à des sociétés à la solidarité organique dans son ouvrage *De la division du travail social* (1893). Cette théorie durkheimienne s'inscrit dans un contexte de révolution industrielle où l'économie sociale apparaît à travers des expérimentations pour améliorer le niveau de vie des ouvriers touchés par la paupérisation. Ces expérimentations sont les concrétisations de socialistes utopistes comme Robert Owen et Charles Fourier, à travers le Familistère de Guise de l'entrepreneur Godin ou encore l'Ecole de Nîmes encouragée par Charles Gide. Le premier promeut un cadre de vie émancipateur pour l'ouvrier et sa famille au sein de l'établissement de travail en offrant un logement décent, une école pour les enfants des ouvriers, etc. Le second est un mouvement coopératif qui s'intéresse aux modes de gouvernance démocratique et motivé par la recherche d'une efficacité économique raisonnée.

Les théories liées à la solidarité durkheimienne sont reprises par Léon Bourgeois dans *Solidarité* (1896). Ce livre donne son nom au courant de pensées du solidarisme défini comme « la réponse mutuelle qui s'établit entre deux ou plusieurs personnes » ou « un lien fraternel qui oblige tous les êtres humains les uns envers les autres, nous faisant un devoir d'assister ceux de nos semblables qui sont dans l'infortune ». Selon ces définitions, chaque homme doit s'acquitter de sa « dette sociale ». La solidarité est un droit mais elle constitue aussi « un devoir auquel l'Etat doit obliger légalement chacun à contribuer » (Bizard, 2016, pp.9-10). Ici, Léon Bourgeois prône l'instauration d'une politique d'impôt sur le revenu, sur la succession et la mise en place d'une retraite pour les travailleurs. Par ces propositions, le penseur du solidarisme imagine un système de protection sociale, mais les mentalités de l'époque ne sont pas prêtes à adopter ce système. Néanmoins, les idées de Léon Bourgeois lui valent le surnom du « parrain de la Mutualité » car il a participé à l'élaboration, en 1898, de la Charte de la Mutualité²⁵. Cette dernière statue sur les modes d'action des mutuelles ainsi que sur leurs valeurs : non-lucrativité, accès à tous à des soins de qualité, réalisation d'actions sociales et sanitaires, liberté, démocratie, responsabilité. Cet ensemble de principes a guidé les diverses actions des mutuelles tout au long du XX^e siècle, entre lutte contre les fléaux sociaux (tuberculose, mortalité infantile, alcoolisme, etc.), groupements d'individus réunis pour assurer leur automobile : elle perdure au XXI^e siècle. La Macif entend ainsi cette notion de solidarité comme « un engagement collectif consubstantiel au principe de mutualisation, par lequel les sociétaires se protègent les uns les autres ». Elle se traduit « dans les garanties pouvant être souscrites (protections des biens et des personnes), au-delà de celles-ci (Prestation Chômage, Fonds de solidarité, etc.) et demain sous des formes nouvelles à inventer (afin d'anticiper les transformations sociales et environnementales) »²⁶.

La Macif donne au concept de solidarité une place centrale dans son activité et son objet social à l'instar des autres mutuelles, désireuses elles aussi d'accomplir une mission d'utilité sociale ; l'action est consacrée au service de la société et non à l'accumulation de profits. Toutefois, si la Macif et les mutuelles ont cet objectif commun de participer à l'essor de formes de solidarité en respectant des principes démocratiques, elles diffèrent selon certaines particularités. La principale réside dans le texte juridique de référence où les mutuelles sont régies par le Code de la mutualité et les SAM par le Code des Assurances. Les autres différences sont liées à un contexte à la fois historique et économique : la MAIF en est l'exemple phare

²⁵ Source - [Site Mutualité française- le mouvement mutualiste - Léon Bourgeois et le solidarisme](#)

²⁶ Source - document interne - Petit dictionnaire du mutualisme Macif

puisqu'elle est la première à se consacrer à l'assurance de l'automobile. Ces SAM comme la MAIF sont surnommées « les mutuelles 38 » en référence au décret de 1938 qui reconnaît leur statut : « reconnaissance des sociétés d'assurance à forme mutuelle ayant un but lucratif et rémunératrices d'intermédiaires »²⁷. Les autres mutuelles sont surnommées « mutuelles 45 » en référence à l'ordonnance du 4 octobre 1945 et l'instauration de la sécurité sociale. Leur domaine d'intervention est concentré, depuis le XIX^e siècle, sur l'assurance des personnes en cas d'accident ou de problème de santé. Les différences entre ces deux OCAM sont détaillées dans le tableau ci-dessous par Couret et Lacan.

Tableau 1 La famille mutualiste		
	Société d'assurance mutuelle (« mutuelles 38 »)	Mutuelle d'assurance (« mutuelle 45 »)
Ancienneté	1934 (création de la Maaif, future Maif)	Le mouvement commence à se structurer au XIX ^e siècle
Mouvement de référence	Le Gema, Groupement des entreprises mutualistes d'assurance	La FNMF, Fédération nationale de la Mutualité française
Domaine d'intervention originel	Assurance automobile	Assurance en cas d'accident, de problème de santé
Code juridique de référence	Code des assurances (le même que les assureurs à forme capitaliste)	Code de la mutualité
Acteurs connus	Macif, Maif, Matmut, Maaf, GMF...	MGEN, Smip, Mocen, LMDE...

Tableau des différences entre SAM et Mutuelles d'assurance, Couret et Lacan, 2009, p. 36

Pour autant, les différences perceptibles dans leurs textes juridiques de référence et dans le tableau ne sont pas aussi évidentes qu'elles le laissent présupposer. Selon le Code des assurances, « Les sociétés d'assurance mutuelle sont des personnes morales de droit privé ayant un objet non commercial. Elles sont constituées pour assurer les risques apportés par leurs sociétaires ou pour proposer la fourniture d'opérations [...]. Moyennant le paiement d'une cotisation fixe ou variable, elles garantissent à ces derniers le règlement intégral des engagements qu'elles contractent²⁸ ». D'après le Code de la mutualité, « Les mutuelles, unions et fédérations sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif. [...] Elles exercent

²⁷ Source - [Sénat - réglementation français et européenne de l'assurance](#)

²⁸ Source : [LegiFrance - Code des assurances](#)

leur activité dans le respect du principe de solidarité et mettent en place une gouvernance démocratique, fixée par les statuts, prévoyant la participation des membres²⁹ ». Selon ces premiers articles de loi, des points communs font surface, notamment le principe de non-lucrativité. En effet, les SAM sont des sociétés civiles à but non lucratif, elles disposent d'un fonds d'établissement, il n'y a donc pas d'actionnaires à rémunérer. De plus, ces deux textes renseignent d'autres éléments communs aux SAM et mutuelles comme la possibilité de renseigner, dans les statuts, une raison d'être et l'adoption de modes de gouvernance démocratique. La confusion entre SAM et mutuelle survient aussi lorsque la première étend son activité, en tant que groupe d'assurance mutualiste, et crée une filiale au statut différent. Par exemple, la Macif délègue les activités de son métier Finance-Epargne à sa filiale Apivia Macif Mutualité, soumise au Code de la Mutualité³⁰.

« Tout sociétaire a droit à une voix » selon le Code des assurances. Ce principe démocratique rejoint celui des coopératives où « une personne = une voix » bien qu'ici, il s'agisse de sociétaires. Ces derniers sont invités, tous les 4 ans, à élire leurs représentants appelés « délégués » et/ou à déposer leur candidature pour le mandat de délégué. Ces délégués siègent aux assemblées générales et élisent à leur tour les représentants du conseil d'administration. Le président, sociétaire, est lui-même élu par ces représentants du conseil d'administration, appelés administrateurs. De cette manière, la voix de chaque sociétaire est portée proportionnellement vers les plus hautes instances de la SAM. Au total, ce sont 1 108 délégués qui relaient les attentes et besoins des sociétaires et garantissent ainsi une relation de proximité entre les assurés, les sociétaires et leur assureur, la Macif. Deux types de sociétaires sont distingués : les délégués de proximité et les délégués nationaux. Les premiers sont tenus de porter la voix des sociétaires à travers des actions mutualistes tandis que les seconds siègent au conseil d'administration et assistent les délégués de proximité dans l'animation des actions mutualistes. Celles-ci regroupent des événements et rencontres gratuits adressés aux sociétaires et, dans certains cas, ouverts au grand public. Des thématiques précises sont abordées selon les métiers de la Macif : habitat, mobilité, santé et gestion du budget. Ainsi, ces actions peuvent être par exemple des dépistages auditifs et visuels, des ciné-débats sur la violence routière, des initiations aux gestes de premiers secours, des formations pour mieux gérer son budget, etc. Il s'agit de proposer aux citoyens des outils pour mieux appréhender les enjeux sociétaux dans un objectif de prévention et de cohésion sociétale. Finalement, l'objectif final est de responsabiliser

²⁹ Source : [LegiFrance - Code de la mutualité](#)

³⁰ Pour faciliter la lecture du mémoire, l'appellation « mutuelle » sera souvent utilisée pour désigner la Macif.

le sociétaire, une valeur caractéristique de la SAM et des mutuelles, énumérée dans la Charte de la Mutualité.

Le modèle mutualiste auquel appartiennent la Macif et la Maif, contient cet avantage comparatif, cette valeur ajoutée par rapport aux sociétés capitalistes selon Couret et Lacan. Si la solidarité et la gouvernance démocratique sont, selon le directeur général de la MAIF Pascal Demurger, des éléments distinctifs d'un assureur mutualiste vis-à-vis d'un assureur classique, la performance économique demeure le moteur des mutuelles, sans quoi elles ne peuvent contribuer au mieux commun, à jouer leur rôle d'utilité sociale au service de la société. Cette nécessité de performance prend tout son sens dans un secteur de l'assurance rendu toujours plus concurrentiel par les directives européennes (Demurger, 2019, p.291).

Cette performance économique au sein des SAM repose sur un modèle atypique et lié au principe démocratique de gouvernance. Pour poursuivre son activité, la mutuelle d'assurance a obligatoirement besoin de sociétaires et de leurs cotisations. La réciprocité est vraie puisque ces sociétaires doivent être protégés tout au long de leur vie et protéger leurs biens tout en bénéficiant de prix avantageux. Dès lors, les assurés et la mutuelle d'assurance sont réunis par un lien commun qui consiste à garantir la bonne santé économique de la mutuelle ou plutôt, à l'époque contemporaine, sa performance. Ce lien incite les assurés à être de bons assureurs : c'est le principe de double qualité. L'assuré est un assureur et vice-versa. Juliette Weber utilise la notion juridique d'*affectio societatis* ou d'*affectio mutualis* chez Couret et Lacan pour désigner, chez les individus, la volonté de s'associer et d'agir, de manière égalitaire, à la pérennisation de la société ou de la mutuelle. Selon Juliette Weber, cette notion juridique est appropriée, dans le cas d'une SAM puisque les deux parties, le sociétaire et l'assurance, témoignent d'une confiance mutuelle et omettent la banale typologie du contrat client-fournisseur des entreprises classiques. Cette notion juridique prend tout son sens dans le principe du contrat d'assurance selon lequel le sociétaire s'engage à verser une cotisation pour une prestation qu'il obtiendra à l'unique condition de la survenue d'un sinistre affectant son bien-être. Cette cotisation versée à l'assurance est variable à la Macif : c'est-à-dire qu'elle peut, selon la situation, prélever une somme aux sociétaires ou au contraire rétrocéder une part de ses excédents de gestion. En décembre 1999, la MAIF avait procédé à un rappel de cotisations en raison de la tempête ayant coûté plus d'un milliard de francs. 95% des sociétaires avaient répondu favorablement à ces rappels de cotisation pour éviter que la SAM ne puise dans ses fonds propres et évite une situation critique (Couret et Lacan, 2009, p.39). Cet appel à la solidarité des sociétaires a permis à la mutuelle d'assurance de limiter les pertes : au total, 350

millions de francs ont été collectés (Roquecave, 2001). À l'inverse, en 2020 alors que la crise sanitaire touche de plein fouet les ménages, certaines SAM ont décidé de mettre en place des mesures pour rembourser une partie des cotisations à leurs sociétaires, cette pratique est la ristourne de cotisations (Beaujon, 2020). L'*affectio societatis* induit donc cette relation de confiance comme élément fondateur à l'engagement mutualiste et, de manière plus générale, à l'économie sociale. Cette dernière peut se définir par la résultante des engagements bénévoles des individus, c'est-à-dire de leur implication volontaire, libre, désintéressée, sous forme d'actions organisées et dans l'intérêt de la communauté (Weber, 2011, p. 70).

Ce modèle économique mutualiste est appuyé sur la participation bénévole de ses adhérents, du sociétaire au président de la SAM en passant par les délégués et administrateurs. Cette différenciation mutualiste se répercute dans la redistribution de ses excédents de gestion. Ces derniers ne sont pas versés à des actionnaires comme ont l'habitude de le pratiquer les sociétés de capitaux. Au contraire, elles ont la finalité inverse de favoriser le bien-être de ses sociétaires. Ainsi, la mutuelle peut agir à différents niveaux : la diminution de ses tarifs, l'amélioration des garanties liées aux contrats, le renforcement de la solidité financière de l'entreprise, l'investissement pour des causes sociétales, la proposition de nouveaux services et offres assurantiels, etc. De cette manière, la mutuelle est naturellement amenée à innover pour répondre aux besoins de ses sociétaires et parfaire son image d'engagement (Couret et Lacan, 2009, p. 38). De même, ces mesures innovantes sont élaborées selon les principes démocratiques de la SAM. Par exemple, la conception ou modification des contrats IARD est effectuée à partir des souhaits des sociétaires, rapportés par les délégués. La faisabilité de ces vœux est ensuite étudiée puis transformée ou non sous forme d'offres ou services lors des assemblées régionales ou nationales (voir schéma ci-dessous). Cette conception des vœux permet à la Macif de satisfaire les besoins de ses sociétaires, puis de consolider ses résultats économiques. La satisfaction de ses sociétaires est, dans tous les cas, prioritaire et prévaut sur l'impératif économique. Ce choix éthique est raisonné d'après la spécificité des principes et activités de l'assurance mutualiste.

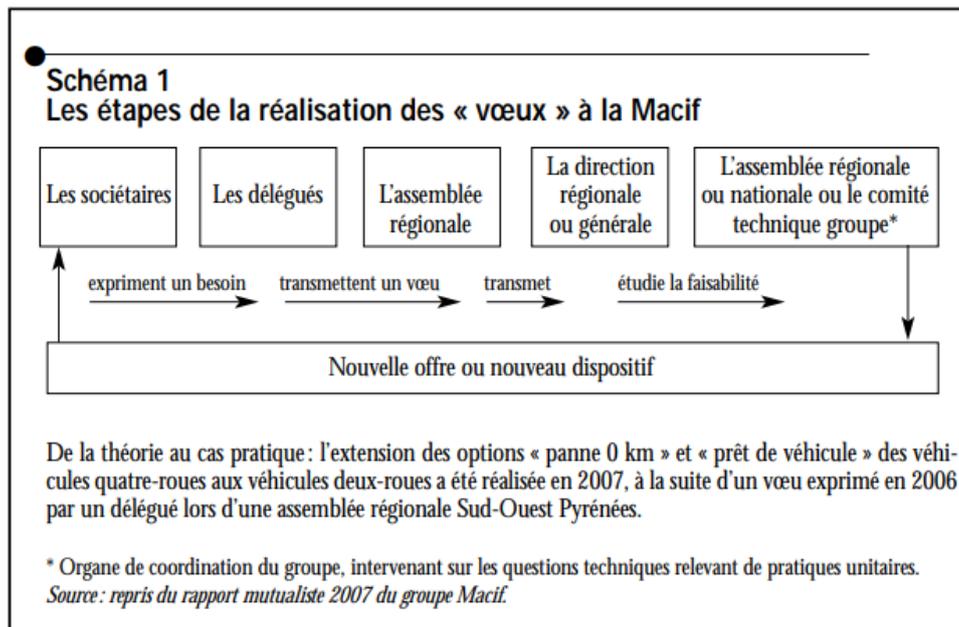


Schéma de conception des « vœux » à la Macif, Couret, A. & Lacan, A., 2009, p. 41.

Bien qu'attachées à ces valeurs éthiques, les SAM cherchent à se différencier des acteurs capitalistes dans un contexte où le marché de l'assurance est hautement concurrentiel. C'est dans cette perspective que la Macif doit réaffirmer son modèle mutualiste au risque d'être banalisée comme une structure capitaliste selon le principe d'isomorphisme institutionnel. Ce phénomène survient lorsqu'une organisation de l'ESS adopte les modes de fonctionnement d'une structure capitaliste d'un même domaine d'activité, soit par le développement de la structure, soit par mimétisme ou encore par une pression des autorités publiques (DiMaggio et Powell, 1983). Afin d'éviter cette confusion, les mutuelles ou « économiques non économiques » peuvent articuler leurs actions selon l'économie du don et en tirer avantage (Chanial, 2015, pp 188-189). Marcel Mauss et Karl Polanyi sont les principaux théoriciens de cette branche de l'économie. Ces penseurs estiment, d'après le point de vue maussien, qu'au sein d'économies non économiques, les biens ou services proposés sont au service des rapports sociaux ou liens humains (Mauss, 1924). Quant à Polanyi, celui-ci estime que les activités marchandes demeurent enclouées dans des dimensions sociales et sont ainsi indissociables du facteur humain, c'est-à-dire des conditions liées à l'échange (Polanyi, 1983). Les mutuelles créent ainsi de la valeur sociale avant de créer de la valeur économique, elles entretiennent des liens relationnels et associatifs avant de vendre des services. Cependant, cette valeur sociale peut se retrouver tyrannisée par la valeur économique, d'où le principe d'isomorphisme institutionnel dans l'esprit contemporain du philosophe Karl Marx.

Pour autant, les mutuelles sont fondamentalement constituées pour créer de la valeur sociale, pour prendre soin de leurs adhérents, ce que Philippe appelle l'économie du *care*. Ces mutuelles sont en effet des acteurs de ces deux branches économiques, le *care* et le don. Pour échapper à cette tyrannie de la valeur, l'auteur suggère à ces économies non économiques de prendre leurs responsabilités selon leurs principes démocratiques institutionnels : puisqu'il s'agit de sociétés de personnes, elles doivent asseoir leur engagement politique et critique dans le soutien de causes sociétales, à condition que ces soutiens s'inscrivent dans une démarche de création de valeur sociale et non de valeur économique. Chaniel illustre le pari du don en citant Godbout : « on gagne à condition de ne pas être intéressé à gagner, de ne pas adopter le schéma de l'intérêt individuel, de ne pas calculer » [Godbout, 2000, p. 167]. Lorsque cette condition est respectée, le don constitue un cercle vertueux, il véhicule du lien social et devient ainsi payant (Chaniel, 2015).

Selon la pensée de Chaniel, les SAM ont tout intérêt à rappeler leur identité mutualiste par le soutien orienté vers des causes sociétales et en adéquation avec leurs valeurs. Bien qu'elles soient tiraillées par la nécessité de croître économiquement face à l'essor de groupes mutualistes, elles doivent aussi accomplir leur rôle éthique de prédilection. Selon Denis Malherbe qui rapporte les propos de l'AISAM, les SAM doivent donc agir pour la promotion et le développement de l'économie locale, se positionner en coopération avec les collectivités et le tissu associatif, promouvoir les actions à caractère humanitaire, social, culturel dont les bases sont étroitement liées aux valeurs mutualistes (Malherbe, 2008, p. 157). Les SAM sont ainsi confrontées à un double défi qui consiste à la fois à répondre aux enjeux européens de convergence d'un modèle mutualiste unique et à encourager des solutions sociétales innovantes à impact social mais encore méconnues dans un territoire. Pour concilier ces deux objectifs, la Macif doit nécessairement structurer son organisation et se réunir sous forme d'un groupe mutualiste.

C'est pourquoi elle a rejoint en janvier 2021 le groupe Aéma avec Aésio Mutuelle, une mutuelle régie par le Code de la Mutualité et adhérente de la FNMF. Aésio Mutuelle, spécialiste du métier de la Santé-Prévoyance, protège 2,7 millions de personnes, ce qui fait d'elle la 3^e mutuelle santé en France³¹. En septembre de la même année, le groupe Aéma poursuit sa structuration avec son entrée dans le groupe d'Abeilles Assurances, une compagnie d'assurance qui protège plus de 3 millions de clients à travers diverses solutions d'assurance, de protection,

³¹ Source : [Site Internet - Aésio](#)

d'épargne et de retraite³² (cf. annexe 2 pour des chiffres détaillés de ces deux entités). En septembre 2022, le groupe Aéma a créé Ofi Invest, une société de gestion d'actifs de 600 collaborateurs avec 182 milliards d'euros d'actifs sous gestion, ce qui fait d'elle le 5^e groupe français de gestion d'actifs³³. La Macif fait ainsi partie d'un groupe d'envergure nationale et internationale, avec des membres aux valeurs partagées pour affirmer son modèle mutualiste³⁴ (cf. annexes 3 et 4).

En tant qu'acteur mutualiste, la Macif est engagée aux côtés des sociétaires grâce à ses principes démocratiques et solidaires adoptés dans les grandes instances de la société. Cette organisation égalitaire lui permet de nouer des relations avec des structures de l'ESS, que ce soit pour fonder un groupe, dans le cas du rapprochement avec Aésio Mutuelle, ou pour soutenir des projets innovants, initiés par des associations, coopératives, ou entreprises. Ces stratégies sont réfléchies en fonction des nouveaux enjeux sociétaux et environnementaux. Tout d'abord, le premier enjeu est européen, celui de la « course à la taille » encouragée par des réglementations telles que la loi Solvabilité 2. Le deuxième enjeu concerne les crises économiques et sanitaires ainsi que l'insuffisance des réponses des pouvoirs publics pour répondre aux besoins économiques et sociaux de ces citoyens. Le troisième enjeu est lié aux nouvelles attentes des consommateurs vis-à-vis du monde de l'entreprise et de ses actions, ainsi qu'aux capacités des organisations à innover et contribuer à l'utilité sociale. Or, la Macif comprend dans son ADN des éléments de réponse à ces enjeux pour rassembler en collectifs des actions solidaires et revivifier un lien social essoufflé.

³² Source : [Site Internet - Abeilles Assurance](#)

³³ Source : [Site Internet - Ofi Invest](#)

³⁴ Source : [Site Internet - Aéma](#)

3. Un engagement historique et des actions au bénéfice de la société et de l'intérêt commun

Au travers de solutions d'assurance variées et de ses valeurs mutualistes, la Macif incarne un modèle d'entreprise vertueux. Elle accompagne et protège tout au long du parcours de vie des individus potentiellement fragilisés. Les idées des auteurs précédemment énoncés convergent vers une idée commune selon laquelle, en tant qu'acteur de l'ESS, la Macif est engagée à corriger les effets inégalitaires causés par les crises économiques, sociales, sanitaires et environnementales, face auxquelles les réponses des pouvoirs publics sont insuffisantes. Cet engagement éthique est présent dès la naissance de la mutuelle, en 1960, dans un contexte de remise en cause du modèle de l'entreprise et des rapports qui la lient à la société. À cette période, la notion de RSE est encore méconnue, mais des théories sur la responsabilité sociale émergent selon lesquelles le manager d'une entreprise doit prendre des décisions adaptées aux objectifs et valeurs souhaitables pour la société (Bowen, 1953).

Économiste originellement keynésien, Bowen voit dans la responsabilité sociale un modèle économique soutenable, une troisième voie viable et équilibrée entre les principes du libéralisme qui reposent sur le « laissez faire, laissez passer » selon Vincent de Gournay et l'interventionnisme étatique. Cette analyse de Bowen est liée aux évolutions des valeurs de la société américaine, entre l'affirmation d'idéaux démocratiques, tels que la fin de l'apartheid et l'émergence d'organisations syndicalistes ouvrières. Ces facteurs incitent les acteurs du management à prendre en compte cette nouvelle doctrine dans leurs modes de gestion soit par obligation soit par conviction. Bowen donne une autre explication à la prégnance de cette nouvelle philosophie du management, qu'il décrit comme la nouvelle origine sociale des hommes d'affaires. En effet, la propriété et le contrôle de l'entreprise auparavant administrés par un seul décisionnaire sont désormais séparés et nécessitent de nouveaux profils de managers (ceux qui « contrôlent »), plus à même d'exercer le contrôle et d'orienter l'entreprise vers un développement pérenne. Néanmoins et bien qu'elles soient synonymes de vertus, les prises de position en faveur de la RSE génèrent des débats : certains parmi l'opinion publique doutent du bien-fondé des pratiques sociales et environnementales de ces entreprises, perçues comme une manœuvre capitaliste, tandis que d'autres comme Milton Friedman rappellent le rôle initial de l'entreprise, celui de la maximisation du profit (Gond et Igalens, 2014, pp 11-17). Ces oppositions d'idées prouvent la complexité polysémique de la notion de RSE : « le terme est brillant en lui-même, il signifie quelque chose, mais jamais la même chose pour tout le monde.

Pour certains, il véhicule l'idée de responsabilité légale, de responsabilité juridique ; pour d'autres, il est synonyme de comportement socialement responsable, dans un sens éthique ; pour d'autres encore, le message est causal : "responsable de" ; beaucoup le considèrent enfin simplement comme quelque chose de charitable » (Clarkson cité dans Mullenbach, 2007, p.109).

Si la définition du concept de RSE ne fait pas encore l'unanimité, des éléments historiques et théories économiques dans les années 1970 et 80, justifient la nécessité de concevoir autrement le modèle d'entreprise et de le rendre plus collaboratif.

En 1972, le rapport Meadows expose les limites de la croissance telle qu'elle est encouragée et poursuivie après la seconde guerre mondiale, ce que Jean Fourastié dénomme la période des Trente Glorieuses. Cette période faste exige des ressources alimentaires et énergétiques qui, selon ce rapport du Club de Rome, finiront par s'épuiser. Les scientifiques de ce rapport préconisent alors de limiter le nombre d'enfants à 2 par couple, d'opter pour des énergies renouvelables et d'inciter au recyclage à travers le tri des déchets, etc. Ce rapport relate des scénarios jugés alarmistes si ces préconisations ne sont pas suivies et bien que les critiques à l'encontre de ces scénarios soient acerbes, il n'en demeure pas moins urgent de trouver des solutions pour compenser les dégâts provoqués par l'activité humaine. Ces solutions apparaissent d'autant plus nécessaires que le modèle économique expose ses limites énergétiques à travers les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979.

Dans une ère de prise de conscience des excès du capitalisme, de nouvelles théories économiques visent à apprécier d'une autre manière la posture de l'entreprise dans son environnement, aussi bien interne qu'externe. En 1984, Edward Freeman introduit la théorie des parties prenantes à partir de la notion anglaise de « stakeholder ». Terme issu d'un néologisme avec la notion de « *stockholder* », « actionnaire » en français, il désigne tout d'abord les intérêts financiers d'un groupe dont la responsabilité incombe à l'entreprise. La notion est remise au goût du jour par Freeman qui la définit comme « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». D'après cette définition, la théorie des parties prenantes consiste à identifier ces individus ou groupes d'individus participant au projet de l'entreprise et à prendre en compte leurs intérêts. Il est possible d'identifier les parties prenantes selon plusieurs méthodes parmi lesquelles celle de Clarkson est la plus répandue. Deux types de parties prenantes se distinguent selon l'auteur : les primaires et secondaires. Les parties prenantes primaires sont directement liées à l'activité

de l'entreprise, ce sont celles sans quoi l'entreprise ne peut pas subsister. Elles regroupent les propriétaires de la structure, les salariés, les clients, les fournisseurs. Les parties prenantes secondaires exercent une influence sur l'entreprise mais elles n'ont pas d'incidence directe sur l'activité de l'entreprise, il s'agit des médias, des concurrents, des groupes d'intérêt, du gouvernement et des organisations de consommateurs (Mullenbach, 2007, pp.111-115).

Ces parties prenantes sont associées à un nouveau rôle de l'entreprise au sein de la société. L'entreprise doit exercer son activité en prenant compte les intérêts des différents acteurs qui influencent de près ou de loin sa valeur ajoutée au service de la société. La pyramide de Carroll en 1991 relate un modèle hiérarchique de responsabilité d'entreprise selon 4 niveaux. Voir le tableau ci-dessous.

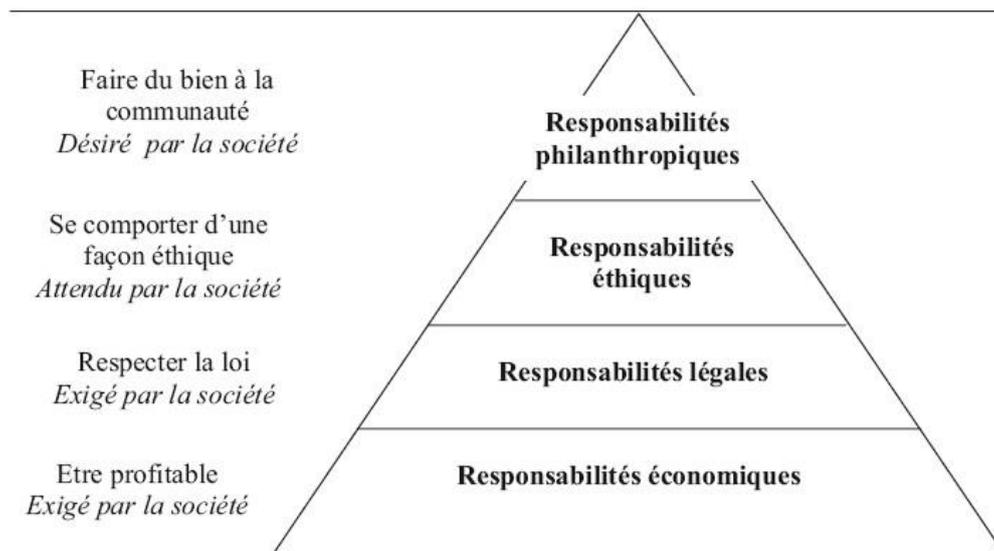


Schéma de la Pyramide de Carroll (1991), (Golli et Yahiaoui, 2009, p.144)

Cette pyramide est similaire à celle de Maslow dans la mesure où toutes deux établissent hiérarchiquement des fonctions essentielles. Dans le cadre de la pyramide de Maslow, il s'agit d'abord des besoins essentiels à la survie de l'individu pour aboutir à des besoins d'accomplissement de soi. Ici, Carroll adapte ce principe de hiérarchisation à l'échelle de l'entreprise par rapport à des idéaux d'utilité sociale. Cette dernière remplit d'abord des missions économique et légale pour assurer la pérennité de l'entreprise et inscrire ces actions dans le respect des normes juridiques. Elle vise à accomplir, au dernier stade, une mission philanthropique telle que désirée par la société. Or, depuis sa création, la Macif démontre des pratiques économiques articulées autour d'un principe d'utilité sociale. Son histoire est en effet conjuguée aux étapes de l'émergence de la RSE.

Née en 1960, la Macif adopte déjà des procédés économiques vertueux et innovants reposant sur les principes mutualistes de solidarité, de gouvernance égalitaire et de liberté. D'abord, la loi du 27 février 1958 relative à l'obligation d'assurer son véhicule incite les SAM à élargir leur champ d'activité pour d'autres catégories socioprofessionnelles que celles des instituteurs. Au sein de la Mutuelle d'assurance automobile des instituteurs de France (MAAIF), des actions isolées s'efforcent de convaincre la mutuelle de rendre accessible l'assurance à de nouvelles catégories socio-professionnelles, comme celles des commerçants et industriels, mais en vain³⁵. Cependant convaincus du bien-fondé de leur démarche, un groupe d'entrepreneurs est rassemblé avec à sa tête, Jacques Vandier, polytechnicien et haut fonctionnaire au sein du corps de contrôle des assurances au ministère des Finances. Réputé visionnaire et familier des métiers de l'assurance, il décide dès l'écriture des statuts d'ouvrir la mutuelle aux salariés du commerce et de l'industrie, de séparer les fonctions de présidence et de direction générale et introduit la sélection des risques, notion élémentaire et aujourd'hui primordiale dans le métier d'assurance des SAM.

La sélection des risques consiste, dans le domaine de l'assurance, à sélectionner un ensemble de risques que l'assureur prend en charge et de déterminer des conditions sous lesquelles les garanties sont offertes. La pratique vise à limiter les conséquences regrettables des asymétries d'information, dites de sélection adverse. Par exemple, les tarifs auto fixés peuvent être considérés comme trop élevés par les personnes prudentes qui n'ont pas d'accidentologie élevée : ils peuvent par conséquent décider de rompre leurs contrats. En revanche, des conducteurs à la conduite plus accidentogène peuvent juger ces prix raisonnables et souscrire ces contrats auto. Par manque d'informations, la mutuelle d'assurance peut être exposée à des difficultés économiques en faisant fuir les bons assurés et en attirant les mauvais assurés. Afin d'éviter cet écueil, Jacques Vandier confectionne un contrat d'assurance automobile unique avec deux particularités. D'abord, les tarifs pratiqués sont deux fois moins élevés que ceux proposés par les sociétés d'assurance traditionnelles puisqu'aucun intermédiaire (réseaux d'agence, courtiers, ...) n'est à rémunérer. Couret et Lacan décrivent ces pratiques avantageuses des mutuelles sans intermédiaires (MSI) où la mutuelle et le sociétaire en tirent un avantage économique et entretiennent des relations de confiance (Couret et Lacan, 2009, p. 39). La seconde caractéristique de ce contrat d'assurance automobile est que les tarifs

³⁵ Source : document interne - 1960-2020 Macif, 60 ans d'engagement mutualiste

sont répartis en 5 zones indexées à 3 variables : le type de véhicule, la zone de circulation et le profil de l'assuré.

Ces mesures innovantes ne s'arrêtent pas là puisque la Macif crée, en 1964, un nouvel outil de l'assurance automobile, le constat amiable. Lorsqu'un accident de la route survient entre automobilistes, ces derniers remplissent un formulaire qui relate scrupuleusement les conditions de l'événement. L'assurance peut identifier plus facilement les responsabilités de chacun et procéder aux indemnisations. Ces premières actions témoignent des capacités innovantes de la Macif à protéger un public jusqu'ici délaissé par les autres mutuelles d'assurance et à proposer des solutions adaptées à leurs besoins.

D'après Cuénoud, Dang, Houanti et Sahut, la théorie des parties prenantes est adaptée au modèle des SAM puisque au sein de ces dernières, les sociétaires sont directement impliqués dans le processus des décisions, ils sont à la fois les clients et propriétaires de leur entreprise (Cuénoud et al, 2019, p. 255). Le modèle de gouvernance démocratique se forme en 1976, où sont organisées les premières élections des délégués Macif. Des représentants de salariés entrent pour la première fois au conseil d'administration. À cette période, un délégué représente 3 000 sociétaires. Cela étant, la Macif n'a pas omis, dès le démarrage de son activité, l'importance de nouer des relations étroites avec d'autres parties prenantes quand bien même celles-ci constituent de potentielles concurrentes. La Maaif - aujourd'hui Maif, elle adopte le nom de Maif en 1969 lorsqu'elle déploie ses offres d'assurances à d'autres activités - et la Macif signent ainsi un accord de non-concurrence et de mutualisation opérationnelle dès la naissance de la Macif, en 1960. Preuve de cette solidarité, un prêt est octroyé, de la part de la Maaif à la Macif, de 800 000 francs. Trois années plus tard, en 1963, l'esprit de cohésion conduit la Macif, la Maaf, la Maaif, la Matmut, et la GMF à s'unir pour contrecarrer le poids des assureurs privés et représenter plus efficacement le mouvement mutualiste auprès des pouvoirs publics : naît alors le Groupement des Sociétés d'Assurance à Caractère Mutuel (GSCAM), puis en 1989, le Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance (GEMA) avant de devenir, en 2016, la Fédération Française de l'Assurance (FFA).

Cette entente cordiale entre acteurs mutualistes permet à la Macif de présenter des résultats excédentaires dès 1967 puis de fonder l'année suivante la SOCRAM, une société proposant des crédits sans intermédiaire pour permettre initialement l'acquisition d'un véhicule³⁶. La Socram est aujourd'hui un membre à part entière de la marque Macif puisqu'elle

³⁶ Source : [Site Internet Socram Banque](#)

propose des produits d'épargne bancaire et des crédits tels que le crédit Jeune sur le métier Finance-Epargne³⁷. Bénéficiaire de ces partenariats, la Macif crée en 1974 la Société Mutualiste Accidents du Commerce et de l'Industrie de France (SMACIF), une mutuelle au statut juridique différent. L'objectif de cette stratégie est de faire de la Macif un acteur majeur du secteur de la prévoyance et de la santé individuelle et collective. La SMACIF a délaissé son nom au profit de celui de Macif-Mutualité en 2002 avant que l'entité ne fusionne, le 27 novembre 2020, pour devenir Apivia Macif Mutuelle. Dans ce contexte porteur, la Macif et quelques membres du GSCAM décident de fonder Mutavie, une société européenne à Directoire et Conseil de surveillance, chargée de proposer des contrats d'assurance-vie accessibles à tous³⁸. Le symbole de cette association mutualiste est la création d'IMA en 1981 : il s'agit d'un opérateur d'assistance spécialisé dans le domaine de l'automobile, de l'habitation et de la protection de personnes. Aujourd'hui, IMA rassemble plus de 5 400 collaborateurs, et est leader français sur plusieurs marchés de l'assistance avec une implantation en Europe et en Afrique du Nord. Elle occupe la 4^e place dans le monde sur son secteur d'activité³⁹.

Ces éléments historiques soulignent la préoccupation perpétuelle de la Macif pour l'économie sociale. Ses actions sont guidées et construites au nom d'idéaux démocratiques avec les intérêts de ses parties prenantes. Cette stratégie s'avère efficace puisqu'à la fin des années 1980, la Macif franchit la barre des 3 millions de sociétaires et présente des résultats excédentaires à hauteur de 240 millions de francs⁴⁰. De cette manière, l'essor fructueux de la Macif coïncide avec l'émergence de la notion de RSE et cette corrélation va se poursuivre, ce qui permet à la Macif de bénéficier d'un avantage distinctif vis-à-vis des structures d'assurance traditionnelles.

Au début des années 1980, l'émergence de la théorie des parties prenantes alimente les convictions selon lesquelles l'entreprise peut contribuer à la création de valeurs sociales, au-delà de la valeur économique. Néanmoins, les mentalités ne sont pas encore sensibles à ce type de discours bien que se manifestent les premiers maux du libéralisme entre l'épuisement des ressources naturelles et la montée du chômage. Comme l'a prouvée l'histoire de l'économie sociale, depuis le XIX^e siècle jusqu'à l'institutionnalisation de l'ESS par l'État français, une reconnaissance institutionnelle est requise afin de légaliser et réglementer des solutions plus

³⁷ Source : [Site Internet Socram Banque - Produits Macif](#)

³⁸ Source : [Site Internet Mutavie](#)

³⁹ Source : [Site Internet IMA](#)

⁴⁰ Source : document interne - 1960-2020 Macif, 60 ans d'engagement mutualiste

propices et génératrices d'utilité sociale. En premier lieu, la réunion de citoyens, motivés par des convictions communes, sous forme d'association, permet de mettre en évidence des difficultés économiques et sociales. S'ensuit la préoccupation de l'autorité publique pour ces sujets et le cas échéant, des mesures permettant d'apporter des réponses suffisantes ou non à ces populations exposées. Dans le cas présent, l'Organisation des Nations-Unies (ONU) a contribué à revoir la conception et le rapport à la croissance économique, d'abord à l'échelle internationale. En 1987, le rapport Brundtland introduit la notion de développement durable. Cette dernière est définie comme « un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Les préconisations de ce rapport sont utilisées lors du sommet de la Terre de Rio en 1992 où l'ONU définit un programme d'actions locales, l'Agenda 21, à destination des territoires. Trois piliers sont distingués : un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable⁴¹.

La notion de développement durable est avant tout un sujet international destiné à renforcer les moyens d'action en faveur du développement durable dans les territoires membres de l'ONU. Contrairement à la RSE, le développement durable bénéficie d'une prise de conscience des enjeux environnementaux et d'une reconnaissance globale de principes à soutenir. Ces derniers sont renseignés dans l'Agenda 21 et visent à anticiper et résoudre les défis contemporains et futurs d'ordre économique, social et environnemental⁴². Ces prises de décisions internationales en faveur du développement durable ont la particularité de légitimer le modèle RSE pour l'entreprise. Selon Jacques Igalens, la RSE et le développement durable présentent certes des divergences liées à leurs origines conceptuelles respectives mais convergent grâce à un socle commun, convenu par la définition commune de la RSE, dans le livre vert de la commission européenne en 2001 et intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la RSE*. La RSE est établie « comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Partant de cette définition, le socle commun de ces deux notions réside dans la prise en compte des trois dimensions : économique, sociale et écologique (Igalens, 2008, pp.285-290).

Dès lors, cette bifurcation idéologique au niveau international s'est couplée avec une dynamique de recherche académique. Selon Elkington, l'appropriation par une entreprise, des

⁴¹ Source : [Insee - Développement durable](#)

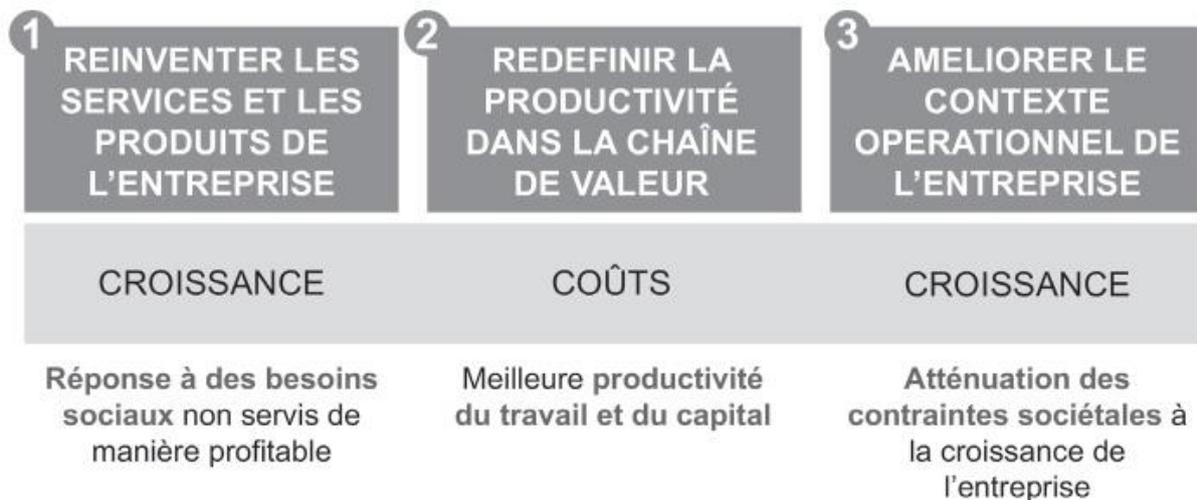
⁴² Source : [Vie publique - Agenda 21](#)

trois piliers du développement durable dans son activité, lui permet d'atteindre la performance globale, un objectif autant souhaitable pour l'entreprise que pour la société. Le concept est transposable par le modèle du Triple P, *People, Planet, Profit* ou *Triple Bottom Line*. Ce modèle permet de concevoir les résultats d'une entreprise sous un autre prisme que celui de la comptabilité classique. Ainsi, la performance globale désigne « les impacts de l'entreprise auprès de ses parties prenantes internes, externes et plus globalement au niveau sociétal, et d'autre part, un élargissement équilibré des objectifs stratégiques et des performances ». Les auteurs Cuénoud, Helfrich et Ramonjy expliquent que la performance globale constitue le but principal pour lequel la Macif définit et oriente ses activités. Ces auteurs estiment que la Macif a tout intérêt à valoriser des démarches innovantes et responsables puisqu'elles répondent d'abord à la particularité de la Macif, celle d'un acteur d'utilité sociale et d'autre part, car elles lui permettent de demeurer efficace dans le temps. Ces innovations intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans les processus pour créer des solutions nouvelles et génératrices de valeur sociétale, telles que des offres et services avec des parties prenantes de l'ESS, (Cuénoud et al, 2018, pp 88-91).

Ces recherches scientifiques mettent en lumière les plus-values de la prise en compte des enjeux sociétaux dans l'activité d'une entreprise. Comme Bowen, Elkington a pour projet de démontrer le bien-fondé de ces pratiques pour l'ensemble de la société et l'entreprise elle-même. Ces théoriciens insistent sur l'authenticité de la mise en place d'une stratégie RSE en tant que vectrice d'effets positifs. Pourtant, la RSE est perçue comme un outil pour redorer ou embellir une image de marque auprès du grand public. En effet, une entreprise quelconque peut se revendiquer porteuse d'une stratégie RSE alors que son activité commerciale et ses actions contredisent ce qu'elle prétend défendre. Ces opérations commerciales peuvent toutefois être dénoncées comme du greenwashing, par exemple. Ce concept désigne des moyens de communication d'une entreprise pour véhiculer une image mensongère de responsabilité écologique. Par exemple, Total Energies se prétend être un acteur de la transition énergétique alors que le groupe français, en Afrique, s'emploie à extraire des énergies fossiles en expropriant les agriculteurs locaux⁴³. Le détournement de la RSE pour des finalités lucratives ternit l'image d'acteurs engagés naturellement ou non dans cette démarche responsable. Pourtant, des théories telles que celle défendue par Elkington, selon le principe de performance globale soutiennent la potentielle création de valeur liée à la poursuite d'une stratégie RSE.

⁴³ Source : [Arte - Emission Le Système Total](#)

L'objet d'une stratégie RSE telle que le suggère Elkington à travers son modèle de performance globale conduit nécessairement l'entreprise à innover pour développer des solutions plus raisonnées et adaptées aux ressources naturelles disponibles. Certaines entreprises se démarquent et se développent en suivant ce modèle d'innovation, propre à la RSE. Ces idées ont été théorisées par Michael Porter et Mark Kramer sous le nom de *shared value* ou valeur mutuelle (Porter, Kramer, 2011). Ces auteurs distinguent trois façons de créer de la *shared value*. Voir le schéma ci-dessous :



Les trois façons de créer de la *shared value* (Pfitzer, 2017, p.54)

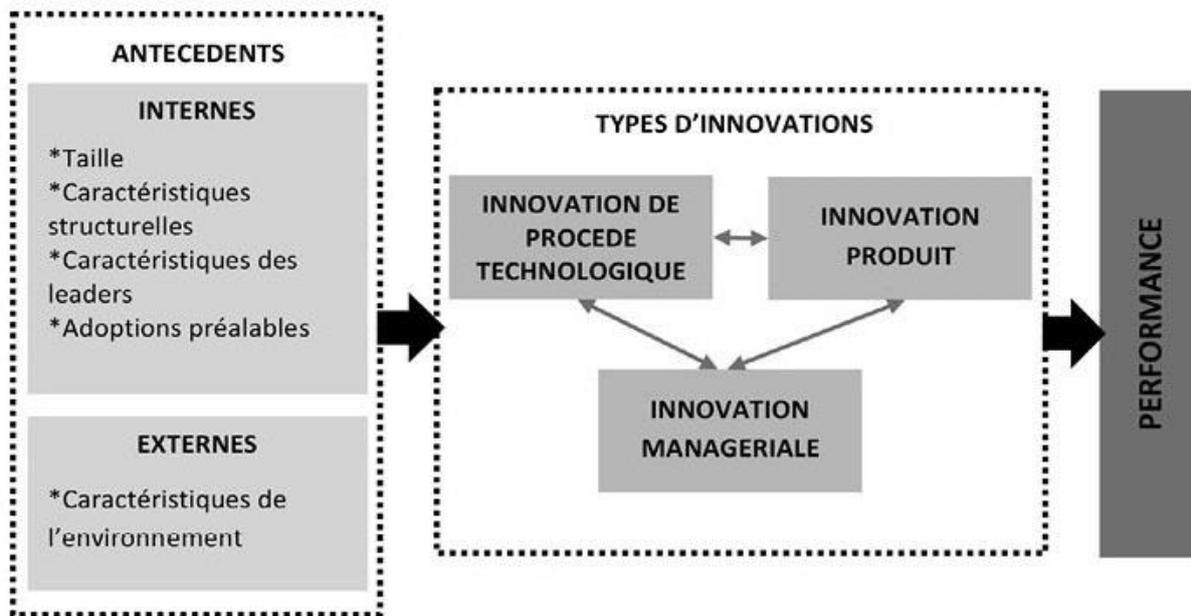
Ces trois façons de générer de la *shared value* intègrent l'entreprise et ses parties prenantes dans un processus de décisions commun et vecteur de valeur sociétale. Au contraire de la philanthropie d'entreprise qui rétrograde la résolution des besoins et les défis sociaux comme des objectifs seconds, la *shared value* se propose ici de prioriser ces enjeux comme finalité première des objectifs de l'entreprise. Selon Pfitzer, ce mécanisme de *shared value* n'est possible que si l'entreprise se dote d'une mission sociale ou d'une raison d'être. Cette dernière consiste, pour une entreprise, à adopter un « projet de long terme dans lequel s'inscrit l'objet social de l'entreprise »⁴⁴. Elle constitue l'une des conditions pour l'obtention de la qualité de société à mission d'après la loi Pacte de 2019. Dans cette perspective, la société à mission indique qu'une entreprise dédie son activité au service d'une mission sociale ou environnementale. Les principaux avantages de cet agrément soulignent les enseignements des théories économiques d'Elkington ou de Porter et Kramer : donner du sens aux activités de l'entreprise en fédérant les équipes ou parties prenantes autour d'une ambition commune,

⁴⁴ Source : Loi Pacte - Economie.gouv.fr

améliorer l'image de marque en affirmant la raison d'être de l'entreprise auprès de ses parties prenantes et l'amélioration de la performance économique grâce à l'innovation⁴⁵. Selon ces exemples, la RSE devient un outil incontournable pour tout type et taille d'entreprise puisqu'elle ouvre des perspectives de croissance par la génération d'innovations.

L'innovation constitue, dans le champ économique et social, un moteur de croissance. Elle peut être associée à un produit, un service, un dispositif, un système administratif, un processus, une politique, un plan ou un programme. Elle permet de rentabiliser la valeur et de produire une somme d'effets positifs pour une pluralité d'acteurs. L'économiste américain Damanpour s'intéresse à cette notion, selon lui, charnière, pour une organisation et sa pérennité. Selon lui, l'adoption d'une innovation au sein d'une entreprise peut contribuer à la rendre plus efficace et plus compétitive. Cette démarche se nomme l'innovation managériale, interprétée comme « de nouvelles approches dans les connaissances pour accomplir les tâches de management et de nouveaux processus porteurs de changement dans la stratégie, la structure, les procédures et les systèmes de l'organisation » (Aravind, Damanpour, 2012, pp.429-432). Damanpour s'attache à décrire les vertus de l'innovation managériale en tant que modèle stratégique pour favoriser la performance économique d'une entreprise. Pour illustrer son propos, il prend exemple sur des entreprises de services (des banques) puis des organisations de service public en Grande-Bretagne, qui, ayant intégré des innovations de service, de procédés technologiques et d'innovations managériales, parviennent à atteindre l'objectif de performance économique. Voir le schéma ci-après.

⁴⁵ Source : Société à mission - Economie.gouv.fr



L'influence des innovations sur la performance dans les organisations (Bocquet, Dubouloz, 2016 p.277)

Cette figure expose les relations positives entre les intégrations de différents types d'innovation liées aux spécificités d'une organisation et l'objectif premier d'une entreprise, la performance globale (Bocquet, Dubouloz, 2016, pp.273-277).

Depuis la fin du XXe, la RSE joue un rôle pionnier en tant qu'alternative au modèle capitaliste associé à des dégénérescences sociales et environnementales. La RSE s'est par la suite affirmée comme une solution et un modèle viable pour une création de valeur profitable au plus grand nombre. En témoigne l'élan juridique en France, favorable à l'adoption d'une stratégie RSE au sein des entreprises avec le vote de la loi relative à l'ESS le 31 juillet 2014 puis la loi PACTE de mai 2019. Toutes deux reconnaissent et affirment un mode d'entreprendre respectueux de son environnement et dont l'activité est consacrée à l'utilité sociale, notamment par la mise en place d'une raison d'être. La Macif a naturellement suivi cette voie et adopté cette stratégie qui répond aux caractéristiques fondatrices de la mutuelle et à des volontés de différenciation vis-à-vis de ses concurrents aux activités capitalistiques.

Le développement réussi de la Macif au début des années 1960 est dû à ses capacités à proposer des services nouveaux et adaptés au public cible et à nouer des partenariats avec des structures aux valeurs similaires. Quoi qu'il en soit, le positionnement de la Macif en faveur de l'innovation sociale a toujours été le mot d'ordre des actions de la mutuelle. C'est pour cette raison qu'en 1993, les délégués Macif établissent l'acte de naissance de la Fondation Macif. Il

s'agit de l'une des premières fondations de France. Elle a pour vocation le prolongement de la mission sociale de la mutuelle : en tant que structure de soutien à l'innovation sociale, la Fondation Macif accompagne - de l'émergence de l'idée jusqu'à l'essaimage - des projets issus des territoires, apportant des réponses nouvelles à des besoins sociaux non satisfaits⁴⁶. Ces projets étaient initialement tournés vers la culture et l'art, l'humanitaire et le social, l'éducation et la formation ainsi que l'environnement et la qualité de vie, avant d'être orientés, en 2015, vers des sujets plus spécifiques aux métiers de la mutuelle comme la mobilité, la santé, l'habitat et la finance solidaire. La Fondation Macif apporte donc son expertise à des associations et entreprises à finalité sociale ou solidaire grâce à la présence de chargés de mission dans les régions pour identifier des initiatives solidaires et innovantes. À ce titre et avec l'appui de l'Avisé, acteur de référence du développement de l'ESS et de l'innovation sociale, la Fondation Macif s'est investie en 2014 dans la mise en place du programme P'INS, un dispositif d'accompagnement au changement d'échelle des projets d'innovation sociale : chaque année, un jury se réunit pour sélectionner des projets parmi un certain nombre de candidatures. Parmi les dernières lauréates, l'association « Lève les yeux » lutte contre la dépendance numérique et s'emploie à informer et maintenir les capacités de concentration des personnes de tout âge, enfants, adolescents et parents ; tout en alertant les pouvoirs publics sur le sujet⁴⁷. Au total, la Fondation Macif a soutenu 4 882 projets dont 26% sont dédiés à l'action sociale, 21% à la santé, 13% aux arts et à la culture. Les autres projets sont dédiés à l'éducation, à l'environnement, à l'emploi et au développement local⁴⁸.

La valorisation de l'engagement pour l'ESS est une orientation stratégique et un choix politique. La Macif affirme ici son appartenance à une conception de l'économie plus vertueuse et intègre les modalités de cette économie dans son activité puisque la pratique démontre son utilité aussi bien économique que sociale et ce pour toutes les parties prenantes. En 1999, face à la montée du chômage, la Macif propose à ses sociétaires la prestation Solidarité Chômage, un dispositif de solidarité permettant à la personne ayant perdu son emploi et subi une perte importante de son revenu, de ne pas avoir à sacrifier son assurance faute de moyens, sous certaines conditions. Cette prestation était destinée à prendre en charge jusqu'à 99% des cotisations d'assurance sur des contrats Habitation et Automobile, avant d'être étendue aux contrats Deux-Roues et Santé-Prévoyance avec des critères d'éligibilité assouplis. En 2019, le

⁴⁶ Source - Document interne - Petit dictionnaire du mutualisme Macif

⁴⁷ Source : [Presse Macif - Programme Pins](#)

⁴⁸ Source : Fondation Macif - Magazine Inspire n°4

montant de l'aide accordée pour cette prestation était de 3,5 millions d'euros⁴⁹. Cette aide fait partie des dispositifs de solidarité comme le Fonds de Solidarité (FONSO) et le Fonds d'Action Sociale (FAS). Le premier consiste à accorder une aide au sociétaire lors d'un préjudice subi, à la suite d'un sinistre auto ou habitation non pris en charge par la Macif. Le second permet d'octroyer une aide exceptionnelle aux adhérents Santé/Prévoyance lorsque les garanties du contrat ne suffisent pas à couvrir des dépenses trop onéreuses. Mis en place en 2020, le dispositif Macif Solidarité Coups Durs prodigue un service d'accompagnement au sociétaire lors de moments de vie qui fragilisent son existence : perte d'emploi, décès d'un proche, hospitalisation, etc. De la même manière, le dispositif Macif Avantages permet d'améliorer le pouvoir d'achat des sociétaires Macif en bénéficiant de réductions sur des marques partenaires de la mutuelle. En complément de ces dispositifs, la Macif adresse dès 2003 des offres et services adaptés aux caractéristiques du public en situation de handicap au travers du programme Macif Sourds : par ce geste solidaire, la Macif est la première mutuelle d'assurance à proposer des produits adaptés à des personnes sourdes et malentendantes. En 2008, le dispositif Macif Sourds est intégré à une démarche globale, Macif Egalis, qui consiste en la prise en compte des différentes situations de handicap dans des offres et services adaptés, par exemple, un contrat « chien guide » qui propose notamment la prise en charge des frais de soins vétérinaires et l'assistance de son maître à moins de 50 km de son domicile. Dans cette démarche solidaire, la mutuelle a aussi initié le programme Aidants Aidés dès 2002 où sont accompagnés les aidants de personnes en situation de handicap⁵⁰.

Afin d'affirmer son modèle de développement économique et social, la Macif adopte en 2005 le projet mutualiste « pour une économie humaine, solidaire et responsable ». Dans ce projet, le groupe Macif revendique l'ensemble de ses activités inscrites dans le champ de l'économie sociale : « Le groupe Macif a le devoir de faire du développement durable un thème majeur de sa stratégie tant par rapport à ses sociétaires qu'à l'égard de ses salariés et de la société ». Trois axes y sont inscrits : le développement durable, le mode de gouvernance participatif et le groupe Macif au cœur de la société. Ces axes dictent les engagements de la mutuelle en ces termes : « Participer à la transformation de la société, dans un sens plus solidaire en nous appuyant sur notre efficacité économique. Cette approche fixe une finalité humaniste à notre activité d'entreprise et un impératif de gestion socialement responsable »⁵¹. Ainsi, la

⁴⁹ Source : document interne - 1960-2020 Macif 60 ans d'engagement mutualiste

⁵⁰ Source : [Site Internet Macif - Dispositifs solidaires](#)

⁵¹ Source : document interne - 1960-2020 Macif, 60 ans d'engagement mutualiste

Macif entend contribuer à l'utilité sociale par l'adoption d'une démarche RSE. D'une part, les mobilités durables sont promues à travers une politique tarifaire plus avantageuse pour des véhicules à source d'énergie renouvelable ou moins polluants et des partenariats avec des acteurs clés du covoiturage ou de l'autopartage, respectivement Mobicoop et Citiz. Dans une autre perspective mais dans le même domaine, la Macif assiste les personnes vulnérables par son partenariat avec Wimoov, une association œuvrant pour l'inclusion sociale et le désenclavement territorial. D'autre part, la Macif met à disposition des produits d'épargne socialement responsables pour ses sociétaires : ceux-ci peuvent bénéficier d'une épargne rentabilisée tout en soutenant des projets à forte utilité sociale et environnementale. Par exemple, le livret solidaire Macif donne la possibilité aux sociétaires de choisir de s'engager auprès de l'une des quatre associations suivantes : les Restos du Cœur, le Secours populaire, le Samusocial de Paris et la Surfrider Foundation Europe. Cette initiative en faveur de la finance solidaire illustre la démarche volontaire et stratégique de la Macif qui consiste à contribuer à l'utilité sociale⁵².

Ces actions de la Macif au bénéfice de la société sont multiples et sont justifiées selon les valeurs qui caractérisent et guident la mutuelle. Ces mesures relèvent d'une importance non négligeable alors que des inégalités économiques se creusent davantage au sein de la population et entre territoires. Cette situation dégradée nuit à la cohésion sociale et au vivre ensemble en société. Selon l'Observatoire des inégalités, en 2018 les personnes en situation de pauvreté, c'est-à-dire les personnes vivant avec moins de 60% du revenu médian (1 102€ pour une personne vivant seul), vivent pour 63% d'entre elles en ville. Aussi, le taux de pauvreté augmente dans les quartiers défavorisés : ce taux dépasse 60% dans 20 des quartiers les plus défavorisés de France, toujours selon l'Observatoire des inégalités en 2018⁵³. Face à ces faits révélateurs d'un ébranlement de la cohésion sociale, l'engagement associatif représente un remède afin de raviver les solidarités : la Macif souhaite axer sa stratégie dans cette direction. En 2017, la Macif lance Diffuz, une plateforme réunissant des actions solidaires partout en France : elle permet à un citoyen de s'engager sur le terrain ou en dehors, pour une cause qui lui est chère, de manière ponctuelle ou assidue. Par ce biais, il peut participer au mouvement du World Cleanup Day du 13 au 17 septembre 2023 en contribuant à l'organisation de ramassage des déchets⁵⁴. L'encouragement pour ces actions solidaires de la part de la Macif est en accord

⁵² Source : [Site Internet Macif - Le livre solidaire](#)

⁵³ Source : [Observatoire des Inégalités - L'essentiel de la pauvreté en France](#)

⁵⁴ Source : [Site Internet Diffuz](#)

avec sa raison d'être, publiée en septembre 2020 à la suite d'une consultation ayant mobilisé plus de 100 000 personnes : « Nous mobilisons nos valeurs mutualistes et nos savoir-faire pour protéger le présent et permettre l'avenir, pour nous tous et les générations futures ». La Macif opte par la même occasion par sa signature, « La Macif, c'est vous », sur la mobilisation citoyenne et les réponses solidaires qu'elle apporte au vivre ensemble en société⁵⁵.

Depuis 63 ans, la Macif s'engage auprès de ses parties prenantes, par la proposition de services et d'offres innovants ou le soutien de projets d'utilité sociale, au bénéfice de ses sociétaires et de l'intérêt commun. Ces preuves d'engagement sont initiées et développées grâce à une structuration précise où chaque direction joue un rôle défini et des activités propres.

⁵⁵ Source : [Site Internet Macif - La Macif c'est vous](#)

4. Une structuration adaptée : Un Pôle Innovation à l'intérieur de la Direction Réponses aux Besoins des Sociétaires et Innovation (DRBSI)

a. Missions de la DRBSI

La Macif est un acteur de l'ESS au cas particulier. Son statut mutualiste justifie son appartenance à ce secteur de l'économie dit du tiers-secteur mais, contrairement à d'autres organisations de ce domaine, comme les associations par exemple, elle est à taille nationale. Ce rayonnement constitue un défi pour les mutuelles, celui de la « course à la taille » : pressées par les directives européennes qui renforcent la compétitivité et convergent vers un marché européen de l'assurance, les mutuelles sont amenées à se regrouper sous peine de s'affaiblir. La Macif fait ainsi partie du groupe Aésio, le groupe Covéa réunit la MMA, la MAAF et la GMF, tandis que le groupe Vyv comprend notamment Harmonie Mutuelle et la MGEN. L'inconvénient est que ces effets de taille nuisent à la capacité de la mutuelle à renouveler des pratiques sociétales : ainsi, la relation de confiance avec les sociétaires se délite et les mutuelles perdent de vue leur fonction de promoteur d'utilité sociale. De plus, cette course à la taille accentue les différences organisationnelles et objectifs entre les acteurs de l'ESS, ce qui rend délicats les partenariats avec le secteur associatif. Pour autant, le soutien de la Fondation Macif pour les 4 882 projets (voir plus haut) prouve le contraire. Avec près de 11 000 collaborateurs et 6 millions de sociétaires, la Macif assiste les associations locales, leur permettant de pérenniser leurs activités et de changer d'échelle de développement. Pour ce faire, les activités de la Macif sont élaborées de manière ordonnée pour assurer les différentes missions de l'entreprise, que ce soit pour la conception ou la révision de produits d'assurance ou pour accompagner le sociétaire dans ses démarches d'assurance. Ces diverses activités incitent la Macif à échelonner ces fonctions sous plusieurs pôles ou services, nommés « Direction », avec des missions propres à chacune. Par exemple, la Direction de la Distribution et Relations Sociétaires et la Direction Expérience Sociétaires/Clients sont liées à l'entretien de la relation avec le sociétaire tandis que la Direction Marché des Professionnels et de l'ESS s'intéresse davantage aux nouveaux publics cibles de la Macif. L'une des Directions a pour responsabilité de concevoir des offres innovantes avec des partenaires, qu'ils appartiennent au secteur de l'ESS ou non, et de les promouvoir sur le site Internet Macif grâce aux activités de Marketing et Digital. Cette Direction est La Direction Réponses aux Besoins des Sociétaires et Innovation

(DRBSI), créée en janvier 2020 : elle poursuit l'esprit d'engagement du Plan Stratégique 2021-2023. Chaque directeur de ces directions est membre du comité de direction⁵⁶.

La DRBSI regroupe en son sein et à l'instar des autres directions, plusieurs pôles (voir schéma page suivante). Le rôle qui incombe à cette direction est décliné en plusieurs axes :

- concevoir, développer et faire évoluer l'ensemble des offres destinées à répondre aux besoins des sociétaires de la Macif : produits, services, prestations et tarifs ;
- améliorer la connaissance des sociétaires de la Marque et analyser l'évolution des marchés ;
- définir la stratégie de distribution des offres par canal et les éléments de promotion des offres ;
- concevoir et déployer la communication sur les offres ;
- piloter et mettre en œuvre l'innovation au sein de la Marque Macif.

Les missions de cette entité sont ainsi nombreuses et variées :

- concevoir des offres répondant aux besoins des sociétaires en déclinaison des orientations de la Marque ;
- définir et mettre en œuvre les stratégies de distribution par canal, de communication et de promotion des offres de la Marque Macif ;
- assurer l'optimisation du canal Internet/application mobile pour la Marque Macif ;
- identifier et mettre en œuvre des axes d'innovation dans l'ensemble de la Marque Macif : à la fois au niveau des offres, mais aussi au niveau des process et de l'interaction avec les sociétaires ;
- assurer la coordination des actions et activités liées au marketing, à l'offre, à la communication produits et à l'innovation au sein de la Marque Macif ;
- valoriser les données internes et externes à des fins d'amélioration de la connaissance « sociétaire » ;
- piloter et coordonner les actions de communication et sensibilisation du réseau commercial⁵⁷.

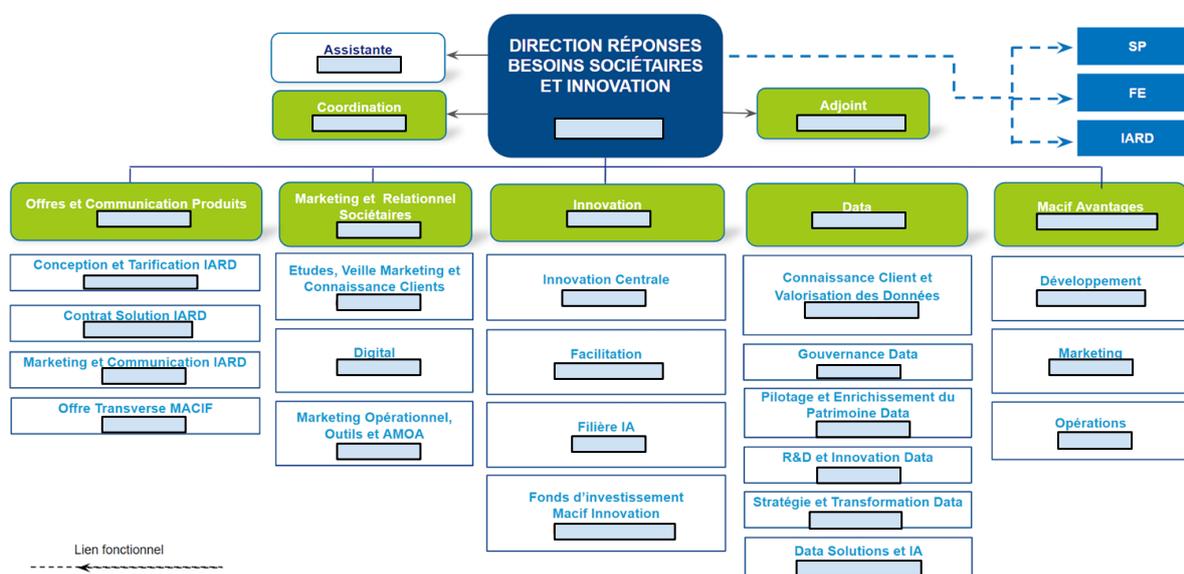
⁵⁶ [Source : Presse Macif - Plan Stratégique 2021-2023](#)

⁵⁷ Source : Document Interne Macif

Une part non négligeable de la DRBSI est ainsi consacrée à l'innovation, comme le révèle l'organigramme ci-dessous avec deux pôles : celui de l'Innovation et celui de l'Offre et Communication Produits (OCP).

RÉPONSES BESOINS SOCIÉTAIRES ET INNOVATION

24 juillet 2023



Organigramme présentant la Direction Réponses Besoins Sociétares et Innovation au 24 juillet 2023, Source Interne Macif

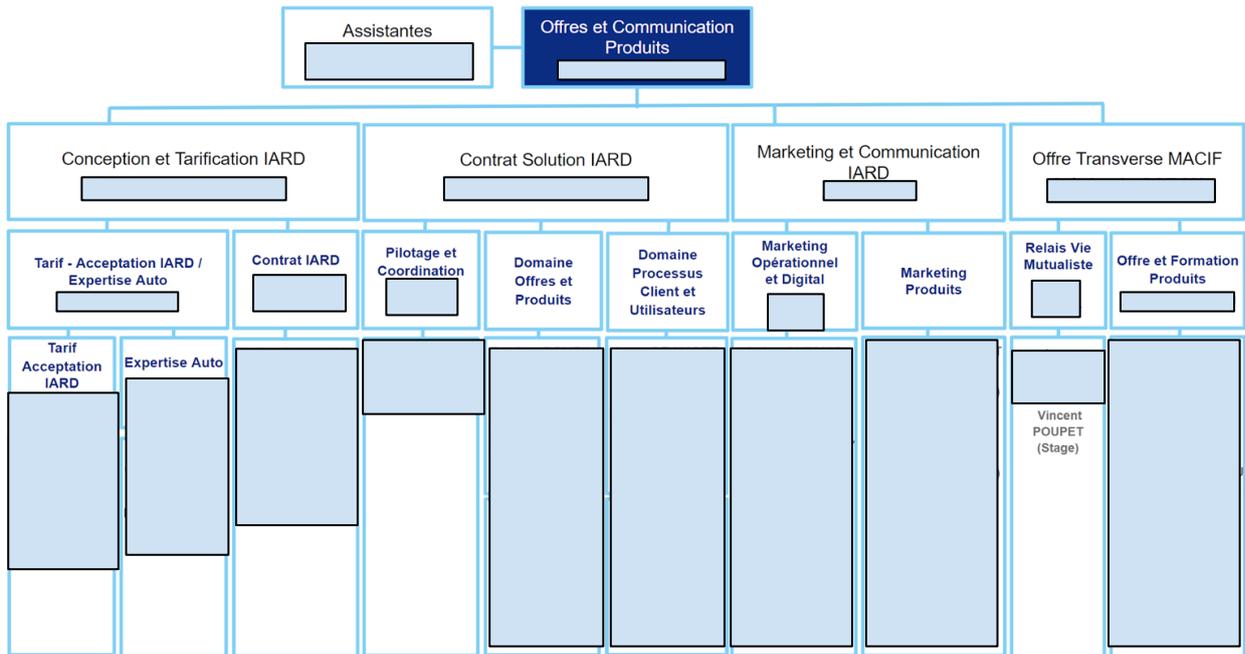
b. Missions de la Direction Offres et Communication Produits et du service Solutions à impact et différenciation mutualiste

Le service OCP a été conçu dans l'objectif de prolonger une part des missions de la DRBSI. Ses missions sont par conséquent assez semblables :

- coordonner la dynamique de l'offre de la Marque, en particulier en développant de nouvelles offres multi-métiers et en intégrant les différents éléments liés à l'engagement ;
- piloter, en lien avec les autres Directions offres Métier, l'élaboration et l'adaptation de la feuille de route sur le domaine des offres ;
- coordonner les dimensions tarifaires, mises en marché et formation sur ces offres ;
- identifier les partenaires externes pouvant contribuer à l'enrichissement des offres du Groupe ;
- piloter et développer les composants offres et tarifs IARD de la Marque.

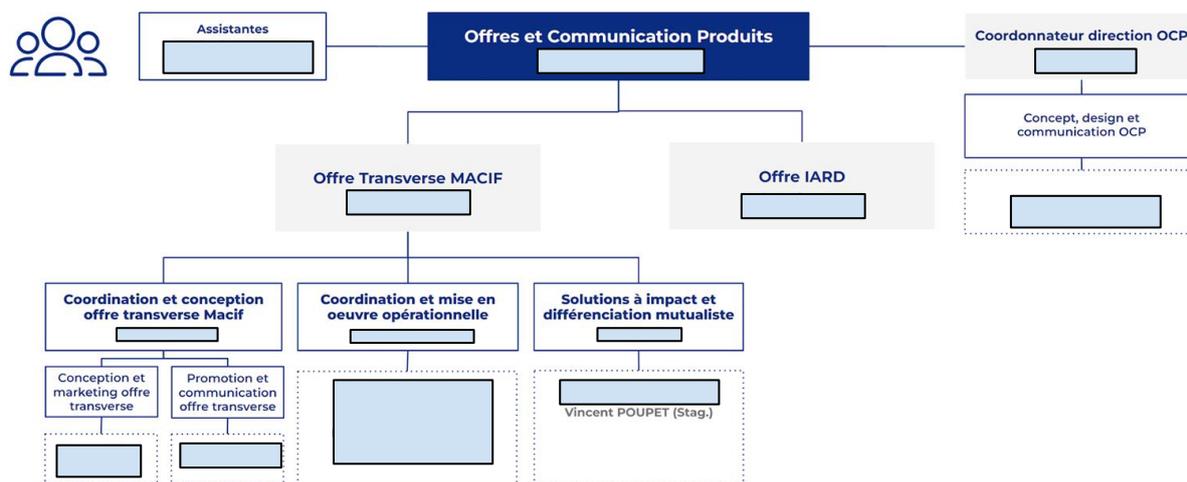
L'organisation de l'OCP est composée de cette manière :

RÉPONSES BESOINS SOCIÉTAIRES ET INNOVATION



Organisation de l'OCP au 24 juillet 2023, Source Interne Macif

Au sein même de ce service, l'Offre Transverse a la responsabilité de porter la marque Macif : ce pôle répond aux besoins des différents clients internes (métiers, réseaux, etc.) et externes (sociétaires, prospects et partenaires, etc.), et conçoit des solutions pour répondre aux attentes des clients. Le pôle comprend ainsi un volet dédié à la mission d'identification des partenaires externes : il contribue à l'enrichissement des offres du groupe. Il s'agit du service Solutions à impact et différenciation mutualiste (voir schéma ci-après) :



Organisation du service Offres et Communication Produits, Source Interne Macif

Le service Solutions à impact et différenciation mutualiste a pour vocations :

- d'intégrer les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux dans la proposition de valeur Macif ;
- d'animer les partenariats avec l'ESS pour intégrer leur proposition dans des services à impacts ;
- de jouer un rôle de facilitateur avec la Direction de l'Engagement ;
- d'engager la marque Macif dans l'économie sociale et élargir les solutions adaptées à un public spécifique.

Ce service met en valeur les partenariats avec des structures de l'ESS à fort impact et développe des solutions innovantes, ce qui permet de renforcer la gamme de produits et services d'assurance de la Macif à destination d'un public vulnérable. Une large partie de ce service est dédiée à l'étude de l'innovation sociale et l'intégration des problématiques pour lesquelles elles trouvent des solutions, qu'il s'agisse de thèmes conventionnels comme l'emploi ou le logement ou de problématiques émergentes comme le vieillissement de la population (santé et dépendance), les nouvelles formes d'exclusion sociale (précarité énergétique par exemple), la petite enfance et la protection de l'environnement (gestion de l'eau, déchets, énergie).

Fonder des partenariats avec des acteurs de l'économie sociale est une caractéristique inhérente à la mutuelle, car celle-ci fait partie de l'ESS, dont la législation a reconnu les spécificités en 2014. Mais cette caractéristique naturelle est aussi une orientation stratégique de la Macif telle qu'elle est affirmée dans son Plan Stratégique 2021-2023. Ces partenariats ont des vertus évidentes auprès d'un public vulnérable qui n'a pas les moyens, qu'ils soient financiers ou d'autre nature, de s'assurer contre des risques susceptibles de les exposer à des situations de précarité difficiles à affronter. Ces partenariats relèvent ainsi d'une démarche naturelle et solidaire où chaque partie bénéficie d'une utilité sociale et économique. D'abord, le public vulnérable concerné par l'offre peut bénéficier de solutions d'assurance ajustées pour sortir d'un état précaire et entreprendre des projets personnels ou professionnels. Les structures de l'ESS peuvent exercer leurs actions dans de meilleures conditions grâce au soutien de la Macif et poursuivre leur mission sociale à plus grande échelle. La Macif peut répondre à ses objectifs tels qu'elle se les est donnés dans son Plan Stratégique et apprécier les retombées de ces partenariats, sous des formes économiques, sociales ou environnementales, sur son image de marque. L'enjeu de l'efficacité de ces partenariats réside dans la capacité à faire converger les attentes de divers acteurs impliqués dans la conception de ces offres et services. Le choix des partenaires est primordial : il est décidé selon les activités de la mutuelle. Ces sujets sont liés aux métiers de la Macif tels l'habitat, la mobilité, la finance et l'épargne, la vie quotidienne, la santé et la consommation. De plus, trois grandes causes ont été identifiées dans le Plan Stratégique 2021-2023 afin de guider l'engagement de la mutuelle et l'aider à se démarquer : les publics fragiles, la jeunesse et l'environnement⁵⁸. À partir de ces métiers et de ces causes défendues, la Macif noue des partenariats avec des acteurs aux objectifs communs : la réduction des inégalités économiques pour une meilleure cohésion sociale. Pour autant, ces structures ont des particularités propres qu'il convient de faire coïncider pour faire émerger un partenariat fructueux et synonyme de valeur, tant sociale qu'économique. Dans ce but, la problématique liée à ces enjeux est la suivante :

Comment les offres et services à impact permettent-ils de renforcer l'image engagée de la Macif ?

La seconde partie consistera en premier lieu à présenter la mise en place de ces offres et services, de la sélection des partenaires jusqu'à leur déploiement. Dans un second temps, nous

⁵⁸ Source : [Macif - Plan stratégique 2021-2023](#)

présenterons deux cas d'usage illustrant ces produits et services soutenus par la Macif, construits respectivement avec les réseaux de cohabitation intergénérationnelle Cohabilis et d'éducation budgétaire Crésus. Puis, nous tenterons ensuite d'établir si ces offres et services contribuent bel et bien à renforcer l'image engagée de la Macif à travers une étude qualitative effectuée auprès de partenaires de l'ESS, Cohabilis et Crésus, et d'un salarié de la Macif.

Partie II - Faire converger les offres et services à impact avec les attentes des potentiels clients et les attentes de l'entreprise

1. Accompagner les offres et services à impact, du *sourcing* à la mise en place du partenariat

La Macif fait partie du domaine de l'ESS grâce à son cœur de métier initialement tourné vers la protection de la personne et de ses biens, une protection élargie par ailleurs à la catégorie des professionnels et structures de l'ESS. Cette catégorie d'acteurs privés retient l'attention de la mutuelle car elle représente tout d'abord un marché émergent et porteur : en 2021, 995 000 entreprises ont vu le jour, un niveau record⁵⁹. Mais ce marché constitue aussi un secteur auquel la Macif est naturellement vouée à s'intéresser en raison de son histoire et de ses valeurs. Dans son Plan Stratégique 2021-2023, la Macif segmente son activité pour assister au mieux les besoins d'assurance, de protection et d'accompagnement de ces organisations de petite taille, fragilisées par les crises successives à travers la création d'une Direction Marché des professionnels et ESS⁶⁰. Par ailleurs, la mutuelle entreprend la diversification de ses modes d'action auprès de ces divers acteurs fragilisés par les crises successives. Dans sa démarche RSE, elle accomplit différentes réalisations sociales et environnementales, toutes réunies et liées ou non à son activité d'assurance : des actions de prévention concernant des sujets sociétaux (prévention routière, alimentation saine et durable, addictions aux écrans, cybersécurité, etc.), la promotion de l'investissement socialement responsable (ISR) grâce à des livrets d'épargne solidaire comme le Livret de Développement Durable et Solidaire (LDDS), ainsi que des actions de partenariats avec d'autres acteurs de l'ESS, comme le facilite notamment la plateforme Diffuz. Cette dernière réalisation est importante dans le champ de l'ESS car elle illustre la motivation de la Macif à établir des relations avec des acteurs aux finalités et valeurs communes. De plus, ces actions de partenariat sont plurielles. Elles peuvent autant concerner une aide financière pour contribuer au développement de l'activité de la structure, que la mise en place d'événements promouvant les causes que la structure défend ou le développement d'offres et services aux liens étroits avec les métiers de la Macif. La construction de ces offres et services est un processus long avec plusieurs phases de

⁵⁹ Source : document interne - Plan Marketing Marché des particuliers, des professionnels et de l'ESS

⁶⁰ Source : [Macif - Plan stratégique 2021-2023](#)

développement, de la sélection des partenaires au lancement du dispositif, et mobilise diverses ressources aussi bien financières qu'humaines.

a. *Sourcing* de partenaires et *sourcing* de projets

La première phase d'un projet consiste à choisir un partenaire dont le produit ou service proposé peut être adressé aux sociétaires de la Macif avec un avantage serviciel. Le choix du partenaire est élaboré d'après des affinités liées aux métiers de la Macif (habitat, mobilité, finance et épargne, santé, etc.) et aux causes défendues définies dans le Plan Stratégique 2021-2023 (jeunesse, publics fragiles, environnement). Afin d'identifier au mieux le potentiel partenaire, la Macif dispose de trois outils internes. Ces derniers sont des dispositifs conçus pour s'adapter aux différentes formes de structures susceptibles de générer des impacts économiques, sociaux et environnementaux positifs, aussi bien à l'échelle locale qu'à l'échelle nationale.

Le premier outil est la Fondation Macif destinée à assister les associations. La Fondation a pour vocation d'identifier des structures d'intérêt général éligibles au mécénat et de les promouvoir par divers types de ressources notamment financières. Les associations valorisées par la Fondation doivent s'inscrire dans des champs d'actions similaires aux métiers d'assurance exercés par la Macif : mobilité, habitat, santé et finance solidaire. Le montant accordé par la Fondation est ajusté avec le ou les porteurs de projets, selon leurs besoins et est soumis aux capacités financières de la Fondation : 3,4 millions d'euros annuels sont investis et répartis dans les différents projets soutenus. Le choix de l'association soutenue est aussi conditionné aux décisions du Conseil d'Administration de la Fondation : chaque commission régionale de la Fondation propose des projets lors de ces instances. Les membres décident ainsi des associations à soutenir et des modalités d'accompagnement pour chacune d'entre elles. Pour chaque porteur de projet accompagné, un chargé de mission de la Fondation met à disposition son expertise pour œuvrer à la mise en place du projet soutenu⁶¹.

Le second outil, Macif Impact ESS (MIESS), est dédié aux entreprises à impact. Il s'agit d'une solution différente de la Fondation dans la mesure où elle est développée en interne au sein du réseau Macif. Le service dans lequel est affecté ce dispositif est celui de la Direction de l'Engagement. Créée en 2020, cette solution concerne les structures de l'ESS ainsi que les entreprises à impact social, environnemental et sociétal implantées dans les territoires. Comme

⁶¹ Source : [Fondation Macif - Contacts](#)

la Fondation Macif, MIESS apporte un soutien à des structures exerçant leur activité dans les métiers de l’habitat, de la mobilité, de la santé et de la finance solidaire. Ces structures doivent se prévaloir d’une existence d’au moins 3 années ainsi que d’une activité rentable depuis 2 ans. Le budget de MIESS est de 20 millions d’euros, dont 8 structures ont déjà pu bénéficier financièrement. Le réseau d’association Crésus, qui lutte contre le surendettement et sensibilise à l’éducation budgétaire, fait partie de ces 8 associations dont le dossier a été retenu par MIESS⁶². Au total, 4 millions d’euros ont été accordés à ces entreprises à impact. Ces dernières sont choisies d’après les préconisations du Comité de Gestion et des décisions d’investissement par le Comité d’Investissement, ces deux organes étant internes au MIESS.

Le troisième outil, Macif Innovation, est adressé à des startups. Il s’agit d’une société spécialisée dans le financement et l’assistance des startups : elle est dotée d’un fonds d’investissement de 30 millions d’euros. La mission principale de Macif Innovation est de mettre en place avec les startups choisies des services et expériences adaptées pour répondre aux nouveaux besoins de ses sociétaires. Les conditions d’éligibilité au dispositif sont plus souples que celles de ses pairs, mais l’activité de ces startups doit respecter une cohérence liée aux métiers de la Macif et aux causes défendues selon le Plan Stratégique 2021-2023. Par exemple, la Macif est engagée en faveur de la sécurité routière et de la protection des motards à travers un soutien financier bénéficiant à Liberty Rider, une plateforme proposant plusieurs services pour les conducteurs de deux-roues motorisés : détecteur de chute, appel des secours en cas de chute, alerte virages dangereux, etc.⁶³. Le Comité d’Investissement de Macif Innovation décide d’investir ou non, d’établir une stratégie et des opérations à mener tout au long du partenariat avec les startups en portefeuille. Le montant d’investissement peut s’élever jusqu’à 1,5 million d’euros selon le projet. À ce jour, 25 millions d’euros ont été investis dans 18 startups dont 13 actuellement en portefeuille⁶⁴.

Ces trois outils permettent de véhiculer l’engagement et les valeurs de la Macif à travers des soutiens orientés vers différentes structures à impact social, que ces structures appartiennent à l’ESS ou non⁶⁵. Chacun de ces outils soutient une organisation au statut différent mais partage la particularité commune d’identifier des partenaires ou prospects susceptibles de nouer un partenariat générateur de solutions innovantes destinées aux sociétaires de la Macif. Cette

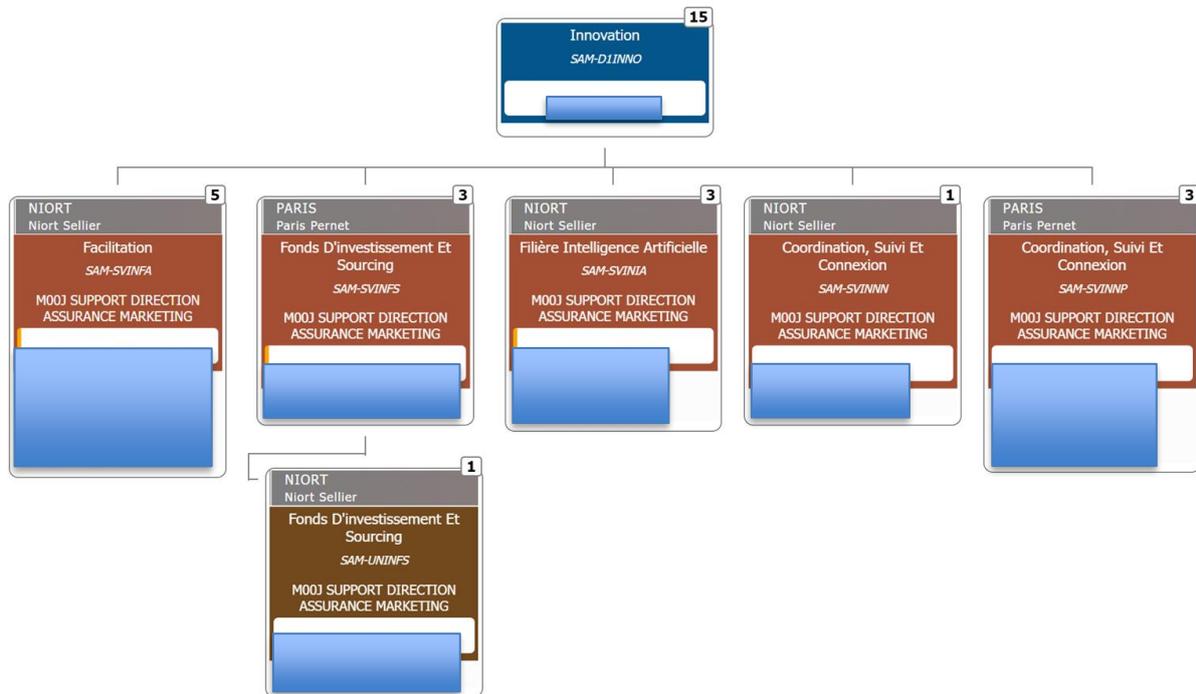
⁶² Source : [Presse Macif - Macif Impact ESS](#)

⁶³ Source : [Liberty Rider/](#)

⁶⁴ Source : document interne - Support de présentation RDV Inno (Macif Innovation) du 11 mai 2023

⁶⁵ Source : [Macif - véhicules de financement](#)

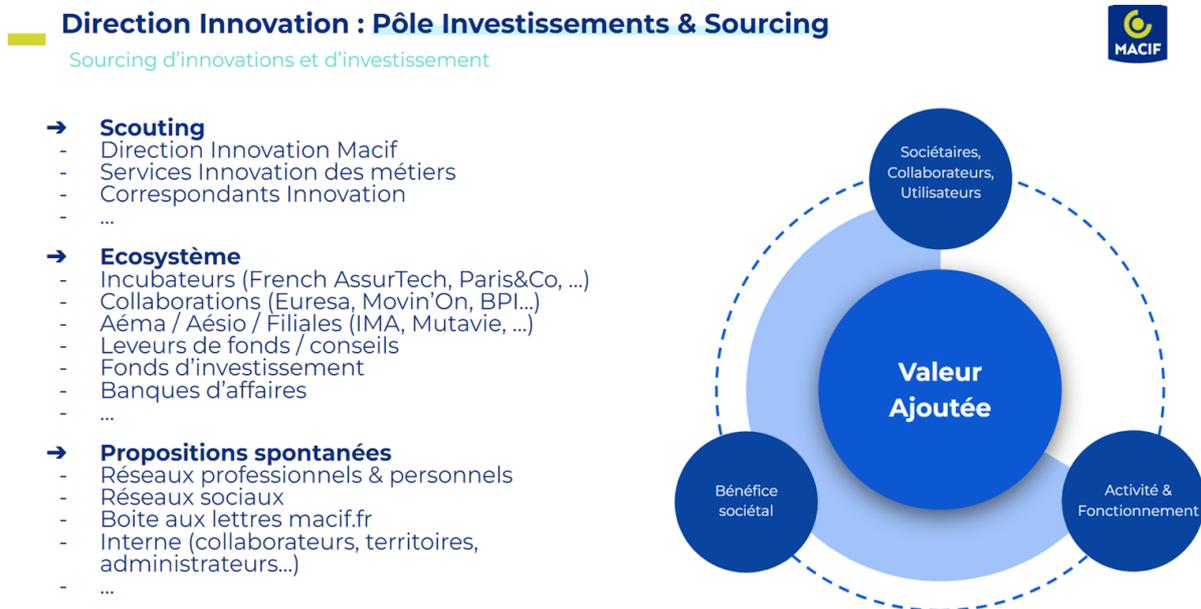
pratique commune entre ces trois entités est celle du *sourcing* : il s’agit ici de toutes les méthodes de repérage de projets et partenaires aux caractéristiques communes à celles de la Macif et de ses métiers. Ce *sourcing* est notamment implémenté au sein de la DRBSI, à l’intérieur de la Direction Innovation (voir plus haut l’organigramme de la DRBSI), précisément au pôle Fonds d’Investissement et Sourcing (voir organigramme ci-dessous).



Organigramme de la Direction Innovation au sein de la DRBSI, Source Interne Macif

Le pôle Fonds d’Investissement et Sourcing précise la méthode de *sourcing* de Macif Innovation, l’un des véhicules de financement de la Macif en faveur de projets à impact. Cette méthode de *sourcing* repose sur trois méthodes. La première est le *scouting* (ou « repérage » en français) qui est effectuée par les membres internes de la Macif (Direction Innovation Macif, Services Innovation des métiers, Correspondants Innovation, etc.). La seconde est celle de l’écosystème de la Macif. Cet écosystème regroupe plusieurs acteurs : des incubateurs - il s’agit de structures fournissant des conseils et formations - (French AssurTech, l’Action Tank Entreprise et Pauvreté, etc.), des collaborations (BPIFrance), le groupe Aéma et les filiales (IMA, Mutavie, etc.), des leveurs de fonds, des fonds d’investissement, des banques d’affaires, etc. La troisième recense les propositions spontanées, c’est-à-dire les idées directes des réseaux professionnels et personnels, des réseaux sociaux, de l’interne (collaborateurs, administrateurs, sociétaires, etc.). Ces méthodes de *sourcing* illustrent les divers procédés permettant d’entrer

en contact avec des partenaires potentiels ici dans le cas de Macif Innovation, mais aussi valables pour les autres véhicules de financement tels MIESS ou la Fondation Macif. Le pôle Investissement et Sourcing promeut les bienfaits et la valeur ajoutée du *sourcing* tel qu'elle l'emploie à travers un cercle vertueux. Le schéma ci-dessous met en évidence ces méthodes de *sourcing* et la valeur ajoutée créée en concertation avec l'ensemble des acteurs de son écosystème.



Les différentes formes de *sourcing* de Macif Innovation et la génération de valeur,
 Source Interne RDV Macif Inno du 11 mai 2023

Lorsqu'un partenaire, à l'activité et aux valeurs similaires à la Macif, est identifié et choisi, s'ensuit la mise en place du partenariat. Ce dernier comporte plusieurs étapes avec l'implication de plusieurs services de la Macif. Le pôle Investissement et Sourcing établit les principaux niveaux de développement de ces partenariats à travers le schéma ci-après :

Direction Innovation : Pôle Investissements & Sourcing

Du sourcing à la mise en place de partenariats



Schéma des étapes nécessaires à la mise en place d'un partenariat, Source Interne RDV Macif Inno du 11 mai 2023

La mise en place d'un partenariat implique donc une coordination de l'ensemble des acteurs aussi bien internes, à la Macif, qu'externes, avec les représentants des porteurs de projets. Le processus de mise en place du partenariat respecte un cheminement au cadre strict et est aussi valable pour MIESS et la Fondation Macif.

b. Mise en place d'un partenariat

L'activité de *sourcing* permet de déterminer un partenaire partageant les mêmes convictions pour l'utilité sociale et la cohésion sociétale. Lorsque le partenariat est acté, les équipes de la Macif peuvent commencer à mener des recherches sur l'organisation partenaire afin de trouver des informations relatives à son secteur d'activité et à son impact social.

Les équipes de la Macif établissent d'abord la corrélation entre leur activité et celle de l'organisation partenaire. Ce fondement définit le domaine dans lequel va s'inscrire le partenariat : mobilité, habitat, santé et finance solidaire. Les équipes de la Macif collectent ensuite des données sur le secteur d'activité dans lequel évolue le partenaire, en étudiant sa position au sein de ce secteur ainsi que l'identité de ses concurrents. Cette pratique est celle du *benchmark* : il s'agit d'une méthode d'analyse comparative des pratiques de gestion des acteurs au sein d'un marché. Le *benchmark* peut concerner un produit, une technologie, un domaine d'activité spécifique, etc. Dans un second temps, les équipes de la Macif s'intéressent à l'impact

social du partenaire. Plusieurs facteurs contribuent à l'appréciation de celui-ci : le produit ou service proposé peut provenir d'une démarche innovante et répondre à un besoin émergent mal satisfait, l'organisation peut agir à l'échelle locale ou nationale ou bien les deux à la fois grâce à son implantation et son nombre de salariés et de bénévoles, le nombre de bénéficiaires de l'organisation est aussi révélateur de cet impact social.

Lorsque cette étape d'identification du partenaire et de ses caractéristiques est réalisée, les équipes de la Macif fixent les enjeux du partenariat dans le cadre du lancement d'une offre ou service commun. Ces enjeux sont énoncés selon le produit ou service de l'organisation partenaire et adaptés aux points de vue des acteurs de ce partenariat : la Macif, l'organisation partenaire, les bénéficiaires du partenariat, voire la société dans son ensemble. Les enjeux portent sur les potentiels avantages économiques et sociaux liés à l'utilisation du produit ou service du partenaire.

S'ensuit la création d'une offre ou service adapté au produit ou service du partenaire. La Macif apporte son expertise d'assureur afin de fournir un avantage distinctif pour ses sociétaires, potentiels bénéficiaires de l'offre mise au point, et le partenaire, qui compte comme nouveaux bénéficiaires les sociétaires de la Macif. Cet avantage peut se décliner sous plusieurs formes comme une offre promotionnelle par exemple. Aussi, selon le type de bénéficiaires de l'association, la Macif cible une catégorie de sociétaires selon l'âge, la situation sociale, professionnelle, géographique, etc. Dans tous les cas, l'objectif est de faciliter l'accès au produit ou service du partenaire. C'est ici que la Macif crée, en interne, une valeur économique et sociale appelée « proposition de valeur ».

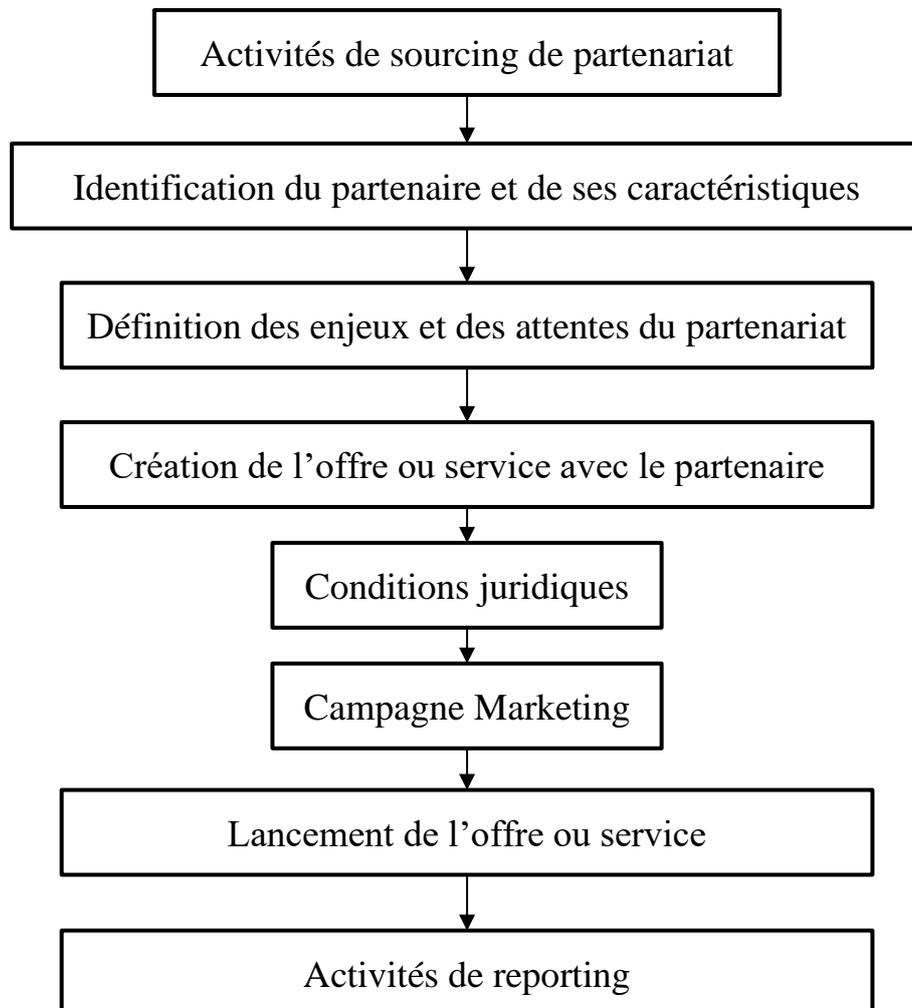
À partir de cette étape, deux composantes, relatives à l'offre ou service élaboré avec le partenaire, émergent. La première composante que doit remplir l'offre ou service développé est celle des conditions juridiques. La Macif doit s'assurer que cette solution mise en place avec le partenaire n'est pas sujette à des actions potentiellement fallacieuses d'un parti du partenariat, soit le sociétaire bénéficiaire de l'offre soit le partenaire soit la Macif. En effet, l'offre ou service conçu avec le partenaire engage l'image et la responsabilité de la mutuelle, d'autant plus que la mutuelle accorde potentiellement un soutien financier conséquent pour valoriser ce partenariat. Il est alors nécessaire de s'assurer de la transparence du partenaire, à partir de sa politique tarifaire par exemple, et de vérifier que les conditions de l'offre n'occasionnent pas de contournements juridiques. Une fois que tous les détails sont clarifiés, une convention de partenariat est rédigée par les équipes juridiques de la Macif. La convention stipule l'objet du

partenariat et les engagements des deux partis à fournir leur expertise respective pour mettre à profit cette collaboration.

La seconde composante concerne la campagne marketing de l'offre ou service développé. Elle succède nécessairement à la vérification des conditions juridiques car les caractéristiques de l'offre ou service, notamment les conditions d'éligibilité, sont rendues visibles aux sociétaires et exposent la responsabilité de la mutuelle. Cette campagne marketing consiste à attiser la curiosité des sociétaires pour la solution développée avec le partenaire à partir d'une technique de communication marketing, l'*e-mailing*. Il s'agit d'une technique de communication qui repose sur l'envoi de courriers électroniques via une base de données, ici les sociétaires. L'*e-mailing* peut renvoyer, selon l'offre ou service développé, vers une *landing page* dont la finalité est de poursuivre ou de compléter les informations mentionnées dans le mail. Selon l'offre ou service à impact adressé aux sociétaires, la *landing page* renvoie vers le site internet du partenaire : là, ils peuvent mentionner leurs coordonnées pour soit s'inscrire, soit être contactés, soit enclencher une démarche d'inscription ou de souscription à l'offre et service créé et plébiscité par la Macif et le partenaire. Ces démarches relèvent du *parcours client* de l'utilisateur. Celui-ci est construit de sorte qu'il soit le plus simple et précis possible pour le sociétaire jusqu'à ce que ce dernier initie les démarches de souscription à l'offre ou service à impact.

Lorsque les composantes juridiques et marketing de l'offre ou service sont réunies, le lancement de l'offre ou service est acté. Telles que renseignées dans la convention, les ressources de la Macif et du partenaire sont mobilisées à bon escient pour garantir les résultats escomptés du partenariat. Dans ce contexte, la Macif et le partenaire initient une activité de *reporting*. Il consiste en la collecte de données liées aux résultats du service ou offre élaboré avec le partenaire. Ces données rendent compte de l'efficacité et de la pertinence de la solution déployée. En définitive, cette activité de *reporting* permet de rendre compte des effets positifs du partenariat pour un ensemble d'acteurs. Dans un premier temps, le partenariat doit fournir une meilleure assistance aux sociétaires en réponse à leurs besoins non satisfaits ou à leur vulnérabilité face à des situations économiques et sociales. En second lieu, le partenariat doit permettre d'améliorer l'action du partenaire et de renforcer son impact social sur un territoire donné. En dernier lieu, ce partenariat doit contribuer à valoriser la perception de l'engagement de la mutuelle auprès de ses sociétaires et du grand public. Le partenariat ne sera reconduit que si la poursuite de ces trois objectifs est en bonne voie.

Afin de mieux rendre compte du processus de partenariat, un schéma récapitulatif des étapes-clés de la fabrication d'une offre ou service à impact élaboré avec le partenaire peut être ainsi réalisé :



2. Présenter les offres et services à impact soutenus par la Macif - Cas d'usage

Depuis sa création et l'annonce du Plan Stratégique 2021-2023, la DRBSI a notamment pour objectif « la conception des offres répondant aux besoins des sociétaires en déclinaison des orientations de la Marque » (cf. partie I 4a. Missions de la DRBSI). Cette conception d'offres ou services à impact est effectuée dans un contexte particulier, comme le précise l'une des missions du service Solutions à impact et différenciation mutualiste, celui d'« animer les partenariats avec l'ESS » (cf. partie I 4b. Missions du service Solutions à impact et différenciation mutualiste). Ces objectifs illustrent la perpétuation de l'engagement de la Macif, soit par la reconduction de partenariats ayant eu lieu avec d'autres entités internes, la Fondation Macif par exemple, soit en fondant de nouveaux partenariats avec des porteurs de projets de l'ESS détectés par d'autres services de la Macif, la Direction Innovation par exemple. Parmi ces partenariats, deux d'entre eux mettent en perspective l'engagement mutualiste de la Macif à travers ses métiers emblématiques que sont la mobilité, l'habitat, la finance et l'épargne et la santé. Ces partenariats sont menés avec deux acteurs de l'ESS : le réseau associatif de cohabitation intergénérationnelle Cohabilis et la Fédération de prévention du surendettement Crésus.

a. La cohabitation intergénérationnelle Cohabilis

i. Présentation du projet Cohabilis

Selon son Plan Stratégique 2021-2023, la Macif renforce son action mutualiste en fonction de son cœur de métier et pour s'engager dans trois « causes » distinctes : les publics fragiles, la jeunesse, l'environnement. Néanmoins, la Macif n'a pas attendu de publier ce Plan Stratégique pour fonder des partenariats avec des structures de l'ESS et agir en faveur de causes solidaires à partir de son métier d'assureur. La Fondation Macif a effectivement soutenu financièrement une même structure de l'ESS avant qu'un autre partenariat soit envisagé, celui-ci prenant une forme différente qu'un soutien de nature pécuniaire. C'est le cas du partenariat de longue date entretenu avec le réseau associatif Cohabilis. Cette dernière a notamment bénéficié de deux soutiens financiers : le premier en 2018, puis le second en 2020, tous deux accordés par la Fondation Macif. La bonne tenue de ce partenariat a conduit les deux acteurs à poursuivre leur action commune à nouer un partenariat d'une autre nature : la construction d'un service ou offre à impact inspiré du service de Cohabilis.

La DRBSI et plus précisément le service Solutions à impact et différenciation mutualiste est chargé de faire fructifier ce partenariat. La première étape de ce partenariat consiste dans un premier temps à identifier le réseau Cohabilis.

Le réseau Cohabilis a le statut d'association loi 1901 d'intérêt général. Il réunit plusieurs associations développant des solutions d'habitat partagé ; il englobe tous les moyens solidaires et sociaux pour favoriser l'accès à un logement en respectant trois principes : la création du lien solidaire, la génération et diffusion de l'entraide entre les personnes, et l'assistance aux personnes vulnérables. L'habitat partagé est une solution d'avenir coconstruite avec des principes d'entraide, d'ouverture à l'autre, de respect de l'environnement, etc. Elle est définie en ces termes comme un « fil tendu entre l'assimilation et le partage de solidarités face à l'individualisme et la solitude occasionnant des situations précaires, facteurs de pauvreté » (Webinaire « Vers une nouvelle culture de l'habiter », avril 2023). Le concept de l'habitat partagé peut s'envisager au travers de trois situations : à l'intérieur d'une même habitation, dans un groupement de logements ou au sein d'établissements sociaux ou médico-sociaux. Plusieurs formes lui sont associées : l'habitat inclusif, l'habitat collectif et solidaire entre jeunes et personnes en situation de handicap, l'intermédiation locative. Mais l'appellation la plus commune est celle de la cohabitation intergénérationnelle solidaire (CIS).

Le réseau Cohabilis est le fruit d'une action locale et citoyenne. C'est d'abord à la suite de la canicule de 2003 que la problématique de l'isolement des personnes âgées habitant leur domicile émerge, tandis que les jeunes de 18 à 30 ans rencontrent de plus en plus de difficultés à trouver un logement. Une première association française de logement intergénérationnel, Le Pari Solidaire, est constituée l'année suivante afin de répondre aux besoins de ces deux catégories de population, toutes deux considérées comme vulnérables. La vulnérabilité de ces deux populations est rapportée dans l'objet de cette association, qui vise à « aider les personnes à résoudre leurs problèmes de solitude et/ou de logement en mettant en relation celles qui disposent d'un lieu de vie et qui souhaitent le partager avec celles qui recherchent un hébergement ». L'objectif était donc de venir en aide à des « catégories de population isolées telles que les personnes âgées, les étudiants, les jeunes travailleurs et les demandeurs d'emploi » (Le potentiel économique de la CIS, 2022). Très vite, d'autres associations voient le jour et s'inscrivent dans cet élan de solidarité, ce qui offre l'opportunité d'instituer le réseau national CoSI dès 2005. Puis, un second réseau apparaît né de la volonté de huit associations indépendantes de structurer le mouvement de l'habitat intergénérationnel. Né en 2006, ce second réseau s'intitule Logement Intergénérationnel et Solidaire France (LIS France). Cette

seconde organisation, à la différence de la première, organise son mode d'action sur un échange de pratiques et de réflexions communes visant à plébisciter et légitimer le sujet du logement intergénérationnel dans le débat public. Progressivement, les deux réseaux enrichissent leur structure respective puis décident, en 2020, de réunir leurs objectifs communs pour fonder Cohabilis, aujourd'hui 1^{er} réseau national de cohabitation intergénérationnelle solidaire. Le réseau s'appuie sur l'implication solidaire, volontaire et citoyenne des acteurs parmi lesquels ses 38 structures membres réparties sur l'ensemble du territoire, les bénéficiaires seniors (à partir de 60 ans) et jeunes (18 à 30 ans) de l'association ainsi que les acteurs partenaires des territoires (le Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS), la Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF), etc.). La combinaison de ces relations permet à Cohabilis de rassembler 1 600 binômes chaque année, avec au total, depuis sa création en 2003, 30 000 bénéficiaires⁶⁶.

Le choix partenarial de la Macif est justifié pour deux raisons. D'abord, le réseau Cohabilis agit dans le domaine de l'habitat, un domaine étroitement lié aux activités de la Macif puisqu'elle assure les biens de la personne, en particulier l'habitation. De même, il s'agit d'une structure de l'ESS dont les valeurs et objectifs sont similaires à ceux de la Macif : fournir des solutions pour répondre aux besoins d'un public vulnérable. Ces points communs engagent la Macif et Cohabilis à poursuivre leur partenariat et à créer une offre ou service à impact, à partir du service proposé par Cohabilis, destiné aux sociétaires de la Macif.

Dans un premier temps, il est nécessaire de mesurer la pertinence d'une offre ou service à impact, ici de CIS, adressé aux sociétaires de la Macif vis-à-vis de leurs besoins potentiels. Pour ce faire, il est opportun de dresser un constat sur l'état des besoins sociaux ou économiques des populations concernées (jeunes et seniors) et des avantages de ce dispositif d'entraide pour les bénéficiaires ainsi que les coûts évités pour la société.

D'abord, les besoins économiques et sociaux des populations concernées ne se sont pas essouffés depuis la naissance en 2003 du réseau Cohabilis. Au contraire, ils sont même davantage marqués aujourd'hui, pour les jeunes comme pour les seniors.

Pour la première catégorie (les jeunes), le nombre de logements est insuffisant pour couvrir toutes les demandes et ce, malgré les propositions du gouvernement : en 2017, le « plan 60 000 » qui consistait à créer 60 000 logements étudiants d'ici 2022 s'est révélé insuffisant

⁶⁶ Source : [Site Internet - Cohabilis](#)

face à l'ampleur de la demande. En témoigne ce chiffre dévoilé par le CROUS : en 2022, 175 000 logements étudiants manqueraient pour satisfaire seulement les besoins des étudiants boursiers (Le potentiel économique de la CIS, 2022). Ce manque de logements publics pour des étudiants aux moyens déjà précaires n'est qu'un reflet des tensions sur le marché locatif privé. L'association étudiante la Fage souligne à partir d'enquêtes les inégalités en matière d'accès au logement : le coût a augmenté de 8 à 10% en 2023 par rapport à l'année dernière et la moitié des dépenses d'un étudiant est utilisée pour se loger⁶⁷. De plus, d'une ville à une autre, le coût d'un loyer varie : en 2020, le prix moyen d'un studio est de 347 euros (Le Mans, Poitiers) tandis qu'il atteint 885€ à Paris (Le potentiel économique de la CIS, 2022). Ces chiffres sont accentués par le budget mensuel restreint des étudiants : en 2019, ce budget est de 590€ en moyenne selon l'IFOP⁶⁸. Enfin, si les seniors sont touchés par le sentiment d'isolement, c'est aussi le cas des jeunes, impactés par la crise de la COVID. La Fondation de France révèle que 21% des 15-30 ans sont en situation d'isolement, c'est-à-dire les personnes qui n'ont aucune relation sociale significative parmi les cinq réseaux de sociabilité que l'on peut lister : réseau familial, réseau professionnel, réseau associatif, réseau amical, réseau de voisinage⁶⁹.

Ces besoins sociaux chez les jeunes résonnent avec ceux des seniors, notamment en matière de logement. En effet, pour la seconde catégorie (les seniors), il apparaît une particularité : « le nombre de logements en sous-peuplement prononcé ou très accentué occupé par un ménage d'une personne âgée de 60 ans ou plus n'étant pas contraint de déménager et ne souhaitant pas déménager » est estimé à 1,5 million (Cohabitation intergénérationnelle solidaire : quels leviers de développement ?, 2020). Le sous-peuplement prononcé correspond à un logement comportant deux pièces de plus que la norme alors que le sous-peuplement très accentué concerne les logements comportant au moins trois pièces de plus. Ce chiffre justifie l'utilité de la solution que représente la CIS. De plus, une précision non négligeable est apportée : ces 1,5 million de logements sont occupés par un ménage d'une personne âgée « ne souhaitant pas déménager ». En effet, la volonté de ces personnes âgées de rester au sein de leur domicile est forte : selon une étude Ifop réalisée en 2019, 85% des personnes âgées de plus de 50 ans envisagent de vieillir au sein de leur logement actuel et sont prêtes à déboursier plus de 2 000€ par an en services à la personne⁷⁰. Ce dernier chiffre illustre le souhait de ces personnes âgées de conserver le plus longtemps possible une part d'autonomie dans leur quotidien. Ces chiffres

⁶⁷ Source : [France Info - le coût du logement](#)

⁶⁸ Source : [Ifop - Budget mensuel d'un étudiant](#)

⁶⁹ Source : [Fondation de France - Isolement des jeunes](#)

⁷⁰ Source : [Ifop - Marché et habitat inclusif, quelle offre de services ?](#)

sont conjugués au phénomène structurel de vieillissement de la population : selon les projections de l'INSEE, la part des plus de 60 ans atteindra près de 35% en 2070⁷¹, il est actuellement de 27%⁷². Parmi les 35% de personnes de plus de 60 ans prévues d'ici 2070, la moitié aura plus de 75 ans, ce qui indique l'ampleur des aides à apporter à cette tranche de la population, notamment en matière d'autonomie. La volonté de pouvoir vieillir à domicile de ce public âgé vulnérable les expose de surcroît à la solitude. Selon la Croix-Rouge, 1,5 million des plus de 75 ans vivent aujourd'hui dans une solitude qu'ils n'ont pas choisie⁷³.

Les différents besoins de ces deux publics vulnérables peuvent être pourvus par la CIS. Les nombreuses problématiques économiques et sociales, notamment d'isolement, touchent autant les seniors que les jeunes, d'après les chiffres énoncés plus haut. Cette solution d'entraide apporte des avantages aux jeunes comme aux seniors : le jeune peut bénéficier d'une solution locative à moindre coût en occupant une chambre disponible au sein du logement du senior. Ce dernier peut bénéficier de la présence bienveillante du jeune en échange d'un complément de revenus mensuel, nommé contrepartie financière modeste, et de la chambre et partie du logement qu'il lui loue et partage. En amont, le jeune et le senior décident ensemble des modalités du contrat de CIS. Ce contrat, encadré par la loi Elan⁷⁴ de 2018, stipule la durée de la cohabitation, le prix du loyer et les responsabilités que s'engagent à tenir le jeune et le senior en matière de présence pour partager les repas ou de services à rendre par le jeune au senior (aller faire une course, fermer les volets, sortir les poubelles, etc.). La CIS présente donc des avantages évidents pour les deux parties dans un cadre réglementé. Ces avantages ne s'arrêtent pas aux simples bénéficiaires, ils s'étendent aussi à d'autres acteurs de la société. La branche Famille de la Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF) y gagne, en versant très peu d'aides puisque les loyers sont significativement en deçà de ceux du parc locatif privé : si les jeunes réalisent une économie de 1 957€ en moyenne par contrat de 7,5 mois (durée moyenne d'une CIS au sein du réseau Cohabilis), la CAF réalise une économie de 615€ sur l'allocation logement de même durée (Le potentiel économique de la CIS, 2022). Additionnés à ces avantages économiques et sociaux, la CIS apporte une plus-value écologique en prônant la mutualisation des espaces et de la consommation des fluides (gaz, électricité, etc.), la limitation des déplacements et des constructions neuves⁷⁵. De plus, lors du Webinaire du 5 avril 2023

⁷¹ Source : [Insee - Population par âge \(figure 4\)](#)

⁷² Source : [Insee - Population 2023](#)

⁷³ Source : [Croix Rouge - Isolement social et précarité des personnes âgées](#)

⁷⁴ Source : [Ministère de la Transition écologique - Loi Elan](#)

⁷⁵ Source : Document interne - Projet Cohabilis 2021-2026

portant sur l’habitat partagé, deux enjeux ont été mis en perspective pour évoquer les évolutions des formes d’habitat et le rôle des acteurs au sein des territoires. D’abord, la crise des EHPAD (Établissements d’Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes), révélée médiatiquement en 2022, a mis en évidence une mauvaise gestion couplée à des difficultés de recrutement du personnel dans le secteur du médico-social. Cette actualité médiatique est relevée comme enjeu pendant le webinaire : les intervenants s’accordent sur la nécessité, pour ces établissements, de diversifier leurs offres en faisant appel à l’habitat partagé, par exemple, qui pourrait favoriser l’autonomie des personnes et le maintien de relations interpersonnelles. Le second enjeu concerne l’implication des pouvoirs publics en faveur de l’habitat partagé : Marc Urhy, expert en politiques de l’habitat auprès des collectivités, des bailleurs sociaux ou associations, incite les pouvoirs publics à développer une politique d’aménagement des territoires qui mobilise l’ensemble des acteurs d’un territoire pour des formes d’habitat inclusif et participatif (Webinaire « Vers une nouvelle culture de l’habiter », avril 2023).

Ces besoins exacerbés par les crises actuelles et l’insuffisance de réponses des pouvoirs publics légitime la prise de position et le mode d’action de l’association Cohabilis. Celle-ci a pour vocations, en tant que tête de réseau, de faire connaître les solutions d’habitat partagé auprès des pouvoirs publics et du grand public, d’accompagner des projets en faveur du lien social et de l’entraide par le logement et d’animer le réseau et ses structures agissant en faveur de l’habitat partagé, dans la double logique d’accompagnement et de structuration⁷⁶. Ses actions de plaidoirie n’entachent pas la poursuite de son activité première, celle de proposer, avec les structures membres du réseau, la solution de CIS. Régie par la loi Elan, le contrat de CIS est ajusté selon les situations et attentes de chacun, jeune et senior, afin de préparer au mieux la cohabitation. L’accompagnement est ainsi conçu sur mesure par la structure locale et à partir de deux formules adaptables : la formule conviviale et la formule solidaire. Les deux formules ont, comme particularité commune, la location d’une chambre mais les contreparties sont différentes. La formule conviviale présente le principal atout de proposer un loyer modéré, bien inférieur au prix du marché locatif privé : Cohabilis appelle cela « la contrepartie financière modeste ». Par exemple, à Paris en 2020, le loyer moyen d’une chambre est de 621 € par mois alors que la « contrepartie financière modeste » moyenne dans le cadre de la formule conviviale, sur le département de Paris, est de 233 € par mois.

⁷⁶ Source : Document interne - Projet Cohabilis 2021-2026

La formule solidaire, elle, réduit davantage le prix de cette « contrepartie financière modeste » mais elle est contrebalancée par l'engagement du jeune auprès du senior. De cette manière, le montant de la contrepartie financière modeste diminue : sur la moyenne mensuelle de contrepartie financière modeste de 233 € à Paris en 2020, le montant moyen est de 22 € en formule solidaire et de 361 € en formule conviviale (Le potentiel économique de la CIS, 2022). À ces contreparties financières s'ajoutent des frais de dossier, intitulés « frais d'adhésion », ainsi que des frais de suivi nécessaires à l'accompagnement du binôme et du bon déroulé de la cohabitation. Pour autant, ces frais restent minimes quant au prix d'une location mensuelle et accessoirement au prix de la caution et autres frais liés à la recherche de logements pour un étudiant. Ces frais de dossier sont en moyenne de 30€ tandis que les frais de suivi sont de 200€ sachant qu'une partie des structures du réseau, grâce à leur statut d'intérêt général, pratiquent la gratuité des frais.

Les prix pratiqués, bien inférieurs à ceux du marché, soulignent la volonté d'animer et de généraliser des mécanismes d'entraide intergénérationnels. Par ailleurs, la formation du réseau Cohabilis, en 2020, a permis d'affirmer la position de leader sur le marché de la cohabitation intergénérationnelle, un marché à la taille encore moindre. Néanmoins, le contexte actuel et la position de Cohabilis ont rendu ce marché concurrentiel : d'autres structures, plus expérimentées et mieux structurées, pratiquent des prix en réalité similaires à ceux du marché locatif privé. Ces prix sont élevés, avec des commissions (équivalentes des frais de dossier et de suivi pour Cohabilis) et loyers à partir de 500 € dits « solidaires »⁷⁷.

Le projet associatif et le mode d'action de Cohabilis vont de pair avec le métier d'assurance de la Macif, notamment lié à l'habitat. Ils vont de pair aussi avec les trois causes défendues par la mutuelle, comme on l'a vu plus haut : publics fragiles, jeunesse, environnement. Ces différents besoins des seniors et des jeunes, mal couverts par les autorités publiques, et les corrélations d'objectifs et de valeurs, entre la Macif et Cohabilis, prouvent le bien-fondé du partenariat. Dans ce cas, la somme de ces arguments vérifie la pertinence du lancement d'une offre ou service à impact dédié aux sociétaires de la Macif et dont les objectifs sous-jacents sont la meilleure connaissance de la solution de CIS, le recrutement de jeunes et seniors pour la constitution de binômes. La finalité globale de la démarche est le soutien aux dynamiques du lien social, grâce aux relations intergénérationnelles, synonymes de cohésion sociétale.

⁷⁷ Source : Document Interne - Projet Cohabilis 2021-2026

ii. Déroulé de la campagne Macif / Cohabilis

Les offres ou services à impact sont conçus avec des acteurs de l'ESS à partir de valeurs et caractéristiques communes pour répondre aux besoins économiques et sociaux non pourvus. Le lancement de l'offre ou service à impact donne lieu à une campagne avec le partenaire, initiée dans le but partagé de générer de l'utilité sociale, tout en proposant un service d'intérêt général. Les enjeux de lancement d'une telle offre ou service à impact sont alors définis pour la Macif, le réseau Cohabilis et la société dans son ensemble.

Pour la mutuelle, les enjeux sont les suivants : la lutte contre l'isolement de ses sociétaires seniors et jeunes, la favorisation de l'autonomie de ses sociétaires seniors et de leur maintien à domicile, l'enrichissement de son offre habitation, la visibilité et l'attractivité de la mutuelle et de ses solutions d'assurance auprès des jeunes. Ces derniers représentent une faible part des sociétaires de la Macif, ce à quoi la mutuelle veut remédier par cette action promotionnelle. En 2022, l'âge moyen de ses sociétaires est de 53 ans et parmi eux, seulement 14% ont moins de 30 ans⁷⁸. Concernant Cohabilis, les enjeux sont là aussi variés. L'association bénéficie du positionnement national de la Macif pour faire connaître le réseau et ses missions ainsi que la solution de CIS, de l'appui des ressources techniques, humaines et financières de la Macif et de son portefeuille de sociétaires (jeunes et sociétaires) pour la constitution de binômes. Les enjeux pour les bénéficiaires et la société dans son ensemble ont été abordés plus haut : ainsi, les jeunes et les seniors profitent d'une solution économique pour faire face à l'inflation et à l'isolement.

À plus grande échelle et pour la société, la CIS permet le développement du lien social, effrité par les crises successives et accentué par les écarts générationnels liés aux révolutions technologiques. En effet, le phénomène de fracture numérique, c'est-à-dire l'illectronisme, accable une population âgée et marquée par le sentiment d'isolement : en France, 40% des plus de 70 ans n'utilisent pas internet en 2019⁷⁹. Ces populations ne disposent donc pas des connaissances nécessaires au maniement d'un outil, désormais partie prenante du quotidien, et tout aussi utile dans le cadre de la CIS. Cohabilis a la conviction de la nécessaire éducation de ce public aux outils du numérique, non seulement pour attirer des seniors à cette solution, mais pour que ce soit aussi une opportunité d'une médiation intergénérationnelle, par le partage de

⁷⁸ Source : document interne - Plan Marketing Marché des particuliers, des professionnels et de l'ESS

⁷⁹ Source : Document Interne - Projet Cohabilis 2021-2026

connaissances entre jeunes et seniors. Ainsi, Cohabilis incite les acteurs de la médiation numérique à résorber l'écart intergénérationnel induit par la fracture numérique et à favoriser l'inclusion numérique : un processus dont les méthodes permettent de rendre accessible le numérique à tous, notamment les plus précaires. En dernier lieu, les coûts évités pour des organismes publics d'aides familiales sont importants : comme énoncé plus haut, grâce à la solution de CIS, la CAF réalise 615 € d'économies par contrat de 7,5 mois, au sein de Cohabilis. De surcroît, le jeune peut minimiser ses dépenses liées au logement : sur la même durée, il réalise des économies substantielles de 1 957 €.

Ces enjeux révèlent donc les intérêts et les attentes de chaque acteur pour le lancement d'une offre ou service à impact. Ces derniers sont définis avec le partenaire Cohabilis en fonction de ses prestations et des ressources de la Macif. Ici, il est convenu que la Macif promeuve le dispositif de CIS en adressant une offre promotionnelle destinée à ses sociétaires. Celle-ci consiste à effectuer une prestation de services : la prise en charge des frais de dossier et de suivi. Ces frais peuvent représenter une barrière financière pour les potentiels souscripteurs au dispositif, qui peut être levée grâce à cette offre promotionnelle de la Macif. Celle-ci est soumise à un financement réglementé et à des conditions juridiques convenues avec les équipes de la direction juridique de la Macif, attentives aux potentielles pratiques contournant la légalité de l'offre promotionnelle. En l'occurrence, le budget accordé pour ce projet est de 25 000 € et les conditions de l'offre sont établies de cette manière en collaboration avec Cohabilis et ses structures locales, et la direction juridique :

- Deux offres distinctes sont effectives, l'une pour les seniors, la seconde pour les jeunes, pendant les mêmes périodes (du 1^{er} octobre 2023 au 31 décembre 2024). Dans un premier temps, l'offre senior donne lieu à une communication marketing de la Macif vers ses sociétaires.
- L'offre « senior » est adressée aux sociétaires âgés de 60 à 87 ans, propriétaires de leur résidence principale (T4 minimum), couverte par un contrat d'assurance habitation Macif en vigueur au moment de la signature du contrat de cohabitation Cohabilis et résidant dans l'un des territoires suivants : Paris, Lyon, Lille, Bordeaux, Nantes, Toulouse, Nice, Strasbourg, Caen, Saint-Étienne, Valence, Montélimar, Chambéry, Grenoble, Annecy, Clermont-Ferrand, Metz, Nancy, Bayonne, Pau, Le Havre, Alençon, Saint-Lô, Avignon, Arles.

- L'offre « jeune » est réservée aux sociétaires âgés de 18 à 30 ans détenant au moins un contrat d'assurance à la Macif en vigueur au moment de la signature du contrat de CIS et cherchant un logement dans l'un des territoires urbains mentionnés ci-dessus.
- Pour les deux offres, la Macif est chargée de rembourser les frais réglés lors de la signature du contrat dans la limite de 200 € maximum (les frais dépendent du montant défini par la structure locale du Réseau Cohabilis concerné). L'offre est valable une fois par sociétaire signataire d'un contrat de CIS proposé par Cohabilis entre le 1^{er} octobre 2023 et le 31 décembre 2024 et dans la limite des 100 premiers contrats signés. Ainsi, lorsqu'un binôme regroupe deux sociétaires Macif, les frais peuvent s'élever jusqu'à 400 €. Il faut toutefois préciser que les frais, variables selon les structures, sont souvent inférieurs à 200 €⁸⁰.
- Chacune de ces offres fait l'objet d'une communication marketing destinée elle aussi aux sociétaires. Dans un premier temps, la première communication marketing est adressée aux seniors et communiquée dès septembre ou octobre par mail (cf. annexe 5 pour le mail destiné aux sociétaires seniors en l'état). Le ciblage marketing des seniors est établi selon l'offre promotionnelle et les territoires ciblés, avec une précision apportée par Cohabilis quant au profil des seniors accueillant un jeune : ceux-ci vivent seuls (célibataires, veufs, séparés ou divorcés). Puis, le ciblage est affiné en fonction du consentement préalable du sociétaire à recevoir des mails, SMS ou MMS publicitaires, une pratique marketing appelée *opt-in*. Ainsi, le nombre de seniors recevant le mail promotionnel passe de 100 000 à 41 000 après être passé par le filtre *opt-in*.
- Dans un second temps, une seconde campagne marketing est envoyée aux jeunes au mois de décembre ou janvier, comprenant un mail différent de celui des seniors. Cependant, le ciblage marketing de ces jeunes sociétaires n'est pas plus restreint que celui de l'offre : il est identique, toujours soumis au filtre *opt-in*. Ce mail est encore en cours de modification par les services marketing et le nombre de jeunes concernés par la campagne marketing n'est pas encore connu. Une campagne marketing plus soutenue est envisagée au moins de juin 2024, période de l'année, où les jeunes sont à la recherche de logements.
- Il est envisagé, pour plus tard, la potentielle mise en place d'une campagne marketing pour une troisième catégorie de personnes : les aidants, et en particulier ici, les aidants des seniors. Ces derniers regroupent les enfants des seniors ou des professionnels du

⁸⁰ Source : [document interne - Frais des structures ciblées](#)

médico-social. La CIS peut apparaître comme une solution vers laquelle ces aidants peuvent se tourner pour aider le senior à maintenir son autonomie à son domicile. Pour l'heure, cette campagne marketing n'est pas la priorité et a fait l'objet d'un mail encore soumis à des modifications.

D'autres précisions sont ajoutées par les équipes juridiques pour clarifier certains points et envisager les cas spécifiques liés aux conditions de l'offre :

- Il est rappelé avec insistance que ces offres promotionnelles ne sont possibles que dans la limite des 100 premiers contrats signés et du budget global de 25 000 €.
- L'offre est valable une fois par sociétaire. Dans l'hypothèse où la cohabitation aboutit à une résiliation anticipée, le sociétaire ne peut pas bénéficier de l'offre une seconde fois pendant la période déterminée du partenariat (du 1^{er} octobre 2023 au 31 décembre 2024).
- Dans l'hypothèse où une structure du réseau Cohabilis détecte un senior ou jeune éligible à l'offre car il répond aux conditions posées (âge, qualité de sociétaire), celle-ci pourra lui proposer l'offre. La Macif se charge du traitement des dossiers et de l'accord des remboursements au cas par cas.
- Il convient de former le réseau Cohabilis et le réseau Macif aux conditions de l'offre et que chaque réseau puisse, en interne, prévoir un renvoi au bon interlocuteur en interne.
- Le partenaire Cohabilis prévoit, dans son logiciel de contacts bénéficiaires, appelé *Customer Relationship Management (CRM)*, d'intégrer une case à cocher « sociétaire Macif » afin de mieux identifier les sociétaires Macif, utiles aux activités de reporting à venir.
- Il a été acté, avec le partenaire, que les sociétaires devront d'abord régler les frais à la signature du contrat. Puis, le remboursement des frais sera réalisé dans le mois qui suit la signature du contrat avec envoi d'un courrier par le partenaire. Ce courrier est en cours de rédaction par le partenaire Cohabilis.

Ces différents éléments juridiques font référence à la campagne marketing destinée à accompagner le lancement de ce service à impact. Les deux mails adressés aux sociétaires font partie intégrante d'un processus, celui du *parcours utilisateur*. Celui-ci désigne l'ensemble des étapes par lesquelles l'utilisateur est informé de la disponibilité d'un produit ou service jusqu'à l'achat de ce dernier. Dans notre cas, l'utilisateur est un sociétaire Macif, jeune ou senior, informé du dispositif de CIS grâce au mail qui lui est adressé et qui est adapté à son profil. Ce mail invite le sociétaire à poursuivre sa démarche à partir d'un bouton cliquable mis en

évidence. Appelé *call to action* (CTA), celui-ci doit entraîner la réponse immédiate du sociétaire pour qu'il soit redirigé vers la *landing page* (LP) hébergée par la Macif (cf. annexe 6). Cette LP est commune au jeune et au senior, à la différence du mail qui distingue leur profil. La LP décrit plus précisément les avantages de la CIS et la fonction du réseau Cohabilis. Si le sociétaire souhaite en savoir davantage ou souscrire, il peut contacter le réseau Cohabilis grâce au numéro de téléphone affiché ou alors par leur site Internet, via un nouveau CTA où il pourra laisser ses coordonnées pour être recontacté. Ensuite, le sociétaire est pris en charge et accompagné par Cohabilis et, s'il se décide effectivement à signer le contrat de CIS, il peut percevoir le remboursement de ses frais. Le principe de ce parcours utilisateur revient ainsi à optimiser la démarche de souscription à l'offre promotionnelle afin que le sociétaire puisse bénéficier au mieux de ses avantages. Le défi de ce parcours utilisateur réside dans sa faculté à maintenir éveillée la curiosité du sociétaire sachant que l'attention initiale qu'il porte à ses mails est brève et décline aussi rapidement qu'il est redirigé d'une page à une autre.

À la marge de de cette campagne marketing, la CIS représente un « moment de vie » qu'il convient de préparer. En effet, qu'il s'agisse du senior ou du jeune, la démarche implique un engagement volontaire et solidaire. D'un côté, le senior de plus 60 ans souhaite pouvoir préparer et profiter d'une période de vie où les premiers signes de pertes d'autonomie surviennent. De l'autre, le jeune de 18 à 30 ans a pour objectifs de réussir son intégration sociale et professionnelle, qu'il soit étudiant ou jeune actif. Dans tous les cas, la CIS est une solution profitable pour ces deux parties : elle est sécurisée par la Macif. C'est pour cela que la mutuelle prévoit de valoriser cette solution sur son site Internet, à la page consacrée aux moments de vie des seniors « Je pars à la retraite » : « Préparer son départ » et « S'occuper à la retraite »⁸¹.

Ce service développé par la Macif avec le partenaire Cohabilis n'étant pas encore disponible, l'activité de reporting n'a pas débuté. Il est prévu pour l'instant de récolter les informations liées à l'âge du sociétaire, au lieu du logement, à la durée du contrat de CIS et à la formule choisie, conviviale ou solidaire. Pour le jeune, il est prévu d'ajouter un élément de reporting supplémentaire concernant son statut : étudiant, actif, apprenti, stagiaire.

Conçu avec le réseau d'associations Cohabilis, ce service à impact constitue l'un des nombreux partenariats à travers lesquels la Macif témoigne de son engagement sociétal aussi bien auprès de ses sociétaires que du grand public.

⁸¹ Source : [Site Internet Macif - Moments de vie](#)

b. Le service Macif / Crésus

Les offres ou services à impact, issus des partenariats entre la Macif et des structures de l'ESS, sont conçus avec deux fondements complémentaires. Le premier est que l'offre ou service à impact doit comprendre un lien avec les trois « causes » soutenues par la Macif. Le second est qu'il doit apporter une plus-value aux produits ou services proposés par ces structures de l'ESS. Dans les deux cas, ces deux fondements visent à accompagner des personnes confrontées à des besoins sociaux et économiques. Le dernier partenariat entre la Macif et Cohabilis a conduit les deux acteurs à lancer un service à impact pour lequel les deux fondements et l'objectif pilier sont respectés. En période de crise, ces besoins sociaux et économiques sont plus criants et menacent une part toujours croissante de la population. L'offre ou service à impact de la Macif et la publicité de celui-ci permettent de sensibiliser le public aux nouvelles solutions palliatives à leurs besoins, et de générer un impact sociétal positif. Un autre partenariat, à l'instar du partenariat entre la Macif et Cohabilis, présente les caractéristiques de ce cercle vertueux : celui entre la Fédération Crésus et la Macif.

i. Présentation du projet Crésus

La Fédération Crésus est un partenaire de longue date de la Macif, comme l'est Cohabilis. Initialement, la Macif fournissait une aide financière dans le cadre de ce partenariat puis a convenu d'enrichir celui-ci par la conception d'une offre ou service à impact. En effet, Crésus fait partie des huit structures que l'organisme MIESS soutient : Crésus a ainsi bénéficié d'un financement de 500 000€ à 5 ans, ce qui témoigne de la volonté de nouer un partenariat de long terme⁸². Le service de la DRBSI a ainsi pris contact avec les représentants de cette organisation pour entreprendre la mise en place d'une offre ou service à impact.

La Fédération des associations Crésus est une association reconnue d'utilité publique. Elle a pour vocation principale la lutte contre le surendettement à travers deux méthodes : l'accompagnement des ménages, des entrepreneurs et de tout public en proie à des difficultés financières ainsi que l'organisation d'actions de prévention pour l'éducation budgétaire. Le surendettement est une situation dont il est difficile de sortir et qui est souvent taboue. Elle est définie par le Code de la consommation comme « l'impossibilité manifeste de faire face à l'ensemble de ses dettes non professionnelles exigibles et à échoir »⁸³. Le surendettement est distinct de l'endettement dans la mesure où, en plus de perdre la maîtrise de son budget, le

⁸² Source : [L'assurance en mouvement - Entrepreneuriat qui transforme les territoires et le monde](#)

⁸³ Source : [Ministère de l'économie et des finances - Surendettement](#)

consommateur n'est plus en mesure non plus de rembourser un crédit ou de régler ses charges courantes (eau, électricité, loyer, etc.). Pour sortir de cette situation, une demande de dossier de surendettement est constituée et adressée à la Banque de France. Le dossier de surendettement mentionne les revenus mensuels, les montants des diverses charges, les créances, et a vocation à trouver des solutions pour rétablir un équilibre budgétaire. Par exemple, il peut être proposé, avec l'accord des créanciers, un nouveau plan de remboursement de crédit ou, à défaut, un effacement des dettes par l'enclenchement d'une procédure de rétablissement personnel. Cette procédure est envisagée lorsque la personne a une situation financière intenable avec ou non un patrimoine donnant lieu ou non à une liquidation judiciaire. Crésus s'emploie à venir en aide à ces personnes concernées et à former le grand public à la maîtrise de son budget.

La Fédération Crésus est le résultat d'engagements et de volontés de structurer le mouvement à l'échelle nationale. La première association est née en 1992, en Alsace, appelée Association SOS Surendettement et dans le cadre d'une expérimentation de bilans budgétaires de 22 personnes. Ce projet expérimental n'était pourtant pas appelé à perdurer mais ce sujet majeur fait l'objet d'un intérêt croissant où associations et personnalités politiques (notamment Jean-Louis Borloo) prennent part au débat. Ces acteurs parviennent à un consensus : une organisation fédératrice doit voir le jour et porter le sujet du surendettement au niveau national. La Fédération Crésus naît ainsi en 2004. Depuis lors, elle étend ses actions sous plusieurs formes, dont notamment la Fondation Crésus, née en 2006. La première action naît en 2008 avec la plateforme d'entraide et d'accompagnement budgétaire. Elle met en relation les créanciers (ou autres acteurs privés) et leurs clients pour lesquels Crésus joue un rôle de tiers de confiance pour parvenir à une solution d'étalement des crédits. La seconde action est le jeu Dilemme, mis au point en 2013 : il fait partie d'un programme d'éducation budgétaire et financière où 2 000 ambassadeurs se chargent d'animer des ateliers à destination du public. 530 000 bénéficiaires ont été recensés depuis la création du dispositif. Une troisième solution Budget à Grande Vitesse (BGV), solution applicative déployée en 2022, aide l'utilisateur à maîtriser son budget. La dernière action est celle de la valorisation du microcrédit. Crésus accompagne les particuliers et entrepreneurs grâce à l'outil Microcrédit Personnel Accompagné (MCPA) dans leurs projets d'insertion sociale et professionnelle. À présent, la Fédération Crésus compte 27 associations membres, 225 points d'accueil et 490 bénévoles⁸⁴.

⁸⁴ Source : [Site Internet - Fédération Crésus](#)

L'ensemble des actions de la Fédération Crésus concerne la « cause » des publics fragiles. Il s'agit de personnes soumises à des difficultés économiques considérables. Souvent, ces personnes sont au chômage : en 2021, 25% des surendettés sont chômeurs⁸⁵. Cela ne veut pas pour autant signifier que le surendettement menace seulement cette catégorie de la population : face à l'inflation record et régulière (le taux d'inflation est de 5,2% sur l'année 2022 selon l'INSEE⁸⁶), une plus grande partie des ménages est exposée à des risques financiers. Ainsi, en 2022, 47% des Français sont concernés par un découvert bancaire au cours de l'année selon une étude du comparateur Panorabanques⁸⁷.

Ces chiffres témoignent des risques liés au surendettement non seulement pour des ménages aux situations précaires, mais aussi pour ceux dont les situations sont ordinairement moins sujettes à ce type de risques. Face à ces difficultés, les publics fragiles peuvent se retrouver dans l'incapacité de couvrir toutes leurs charges et être amenés à renoncer à certains postes de dépenses essentielles. Les contrats d'assurance automobile ou d'habitation font partie de ces charges susceptibles d'être sacrifiées quand bien même certaines d'entre elles sont obligatoires : c'est le cas de la Responsabilité Civile (RC) automobile, de l'assurance habitation pour les locataires et les copropriétaires et de la complémentaire santé pour les salariés. Ce phénomène est celui de la non-assurance et s'explique principalement par des difficultés économiques accrues et une méconnaissance du domaine de l'assurance et du risque encouru. Ainsi, en France, selon l'Observatoire national interministériel de la sécurité routière, près de 800 000 Français rouleraient sans assurance automobile en 2022⁸⁸ et 2,5 millions de français sont dépourvus de complémentaire santé en 2019 selon une enquête menée par l'Institut de Recherche et Documentation en Économie de la Santé (IRDES)⁸⁹. Si la situation est aggravée pour les ménages, elle est aussi préoccupante pour les mutuelles. Ces dernières ont, selon leurs principes mutualistes, la fonction principale de protéger les personnes, quelle que soit leur situation sociale. C'est pourquoi elles adoptent le modèle d'assurance inclusive. Ce dernier consiste à rendre accessible, par un prix abordable ou des garanties spécifiques et via un canal de distribution innovant (cf. note de bas de page n°84), des produits et services d'assurance à un public vulnérable. Contrairement à des offres traditionnelles pensées pour être accessibles au plus grand nombre, les offres d'assurance inclusive sont conçues pour s'adapter à une ou

⁸⁵ Source : [La Finance pour tous - Le Surendettement en quelques chiffres](#)

⁸⁶ Source : [Insee - Taux d'inflation](#)

⁸⁷ Source : [Panorabanques - Pouvoir d'achat et découvert bancaire en France](#)

⁸⁸ Source : [Ministère de l'économie et des finances - Assurance automobile](#)

⁸⁹ Source : [IRDES - L'absence de couverture par une complémentaire santé en France en 2019](#)

plusieurs vulnérabilités, et sont ainsi destinées à couvrir et protéger efficacement les populations les plus fragiles. La Macif a ainsi choisi de s’associer avec un acteur impliqué auprès de ces publics pour créer une offre d’assurance appropriée à ce public vulnérable.

ii. Déroulé de la campagne Macif / Crésus

L’assurance inclusive regroupe un ensemble de dispositions mutualistes pour mieux accompagner les plus démunis vers l’assurance. Les enjeux sont aussi importants pour ces personnes économiquement défavorisées qu’ils le sont pour les mutuelles ou la société dans son ensemble. Par exemple, l’assurance automobile permet d’alléger les coûts économiques liés à un accident routier. Dans le baromètre de la non-assurance routière paru en juin 2023, le Fonds de Garantie des Assurances Obligatoires de dommages (FGAO) annonce que près de 9 000 victimes sont blessées, parfois lourdement, chaque année par des conducteurs en défaut d’assurance et que les coûts uniquement liés aux dommages corporels, pour la collectivité, atteignent 107 millions d’euros en 2022. Par ailleurs, les auteurs de ces accidents se retrouvent endettés lourdement, parfois à vie, auprès du FGAO⁹⁰.

Dans cette perspective, la Macif et Crésus ont collaboré, depuis 2022, à la mise en place d’un dispositif de solidarité destiné au public de Crésus. Les mécanismes de cette solution sont similaires au dispositif Macif Solidarité Coups Durs⁹¹. Le dispositif prend la forme d’une offre d’assurance globale de la Macif sur les contrats Auto, Garantie Accident (GA) et MultiRisques Habitation (MRH). L’accès y est simplifié par des conditions d’acceptation et de souscription simplifiées : le bénéficiaire Crésus n’a pas à verser d’acompte lors de son adhésion ; il est éligible à l’offre sans conditions même s’il a été radié par la concurrence pour non-paiement ; il est accompagné en cas d’impayés. Pour assurer le service de souscription à cette offre d’assurance, Crésus et la Macif ont mis en commun une cellule d’appels spécifique et dédiée. Les conseillers réceptionnant les appels à la Macif et au sein de Crésus ont été sensibilisés et formés aux enjeux de la précarité, de l’inclusion et aux spécificités sociologiques de ce public. Voici ci-après un schéma présentant le parcours de souscription du bénéficiaire Crésus à une offre d’assurance Macif :

⁹⁰ Source : [FGAO - Baromètre de la non-assurance routière](#)

⁹¹ Il s’agit de solutions d’assurance adaptées et construites sur mesures à un public vulnérable (cf. I.3. Un engagement historique et des actions au bénéfice de la société et de l’intérêt commun)



Schéma du parcours de souscription du bénéficiaire Crésus à l'offre d'assurance Macif,
Document interne : Expérimentation Crésus
MSCD : Macif Solidarité Coups Durs

Ce dispositif, lancé en janvier 2023, a plusieurs avantages pour le bénéficiaire Crésus et la société. Le premier bénéficie d'une prise en charge adéquate, à travers une écoute réceptive de ses besoins. Il jouit aussi d'une protection globale à partir de l'offre d'assurance souscrite dont les tarifs sont assouplis et ajustés à son budget. Les effets sont positifs pour la société puisque le dispositif permet de lutter contre la non-assurance et de développer le sentiment de confiance entre le néo-assuré et son assurance. La Macif met en valeur ses principes de solidarité en faveur de l'assurance inclusive. En retour, cette démarche valorise la création de valeur sociale avec une structure de l'ESS, ce qui permet à la Macif de se démarquer de ses concurrents : telle est la mission du service Solutions à impact et différenciation mutualiste⁹².

À l'inverse du partenariat mené avec Cohabilis, cette offre à impact ne fait pas l'objet du même parcours de mise en service. Les activités juridiques ou marketing sont par exemple moindres : il s'agit d'offres réservées aux publics en difficultés financières et dont les nombreuses situations sont uniques, ce qui nécessite un ajustement des offres et contrats au cas par cas.

En parallèle de cette action, le partenariat est enrichi par un second projet, en cours d'expérimentation. Crésus est spécialisé dans le recours au microcrédit pour lequel elle est structure d'accompagnement à travers le dispositif « Coup de Pouce Emploi Mobilité ». Renforcé par la loi Borloo de cohésion sociale en 2005⁹³, le microcrédit permet à un public

⁹² cf. partie Missions de la Direction Offres et Communication Produits et du service Solutions à impact et différenciation mutualiste

⁹³ Source : [Le Monde - Lutte contre l'exclusion](#)

exclu du système bancaire classique de contracter un crédit pour favoriser son insertion sociale et professionnelle. Le microcrédit personnel, destiné à améliorer la situation de l'emprunteur, est distinct du microcrédit professionnel, consacré à la création ou au développement d'une activité professionnelle : la valeur du prêt varie ainsi entre 300 et 8 000 € pour un microcrédit personnel et peut atteindre 12 000 € pour un microcrédit professionnel. Le remboursement s'effectue entre 6 mois et 7 ans pour le microcrédit personnel, jusqu'à 5 ans pour le microcrédit professionnel. Le taux de crédit est fixé par la banque, compris en 1,5 et 4% pour le microcrédit personnel et supérieur à 5% pour le microcrédit professionnel⁹⁴. Les modalités de souscription au microcrédit sont allégées et peuvent être motivées pour divers usages : équiper son logement d'un bien de première nécessité, procéder à des travaux de rénovation énergétique du logement, régler des frais de santé ou encore résoudre un problème lié à la mobilité (permis de conduire, location de voiture longue durée ou achat d'une voiture électrique). Ce dernier usage, la mobilité, est l'objet de besoins prononcés pour les populations démunies. En effet, selon la Fondation pour la Nature et l'Homme, en 2022, 13 millions de personnes sont en situation de précarité mobilité et parmi elles, 8 millions vivent dans les milieux péri-urbains⁹⁵. Le coût d'acquisition d'un véhicule peut déjà constituer un frein pour l'inclusion de ces publics : il est surenchéri lorsque la zone d'habitation est concernée par le projet de loi des zones à faibles émissions mobilité (ZFE-m)⁹⁶. Prévu pour 2025 au plus tard, ce projet a pour but d'améliorer la qualité de l'air des agglomérations de plus de 150 000 habitants. La circulation sera ainsi restreinte aux véhicules les plus polluants⁹⁷. Dans ces 43 agglomérations concernées, les véhicules aux vignettes Crit'Air 4 et 5 ne pourront plus circuler. Or, selon l'INSEE, en 2019, 38% des ménages les plus pauvres circulent avec un véhicule classé Crit'Air 4 et 5⁹⁸. Les personnes les plus pauvres se retrouvent ainsi contraintes dans leur projet d'insertion sociale et professionnelle : comment s'insérer si on ne peut pas être « mobile » ? C'est pour cela que la Macif étudie actuellement la faisabilité d'intégrer le dispositif Coup de Pouce Emploi Mobilité de Crésus en tant qu'assureur solidaire. Potentiellement, cette nouvelle offre à impact permettrait de contribuer au projet d'insertion professionnelle et sociale du sociétaire en facilitant le recours au microcrédit mobilité pour ses sociétaires.

⁹⁴ Source : [Banque de France - Microcrédit](#)

⁹⁵ Source : [Fondation pour la Nature et l'Homme - Précarité Mobilité](#)

⁹⁶ Source : [Service Public - Zones à faible émissions mobilité](#)

⁹⁷ Le niveau de pollution est indiqué par la vignette Crit'Air : 6 niveaux sont distincts, le niveau 6 correspond au plus haut niveau de pollution.

⁹⁸ Source : [Insee - Mobilité des personnes](#)

Les projets menés avec Cohabilis et Crésus mettent en avant l'image engagée de la mutuelle. Suite à des premières actions sous forme pécuniaire, les partenariats sont renforcés par la mobilisation de ressources humaines où représentants de Cohabilis ou Crésus rencontrent les équipes de la Macif pour faire naître des offres ou services à impact adaptés. Ces rencontres entre acteurs aux objectifs différents sont intéressantes à étudier pour vérifier la convergence de leurs attentes respectives : Cohabilis ou Crésus ont un impératif avant tout social, à savoir la pérennité de leur activité, tandis que la Macif cumule un double impératif, économique et social. Il est alors intéressant de sonder les attentes de ces différents acteurs pour vérifier la convergence de leurs aspirations d'utilité sociale dans les offres et services à impact développés.

3. Faire converger les offres et services à impact avec les attentes des potentiels clients et les attentes de l'entreprise

a. Problématique et hypothèses de départ

i. Problématique

Comment les offres et services à impact permettent-ils de renforcer l'image engagée de la Macif ?

ii. Hypothèse générale

La mise en place d'offres et services à impact contribue à renforcer l'image engagée de la mutuelle d'assurance Macif.

iii. Hypothèses opérationnelles

H1 : Les offres et services à impact répondent aux valeurs de la Macif et à son engagement pour une économie plus solidaire.

H2 : Ces offres et services répondent aux besoins nouveaux et spécifiques des publics vulnérables.

H3 : Les partenariats avec les structures de l'ESS (en l'occurrence Cohabilis, réseau associatif de logement intergénérationnel et Crésus, association luttant contre le surendettement) permettent à la Macif de créer des offres et services à impact plus innovants et adaptés aux besoins des publics vulnérables.

H4 : Les offres et services à impact de la Macif ont un impact positif sur la perception des sociétaires et du public envers la mutuelle d'assurance.

H5 : L'implication et l'expertise d'un salarié de la Macif dans l'élaboration des offres et services à impact permettent de comprendre les besoins des sociétaires Macif ou potentiels sociétaires et contribuent à créer des offres et services adaptés aux besoins du public vulnérable.

iv. Hypothèses statistiques

■ VI (Variable indépendante) :

- ❖ Fonction du salarié : cette variable est une variable qualitative discrète.
- ❖ Nombre d'années d'ancienneté : cette variable est une variable quantitative discrète.

- ❖ Structure dans laquelle travaille le salarié. Cette variable est une variable qualitative et comprend 2 modalités : Macif et une structure de l'ESS, Cohabilis ou la Macif.

b. Méthodologie

Il s'agit ici d'essayer de sonder l'opérabilité d'un secteur d'activité de la MACIF. Pour ce faire, nous allons nous inspirer des partenariats tissés avec Cohabilis et Crésus pour vérifier si ces offres et services à impact correspondent aux attentes des deux parties, en l'occurrence la Macif et Cohabilis ou Crésus. Nous optons pour une méthode d'entretiens semi-directifs afin de recueillir les perceptions sur la pertinence des partenariats : cette méthodologie a l'avantage de privilégier la libre expression du sondé et de donner lieu, potentiellement, à de nouvelles hypothèses qui n'ont pas été envisagées en amont. Cela permet justement d'avoir cet aspect qualitatif, d'échapper au jeu simplifié d'une succession rapide de questions - réponses, et de tirer des enseignements objectifs et argumentés des perceptions de ce partenariat. En revanche, le temps accordé à ces entretiens est plus long que celui d'une méthode quantitative où l'objectif est de récolter une quantité de données auprès d'un échantillon conséquent. Dans notre cas, les offres ou services à impact présentés ne sont pas encore accessibles au public ou ont tout juste été lancés. Il y a ainsi encore trop peu de bénéficiaires concernés par ces nouvelles propositions de la mutuelle pour envisager la mise en place d'une mesure quantitative. Le nombre de personnes concernées par notre enquête est ainsi réduit et limité aux concepteurs et commerçants des offres ou services à impact, c'est-à-dire des salariés directs ou indirects de la Macif, Cohabilis et Crésus.

Nos entretiens semi-directifs sont menés auprès de deux types d'acteurs : la Macif et une structure de l'ESS. Il semble pertinent d'observer indépendamment les points de vue de ces deux formes d'organisation puisqu'elles ont des enjeux et perspectives différents, ne serait-ce que par leurs ressources financières. Deux questionnaires distincts ont ainsi été créés selon la structure dans laquelle travaille le sondé, soit la Macif, soit Cohabilis ou Crésus (cf. annexes 7 et 8). Les questions de ces questionnaires sont réparties par thématique, de la plus générale à la plus précise, et par questions, les plus neutres possibles, pour ne pas influencer la réponse du sondé.

c. Population cible

La population retenue pour ces entretiens concerne des personnes avec lesquelles les partenariats étaient construits et suivis. Il s'agit de personnes, dont les postes sont à haute responsabilité. Elles sont directement impliquées dans la gestion et la prise de décision de leur structure et elles orientent ainsi son axe stratégique de développement : elles ont ainsi une légitimité à la conception et à la distribution des offres ou services à impact.

Nous avons décidé, avec Alice Sorel, de mener les entretiens avec des personnes que nous avons rencontrées au cours de notre mission. Nous avons ainsi choisi deux représentants de Cohabilis, Mathilde Jaouen et Joachim Pasquet, un représentant de Crésus, Etienne Depeyre et un salarié de la Macif, Adrien Pelletier.

Les entretiens ont donc été menés auprès de quatre personnes : voici au travers du tableau ci-dessous, quelques informations les concernant (structure d'appartenance, identité, fonction, ancienneté).

Structure	Nom	Fonction	Ancienneté
Crésus	Etienne Depeyre	Responsable du pôle « Émancipation financière »	2 ans et demi
Cohabilis	Mathilde Jaouen	Responsable nationale du développement du réseau	3 mois
	Joachim Pasquet	Directeur de Cohabilis	6 ans
Macif	Adrien Pelletier	Manager de domaine en CRC Digital et Sortant	8 ans et demi

d. Présentation des résultats

i. Analyse des entretiens

Les entretiens réalisés auprès de Etienne Depeyre, Mathilde Jaouen et Joachim Pasquet nous ont permis d'établir trois thématiques essentielles et communes aux valeurs mutualistes de la Macif.

La première valeur clairement identifiable est la solidarité, à savoir la réalisation d'actions sociales et solidaires accessibles à tous.

Adrien Pelletier émaille son propos de termes qui révèlent les préoccupations humanistes de la Macif :

« Je pense que c'est la bonne passerelle, on est vraiment dans l'humain, on a une personne singulière et qui a besoin d'être accompagnée comme il le faut pour pouvoir avancer dans ses projets. [...] C'est une activité qui met l'humain au centre ».

Il conclut ainsi sur le dispositif Crésus en rappelant la démarche d'inclusion de la Macif :

« Pour ce dispositif, on a été un peu plus loin dans la manière de pouvoir assurer et intégrer ces futurs soc[iétaires] à la Macif. On leur propose l'offre Macif, auto, garantie accident, habitation. On a aussi été plus souples dans nos conditions d'acceptation avec ces personnes qui ont un budget serré, limité ou quelques soucis d'impayés récents. On leur indique qu'on ne leur demande pas un acompte à leur souscription alors qu'en temps normal, on demande un acompte de 80€ aux nouveaux soc[iétaires]. On a accepté les assurés qui étaient radiés pour non-paiement à la concurrence sans aucune condition, alors que ces personnes ne sont pas reprises d'office ou sont reprises sous condition d'une cotisation annuelle d'un coup. On avait la volonté d'être inclusifs vraiment ».

Etienne Depeyre insiste sur l'idée d'accessibilité à tous en décrivant la solution du microcrédit proposé par Crésus :

« Cela consiste à faciliter l'accès à l'assurance notamment automobile prioritairement aux bénéficiaires de microcrédit mais pas seulement, aussi aux bénéficiaires qu'on accompagne. [...] L'idée est, avec la Macif, de fournir à une personne, qui se retrouve sans assurance

(notamment en cas d'impayés - résiliation) ou qui a du mal à payer son assurance, de lui procurer une solution qui la sécurise dans le fait d'être assuré. Cela implique donc une offre accessible tout en étant relativement couvrante puisqu'il pourrait être proposé une solution low-cost qui laisse l'assuré dans le dénuement ».

Joachim Pasquet insiste, quant à lui, sur l'aspect fondamental de la notion d'entraide, inhérente à la CIS : *« En termes d'image et même sur le fond, c'est porter la notion de solidarité, c'est porter la notion d'entraide. De plus, dans la cohabitation intergénérationnelle, il s'agit d'un micro-dispositif au sens où ça n'implique que deux personnes, mais c'est concret. Cette notion d'entraide est difficile à remettre en question dans le cadre de la cohabitation intergénérationnelle. On est en plus dans un monde associatif. On est dans une famille ... ».*

De même, Mathilde Jaouen résume la mission de Cohabilis par cette formule d'« habitat inclusif » :

« Dans l'habitat partagé et la cohabitation intergénérationnelle, il y a tout ce qui est habitat inclusif. Il y a une dimension liée aux personnes en situation de handicap à juxtaposer avec une dimension intergénérationnelle chez les seniors. Il y a beaucoup de choses à dire sur les publics ciblés par cette offre parce qu'on fait du cas par cas et chaque personne vient vers le dispositif avec son lot de discrimination et de vulnérabilité qui l'impacte ».

Elle met en en corrélation la mission de Cohabilis avec la valeur de solidarité défendue par la Macif :

« La Macif a toujours eu cette posture, d'accompagner toutes les générations. Là-dessus, le fait d'accompagner Cohabilis, fait sens pour la Macif. De plus, c'est un acteur qui s'est toujours engagé pour l'innovation sociale. Bien que cela fasse une vingtaine d'années que la cohab[itation] intergé[nérationnelle] existe, ça n'a plus vraiment un caractère innovant mais notre dispositif est encore méconnu ; donc, je trouve que cet engagement de cette manière témoigne de la volonté de faire connaître un dispositif qui est jugé socialement comme ayant un impact positif et je pense que cela rentre dans les valeurs de la Macif ».

La seconde valeur qui émerge des réponses des personnes interrogées est celle de la responsabilité couplée à une approche bienveillante et désintéressée : Crésus et Cohabilis tout comme la Macif assurent un rôle de prévention, de médiation et d'information. Joachim Pasquet met en évidence cet aspect non-lucratif comme un atout majeur face à la concurrence :

« Nous, on a un positionnement : on est clairement associatif, il y a des gens rassurés de se dire : “je n’ai pas à faire à une structure servicielle commerciale” - qui peut très bien travailler mais en tout cas, on a ce positionnement clair et par rapport aux quelques autres secteurs existants, notamment Ensemble2Génération : déjà on est loin devant en termes d’organisation, de structuration et de poids. Ils sont en train de se remettre en question. En termes de volume, on est plus important. En termes d’ancrage territorial, on est plus important et on rentre dans une démarche qui va être beaucoup plus importante aussi. Ensemble2Génération a beaucoup de bénévoles. On en a plus qu’une dans un territoire. Le reste, ce ne sont que des salariés. On est plus structurés, je pense ».

De même, Etienne Depeyre met bien en avant l’activité non-lucrative de Crésus :

« La Macif commercialise l’offre. Crésus fait en sorte que la commercialisation soit bienveillante. On sait que ce ne sera pas du forcing ou du commercial. On a une démarche du plateau de vente directe qui est très bienveillante. Les collaborateurs Macif savent qu’il s’agit d’un bénéficiaire Crésus et il s’agit de fournir un package complet : ce n’est pas seulement un produit. C’est un produit, une commercialisation et un suivi ».

Mathilde Jaouen définit bien le public vulnérable chez Cohabilis, tout en louant la démarche désintéressée de la Macif qui choisit de représenter les valeurs solidaires de l’ESS plutôt que de privilégier le rendement économique :

« Il y a plein de degrés de vulnérabilité différents. On accompagne des jeunes qui ont des problématiques de logement, on est sur des personnes précaires, voire discriminées. Aussi, chez les jeunes, on peut avoir des problématiques familiales qui font qu’ils n’ont pas forcément de garant, ou aussi des jeunes qui pourraient être migrants ou reconnus isolés sur le territoire. [...] En s’engageant auprès de Cohabilis, la Macif a aussi ciblé un acteur qui a la crédibilité et qui a rejoint ces valeurs-là de solidarité, de laïcité et surtout du respect du cadre juridique tout simplement. Par la force des choses, on reste quelque chose de niche. Il n’y a pas 1 000 concurrents, mais ceux qui existent ont plusieurs travers. L’ancienneté joue aussi, on est le premier réseau de cohab[itation] intergénérationnelle à être créé en France ».

La troisième valeur est l’innovation qui consiste en l’adéquation avec les nouvelles problématiques sociétales liées à la crise économique et aux préoccupations environnementales.

Joachim Pasquet insiste beaucoup sur l'idée que la société est en pleine mutation aussi bien économiquement que sur le plan social. La Macif a la volonté d'accompagner cette transformation et d'« ancrer » son action dans les réalités spatiales et temporelles :

« Il y a un côté ancrage localement. Ça, c'est très moderne et très précis sur ce qui est en train de se passer à mon avis. Les dispositifs sont portés localement et je pense que c'est assez proche des attentes des personnes et c'est aussi assez proche de la manière dont la société va et veut se transformer... Mais je pense qu'il y a ce volet ancrage local qui est super important. [...] La question de l'habitat, la question de la ville stationnaire, de la sous-occupation des logements, des espaces vacances, des quartiers inclusifs. Ça bouge très, très vite. [...] On n'a pas parlé du terme "intergénérationnel" en tant que tel mais c'est aussi un terme qui a une bonne image qui court dans tous les sens, dans toutes les bouches. Mais, je pense que c'est positif pour la Macif d'afficher ce genre de choses. Ça donne l'impression d'être un peu dans l'air du temps, je pense ».

Non seulement Joachim présente cet engagement de la Macif comme résolulement moderne, mais aussi il pense qu'elle fait figure de proue dans ce domaine, voire qu'elle est visionnaire :

« Oui, je pense qu'il y a quand même une attention liée à la mutation sociale et à coller justement aux évolutions sociales, sociétales et à ne pas être complètement ce type d'assureur type Allianz qui va être froid et intéressé. D'ailleurs, ils avaient fait une campagne, il y a des années où ils assumaient complètement leur froideur. [...] Des mutations juridiques sont en cours et n'ont pas fini de naître. Travailler avec nous, c'est mettre un pied à l'étrier (même si vous avez pu commencer avec d'autres secteurs), c'est une manière de faire de la veille pour vous. C'est une manière de prendre à bras-le-corps certains sujets avant qu'ils n'éclosent ».

Mathilde Jaouen met en avant, elle aussi, cette valeur essentielle de l'innovation, en insistant sur les urgences et préoccupations actuelles, le lien intergénérationnel et la question environnementale :

« L'objectif, c'est qu'il y ait de plus en plus de personnes qui puissent profiter des bienfaits de ce dispositif, c'est-à-dire surmonter le sentiment de solitude ou encore la crise du logement chez les jeunes, sans oublier la question du lien social, derrière tout ça, recréer du lien entre les générations et in fine, tout ce qui est environnemental. On est aujourd'hui, sur une sous-occupation très claire des logements et l'utilisation de l'énergie qui est favorisée (sous-entendu

aux factures d'énergie) pour essayer qu'on arrête de faire que la maison brûle ... [...] Sur les valeurs en tout cas, je pense que Cohabilis et la Macif se rejoignent beaucoup dans l'éthique et les valeurs qu'on essaye de porter chacune à notre échelle ».

Adrien Pelletier, quant à lui, évoque la collaboration « naturelle » qui est née entre la Macif et Crésus : les objectifs solidaires de la Macif et les besoins des publics nouvellement fragilisés par le contexte sanitaire et social chez Crésus sont ainsi rapportés :

« Ce sujet est une innovation pour Crésus et pour nous. On partage la même envie d'essayer de se donner les moyens de faire quelque chose ensemble. On parle de personnes qui sont vulnérables, qui sont accompagnées dans un budget. Nous aussi, on a dans notre ADN l'envie de soutenir des publics fragiles, j'ai envie de dire qu'ils en font partie. Il faut qu'on soit là encore un peu plus pour eux dans un contexte qu'on connaissait. En sortie de crise sanitaire, les personnes se reconstruisent et commencent à avancer. C'était une question de timing qui collait plutôt bien. Je pense qu'on a des valeurs communes qui se reflètent plutôt bien ».

On peut aussi, à partir de ces entretiens, déduire avec précision les différentes facettes du partenariat entre la Macif et ces deux offres et services que sont Cohabilis et Crésus. La Macif joue ici un rôle structurant :

« Ça nous amène, avec la Macif, à mettre en place des processus plus carrés, à travailler sur des questions juridiques. Ça nous fait évoluer là-dessus, c'est plus lourd évidemment que d'autres petits partenariats qu'on peut faire avec des actions sociales des mutuelles de livre 3, etc. Mais ça va être beaucoup plus structurant pour la suite », dit Joachim Pasquet. Il insiste aussi sur la réciprocité, l'échange que permet le partenariat : « En termes de ressources, c'est la co-construction avec la mise à disposition pour nous comme pour vous, d'outils. Pour nous, c'est les informations du dispositif. Pour vous, c'est l'expertise que vous nous donnez en termes d'intégration d'un tel dispositif et du soutien envers celui-ci. La co-construction permet un apport réciproque ».

Cette même idée se retrouve clairement exprimée par Adrien Pelletier : *« Assez rapidement, on a réussi avec Alice à pouvoir se caler avec Crésus pour se dire “on va vous aider de telle manière, avec tel outil à disposition, d'un côté des conseillers Crésus et de l'autre des conseillers Macif pour travailler efficacement sur la prise en charge des besoins d'assurance des personnes” ».*

Mathilde Jaouen insiste sur l'aide financière apportée par la Macif au développement de Cohabilis :

« On est accompagnés par la Macif, dans le cadre d'un partenariat, pour travailler à développer le réseau Cohabilis avec plusieurs pans. Moi, le projet sur lequel je suis missionnée est celui de lever les barrières à l'entrée de la cohab[itation] intergénérationnelle : dans l'accompagnement qu'on propose, il y a des frais qui sont inhérents pour les bénéficiaires qui sont des petits frais, des frais d'accompagnement pour chaque structure qui accompagne les jeunes et seniors. Ces frais représentent un frein à l'entrée dans le dispositif pour nos bénéficiaires et l'objectif est que la Macif puisse accompagner tous ses sociétaires qui souscriraient à un CIS et prendre en charge les frais de ses sociétaires pour que ces derniers puissent profiter de l'offre et du dispositif de cohab[itation] intergénérationnelle. On aura vocation à travailler sur d'autres sujets. La Macif est aussi un partenaire financier de Cohabilis au niveau de la tête de réseau. Il nous accompagne dans le développement de nos activités en finançant une partie de nos actions ».

Elle met aussi en lumière le bénéfice que Cohabilis tire du réseau de la Macif mis à sa disposition :

« En termes de ressources, la Macif est un des partenariats qui est très porteur pour nous, car il y a une réelle volonté - je trouve que vous êtes très impliqués - et qu'au niveau humain, il y a beaucoup de personnes qui ont été démarchées sur ce projet, on s'aperçoit que derrière, il y a une volonté de toucher un maximum de seniors sociétaires, ne serait-ce qu'au niveau de la répartition géographique, je trouve qu'il y a eu un plan ambitieux et qu'au niveau des ressources, s'appuyer sur votre réseau, c'est énorme pour un petit réseau comme le nôtre ».

Ce bénéfice que Cohabilis tire de sa collaboration avec la Macif est multiple, selon elle, puisqu'il existe autant sur le plan juridique que sur le plan du marketing et du système d'informations :

« On est dans un projet global avec plusieurs partenaires mais je le remarque, à terme, on a déjà modifié notre système d'information pour inclure des informations de remboursement de la Macif pour que ce soit plus lisible. Au niveau du reporting, ça nous invite à complètement revoir notre manière de faire, de réfléchir à des manières plus systématiques de récupération de l'information, de revoir notre lien avec les adhérents parce que c'est à eux aussi de pouvoir repérer ces informations. C'est vrai que faire remonter ces informations du mieux qu'on peut

et les aider à récolter ces informations nous pousse à innover en interne, à trouver d'autres solutions, à revoir nos outils ».

Quant à Adrien Pelletier, il insiste beaucoup sur la complémentarité essentielle de la collaboration entre Crésus et La Macif pour réussir l'accompagnement des personnes : selon lui, elle permet l'anticipation et la connaissance des dossiers, qui sont précieux :

« De notre côté, c'est apprécié parce que l'accueil et la prescription qui sont faits auprès de nos collaborateurs sont bons puisque quand on appelle quelqu'un, il est au courant de l'appel qui va être reçu et de ce dont on va lui parler. On a en plus les informations au préalable, ça permet de bien préparer les rendez-vous. Le fait d'avoir créé ces moments préalables, donc d'avoir anticipé l'action et de donner du sens à tous les acteurs de celle-ci et de créer des points réguliers dans les comités de pilotage, cela permet d'avoir quelques réussites et d'optimiser en cours de route des équilibres ».

ii. Discussion des résultats

Pour autant, des limites ou points de vigilance sont exprimés, qui sont de plusieurs natures.

Tout d'abord, les objectifs lucratifs ne sont pas niés alors que ces offres ou services se définissent d'abord par leur impact social et solidaire :

Si Adrien Pelletier, lui, conçoit d'abord le partenariat avec Crésus comme un moyen de satisfaire davantage les clients de la Macif en répondant le plus précisément possible à leurs besoins exacts (ainsi le résume sa formule : *« un accompagnement plus prononcé qu'à l'accoutumée »*), il reconnaît cependant que le partenariat avec Crésus n'en est pas moins une aubaine pour élargir le nombre de ses sociétaires : *« Ce sont des personnes qui sont prospects, on a besoin de leur donner la meilleure des images »*, mais aussi pour compléter leur besoin dans d'autres domaines de l'assurance : *« On avait pour ambition de proposer des personnes qui elles-mêmes peuvent proposer un maximum de produits pour répondre aux besoins des personnes qui sont éligibles à ce microcrédit »*.

Il ajoute d'ailleurs : *« Je pense que c'est la bonne passerelle, au-delà de l'aspect d'opportunité commerciale, on est vraiment dans l'humain, on a une personne singulière et qui a besoin d'être accompagnée comme il le faut pour pouvoir avancer dans ses projets. On crée une passerelle très simple entre les différents acteurs qui sont primordiaux dans un projet de mobilité »*.

Joachim Pasquet le reconnaît aussi :

« L'objectif sous-jacent pourrait être d'un point de vue plus commercial d'intégrer ce dispositif comme une forme de prestation, que ça rentre dans des produits, garantie habitation, etc. ».

Mais ce qui est récurrent, c'est surtout que ces dispositifs en sont principalement au stade de projets et qu'ils compromettent, de fait, leur évaluation : le projet avec Crésus est lancé mais ne touche pas encore suffisamment de bénéficiaires, tandis que le service développé avec Cohabilis n'a pas encore été mis en œuvre.

Adrien Pelletier, au sujet de Crésus, exprime bien cette limite :

« Après, en termes de pilotage, comme on est sur deux entités de marques différentes, nos outils ne nous permettent pas d'avoir des stat[istiques] très complètes sur le nombre de contacts, le taux de transformation, par contrat, etc. On a vraiment que du pilotage déclaratif qui nous suffit, vu l'échantillon moindre. Si l'échantillon était plus important ou était amené à l'être, on aurait besoin d'avoir des clés de lecture plus concrètes dans les résultats qu'on donne. C'est important de mener ce genre d'actions, mais on a besoin de voir si dans les délais impartis, on a pu respecter l'engagement de rappel et ce qu'on a pu apporter en termes de solutions assurantielles au bénéficiaire. On aimerait un volume plus important car l'activité est appréciée et [on aimerait] des données sur le reporting pour le pilotage pour continuer à nous améliorer ».

C'est la raison pour laquelle, reconnaissant que *« c'est un peu artisanal »*, il se cantonne à exploiter d'autres paramètres que l'évaluation des bénéficiaires, à savoir *« le taux de transformation »* qui est positif :

« Sur ces campagnes d'appel, on n'inclut pas un taux de satisfaction. On n'a pas, comme les flux du digital, un système de notation de 1 à 5 étoiles avec un commentaire. Avec Crésus, c'est un peu artisanal, on n'a pas tout ça. Mis à part se dire qu'ils sont plutôt satisfaits de la démarche puisqu'elle est très bien ficelée, ça leur paraît logique d'avoir une proposition globale et précise sur un besoin, ils sont plutôt ok. Encore une fois, le taux de transformation est bon, cela signifie que cela leur convient en somme ».

En l'état, il n'y a donc pas d'évaluation totalement fiable et quantitative possible des offres et services Cohabilis et Crésus, mais indéniablement, dans leurs principes et les valeurs

que ces structures défendent, ils ont vocation à avoir un impact économique et social vertueux. Les salariés tentent de se projeter dans l'après, au-delà de l'aspect prospectif de cette nouvelle proposition mutualiste. Leurs conclusions vont dans cette direction. Ainsi Joachim Pasquet exprime un espoir plus qu'une certitude :

« Il y a une cohérence entre la Fondation Macif et la Macif en termes d'action sociale et de positionnement, que je trouve plutôt louable ; j'espère qu'on va continuer dans ce sens-là et qu'on aura des bons résultats au moment du mailing ».

Il en va de même avec Mathilde Jaouen qui souligne la nécessité d'être dans une forme de souplesse des procédures et des modalités d'organisation, et de gagner en efficacité :

« Je pense qu'à terme, il va falloir simplifier les choses, on n'a pas encore la force de frappe pour le faire tout de suite, mais ça nous pousse à réfléchir, à modifier notre modèle pour que ce soit prêt dans le futur. En résumé, ça nous pousse à réfléchir à une systématisation de notre reporting, de nos outils et à être efficient. [...] On a une conviction sur la question de l'utilité sociale du dispositif, sur l'impact social, économique, sanitaire et écologique du dispositif. On partage cette idée de porter quelque chose qui ait un impact fort. [...] La démarche de cohabitation intergénérationnelle requiert un engagement : ouvrir sa porte à un jeune pendant 7 mois, ce n'est pas un truc qu'on peut faire facilement. Lever ce frein à l'entrée par cette prise en charge des frais de dossier et frais de suivi, c'est donner un accès facilité à un dispositif qui a un impact fort pour ces personnes. » Elle ajoute encore : *« Au-delà de ça, [il s'agit de] promouvoir le fait que la solidarité dans l'habitat, c'est important et qu'il s'agit d'une solution d'avenir notamment en termes d'impact ».*

iii. Tests des hypothèses

Ainsi, ces quatre entretiens tendent à corroborer certaines de nos hypothèses :

L'hypothèse 1 (H1) est vérifiée puisque les offres et services à impact développés permettent effectivement de renforcer l'image engagée de la Macif, à travers des valeurs de solidarité et d'inclusion.

Les hypothèses 2 et 3 (H2 et H3) sont aussi vérifiées puisque les offres et services à impact répondent aux besoins nouveaux et spécifiques des publics vulnérables, à savoir les personnes surendettées, parce que victimes des aléas de la vie ou bien les deux générations fragilisées que peuvent être les seniors et les jeunes.

En ce qui concerne l'hypothèse 4 (H4), elle demeure à vérifier puisqu'avec notre méthodologie, les avis des sociétaires et du public ne sont pas sondés. Ils sont en revanche estimés comme étant positifs selon Adrien Pelletier notamment, qui révèle les premiers retours du dispositif du point de vue de son équipe de conseillers :

« Par le biais des collaborateurs, j'en ai (des retours) puisqu'eux-mêmes font des retours positifs sur les prises en charge sans aucun retour négatif qui nous indiquerait qu'il faut changer de fusil d'épaule. C'est plutôt des collaborateurs qui remarquent qu'ils ont rapidement contacté la personne, ils ont pu traiter leur besoin et sont conscients du temps à prendre pour aller au bout de l'interaction et de la manière la plus claire et construite possible ».

Quant à l'hypothèse 5 (H5), les témoignages d'Adrien Pelletier et de Mathilde Jaouen vérifient que les besoins des sociétaires Macif sont bien appréhendés et que les offres et services sont parfaitement ajustés avec ceux-ci.

Les entretiens nous ont donc permis de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses formulées en amont des partenariats. Ils nous ont aussi renseignés sur les qualités de la collaboration entre la Macif et ses deux partenaires, Cohabilis et Crésus. En ce sens, notre démarche a permis de nous pencher sur le travail des acteurs du projet, de leur donner la parole pour qu'ils livrent leur ressenti, mais aussi leur point de vue sur la mise en place de ces services et offres. Leurs réponses sont donc une perception précieuse du réel : elles n'ont pas été faites dans le cadre d'une réunion institutionnelle ou managériale, mais dans celui d'une enquête de stage, ce qui leur a permis sans doute de s'exprimer assez librement, sans trop de biais visibles.

Nous pouvons tout de même émettre des limites quant à notre méthodologie.

Dans notre méthodologie, le nombre de personnes peut paraître modeste, mais il était limité, de fait, par le nombre de personnes spécialisées avec lesquelles nous avons eu la chance d'être mis en contact et qui étaient susceptibles de témoigner avec expertise sur leur travail.

La méthodologie pourrait être aussi enrichie par des données récoltées ultérieurement auprès de ces mêmes personnels impliqués (en élargissant leur représentativité, leur nombre, etc.), mais aussi auprès d'un échantillon représentatif de sociétaires et bénéficiaires. Cela nous donnerait la possibilité d'avoir un retour de « l'expérience client ». Les données nous permettraient d'établir des bilans plus étayés de ces offres et services à impact.

Conclusion

Le plan stratégique de la Macif établit les trois « causes » sur lesquelles la Macif organise son action au service d'une économie plus égalitaire : la jeunesse, les publics fragiles et l'environnement. Afin de contribuer à la défense de ces « causes », la Macif tisse des relations partenariales avec des structures aux idéaux communs pour élargir la gamme de ses produits et services d'assurance et atteindre l'objectif d'une protection du plus grand nombre. Cette démarche inclusive s'accompagne de la volonté de renforcer son image de marque : celle d'une mutuelle engagée et désireuse de perpétuer l'utilité sociale. Dans ce cadre, notre mission consistait à développer les partenariats avec Cohabilis et Crésus et à les analyser pour enrichir un service d'utilité sociale ou bien faciliter l'accès à l'assurance.

Pour rappel, nous nous sommes penchés ici sur les offres et services à impact en essayant de voir comment ils pouvaient permettre de renforcer l'image engagée de la Macif. Nous avons d'abord présenté les caractéristiques qui incitent la Macif à se lier aux autres acteurs de l'économie sociale et solidaire : son cœur de métier, son modèle d'organisation, ses actions et sa structuration sont autant d'éléments qui la poussent à la synergie. Nous avons ensuite décrit la manière dont la Macif accompagne les acteurs associatifs pour la mise en place des offres et services à impact. Dans la poursuite de notre réflexion, nous nous sommes enfin appuyés sur deux cas de projets Cohabilis, réseau de cohabitation intergénérationnelle solidaire et la Fédération Crésus, réseau luttant contre le surendettement. Nous avons enfin proposé une méthodologie à la Macif qui permet de rendre compte des points convergents et divergents liés aux perceptions des quatre acteurs ayant participé à la mise en œuvre des services ou offres à impact. Leurs résultats nous permettent d'avoir un premier retour d'expérience sur cette démarche originale promue par la Macif et d'autres acteurs.

Par ailleurs, ces offres ou services à impact induisent aussi une pratique « commerciale » différente. Ne joueraient-elles pas sur le sens du métier, sur la signification du travail, en améliorant le sens de l'utilité sociale du salarié ? Pour continuer sur cette idée, n'y a-t-il pas là un cercle vertueux qui permet à la fois de « rendre service » à des publics en galère sociale, de revitaliser le métier des mutuelles et de leur conférer une identité distinctive vis-à-vis des autres assurances (Boned, 2010, pp.98-99) ?

Le questionnaire qualitatif que nous avons mené indique un ensemble d'éléments qui favorisent l'implication au travail des salariés : les projets de Cohabilis et Crésus coïncident avec les valeurs mutualistes, ils permettent donc un travail qui a du sens, dont l'éthique ne rentre

pas en contradiction avec les valeurs personnelles. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la collaboration entre les acteurs y est naturelle, elle pousse les salariés à « opérer » ensemble, à user d'une intelligence collective telle qu'elle peut être recommandée par un management intelligent. Toutefois, l'aspect encore inabouti du projet entraîne des « résistances », celle du réel du travail, qui échappe aux prescriptions qui ont été faites. Les salariés sont contraints de travailler avec des « outils » qui ne sont pas encore finalisés ou qui manquent de finesse, qui sont encore à l'état artisanal. Ils sont ainsi obligés de tâtonner pour évaluer la qualité du service. Bref, il y a une sorte d'intelligence du salarié qui permet de pallier les insuffisances du travail prescrit. Certes, la ruse fait partie de tout accomplissement du travail réel, mais nul doute qu'à l'avenir certains des outils vont se stabiliser, certaines résistances du réel être lissées, ce qui permettra de passer d'une phase de lancement des offres et services à impact, à une sorte de vitesse de croisière des projets.

La réalisation de ce mémoire de Master 2 et du stage afférent au sein d'une mutuelle d'assurance telle que la Macif nous a permis de découvrir les étapes de la conception de projets solidaires. Nous avons eu l'opportunité, en Master 1, de découvrir au sein de la Maif un dispositif solidaire Sport Planète dont l'objectif était son évaluation et son impact sur l'image de marque de la mutuelle. Lors du stage en question, il s'agissait pour nous d'explorer et d'utiliser des données théoriques pour justifier la sélection d'indicateurs de mesure d'impact. Lors de nos six mois passés au sein de la MACIF, notre mission nous a amené à la fois à mener des travaux qui prolongent notre cœur de formation au Mans, mais aussi à être en lien avec des aspects juridiques et marketing pris en charge par des membres de l'équipe dans laquelle nous évoluions. Si ces compétences de gestion de projet (marketing et aspects juridiques) font partie de notre cursus universitaire, nous les avons perçues et approfondies de manière différente à l'échelle de la Macif, et dans le cadre d'une situation réelle d'exercice professionnel.

Enfin, nous avons pu appréhender, durant notre stage au sein de la Macif, les différences de fonctionnement entre des acteurs associatifs et ceux qui, tels Cohabilis et la Macif, sont plus institutionnalisés, plus « expérimentés » : les premiers ne disposent pas des mêmes ressources et expertises que les seconds. Ils ne fonctionnent donc pas de la même manière, de même qu'ils ne valorisent pas leurs actions sur le même mode. Mais n'est-ce pas pour cette raison-là que l'ESS est née, si ce n'est pour donner l'opportunité à des acteurs similaires d'unir leurs forces et d'organiser collectivement des réponses d'utilité sociale en direction des « publics fragiles », de populations qui ne sont pas forcément en mesure d'être accompagnées, protégées ?

Bibliographie

Articles de revue

Aravind D. et Damanpour F. (2012), « Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents », *Management and Organization Review* n°8, pp.423-454.

Boned O. (2006), « Est-il légitime de parler d'identité mutualiste en Europe ? Une réponse fondée sur quelques mutuelles santé », *Revue internationale de l'économie sociale* n°299, pp.9-23.

Boned O. (2010), « La mondialisation de l'économie induit-elle un gommage de l'identité mutualiste ? », *Revue internationale de l'économie sociale* n°315, pp.90-99.

Chanial P. (2015), « L'éthique de la mutualité et l'esprit du capitalisme : don et *care* ou les faces cachées de la valeur », *Revue Française de Socio-Économie Hors-Série*, pp.187-199.

Couret A. et Lacan A. (2009), « La valeur ajoutée du modèle mutualiste : origines et mise en perspective à travers les exemples de la Macif et de la Maif », *Revue internationale de l'économie sociale* n°312, pp.35-54.

Cuénoud T., Dang R., Houanti L. et Sahut J. (2019), « La digitalisation comme vecteur de RSE renouvelée au sein des mutuelles françaises ? », *Revue d'économie financière* n°134, pp.247-264.

Cuénoud T., Helfrich V. et Ramonjy D. (2018), « La Macif, une tentative d'hybridation entre Économie Sociale et Solidaire et RSE », *Entreprendre & Innover* n°39, pp.84-96.

Demurger P. (Propos recueillis par la REF, 2019), « Le modèle mutualiste dispose des atouts pour concilier performance et mieux commun », *Revue d'économie financière* n°134, pp.291-293.

DiMaggio P. et Powell W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, n°48, pp. 147- 160.

Golli A. et Yahiaoui D. (2009), « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », *Management & Avenir* n°23, pp.139-152.

Malherbe D. (2008), « L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité », *Management & Avenir* n° 20, pp.147-178.

Markov K. et Stern Plaza, M. (2021), « L'action de l'Organisation internationale du travail en matière de protection sociale depuis sa création et le tournant de 2012 », *Informations sociales* n°203-204, pp.74-84.

Mullenbach A. (2007), « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion* n°223, pp.109-120.

Porter M. et Kramer M. (2011), « Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth », *Harvard Business Review* n°89, pp.62-77.

Weber J. (2011), « Au-delà du contrat : la mobilisation du concept de valeur de lien dans la relation sociétaire-mutuelle d'assurance : le cas Macif », *Revue internationale de l'économie sociale* n°321, pp.62–80.

Ouvrages et extraits

Bizard F. (2016), « Qui sont les organismes complémentaires d'assurance maladie (Ocam) ? », in Bizard F., *Complémentaires santé : Le scandale !*, Dunod, pp.7-31.

Bocquet R. et Dubouloz S. (2016). « XIII. *Fariborz Damanpour*. De l'innovation dans les organisations à l'innovation managériale » in Burger-Helmchen T., *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité*, EMS Editions, pp.263-281.

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers.

Chenut E. (2022), *Comment revivifier les solidarités ? L'engagement, un remède à la crise*, Fondation Jean Jaurès.

Da Silva N. (2022), *La bataille de la Sécu. Une histoire du système de santé*, La Fabrique.

Dreyfus M. et Gibaud B. (2000), *1900 - 2000 : la mutualité dans le siècle*, Mutualité française.

Godbout J. (2000), *Le don, la dette et l'identité*, La Découverte, Paris (réédition Le Bord de l'eau, Latresne, 2013).

Gond J. et Igalens J. (2014), « Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise » in Gond J et Igalens J. (2014), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, pp.7-22.

Huteau G. (2021), « Introduction » in G. Huteau (2021), *Le droit de la sécurité sociale : Système et finalités*, Presses de l'EHESP, pp.3-6.

Igalens J. (2008), « RSE et développement durable » in Schmidt G. (2008), *Le Management : Fondements et Renouvellements*, Éditions Sciences Humaines, pp.284-291.

Mauss M. (1924), *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Presses universitaires de France.

Merrien F. (2007), « L'État-providence dans une perspective historique et conceptuelle », in Merrien F. (2007), *L'État-providence*, pp.11-29.

Pfitzer M. (2017), « *Shared value* ou valeur mutuelle », in Hemmer Gudme O. et Poissonnier H., *Valeur(s) & management: Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management*, EMS Édition, pp.52-61.

Polanyi K. (1983), *La grande transformation*, Gallimard, Paris.

Toucas-Truyen P., Boned O. (2015), « Chapitre 2. Mutualité et entreprises mutualistes » in Holcman R. (2015), *Économie sociale et solidaire*, Dunod, pp.39-68.

Articles de journal

Beaujon A. (2020, 28 avril), *Confinement : pourquoi toutes les assurances ne remboursent pas les cotisations auto ?* Challenges.

Roquecave J. (2001, 14 juin), *La Maif a renoué avec les excédents l'année dernière.* Les Echos.

Gurrey B., Michel A. (2006, 3 février), *Pour lutter contre l'exclusion, Jacques Chirac mise sur le microcrédit,* Le Monde.

Comptes-rendus et rapports

Cohabilis. (Mai 2022), « Le potentiel économique de la cohabitation intergénérationnelle solidaire » <https://www.cohabilis.org/wp-content/uploads/Rapport-e%CC%81tude-potentiel-e%CC%81conomique-CIS-Vdef.pdf>

Cohabilis. (Septembre 2020), « Cohabitation intergénérationnelle : quels leviers de développement ? » <https://www.lassuranceretraite.fr/portail-info/files/live/sites/pub/files/PDF/Cohabitation%20Intergenerationnelle%20Solidaire.pdf>

Croix-Rouge. (2021), « Isolement social et précarité des personnes âgées » <https://www.fondation-croix-rouge.fr/wp-content/uploads/2021/05/fondation-croix-rouge-francaise-appel-2021-bourse-isolement-social-et-precarite.pdf>

FGAO. (Juin 2023), « Baromètre de la non-assurance routière » https://www.fondsdegarantie.fr/wp-content/uploads/2023/06/2022_Barometre_NNAssurance.pdf

Ifop. (2019), « Marché et habitat inclusif, quelle offre de services » <https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2019/02/Support-Conf%C3%A9rence-de-presse-vDEF-FINALE.pdf>

Ifop. (2022), « Baromètre Les Français et l'assurance »

IRDES. (Mai 2022), « L'absence de couverture par une complémentaire santé en France en 2019 » <https://www.irdes.fr/recherche/questions-d-economie-de-la-sante/268-l-absence-de-couverture-par-une-complementaire-sante-en-france-en-2019.pdf>

Webinaires

Boukralfa K., Pasquet J., Cerniaut C., Nhari N., Chevreau J. (2023, 5 avril), Vers une nouvelle culture de l'habiter. <https://www.youtube.com/watch?v=CHZ8RxomDck>

Sources de documentation internes

- 1960-2020 Macif, 60 ans d'engagement mutualiste
- Expérimentation Crésus
- Fondation Macif - Magazine Inspire n°4
- [Frais des structures ciblées](#)
- La Macif en bref, 2022
- Petit dictionnaire du mutualisme Macif
- Projet Cohabilis 2021-2026
- Plan Marketing Marché des particuliers, des professionnels et de l'ESS
- Rapport d'activité Macif - Année 2022
- Support de présentation RDV Inno (Macif Innovation) du 11 mai 2023

Sites Internet

<https://aemagroupe.fr/>

<https://billetdebanque.panorabanques.com/banque/inflation-impacte-le-pouvoir-dachat-des-francais-et-accentue-le-decouvert-bancaire/>

<https://boutique.arte.tv/detail/le-systeme-total>

<https://ensemble.aesio.fr/>

<https://liberty-rider.com/>

<https://particuliers.banque-france.fr/info-banque-assurance/credit/microcredit>

<https://www.abeille-assurances.fr/>

<https://www.cohabilis.org/>

<https://www.ecologie.gouv.fr/loi-portant-evolution-du-logement-lamenagement-et-du-numerique-elan>

[https://www.economie.gouv.fr/ :](https://www.economie.gouv.fr/)

- <https://www.economie.gouv.fr/cedef/assurance-vie>
- <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-redefinir-raison-etre-entreprises>
- <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/risques-conduire-sans-assurance>
- <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/surendettement>

<https://www.fnh.org/precarite-mobilite/>

<https://www.fondation-macif.org/contact>

https://www.francetvinfo.fr/economie/pouvoir-achat/logement/le-cout-du-logement-pour-un-etudiant-a-augmente-de-8-a-10-en-2023-par-rapport-a-l-annee-derniere-selon-la-fage_5974775.html

<https://www.iledefrance.fr/ile-de-france-mutuelle-sante-la-premiere-mutuelle-regionale-pour-tous-les-franciliens>

<https://www.inegalites.fr/L-essentiel-des-donnees-sur-la-pauvrete-en-France>

[https://www.insee.fr/ :](https://www.insee.fr/)

- <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1562>
- <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644>
- https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/details/10_ECC/11_ECO/11E_Figure5
- <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2122401>
- https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381474#figure1_radio2
- <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277619?sommaire=4318291>
- <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7651550#titre-bloc-9>

<https://www.ipsos.com/fr-fr/590-eu-le-budget-mensuel-dun-etudiant-en-france>

<https://www.lafinancepourtous.com/pratique/credit/surendettement/le-surendettement-en-quelques-chiffres/>

<https://www.lassuranceenmouvement.com/2022/12/12/macif-impact-ess-pour-un-entrepreneuriat-qui-transforme-les-territoires-et-le-monde/>

[https://www.legifrance.gouv.fr/ :](https://www.legifrance.gouv.fr/)

- https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006073984
- https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006074067
- <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296/>

[https://www.macif.fr/ :](https://www.macif.fr/)

- <https://presse.macif.fr/actualites/macif-impact-ess-deja-plus-de-3-meur-investis-pour-accompagner-6-structures-de-less-et-entreprises-a-impact-6e42-821df.html>
- <https://presse.macif.fr/actualites/nouveau-plan-strategique-2021-2023-la-macif-vise-l'excellence-relationnelle-au-service-de-ses-5-5-millions-de-societaires-4756-821df.html>
- <https://presse.macif.fr/assets/cp-plan-strategique-25032021-pdf-da82-821df.html?lang=fr>
- <https://presse.macif.fr/actualites/programme-pins-8-innovations-sociales-seront-accompagnees-dans-leur-changement-dechelle-par-la-fondation-macif-et-lavise-en-2023-2024-6d7d-821df.html>
- <https://presse.macif.fr/actualites/resultats-financiers-2022-la-macif-garde-le-cap-3212-821df.html>
- <https://www.macif.fr/assurance/la-macif/rse-et-engagements/vehicule-de-financement>
- <https://www.macif.fr/assurance/particuliers/assurance-auto-moto-scooter>
- <https://www.macif.fr/assurance/particuliers/assurance-habitation-et-vie-quotidienne>
- <https://www.macif.fr/assurance/particuliers/banque-credit-epargne>
- <https://www.macif.fr/assurance/particuliers/complementaire-sante-prevoyance>
- <https://www.macif.fr/assurance/particuliers/les-moments-cles>
- <https://www.macif.fr/assurance/nos-valeurs-en-actions/mes-avantages-solidaires#scrollNav-2>

<https://www.mutavie.fr/>

<https://www.mutualite.fr/la-mutualite-francaise/le-mouvement-mutualiste/histoire-des-mutuelles/serie-dete-saison-3/leon-bourgeois-et-le-solidarisme/>

<https://www.ofi-invest.com/fr/>

<https://www.senat.fr> :

- <https://www.senat.fr/rap/r98-045/r98-0452.html>
- <https://www.senat.fr/rap/r98-0452/r98-04528.html>

<https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A14587>

<https://www.socram-banque.fr/> :

- <https://www.socram-banque.fr/client/macif/>

<https://www.vie-publique.fr> :

- <https://www.vie-publique.fr/fiches/274842-quest-ce-que-lagenda-21>
- <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/262512-letat-providence>

Annexes

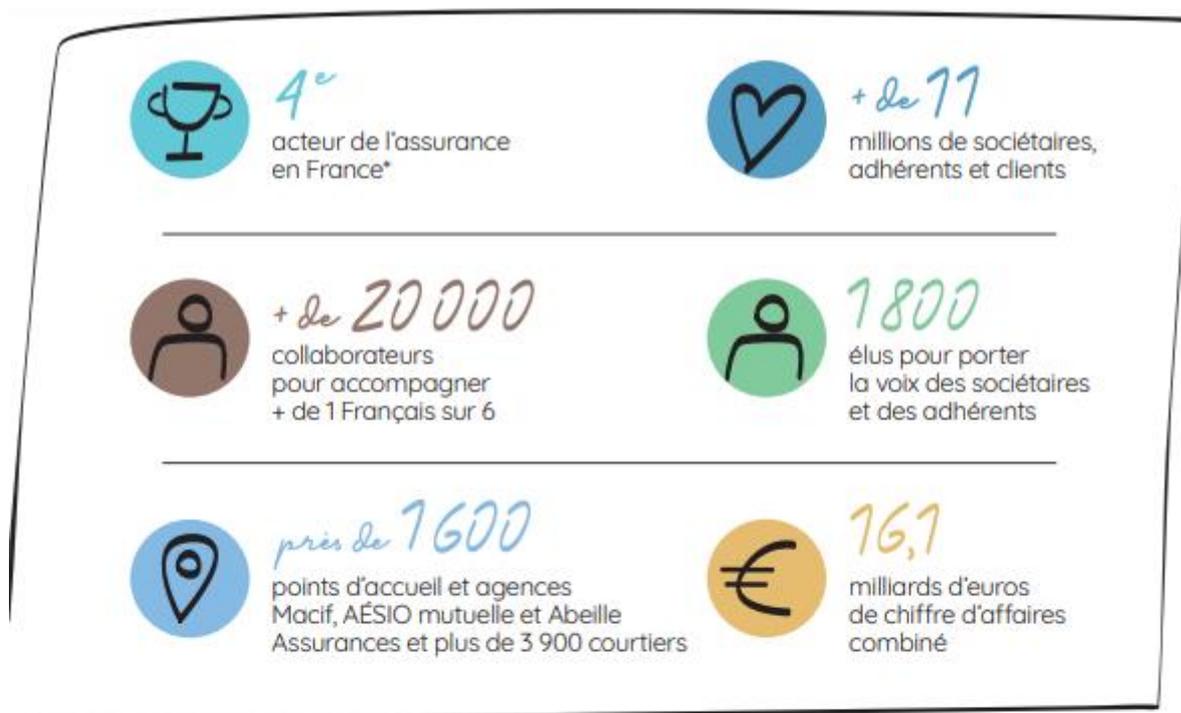
Annexe 1 : Macif, chiffres clés et données sur le chiffre d'affaires - [Source Presse Macif : résultats financiers](#)



Annexe 2 : Aésio Mutuelle (à gauche) et Abeille Assurances (à droite), chiffres clés - [Source Rapport annuel d'activité Groupe Aéma](#)



Annexe 3 : Groupe Aéma, chiffres clés - [Source Rapport annuel d'activité Groupe Aéma](#)



DES POSITIONS FORTES SUR SES MARCHÉS



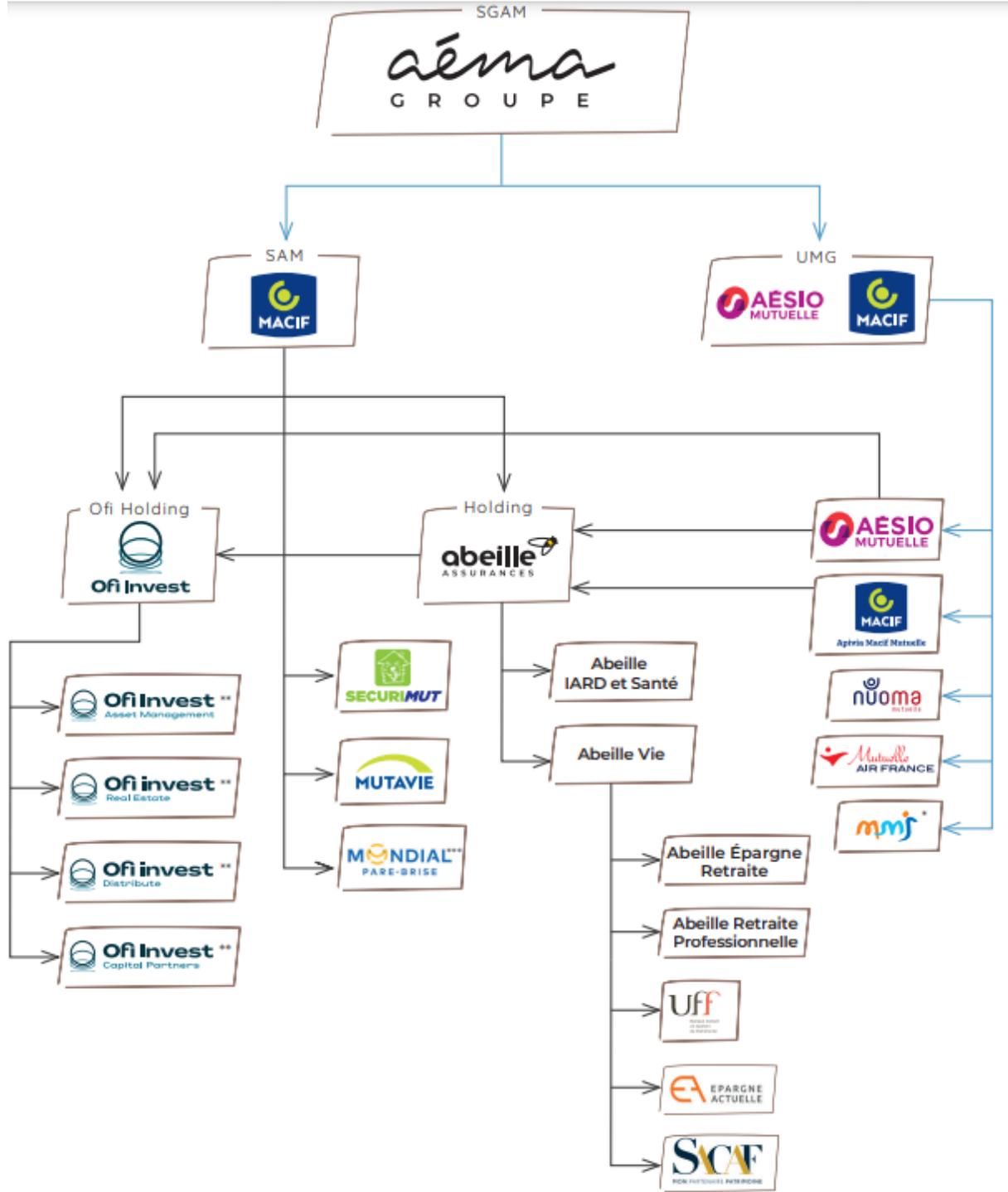
Chiffres à fin décembre 2022.

* Source : SFCR.

** Réalisé en interne sur la base des classements de l'Argus de l'assurance (chiffres 2021).

*** Classement IPE à fin décembre 2021.

Annexe 4 : Structure du groupe Aéma - [Source Rapport annuel d'activité Groupe Aéma](#)



→ Liens de solidarité financière

→ Liens de capital

Organigramme simplifié au 31 décembre 2022

- > SGAM : Société de Groupe d'Assurance Mutuelle
- > SAM : Société d'Assurance Mutuelle
- > UMG : Union Mutualiste de Groupe
- > Ofi Invest : pôle de Gestion d'actifs

* Affiliée à compter du 1^{er} janvier 2023

** Dénominations à compter du 1^{er} janvier 2023

*** Acquis le 10 février 2023

Annexe 5 : Mail adressé aux sociétaires seniors dans le cadre du partenariat avec Cohabilis

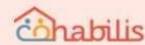


Un service solidaire pensé pour améliorer votre quotidien

Mme Vincent,

Vous disposez d'une chambre libre au sein de votre logement et vous souhaitez
aider un jeune ?

Avez-vous pensé à la cohabitation intergénérationnelle solidaire ?



Grâce à notre partenaire Cohabilis, trouvez votre futur(e) jeune colocataire.
L'association Cohabilis vous accompagne tout au long de cette aventure
humaine.

Le + Macif : Remboursement de vos frais jusqu'à 200€ (1). Pour en
bénéficier, appelez Cohabilis au **09 72 63 88 46**.

Les avantages :



Aider un jeune de moins de
30 ans à accéder à un logement



Partager des moments
conviviaux



Améliorer votre pouvoir
d'achat

En savoir plus

Appli Mobile Macif* : la Macif dans votre poche

- Consultez et gérez vos contrats
- Suivez vos remboursements santé
- Assistance géolocalisée et e-constat

* Services accessibles selon les contrats
souscrits.



Simplifiez-vous la vie,
utilisez nos services en ligne :
attestations, avis d'échéance
électronique...

Retrouvez-nous sur :



(1) Offre soumise à conditions. Réservée aux sociétaires Macif. Du 18/09/2023 au 13/09/2024, la Macif rembourse les frais de dossier et de suivi, à la charge du sociétaire, jusqu'à 200 euros TTC (selon l'association locale de rattachement) et dans la limite des 100 premiers sociétaires éligibles à l'offre, quelque soit la formule choisie.

MACIF - MUTUELLE ASSURANCE DES COMMERÇANTS ET INDUSTRIELS DE FRANCE ET DES CADRES ET SALARIÉS DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. Société d'assurance mutuelle à cotisations variables. Entreprise régie par le Code des assurances. Siège social : 1 rue Jacques Vandier - 79000 Niort.

COHABILIS - Réseau Cohabilis, Association loi 1901 - 10 Quai de la Loire, 75019 Paris. SIRET : 53294018600044

Si vous ne souhaitez plus recevoir d'informations commerciales de la part de Macif, vous pouvez [vous désabonner](#).

En cas de désabonnement, vous ne recevrez plus de prospection commerciale de notre part, à l'exception de celles qui sont déjà en cours d'acheminement à la date d'enregistrement de votre demande.

Annexe 6 : Landing Page conçue dans le cadre du partenariat avec Cohabilis (non publiée)



Vous accompagner vers une solution de partage et de convivialité (👥)

Grâce à notre partenaire Cohabilis, découvrez la cohabitation intergénérationnelle: une mise en relation entre un jeune et un senior pour cohabiter et s'entraider.



Vous avez plus de 60 ans ?

Vous vivez seul(e) et vous disposez d'une chambre vacante ?

Optez pour la cohabitation intergénérationnelle solidaire avec notre partenaire Cohabilis.



Vous êtes jeune retraité

? Des questions ?

📞 Je prends contact avec Cohabilis : **09 72 63 88 46**



Le + Macif

Remboursement de vos frais Jusqu'à 200€ (1). Pour en bénéficier, appelez Cohabilis au **09 72 63 88 46**.

Cohabilis vous propose différentes formules selon vos besoins :



Formule conviviale

Le binôme partage des moments conviviaux sans obligation d'engagement de la part du jeune.



Formule Solidaire

Le jeune s'engage à rendre de petits services au senior.



Les avantages

- Amélioration du pouvoir d'achat
- Lutte contre la solitude
- Renforcement du sentiment d'utilité sociale en aidant un jeune.
- Echange et création de liens intergénérationnels

Alors, partant pour cette aventure ?

Contactez Cohabilis :

Appeler le **09 72 63 88 46**

ou

envoyer un mail : contact@cohabilis.org

cohabilis en chiffres

Le 1er partenaire de cohabitation intergénérationnelle en France depuis 2004.



1 600 binômes créés par an



38 structures réparties sur le territoire



42 départements couverts

Retrouvez toutes les informations sur Cohabilis.fr

(1) Offre soumise à conditions. Réserve aux sociétaires Macif. Du 18/09/2023 au 13/09/2024, la Macif rembourse les frais de dossier et de suivi, à la charge du sociétaire, jusqu'à 200 euros TTC (selon l'association locale de rattachement) et dans la limite des 100 premiers sociétaires éligibles à l'offre, quel que soit la formule choisie.

Annexe 7 : Guide d'entretien pour Crésus et Cohabilis

THÈME	QUESTIONS
Présentation	<p>Pouvez-vous présenter votre projet et votre organisation ?</p> <p>Pouvez-vous définir les publics vulnérables ciblés par votre projet ainsi que leurs besoins spécifiques ?</p>
Collaboration avec la Macif	<p>Quel est le projet ou l'expérimentation mise en place avec la Macif ?</p> <p>Comment votre partenariat avec la Macif se déroule-t-il ?</p> <p>Quels sont les objectifs communs et les attentes mutuelles dans cette collaboration ?</p> <p>Comment la Macif soutient-elle votre projet en termes de ressources, d'expertise ou de financement ?</p>
Pertinence des offres et services à impact	<p>Comment les offres et services à impact développés répondent-ils aux besoins spécifiques du public vulnérable ?</p> <p>Les valeurs de la Macif sont-elles représentées dans ces offres et services ? Si oui, comment ?</p> <p>En quoi ces offres et services se distinguent-ils des autres solutions disponibles sur le marché ?</p>
Proposition de valeurs innovantes	<p>Par rapport à votre offre initiale, pensez-vous que des éléments novateurs ou différenciateurs sont présents ? Si oui, lesquels ?</p> <p>Trouvez-vous que la collaboration avec la Macif influence l'innovation et l'adaptation de ces offres et services ? Si oui, de quelles façons ?</p> <p>Voyez-vous des limites ou des points à améliorer concernant le partenariat avec la Macif ?</p>
Impact perçu sur la perception de la Macif	<p>Quels liens établissez-vous entre ces offres et services à impact et l'image engagée de la Macif ?</p> <p>Avez-vous des retours d'expérience des bénéficiaires ?</p> <p>Quelles sont leurs évaluations et perceptions de l'engagement de la Macif ?</p>
Autres commentaires	<p>Y a-t-il d'autres points importants que vous aimeriez mentionner ?</p> <p>Voulez-vous nuancer votre propos ?</p>

Annexe 8 : Guide d'entretien pour la Macif

THÈME	QUESTIONS
Présentation	<p>Quelles sont vos responsabilités et domaines d'expertise ?</p> <p>Pouvez-vous donner des exemples concrets d'offres et de services que vous distribuez ?</p>
Collaboration avec l'acteur Crésus	<p>Quel est votre rôle dans le partenariat avec Crésus ?</p> <p>Comment vous employez-vous à soutenir Crésus ? Par quels moyens ?</p>
Pertinence des offres et services à impact	<p>Comment le projet avec Crésus répond-il aux besoins spécifiques des publics vulnérables ?</p> <p>Les valeurs de la Macif sont-elles représentées dans ce projet ? Si oui, comment ?</p> <p>En quoi ces offres et services se distinguent-ils des autres solutions disponibles sur le marché ?</p>
Proposition de valeurs innovantes	<p>Quelle est la nature de la proposition de valeur que la Macif apporte à Crésus ?</p> <p>Voyez-vous des limites ou des points à améliorer concernant le projet avec Crésus ?</p>
Impact perçu sur la perception de la Macif	<p>Quels liens établissez-vous entre ce projet avec Crésus et l'image engagée de la Macif ?</p> <p>Avez-vous des retours d'expérience des bénéficiaires ?</p> <p>Quelles sont leurs évaluations et perceptions de l'engagement de la Macif ?</p>
Conclusion	<p>Y a-t-il d'autres points importants que vous aimeriez mentionner ?</p> <p>Voulez-vous nuancer votre propos ?</p>

Annexe 9 : Entretiens

Entretien avec Etienne Depeyre

Question : Quelle est votre fonction au sein de Crésus ?

Réponse : J'ai fait ma carrière dans l'assurance au Crédit Mutuel. Mon libellé exact est Responsable du Pôle Émancipation Financière mais cela ne veut pas dire grand-chose, je m'occupe essentiellement du microcrédit, de BGV et du partenariat avec la Macif grâce à mon expérience dans le domaine de l'assurance.

Question : Quelle est votre nombre d'années d'ancienneté ?

Réponse : Deux ans et demi.

Thème : Présentation

Question : Pouvez-vous présenter les missions de votre association ?

Réponse : Crésus est une structure née en 1992 en Alsace pour aider les personnes en surendettement. À l'époque, c'était destiné aux frontaliers allemands essentiellement qui se retrouvaient coincés par une difficulté économique en Allemagne, ce qui faisait chuter brutalement leur niveau de vie. Ces frontaliers allemands se retrouvaient avec des crédits à rembourser auxquels ils ne pouvaient plus faire face.

Cette histoire est importante parce que cela positionne la problématique du surendettement où on a d'abord l'image de gens qui ont fait beaucoup trop de crédits puis qui se sont laissé embarquer : il y a souvent une rupture de vie qui est à l'origine de ce surendettement.

Dans le début des années 2000, Jean-Louis Borloo, qui était sensible à la problématique du surendettement en France, s'est intéressé au modèle de Crésus à Strasbourg et a préconisé de le diffuser plus largement, c'est à cette occasion qu'a été créée la Fédération Crésus.

Crésus est une somme d'associations locales fédérées qui font de l'accompagnement des personnes en surendettement essentiellement. C'est la base de leur travail et ça regroupe actuellement 500 bénévoles sur l'ensemble de la France.

Suite à cela, en 2006, il y a eu une volonté, au sein de la Fédération, de faire de la prévention. Pour cela, on a créé la Fondation Crésus qui est donc dédiée au développement d'actions de prévention. L'action de la Fondation est réalisée en grande partie par une trentaine de salariés.

Ils mettent en place des actions avec le secteur privé, la Macif en fait notamment partie.

Il y a quatre grandes actions de prévention :

Créer une plateforme d'accompagnement budgétaire à distance qui permet à des structures privées (banquiers, assureurs et diverses structures) de nous envoyer des clients fragiles qui ne sont pas encore en surendettement mais qui pourraient le devenir pour qu'on les accompagne à reconstituer, reconstruire leur budget et surtout faire de la « médiation bancaire ».

C'est-à-dire être tiers de confiance pour les organismes financiers et proposer à une personne qui se retrouve vulnérable à cause de problématiques financières un étalement des différents crédits. Crésus est donc intermédiaire et propose aux banquiers un dispositif, un parcours pour la personne. La banque donne ou non son accord grâce à un extranet : une utilisation du réseau internet dans laquelle une organisation structure son réseau pour s'interconnecter avec ses partenaires commerciaux ou ses parties prenantes. Une fois que toutes les banques sont d'accord après avoir constaté les propositions des autres banques, la personne va renégocier avec chaque banque suivant ce qui était convenu avec la banque initiale.

Crésus ne fait pas de renégociation de crédits : il s'agit de la mise en relation, de la médiation. C'est un point central qui constitue une compétence de gestion budgétaire.

2. Former (formation) avec le jeu dilemme pour lequel a été développée une méthode d'animation d'ateliers sous forme de « *serious game* ». Ce sont des ateliers animés par des ambassadeurs et basés sur un jeu de plateau qui permet de faire discuter les gens. Il ne s'agit pas d'un jeu de société mais d'ateliers animés par un ambassadeur, médiateur avec l'objectif de transmettre une compétence grâce à l'animation de groupe. On utilise la gamification ou la ludification. Ceci est possible grâce à un réseau de 2 000 ambassadeurs en France où 500 000 personnes ont été sensibilisées durant ces ateliers.
3. Application de gestion budgétaire développée en open-banking qui s'appelle BGV "Budget grande vitesse" et qui permet à un utilisateur de connecter ses comptes, d'établir son budget et de demander ses aides (BGV recueille les données de l'utilisateur pour faire la simulation de ces aides sociales). C'est un outil qui a été mis en production l'an dernier et est encore en cours de développement.
4. Micro-crédit : solution mise en place en 2006 par Borloo qui bénéficie de la garantie à hauteur de 50% du fonds de cohésion sociale sous réserve d'un accompagnement du demandeur. Crésus

est une structure d'accompagnement pour ce microcrédit et il a été développé l'outil MCPA (Microcrédit personnel accompagné) pour simplifier le circuit du microcrédit.

Récemment, une maison de l'inclusion à Paris a été ouverte pour regrouper toutes les actions de Crésus mais le siège social demeure à Strasbourg.

Question : Pouvez-vous définir les publics vulnérables ciblés par votre projet ainsi que leurs besoins spécifiques ?

Réponse : Il y a de la prévention, du soin.

Ces personnes ne sont plus en capacité de rembourser leur crédit. On les accompagne pour monter leur dossier où on recense tous les crédits souscrits par la personne. En France, il existe une procédure assez protectrice du consommateur mais encore faut-il s'y retrouver. Crésus joue ce rôle-là. Puis la Banque de France va constater ce que le consommateur est en mesure de rembourser et en fonction des crédits, il va être fixé un échéancier qui ne durera que 7 ans. Au bout de ces 7 ans, vos crédits sont remboursés. C'est la première population, il s'agit d'une population ayant eu une cassure de vie (divorce, maladie d'un proche, perte d'un revenu), diverses situations qui aboutissent à des ruptures.

L'autre point concerne la prévention. Il s'agit de personnes qui sont en train de tomber dans le surendettement. Elles ont encore une fois des profils très variables mais elles ne sont pas encore en surendettement.

Pour BGV ou le jeu dilemme, on est sur du « tout public », intéressé par la problématique budgétaire puisque cette dernière est très mal enseignée en France (on constate un vrai déficit). La Banque de France a d'ailleurs développé un label EDUCFI dont le jeu Dilemme est doté ainsi que BGV prochainement.

Thème : Collaboration avec la Macif

Question : Quel est le projet ou l'expérimentation mise en place avec la Macif ?

Réponse : Cela consiste à faciliter l'accès à l'assurance notamment automobile, prioritairement aux bénéficiaires de microcrédit mais pas seulement, aussi aux bénéficiaires qu'on accompagne. L'assurance auto est un enjeu majeur puisque de nombreux français ne sont pas assurés avec des risques générés coûteux (phénomène de non-assurance automobile, voire FGAO fonds de garantie des assurances obligatoires (victimes)).

L'idée est, avec la Macif, de fournir à une personne qui se retrouve sans assurance (notamment en cas d'impayés - résiliation) ou qui a du mal à payer leur assurance de lui procurer une solution qui la sécurise dans le fait d'être assurée. Cela implique donc une offre accessible tout en étant relativement couvrante

puisque'il pourrait être proposé une solution low-cost qui laisse l'assuré dans le dénuement. En cas d'impayé, Crésus a la possibilité d'intervenir rapidement pour effectuer son rôle de tiers de confiance, de médiateur pour sonder l'assuré et trouver des solutions. Il y a donc un produit et un mode d'accompagnement du bénéficiaire qui devient sociétaire Macif.

Question : Comment votre partenariat avec la Macif se déroule-t-il ?

Réponse : On ne veut pas être vendeur d'assurance. On identifie un besoin, on le transmet, on est indicateur pour la Macif. La Macif se charge de faire la vente. Nous sommes courtiers d'assurance quand même mais pour l'assurance emprunteur surtout car on a des gens en surendettement qui se retrouvent sans assurance emprunteur.

L'assurance emprunteur est un contrat d'assurance qui va garantir le remboursement du capital restant dû d'un prêt, ou de ses échéances, à l'établissement prêteur, en cas de survenance de certains événements comme le décès, l'invalidité, l'incapacité ou la perte d'emploi de l'assuré.

Assurer un véhicule est un processus compliqué avec des pièces justificatives nombreuses, etc. Crésus ne veut pas se détourner de sa compétence centrale : la gestion budgétaire. La Macif se charge, avec son plateau de contact et vente directe, de faire la mise en place du contrat.

Le partenariat se déroule bien.

Question : Quels sont les objectifs communs et les attentes mutuelles dans cette collaboration ?

Réponse : Les objectifs communs, c'est de faire en sorte que les gens soient assurés. Crésus est attentif à cela, à ce que la personne soit assurée et qu'elle puisse payer son assurance.

Question : Comment la Macif soutient-elle votre projet en termes de ressources, d'expertise ou de financement ?

Réponse : La Macif fait du mécénat. Crésus n'a pas voulu rentrer dans un mécanisme de commissionnement qui pousse un peu à la production. L'objectif n'est pas de faire du chiffre, Crésus a un objectif de service pour les personnes qui potentiellement se retrouvent sans assurance. On identifie les deux assurances obligatoires : assurance auto (d'un point de vue réglementaire) et l'habitation (qu'il l'est de fait pour avoir accès à une location puisqu'il faut montrer un certificat d'assurance pour montrer qu'on assure bien le logement contre les sinistres (feu notamment)).

Thème : Pertinence des offres et services à impact

Question : Comment les offres et services à impact développés répondent-ils aux besoins spécifiques du public vulnérable ?

Réponse : parmi les services complémentaires qu'offre la Macif, il y a dans le package (chômage notamment) cette dimension nouvelle : la personne qui n'a pas ou plus d'assurance (exclue pour non-paiement) peut être prise sur ce contrat. C'est très important pour nous car on ne cherche pas à savoir comment la personne s'est retrouvée dans une situation financière difficile. Tout ce qui nous intéresse, c'est que cette personne puisse rebondir et se relancer.

Pour l'aider à rebondir, on a développé le microcrédit qui a priori pourrait être vu comme un surendettement supplémentaire. On pourrait se demander : comment se fait-il qu'une structure comme Crésus qui lutte contre le surendettement propose de faire des crédits ? Il s'agit pourtant bien du crédit d'investissement pour typiquement acheter un véhicule ou acheter des meubles pour sa maison qui vont permettre de continuer à travailler et d'avoir une vie sociale normale et d'équilibrer son budget. Dans ce cadre-là, le microcrédit garanti par Crésus établit le fait que le bénéficiaire peut rembourser le crédit et pourra améliorer son niveau de vie grâce à cet investissement.

Je te dis cela car il s'agit d'une problématique pour la Macif sur le microcrédit. Des échanges s'opèrent mais pour l'instant, rien n'est signé. Il y a un enjeu car la Macif est le 1er assureur auto français et peut constater que des véhicules ne sont plus autorisés à rouler (c'est lié à la problématique des ZFE bien qu'elle se soit allégée aujourd'hui avec seulement 5 villes concernées, notamment Strasbourg), il y a tout de même une part importante des gens qui continuent à circuler avec des véhicules alors qu'ils n'ont plus le droit d'y circuler. Les personnes détentrices de ce type de véhicule doivent donc changer de véhicule et les plus modestes devront passer nécessairement par un crédit. Acheter un véhicule, c'est souvent en crédit ou en leasing. Si ces personnes n'ont pas accès au crédit, elles se retrouvent coincées. Le microcrédit répond vraiment à ces préoccupations en fournissant une voiture à ces populations défavorisées où les transports communs ne sont pas forcément adaptés (modes de vie). Elles ont la presque obligation de se procurer un véhicule.

Le crédit-bail ou leasing est un mode particulier de financement des investissements. Dans le cadre d'un crédit-bail, une société financière met un bien d'équipement à la disposition d'une entreprise pour une période déterminée, contre paiement d'une redevance périodique et d'un premier loyer souvent majoré.

Question : les valeurs de la Macif sont-elles représentées dans ces offres et services ? Si oui, comment ?

Les produits n'ont pas été tellement adoptés pour nous, il s'agit de produits de la Macif. On n'a pas honte de dire au bénéficiaire : "allez voir les produits de la Macif". Il ne s'agit pas de produits low-cost, il y a des garanties supplémentaires qui permettent de protéger la personne même en cas de difficultés (notamment sur le chômage).

Question : en quoi ces offres et services se distinguent-ils des autres solutions disponibles sur le marché ?

Réponse : pour nous, ça se distingue par cette facilité d'accès, notamment les possibilités d'accès complémentaires, on peut orienter le bénéficiaire vers la Macif. La Macif commercialise l'offre. Crésus fait en sorte que la commercialisation soit bienveillante. On sait que ce ne sera pas du forcing ou du commercial. On a une démarche du plateau de vente directe qui est très bienveillante. Les collaborateurs Macif savent qu'il s'agit d'un bénéficiaire Crésus et il s'agit de fournir un package complet : ce n'est pas qu'un produit. C'est un produit, une commercialisation et un suivi.

Le produit concerne les conditions particulières, il est ce qu'il est mais ce qui est important, c'est la relation avec le bénéficiaire. C'est le cœur du partenariat avec la Macif. Crésus sait exactement ce qu'il passe avec le bénéficiaire grâce à la Macif, quel contrat a été choisi ou non et pourquoi.

Il faut prendre le produit comme un tout : produit-commercialisation-suivi.

Thème : Proposition de valeurs innovantes

Question : Par rapport à votre offre initiale, pensez-vous que des éléments novateurs ou différenciateurs sont présents ? Si oui, lesquels ?

Réponse : L'offre était très réduite en termes d'accès et de couverture. Ce que nous a apporté la Macif, c'est une offre en RC automobile, il y avait la couverture obligatoire mais pas la couverture globale.

Question : Trouvez-vous que la collaboration avec la Macif influence l'innovation et l'adaptation de ces offres et services ? Si oui, de quelles façons ?

Réponse : c'est plutôt intéressant de voir l'intérêt que portent les collaborateurs qui font l'accompagnement budgétaire qui se retrouvaient jusqu'ici coincés sur les problématiques d'assurance puisque c'est un poste important.

Le fait de pouvoir s'appuyer sur le plateau de la Macif est rassurant puisqu'en plus la relation se passe bien, il y a une confiance réciproque. Des points mensuels sont organisés et on a le sentiment qu'il ne va pas y avoir de problème. D'ailleurs, il y a un moment donné où ils ont proposé un contrat

complémentaire d'épargne, on a pu tout de suite en parler : "Attendez, vous ne commencez pas à vendre toute votre panoplie, il faut déjà que la personne puisse rétablir son budget". On sait ce qu'il se passe.

L'accompagnement, c'est toujours une somme de compétences, chacun apportant sa compétence à l'accompagnement de la personne donc chacun apporte sa pierre et chacun travaille ensemble.

Question : voyez-vous des limites ou des points à améliorer concernant le partenariat avec la Macif ?

Réponse : on n'a pas encore de volume conséquent pour le moment. On fait des points mensuels.

Thème : Impact perçu sur la perception de la Macif

Question : quels liens établissez-vous entre ces offres et services à impact et l'image engagée de la Macif ?

Réponse : je pense que la Macif peut sans problème communiquer sur ce partenariat et en retour, on est plutôt favorables à ce qu'il communique sur ce partenariat. On n'aura pas de mal à témoigner de ce partenariat.

Question : avez-vous des retours d'expérience des bénéficiaires ?

Réponse : ils sont satisfaits, on leur a permis de s'assurer tout en baissant leur budget. Les premiers retours sont positifs.

Question : quelles sont leurs évaluations et perceptions de l'engagement de la Macif ?

Réponse : j'imagine, je ne sais pas. Je pense qu'ils savent qu'ils sont assurés à la Macif, je suppose qu'ils ont une bonne opinion de la Macif.

Question : y a-t-il d'autres points importants que vous aimeriez mentionner ? Voulez-vous nuancer votre propos ?

Réponse : je trouve très intéressant la démarche de la Macif de se dire "il faut qu'on aide des gens à changer de voiture". Il y a un aspect commercial pour eux puisque s'il n'y a plus de voiture, le business disparaît. Il y a un intérêt à assurer les voitures mais le fait de s'engager sur des offres, être prêt à financer ce type de situation à risque suppose un investissement, un engagement. Même pour l'assurance qu'on propose, la Macif malgré sa taille a réussi à développer des choses qui ne sont pas totalement dans la voie de l'actuariat, du technicien. La Macif propose des choses qui la sortent un peu de son confort, ce qui n'est pas facile dans des grosses boîtes.

Coopérer avec d'autres organismes de l'économie sociale et solidaire, de ne pas tout faire soi-même, c'est une démarche et un engagement intéressants. Leur posture « Il y a des choses qui sont bien faites par d'autres structures, il faut s'appuyer sur celles-ci sur elles et les aider à le faire » est valorisante.

Entretien avec Adrien Pelletier

Question : Quelle est votre fonction au sein de la Macif ?

Réponse : Manager de domaine en CRC (Centre de Relation Client) Digital et Sortant. Cela consiste à être en charge d'un centre de relation client de plusieurs équipes majoritairement d'un flux web (digital) et des activités sous forme de campagne marketing (pour la partie sortant).

Question : Quelle est votre nombre d'années d'ancienneté ?

Réponse : 8 ans et demi, à Lille.

Thème : Présentation

Question : Quelles sont vos responsabilités et domaines d'expertise ?

Réponse : Ma fonction consiste à organiser le CRC, être garant de la qualité de service qu'on va fournir et des résultats qu'on va pouvoir récolter sur les différentes activités. En parallèle, comme on est dans un format qui évolue sans cesse (dans le digital et le sortant), on a pas mal d'activités qui sont gérées en mode "projet" par différents biais, par exemple, la participation à des ateliers voire de prendre en charge ces ateliers mais aussi de traiter des activités comme celles avec Crésus ou des activités peu communes, optimisation du canal et vie mutualiste, des fichiers à vocation politique avec des engagements bien précis.

Il s'agit de traiter notre matière principale comme un incubateur, tester des flux différents puisque notre activité en sortant nous le permet (on est contraint par un flux), on reçoit des flux en lien avec le digital aussi par rapport aux campagnes marketing mais on a aussi la capacité à pouvoir se donner du temps et gérer ce genre d'activités.

Question : Pouvez-vous donner des exemples concrets d'offres et de services que vous distribuez ?

Réponse : Plus qu'une offre et un service, c'est une activité qui est presque dédiée. Aujourd'hui, nous sommes le seul service qui traite à 100% les demandes de résiliation reçues par les sociétaires notamment pour l'échéance du 1er avril de chaque année. On vient vers eux pour leur dire qu'on a vu qu'ils souhaitent quitter la Macif par un écrit de leur part ou de leur nouvel assureur. On leur demande pourquoi et on essaye de trouver des solutions, des solutions en tous genres. Parfois, ce serait simplement de réitérer notre promesse envers eux en lien avec un accompagnement en cas de sinistre ou de besoin. Mais aussi parfois, en allant un peu plus loin sur des engagements qu'on va tenir, en se projetant sur un prochain remboursement (une prise en charge de leur franchise ou une mise à jour de leur contrat) car on se rend compte qu'on peut améliorer la situation du sociétaire en prenant du temps. C'est quelque

chose d'inédit puisqu'on est quelque part les seuls à le faire par notre service mais aussi les seuls à le faire dans le monde de l'assurance. Aujourd'hui, quand un consommateur demande à partir, on consacre moins de temps pour lui que quand il arrive à la souscription. C'est un dispositif qu'on appelle le G7, code informatique pour désigner la résiliation d'échéance, et qu'on souhaite renouveler pour l'année prochaine et plus. On développe un dispositif avec des moyens (on fait venir des personnes en tant qu'accompagnant ou contributeur en appel du réseau physique mais aussi des CRC commerciaux).

L'assurance à la Macif, c'est des gens qui se déplacent en bureau, qui appellent la Macif ou qui seront appelés par la Macif par nos services. On a un produit, on le distribue, éventuellement on va un peu plus loin, selon la demande de la personne et les produits de la Macif. Il arrive néanmoins qu'on puisse arriver au terme de la relation et il faut être présent, un peu comme dans les moments de vie (naissance, permis, emménagement, retraite, décès). On propose un contrat d'assurance pour répondre à ces étapes, à ces moments de vie.

Thème : Collaboration avec l'acteur Crésus

Question : Quel est votre rôle dans le partenariat avec Crésus ?

Réponse : L'objectif était de voir comment le partenariat pourrait se dérouler : "il y a un besoin d'un côté et des opportunités pour tout le monde". Comment on monte ce partenariat ? Pourquoi on le fait ? Qui met-on en relation ? Assez rapidement, on a réussi avec Alice à pouvoir se caler avec Crésus pour se dire "on va vous aider de telle manière, avec tel outil à disposition", d'un côté des conseillers Crésus et de l'autre des conseillers Macif pour travailler efficacement sur la prise en charge des besoins d'assurance des personnes qui auront eu l'accord d'un microcrédit, notamment pour la mobilité.

L'idée était de se dire à notre niveau : "comment fait-on en sorte que l'on puisse respecter les engagements de rappel sur des créneaux précis ?" On a créé un outil intuitif et réactif qui permet d'envoyer des notifications sur un doc[ument] partagé et derrière on a mis des personnes qui ont assez d'autonomie et de compétences pour traiter ce genre de dossiers qui sont assez communs mais pour lesquels on voulait mettre un niveau d'exigence et de soutien précis parce que, quand on regarde le nombre de sollicitations, cela reste un échantillon et on voulait le traiter de la meilleure des manières car on n'est pas à l'abri d'une situation atypique où il faudrait parfois retourner le problème et s'adapter d'urgence pour le comprendre et le prendre en charge. Ce sont des personnes qui sont prospects, on a besoin de leur donner la meilleure des images. Pour aller plus loin, on traitait un besoin initial qui était majoritairement de l'auto. Pour autant, ça n'empêchait pas d'aller sur d'autres volets qui étaient très demandés comme des besoins en santé. Ces choses étaient proposées par ces personnes qu'on mettait dessus volontairement car ils avaient cette compétence, ce n'était pas le cas de tout le monde. On avait pour ambition de proposer des personnes qui elles-mêmes peuvent proposer un maximum de produits pour répondre aux besoins des personnes qui sont éligibles à ce microcrédit.

Question : Comment vous employez-vous à soutenir Crésus ? Par quels moyens ?

Réponse : Globalement, on a un besoin initial, un objectif numéro 1, c'est de répondre à son besoin en assurance, en auto notamment. Le plus, c'est d'apporter ce conseil. On l'a bien compris car on a eu des points de calage avec les collaborateurs de nos entités respectives pour redonner les enjeux, la méthodologie, les objectifs et les processus à utiliser pour être vraiment les meilleurs dans cette action. Globalement, quand on propose une assurance à quelqu'un qui est accompagné dans la vie de tous les jours, notamment en lien avec son budget, on s'assure quelque part de lui donner toutes les informations, qu'il ait un niveau de compréhension qui soit ok. Notre but est d'être précis sans être trop technique et que la personne se sente rassurée et accompagnée. On apporte des conseils supplémentaires par exemple : si on se rend compte que le dépannage 0km est primordial parce que cette personne n'a pas les capacités à changer sa roue toute seule, elle ne sait pas le faire ou ne veut pas le faire, on lui expliquera dans les détails ce qu'est le dépannage 0km, ce qui est compris. C'était une volonté sans faire le catalogue : si on a un besoin précis, on va au bout du détail et ensuite seulement, on ira sur un produit complémentaire et non supplémentaire si un besoin se fait sentir.

Autre exemple : une personne n'a pas de complémentaire santé mais nous exprime le fait d'être suivie médicalement ou de porter des lunettes. Clairement, on lui conseillera d'investir quelques euros par mois plutôt que quelques euros ponctuellement mais régulièrement chaque année parce que ce serait une mauvaise idée que de ne pas être couvert si elle a des dépenses. En revanche, une personne qui n'a pas de besoin particulier, on pourra lui proposer quelque chose mais vraiment au minimum, pour dire qu'on a ce qu'il faut en cas d'événement aléatoire. Pour résumer : c'est un accompagnement plus prononcé qu'à l'accoutumée.

Thème : Pertinence des offres et services à impact

Question : Comment le projet avec Crésus répond-il aux besoins spécifiques des publics vulnérables ?

Réponse : Comme on l'a dit, en prenant le partenariat et cette réflexion commune dans le bon sens. C'est ce qu'on a fait je pense, car aujourd'hui, quand on prend les retours, c'est quelque chose qui est apprécié en termes de réactivité du côté de Crésus. De notre côté, c'est apprécié parce que l'accueil et la prescription qui sont faits auprès de nos collaborateurs sont bons puisque quand on appelle quelqu'un, il est au courant de l'appel qui va être reçu et de ce dont on va lui parler. On a en plus les informations au préalable, ça permet de bien préparer les rendez-vous. Le fait d'avoir créé ces moments préalables, donc d'avoir anticipé l'action et de donner du sens à tous les acteurs de celle-ci et de créer des points réguliers dans les comités de pilotage, cela permet d'avoir quelques réussites et d'optimiser en cours de route des équilibres (on parlait de produit complémentaire et non pas supplémentaire). Il a fallu rebrider certains collaborateurs pour qu'ils reprennent la notion d'accompagnement au bon sens du

terme pour régler la mire et puis d'un point de vue technologique quelques optimisations sur le reporting pour être le plus pertinent d'un point de vue expérience collaborateur.

Question : Les valeurs de la Macif sont-elles représentées dans ce projet ? Si oui, comment ?

Réponse : Je pense que c'est le cas globalement. Quand on reprend le projet, il y avait une démarche d'innovation quand je l'ai écouté la première fois. Ce sujet est une innovation pour Crésus et pour nous. On partage la même envie d'essayer de se donner les moyens de faire quelque chose ensemble. On parle de personnes qui sont vulnérables, qui sont accompagnées dans un budget. Nous aussi, on a dans notre ADN l'envie de soutenir des publics fragiles, j'ai envie de dire qu'ils en font partie. Il faut qu'on soit là encore un peu plus pour eux dans un contexte qu'on connaissait, en sortie de crise sanitaire, les personnes se reconstruisent et commencent à avancer. C'était une question de timing qui collait plutôt bien. Je pense qu'on a des valeurs communes qui se reflètent plutôt bien.

Question : En quoi ces offres et services se distinguent-ils des autres solutions disponibles sur le marché ?

Réponse : Elles se distinguent parce que j'étais étonné et surpris positivement de pouvoir prendre part à cette action et honnêtement, j'ai comme le sentiment que c'est le genre de partenariats qui ne sont que très peu développés auprès d'autres entités, en tout cas parfois mais de manière assez méconnue. Je pense que c'est la bonne passerelle, au-delà de l'aspect d'opportunité commerciale, on est vraiment dans l'humain, on a une personne singulière et qui a besoin d'être accompagnée comme il le faut pour pouvoir avancer dans ses projets. On crée une passerelle très simple entre les différents acteurs qui sont primordiaux dans un projet de mobilité.

Si j'ai besoin d'un véhicule, il faut que je le finance par le microcrédit. Il y a donc un moment de financement et ce moment d'obligation d'assurance, ce dernier devant être simple. Nous, à la Macif, on aime beaucoup dire : "on veut proposer un parcours sans coupure". C'est un peu l'idée avec Crésus qu'on souhaite répéter, en incluant un acteur externe et j'ai le sentiment que c'est le cas car on est au rendez-vous de nos engagements, de prise en charge des personnes qui sont demandeuses.

Thème : proposition de valeurs innovantes

Question : Quelle est la nature de la proposition de valeur que la Macif apporte à Crésus ?

Réponse : la Macif apporte quelque chose qui n'existait pas avant. Aujourd'hui, le bénéficiaire Crésus était confronté à ce besoin d'assurance, confronté peut-être parce qu'il n'avait pas eu de moyen de mobilité depuis un moment, donc il ne sait pas vers qui se tourner pour assurer son véhicule dans les meilleures conditions.

A la Macif, on se revendique mutuelle d'assurance avec des garanties extra et des prix justes donc quelque part, on fait partie de ceux vers qui il est naturel de se tourner.

Clairement pour Crésus, j'ai le sentiment que c'est vraiment pouvoir aller au bout de la réflexion avec la personne qui est bénéficiaire en apportant une réponse en une fois.

Question : Voyez-vous des limites ou des points à améliorer concernant le projet avec Crésus ?

Réponse : Oui, les flux qu'on reçoit ne sont encore qu'un échantillon. On est encore demandeurs d'en avoir encore en plus, mais on sait bien que ça ne tombe pas du ciel, il faut avoir des dossiers qui le permettent. On est vraiment à l'écoute car on a eu des sollicitations et des prescriptions très qualitatives. C'est une activité qui met l'humain au centre et les collaborateurs apprécient vraiment, ils sont hyper réactifs voire plus réactifs que le collègue de Crésus car ils apprécient vraiment cette activité. Ça, c'est hyper intéressant. Après, en termes de pilotage, comme on est sur deux entités de marques différentes, nos outils ne nous permettent pas d'avoir des stat[istiques] très complètes sur le nombre de contacts, le taux de transformation, par contrat, etc. On a vraiment que du pilotage déclaratif qui nous suffit vu l'échantillon moindre. Si l'échantillon était plus important ou était amené à l'être, on aurait besoin d'avoir des clés de lecture plus concrètes dans les résultats qu'on donne. C'est important de mener ce genre d'actions mais on a besoin de voir si dans les délais impartis, on a pu respecter l'engagement de rappel et ce qu'on a pu apporter en termes de solutions assurantielles au bénéficiaire.

On aimerait un volume plus important (car l'activité est appréciée) et des données sur le reporting pour le pilotage pour continuer à nous améliorer.

Thème : Impact perçu sur la perception de la Macif

Question : Quels liens établissez-vous entre ce projet avec Crésus et l'image engagée de la Macif ?

Réponse : C'est tout simplement logique d'avoir répondu présent à ce projet de partenariat. Ce n'est qu'une brique supplémentaire dans un mur construit depuis maintenant 63 ans et j'encourage quiconque à nous solliciter et promouvoir pour ce genre d'actions. Répondre présent car ce sont des choses qui pourront donner des idées et être mises en avant de manière encore plus conséquente dans le temps.

Question : Avez-vous des retours d'expérience des bénéficiaires ?

Par le biais des collaborateurs, j'en ai (des retours) puisqu'eux-mêmes font des retours positifs sur les prises en charge sans aucun retour négatif qui nous indiquerait qu'il faut changer de fusil d'épaule. C'est

plutôt des collaborateurs qui remarquent qu'ils ont rapidement contacté la personne, ils ont pu traiter leur besoin et sont conscients du temps à prendre pour aller au bout de l'interaction et de la manière la plus claire et construite possible.

Les retours qu'ils font aussi : ils sont ravis des échanges et les bénéficiaires le sont aussi. Ces derniers sont même demandeurs de propositions supplémentaires sur des besoins complémentaires qu'ils n'auraient pas forcément imaginés ou qu'ils pourraient avoir ailleurs (puisque'on est dans un moment où on apporte une solution, la meilleure sur tel produit à tel moment). Imaginons qu'on parle d'un contrat auto, si on a une assurance habitation assurée depuis des années chez un autre assureur. Nous, quand on compare, si on lui apporte une solution équivalente à un tarif moindre, on sait que le budget est important pour eux, on ira sans problème prendre mandat afin de pouvoir les assurer à la Macif pour optimiser leur budget avec nos capacités à nous.

Les personnes sont plutôt satisfaites avec des réussites puisque les taux de transformation sont hyper intéressants par rapport à ce qu'on fait habituellement.

Question : Quelles sont leurs évaluations et perceptions de l'engagement de la Macif ?

Réponse : Sur ces campagnes d'appel, on n'inclut pas un taux de satisfaction. On n'a pas, comme les flux du digital, un système de notation de 1 à 5 étoiles avec un commentaire. Avec Crésus, c'est un peu artisanal, on n'a pas tout ça. Mis à part se dire qu'ils sont plutôt satisfaits de la démarche puisqu'elle est très bien ficelée, ça leur paraît logique d'avoir une proposition globale et précise sur un besoin, ils sont plutôt ok. Encore une fois, le taux de transformation est bon, cela signifie que cela leur convient en somme.

Thème : Conclusion

Question : Y a-t-il d'autres points importants que vous aimeriez mentionner ?

Réponse : Non

Question : Voulez-vous nuancer votre propos ?

Réponse : On a fait le tour de la raison d'être de ce genre d'actions, on a fait le tour de l'ensemble. Si tu as besoin d'un point d'étape complémentaire, il faudrait attendre le prochain comité de pilotage pour une meilleure visibilité.

Pour ce dispositif, on a été un plus loin dans la manière de pouvoir assurer et intégrer ces futurs soc[iétaires] à la Macif. On leur propose l'offre Macif, auto, garantie accident, habitation. On a aussi été

plus souples dans nos conditions d'acceptation avec ces personnes qui ont un budget serré, limité ou quelques soucis d'impayés récents. On leur indique qu'on ne leur demande pas un acompte à leur souscription alors qu'en temps normal, on demande un acompte de 80€ aux nouveaux soc[iétaires]. On a accepté les assurés qui étaient radiés pour non-paiement à la concurrence sans aucune condition alors que ces personnes ne sont pas reprises d'office ou sont reprises sous condition d'une cotisation annuelle d'un coup. On avait la volonté d'être inclusifs vraiment.

Entretien avec Joachim Pasquet

Question : Quelle est votre fonction au sein de Crésus ?

Réponse : Directeur de Cohabilis, précisément délégué général, il n'y a pas longtemps que j'ai acquis le titre de directeur mais cela est opéré pour se positionner dans les démarches de lobbying où ça peut avoir de l'utilité. Je dirige la structure et la représente dans des instances et vis-à-vis des pouvoirs publics.

Question : Quelle est votre nombre d'années d'ancienneté ?

Réponse : 6 ans.

Thème : Présentation

Question : Pouvez-vous présenter les missions de votre association ?

Réponse : Il y en a trois principales :

1. L'animation du réseau : soutenir le réseau à la fois dans sa fonction de mutualisation des bonnes pratiques, dans le fait de faciliter les connexions entre les membres et qu'ils puissent se contacter facilement pour s'entraider puis proposer des outils qui puissent leur servir et les développer avec eux et pour eux comme le CRM ou le label par exemple.
2. Le lobbying / plaidoyer

Le plaidoyer va plus être réalisé auprès du grand public où on souligne les convictions qui sont portées par les associations en portant leurs voix.

Le lobbying concerne des activités de représentations et d'actions concrètes dans le champ de la réglementation et de l'organisation concrète du secteur en termes réglementaires, législatifs.

3. Le développement avec deux axes :
 - développement de la cohabitation intergénérationnelle, cœur de métier des associations et essaimer d'un côté (être sur un maximum de territoires à fort potentiel) et de l'autre côté, augmenter le volume des binômes accompagnés
 - appui au développement de l'habitat partagé : développer, grâce à un outil Cohabilis Expertise, des projets d'habitat inclusif sur les territoires et donc accompagner (activité d'ingénierie sociale)

Question : Pouvez-vous définir les publics vulnérables ciblés par votre projet ainsi que leurs besoins spécifiques ?

Réponse : La notion de vulnérabilité est assez relative, mouvante dans le champ de la vieillesse puisque la vieillesse est un processus. Dans le cas d'une personne handicapée moteur, elle est et reste handicapée moteur. La vieillesse est, elle, évolutive. C'est un point important à prendre en compte. La meilleure définition qu'on puisse lui attribuer est celle de la sénescence : la perte des facultés qui amène inéluctablement vers la mort. Entre-temps, cette sénescence entraîne ou pas des limitations fonctionnelles. La plupart du temps, quand tu regardes les GIR (groupe iso-ressource), c'est-à-dire la mesure du niveau de dépendance des personnes âgées, mis en corrélation avec l'âge, ça donne une courbe croissante : plus tu es vieux, plus la part des personnes âgées en perte d'autonomie est importante. Cette nuance est importante puisque la cohab[itation] intergénérationnelle s'adresse à toutes les personnes âgées de plus de 60 ans donc parmi ces personnes (prendre le contexte de la retraite à 64 ans), il y a des actifs.

On a quand même 52% de notre population (parmi les seniors à Cohabilis) qui a plus de 85 ans. Parmi eux, quand on pose la question des limitations fonctionnelles "avez-vous du mal à marcher ? Parfois/Souvent/Jamais", on a un nombre de "parfois" et "souvent" très important. On a une part de notre population âgée en cohab[itation] intergénérationnelle qui a des limitations fonctionnelles importantes. C'est l'aspect de la vulnérabilité la plus voyante.

Là où on rentre aussi dans la vulnérabilité, c'est beaucoup plus massivement et clairement, la solitude puisque tu as 62% de veuves et de veufs en plus des personnes célibataires ou divorcées, 90% des personnes âgées qui sont seules dans notre population. Si tu mets en relation la fragilisation progressive des personnes et la solitude, tu as une vraie notion de vulnérabilité, c'est-à-dire qu'une personne qui vieillit et qui est en couple est évidemment moins vulnérable qu'une autre.

Si on parle du public des jeunes, la notion de vulnérabilité n'est pas identique, il s'agit davantage d'une notion de précarité économique, c'est-à-dire que quand tu penses que le prix de la chambre chez l'habitant à Paris est de 600€, tu peux te dire que techniquement si tu respectes les règles économiques du monde de la banque qui sont un peu ... Tu devrais avoir 1 800€ de revenus en étant étudiant ... Il y a une situation de précarisation économique un peu systémique qui aboutit à des positions qui ne sont pas faciles.

Pour finir sur la notion de vulnérabilité, on est tous potentiellement vulnérables. Il y a des moments de fragilisation dans la vie, par exemple avoir une crise d'angoisse parce que tu t'apprêtes à passer un examen et que tu habites chez une personne âgée et qui peut te faire un petit plat et qui va s'occuper de toi, c'est se retrouver vulnérable. Entre les définitions réglementaires et la réalité de la vie, il peut y avoir des mondes.

Thème : Collaboration avec la Macif

Question : Quel est le projet ou l'expérimentation mise en place avec la Macif ?

Réponse : Entre 2004, naissance de la première asso[ciation] de cohab[itation] intergénérationnelle et 2018, il y a une institutionnalisation très forte de la cohab[itation] intergénérationnelle. En tout cas, le phénomène rentre dans le paysage, un cadre réglementaire a été posé et des acteurs institutionnels ont été identifiés.

On rentre dans une phase où l'idée est de donner de la visibilité, par l'envoi de mails, à un certain nombre de seniors ciblés pendant un an et en faisant des expériences. L'institutionnalisation ne veut pas forcément dire une bonne notoriété. L'idée est que les gens sachent ce que c'est et pas seulement à travers des mots, qu'ils comprennent ce que ça représente réellement. C'est typiquement le genre d'activités que l'on va faire avec la Macif à travers ce mailing.

Un autre aspect aussi qu'on avait remarqué dans le cadre d'une étude qu'on avait faite pour la CNAV, on avait vu que le prix pour les seniors (pas pour les jeunes) (les frais de suivi et frais de dossier à payer aux associations) pouvaient être un frein à l'entrée. Chacune des deux parties (seniors et jeunes) ont conscience d'aider l'autre partie. S'ils font de la cohab[itation] intergénérationnelle, c'est qu'ils ont compris ce qu'implique la cohab[itation] intergénérationnelle, les seniors vont ainsi faire un effort et faire payer moins cher le jeune. Mais si ces seniors paient 300€ de frais de dossier et de frais de suivi comme c'est le cas dans certains territoires, ils vont se dire "je paye pour aider" et ils ne voient pas forcément eux (les seniors) l'avantage qu'ils ont à faire de la cohab[itation] intergénérationnelle. Ce n'est qu'après, au bout d'un an, qu'ils reconnaissent que ça leur a rendu service. Ils ne voient pas immédiatement l'avantage à l'entrée.

L'idée de limiter les restes à charge grâce à la prise en charge par la Macif systématique, c'est quelque chose qui va servir aussi à limiter le frein à l'entrée.

Question : Comment votre partenariat avec la Macif se déroule-t-il ?

Réponse : Ça se passe bien. C'est intéressant pour nous parce qu'on rentre dans une espèce de systématisation. On peut aussi rentrer (ce qu'on cherche depuis un certain temps pour être franc) dans une forme de systématisation de la prise en charge des frais de suivi et frais de dossier. Ça nous amène, avec la Macif, à mettre en place des processus plus carrés, à travailler sur des questions juridiques. Ça nous fait évoluer là-dessus, c'est plus lourd évidemment que d'autres petits partenariats qu'on peut faire avec des actions sociales des mutuelles de livre 3, etc. Mais ça va être beaucoup plus structurant pour la suite.

Question : Quels sont les objectifs communs et les attentes mutuelles dans cette collaboration ?

Réponse : On a une conviction sur la question de l'utilité sociale du dispositif, sur l'impact social, économique, sanitaire et écologique du dispositif. On partage cette idée de porter quelque chose qui ait un impact fort. L'objectif sous-jacent pourrait être d'un point de vue plus commercial, d'intégrer ce dispositif comme une forme de prestation, que ça rentre dans des produits, garantie habitation, etc.

Question : Comment la Macif soutient-elle votre projet en termes de ressources, d'expertise ou de financement ?

Réponse : La Macif elle-même en termes de financement pas vraiment. Mais la Fondation Macif, oui, à travers d'autres projets.

En termes de ressources, c'est la co-construction avec la mise à disposition, pour nous comme pour vous, d'outils. Pour nous, ce sont les informations du dispositif. Pour vous, c'est l'expertise que vous nous donnez en termes d'intégration d'un tel dispositif et du soutien envers celui-ci. La co-construction permet un apport réciproque.

À terme, on a la volonté de faire financer l'activité de suivi et de reporting organisée par Cohabilis comme c'est le cas d'un assistant qui centralise les données. On pourrait être financé pour ça.

Il y a aussi une prise en charge des frais de suivi / frais de dossier dans une limite de 200€ pour les seniors comme pour les jeunes mais avec une communication seniors prioritaire.

Thème : Pertinence des offres et services à impact

Question : Comment les offres et services à impact développés répondent-ils aux besoins spécifiques du public vulnérable ?

Réponse : La limitation du reste à charge permet déjà de rendre accessible beaucoup plus largement le dispositif, de le faire connaître, de passer les freins.

Selon l'étude d'Ellyx en 2019, pas importante en termes de volume mais suffisante tout de même avec 70 seniors interrogés, on avait des petites stat[istiques] mais on ne l'a pas trop rendu public, c'était quand même intéressant car on avait notamment les raisons qui poussaient les gens à faire de la cohab[itation] intergénérationnelle "est-ce que vous êtes allés vers la cohab[itation] intergénérationnelle pour vous aider à vous maintenir dans votre logement ?", 20-25% disaient "oui".

Et quand on leur posait la question après qu'ils ont fait de la cohab[itation] intergénérationnelle : "est-ce que vous pensez que ça vous a aidé à rester chez vous ?", 60-65% disaient "oui".

Cela montre que ces seniors ne se rendent pas forcément compte de l'impact positif du dispositif avant d'y avoir goûté mais cela peut paraître normal puisque la démarche cohab[itation] intergénérationnelle

requiert un engagement : ouvrir sa porte à un jeune pendant 7 mois, ce ne n'est pas quelque chose qu'on peut faire facilement. Lever ce frein à l'entrée par cette prise en charge des frais de dossier et frais de suivi, c'est donner un accès facilité à un dispositif qui a un impact fort pour ces personnes.

Question : Les valeurs de la Macif sont-elles représentées dans ces offres et services ? Si oui, comment ?

Réponse : Je me mets du point de vue de l'utilisateur ... Oui, je pense qu'il y a quand même une attention liée à la mutation sociale et à coller justement aux évolutions sociales, sociétales et à ne pas être complètement ce type d'assureur type Allianz qui va être froid et intéressé. D'ailleurs, ils avaient fait une campagne il y a des années où ils assumaient complètement leur froideur.

En termes d'image et même sur le fond, c'est porter la notion de solidarité, c'est porter la notion d'entraide. De plus, dans la cohab[itation] intergénérationnelle, il s'agit d'un micro-dispositif au sens où ça n'implique que deux personnes mais c'est concret. Cette notion d'entraide est difficile à remettre en question dans le cadre de la cohab[itation] intergénérationnelle.

On est en plus dans un monde associatif, on est dans une famille ... Par exemple, chez certains de nos partenaires, on a un certain nombre qui ont passé le cap de soutenir des plateformes qui font des chambres à 750€ et nous soutenir en même temps, ce qui n'a aucun sens. Pour le coup, vous avez une démarche lisible, claire. Politiquement, je trouve ça assez classe, il n'y a pas d'entourloupe, il y a un truc assez lisible et ça par rapport aux questions des valeurs de la Macif, c'est cohérent. On peut dire un petit coup de chapeau à la Macif.

Question : En quoi ces offres et services se distinguent-ils des autres solutions disponibles sur le marché ?

Réponse : il y a un côté ancrage localement. Ça, c'est très moderne et très précis sur ce qui est en train de se passer à mon avis. Les dispositifs sont portés localement et je pense que c'est assez proche des attentes des personnes et c'est aussi assez proche de la manière dont la société va et veut se transformer... Mais je pense qu'il y a ce volet ancrage local qui est super important.

Qualité et déontologie : on rencontre systématiquement les personnes et on vérifie la décence du logement, ce que ne peut pas faire une plateforme.

En somme, il y a le côté ancrage local et plateforme numérique qui n'a pas de tangibilité locale, il n'y a pas d'humains qui rencontrent d'autres humains au niveau local. Il y a le côté privé non lucratif où mine de rien, on passe notre vie à se demander : est-ce que l'association fait poussiéreux ou est-ce que l'association rassure ? Clairement, il y a les deux, des gens trouvent ça poussiéreux, il y en a d'autres que ça rassure.

Nous on a un positionnement : on est clairement associatif, il y a des gens rassurés de se dire : “je n’ai pas à faire à une structure servicielle commerciale” - qui peut très bien travailler mais en tout cas, on a ce positionnement clair et par rapport aux quelques autres secteurs existants notamment Ensemble2Génération : déjà on est loin devant en termes d’organisation, de structuration et de poids. Ils sont en train de se remettre en question. En termes de volume, on est plus important. En termes d’ancrage territorial, on est plus important et on rentre dans une démarche qui va être beaucoup plus importante aussi.

Ensemble2Génération a beaucoup de bénévoles. On en a plus qu’une dans un territoire. Le reste, ce ne sont que des salariés. On est plus structurés je pense.

Thème : Proposition de valeurs innovantes

Question : Par rapport à votre offre initiale, pensez-vous que des éléments novateurs ou différenciateurs sont présents ? Si oui, lesquels ?

Réponse : En termes de proposition de valeur, on amène les gens à une solution de solidarité, sans trop les voir, soit en faisant en sorte que ce soit nul, soit en les limitant (on parle des frais de dossier et de suivis). On limite l’impact économique pour eux du dispositif. On pourrait dire que ça atteint la proposition de valeur. Sur le fond, si on est purement serviciel sur la façon dont ça va être fait, par les assos, etc. : ça ne touche pas à ça.

Question : Trouvez-vous que la collaboration avec la Macif influence l’innovation et l’adaptation de ces offres et services ? Si oui, de quelles façons ?

Réponse : je pense que oui, un peu parce que mine de rien, ça va très vite, l’habitat partagé en tout cas de notre point de vue, peut-être moins de l’extérieur ...

La question de l’habitat, la question de la ville stationnaire, de la sous occupation des logements, des espaces vacances, des quartiers inclusifs, ça bouge très, très vite. Des questions juridiques se font naissantes : il y a eu un avis du Conseil d’Etat qui a requalifié un bailleur social en ERP (établissement recevant du public) parce qu’il y avait un habitat inclusif pour des personnes polyhandicapés et que ça ne respectait pas les questions d’incendie, cela peut être bien compliqué. C’est quelque chose d’assez illogique par rapport à ce que veut produire l’habitat inclusif (on veut produire de l’habitat ordinaire mais on se rend bien compte que si on souhaite s’attaquer à toute forme de vulnérabilité, on ne dit rien). Il y a plein de possibilités, c’est extrêmement complexe et compliqué.

Des mutations juridiques sont en cours et n’ont pas fini de naître et travailler avec nous, c’est mettre un pied à l’étrier (même si vous avez pu commencer avec d’autres secteurs), c’est une manière de faire de la veille pour vous. C’est une manière de prendre à bras-le-corps certains sujets avant qu’ils n’éclosent.

Question : Voyez-vous des limites ou des points à améliorer concernant le partenariat avec la Macif ?

Réponse : Le seul élément compliqué pour nous, pour être franc, c'est que cela implique une évolution de notre système d'information. On y tient, c'est important. Ce qui serait intéressant, c'est d'avoir quelqu'un de votre direction de système d'information qui puisse être mis à disposition de temps en temps pour nous dire : " ok, demandez ceci à votre développeur, le budget, etc. ". Malheureusement, on n'a pas de DSI. On va apporter beaucoup de valeur si on fait bien ça mais c'est assez « *touchy* » (sensible), dans la mesure où on n'a pas de vraies compétences là-dessus.

Thème : Impact perçu sur la perception de la Macif

Question : Quels liens établissez-vous entre ces offres et services à impact et l'image engagée de la Macif ?

Réponse : Je reprends ce que j'ai dit tout à l'heure : cohabitation intergénérationnelle solidaire. C'est positif. Après, on n'a pas parlé du terme "intergénérationnel" en tant que tel mais c'est aussi un terme qui a une bonne image qui court dans tous les sens, dans toutes les bouches. Mais je pense que c'est positif pour la Macif d'afficher ce genre de choses. Ça donne l'impression d'être un peu dans l'air du temps je pense. Je retourne sur ce que je disais tout à l'heure.

Question : Avez-vous des retours d'expérience des bénéficiaires ?

Réponse : L'offre n'est pas lancée.

Question : Quelles sont leurs évaluations et perceptions de l'engagement de la Macif ?

Réponse : L'offre n'est pas lancée.

Thème : Conclusion

Question : Y a-t-il d'autres points importants que vous aimeriez mentionner ? Voulez-vous nuancer votre propos ?

Réponse : il y a une cohérence entre la Fondation Macif et la Macif en termes d'action sociale et de positionnement que je trouve plutôt louable ; j'espère qu'on va continuer dans ce sens-là et qu'on aura des bons résultats au moment du mailing.

Entretien avec Mathilde Jaouen

Question : Quelle est votre nombre d'années d'ancienneté ?

Réponse : J'ai été recrutée en tant que responsable national du développement du réseau avec 2 missions principales :

1. Essaimer le dispositif de cohab[itation] intergé[nérationnelle] partout sur le territoire : développer toutes les solutions d'habitat partagé avec un caractère intergénérationnel où on n'est pas encore présent sur le territoire ;
2. Développer le nombre de binômes accompagnés et accompagner les associations qui ont envie de développer leur activité et qui sont membres du réseau.

Question : Quelle est votre nombre d'années d'ancienneté ?

Réponse : Je suis arrivée début mai, je suis à la fin du troisième mois.

Thème : Présentation

Question : Pouvez-vous présenter les missions de votre association ?

Réponse : Cohabilis est un réseau d'une quarantaine de structures, présentes dans plus de 50 départements. C'est une structure qui fonctionne comme une petite fédération, c'est une tête de réseau. Le réseau existe depuis 2004 le réseau qui s'appelait Cosi devenu Cohabilis. C'est un réseau, au vu de son ancienneté dans ce domaine-là de l'habitat partagé et solidaire, qui est vraiment reconnu expert de son sujet et comme promoteur fiable de toutes ces solutions de solidarité dans et par l'habitat. On est sur une échelle de niche, on est sur 1 700 contrats par an, on espère que cela pourra évoluer.

Au niveau des actions qu'on porte, on a toute une action dédiée à la promotion de l'habitat partagé, l'habitat solidaire avec cette composante intergénérationnelle, ça passe par faire du lobbying auprès des pouvoirs publics pour qu'on ait un cadre réglementaire, un cadre juridique qui soit toujours plus sécurisé et qui permette aux associations membres de notre réseau de mettre en place leur activité avec toujours plus de facilité et aussi avec un modèle économique sécuritaire. Au-delà de ça, promouvoir le fait que la solidarité dans l'habitat, c'est important et qu'il s'agit d'une solution d'avenir notamment en termes d'impact.

La deuxième action, c'est le développement de ce type de solutions : on accompagne des porteurs de projet, des bailleurs sociaux, des directeurs de résidence autonomie. On a tout cet aspect développement des solutions et accompagnement des personnes qui voudraient se lancer dans cette aventure.

La troisième action, c'est l'animation du réseau. En tant que tête du réseau, on outille les personnes, on les accompagne dans les besoins qu'elles pourraient connaître pour que la mise en place de leurs activités se passe dans les meilleures conditions. Ça va être autant de la communication sur leurs actions que de venir appuyer des besoins concrets : prendre contact avec un partenaire, s'ils veulent lever des fonds, etc.

Un réseau, c'est aussi une légitimité : lorsque vous vous lancez dans une activité en tant que porteur de projet, pouvoir dire "regardez, on fait partie d'un réseau et eux ils ont des outils et nous accompagnent", tout de suite auprès des fournisseurs, ça rassure, car il s'agit d'un écosystème affirmé. L'objectif, c'est de pouvoir être une caution crédible auprès de nos associations adhérentes et de pouvoir promouvoir la cohab[itation] intergénérationnelle sur le territoire français.

Question : Pouvez-vous définir les publics vulnérables ciblés par votre projet ainsi que leurs besoins spécifiques ?

Réponse : C'est très large. Il y a plein de degrés de vulnérabilité différents. On accompagne des jeunes qui ont des problématiques de logement, on est sur des personnes précaires voire discriminées. Aussi, chez les jeunes, on peut avoir des problématiques familiales qui font qu'ils n'ont pas forcément de garant, ou aussi des jeunes qui pourraient être migrants ou reconnus isolés sur le territoire.

En parallèle, on a la problématique des seniors. Dans la vulnérabilité des seniors, il y a beaucoup de sujets : l'isolement, comme le dit la Croix-Rouge, il y a aujourd'hui, 1,5 millions de personnes de plus de 75 ans qui sont dans des situations de solitude subie. On parle des + de 75 ans sans prendre en compte les seniors à partir de 60 ans. C'est une très grande tranche d'âge, on est sur des personnes parfois en difficultés financières, la cohab[itation] intergénérationnelle peut représenter un petit complément de revenus pour eux.

On a aussi des types de vulnérabilité beaucoup plus liée à la santé que les jeunes, on est sur des gens qui perdent en mobilité, qui peuvent avoir des problèmes cognitifs, qui ne peuvent plus forcément se déplacer tout seuls ou qui n'entendent plus parfaitement. Parfois, elles sont vulnérables parfois à des moments de vie : perte d'un proche (mari, femme) ou situation de perte d'autonomie graduelle avec des premières chutes. On s'inquiète et on aimerait avoir quelqu'un à domicile.

Après, dans l'habitat partagé et la cohab[itation] intergénérationnelle, il y a tout ce qui est habitat inclusif. Il y a une dimension liée aux personnes en situation de handicap à juxtaposer avec une dimension intergénérationnelle chez les seniors. Il y a beaucoup de choses à dire sur les publics ciblés par cette offre parce qu'on fait du cas par cas et chaque personne vient vers le dispositif avec son lot de discrimination et de vulnérabilité qui l'impacte.

Thème : Collaboration avec la Macif

Question : Quel est le projet ou l'expérimentation mise en place avec la Macif ?

Réponse : On est accompagnés par la Macif pour, dans le cadre d'un partenariat, travailler à développer le réseau Cohabilis avec plusieurs pans. Moi, le projet sur lequel je suis missionnée est celui de lever les barrières à l'entrée de la cohab[itation] intergénérationnelle : dans l'accompagnement qu'on propose, il y a des frais qui sont inhérents pour les bénéficiaires qui sont des petits frais, des frais d'accompagnement pour chaque structure qui accompagne les jeunes et seniors. Ces frais représentent un frein à l'entrée dans le dispositif pour nos bénéficiaires et l'objectif est que la Macif puisse accompagner tous ses sociétaires qui souscriraient à un CIS et prendre en charge les frais de ses sociétaires pour que ces derniers puissent profiter de l'offre et du dispositif de cohab[itation] intergénérationnelle].

On aura vocation à travailler sur d'autres sujets. La Macif est aussi un partenaire financier de Cohabilis au niveau de la tête de réseau. Il nous accompagne dans le développement de nos activités en finançant une partie de nos actions.

Joachim était plus en charge des soutiens avec la Fondation Macif.

Question : Comment votre partenariat avec la Macif se déroule-t-il ?

Réponse : Me concernant, je n'ai pas pu voir le moment où il y a eu un accord de tisser de partenariat entre Macif et Cohabilis, étant donné que c'était antérieur à mon arrivée dans la structure. Je ne sais pas comment cela s'est exactement passé. Aujourd'hui, c'est plutôt moi qui ai vocation à reprendre les sujets en tant que responsable national du développement. Depuis que je suis arrivée, on a travaillé à définir l'offre qui va être offerte à nos bénéficiaires. Comment va-t-elle être mise en place concrètement avec les prérequis de la Macif et les nôtres pour qu'elle soit la mieux adaptée à nos bénéficiaires et à la fois au niveau *reporting* ? Que ce soit pour vous ou pour nous, qu'elle soit la plus pratique pour qu'on puisse avoir des données qui soient bien fléchées, au niveau juridique, au niveau communication, que cela fasse sens ? On a travaillé à développer une offre promotionnelle qui soit la plus adaptée à la cible qu'on vise, vous et nous. En l'occurrence, des soc[iétaires] seniors et jeunes accompagnés par des associations particulières ciblées avec le CRM car c'est le système d'information qu'on utilise car c'était plus simple. On a aussi travaillé, nous en interne, à ce que cette information soit bien diffusée, qu'il y ait une bonne campagne de communication, que les associations membres puissent facilement détecter les sociétaires Macif. On a travaillé sur une landing page aussi avec vous. On a procédé par étape de gestion de projet assez classique, du plus général à la réalisation concrète avec un lancement mi-septembre, début octobre de ce projet.

Question : Quels sont les objectifs communs et les attentes mutuelles dans cette collaboration ?

Réponse : Pour la Macif, il y a un intérêt de proposer à ses sociétaires une solution solidaire qui peut venir combler des attentes - j'entends ici pour les soc[iétaires] seniors - d'un sentiment de solitude, d'isolement. La Macif est un assureur qui est connu pour avoir une fibre sociale, il y a cette partie-là, de venir répondre à des besoins qui seraient ceux de ses sociétaires. Chez nous, il y a un intérêt à travailler en bonne intelligence avec tous les acteurs qui sont des caisses complémentaires (mutuelles ou assurances) pour qu'ils puissent nous appuyer dans le développement qui est le nôtre et pouvoir s'appuyer sur leur expertise et leur public pour toucher encore plus de monde. Ça participe vraiment à cet effort de développement et au-delà de ça, avec la dimension de prise en charge financière, il y a la levée des freins pour l'accès à la cohab[itation] intergé[nérationnelle] et faire en sorte qu'il y ait de plus en plus de personnes qui puissent profiter de cette solution, qui est une solution solidaire. L'objectif, c'est qu'il y ait de plus en plus de personnes qui puissent profiter des bienfaits de ce dispositif, c'est-à-dire surmonter le sentiment de solitude ou encore la crise du logement chez les jeunes sans oublier la question du lien social, derrière tout ça, recréer du lien entre les générations et in fine, tout ce qui est environnemental. On est aujourd'hui, sur une sous-occupation très claire des logements et l'utilisation de l'énergie qui est favorisée (sous-entendu aux factures d'énergie) pour essayer qu'on arrête de faire que la maison brûle ...

Sur les valeurs en tout cas, je pense que Cohabilis et la Macif se rejoignent beaucoup dans l'éthique et les valeurs qu'on essaye de porter chacune à notre échelle.

Question : Comment la Macif soutient-elle votre projet en termes de ressources, d'expertise ou de financement ?

Réponse : En termes de ressources, la Macif est un des partenariats qui est très porteur pour nous, car il y a une réelle volonté - je trouve que vous êtes très impliqués - et qu'au niveau humain, il y a beaucoup de personnes qui ont été démarchées sur ce projet, on s'aperçoit que derrière, il y a une volonté de toucher un maximum de seniors sociétaires, ne serait-ce qu'au niveau de la répartition géographique, je trouve qu'il y a eu un plan ambitieux et qu'au niveau des ressources, s'appuyer sur votre réseau, c'est énorme pour un petit réseau comme le nôtre.

Au niveau des ressources humaines, une équipe a été mise en place sur ce sujet, ce n'est pas négligeable. On parle souvent de l'aspect financier mais il y a aussi de l'humain dans le travail qui se met en place. Au niveau financier, je n'ai pas les chiffres en tête parce que ce sont des questions qui relèvent du directeur mais je peux constater qu'une enveloppe est dédiée pour 100 sociétaires jusqu'à 200€, ce n'est pas négligeable pour quelqu'un qui se tourne vers cette solution là pour se loger. Je trouve que c'est un bel investissement de la Macif dans une solution solidaire.

Thème : Pertinence des offres et services à impact

Question : Comment les offres et services à impact développés répondent-ils aux besoins spécifiques du public vulnérable ?

Réponse : La précarité est un vrai sujet pour les bénéficiaires qu'on vise à travers la cohab[itation] solidaire. Si un jeune se tourne vers cette solution, c'est parce que les logements sont moins chers, on est sur du 150€ par mois ou du 50€ en formule solidaire. S'ils se tournent vers cette solution, c'est parce qu'ils ne peuvent pas se permettre de trouver des loyers plus élevés. Il y a toute cette dimension-là, avec la Macif : ça vient lever des freins pour des personnes qui ont déjà du mal à joindre les deux bouts. Au-delà de ça, il y a la question des seniors qui ont des moyens financiers mais qui pourraient se demander : "je m'engage dans une solution solidaire, pourquoi devrais-je payer une cotisation ou quoi que ce soit ?". Ces seniors ne se rendent pas forcément compte du travail d'accompagnement accompli par une association et ce partenariat avec la Macif, c'est leur montrer que la démarche et les services associés sont valorisés par des partenaires, qu'il s'agit d'un vrai travail, une vraie activité, que cela demande du temps. C'est leur montrer que ces frais pris en charge sont la preuve d'une reconnaissance, une légitimité reconnue institutionnellement au-delà de ça dans le champ de l'ESS, des mutuelles et de tous les acteurs qui les accompagnent aussi. C'est ce qui caractérise la plus-value de cette offre-là.

C'est parfois aussi la vulnérabilité du modèle économique qu'on soutient (assos du réseau) sans compter la vulnérabilité financière du public, quand bien même il s'agit de sociétaires seniors avec des moyens confortables, pour qui ces frais peuvent paraître anecdotiques : la démarche peut les rassurer à s'engager dans cette voie solidaire.

Question : Les valeurs de la Macif sont-elles représentées dans ces offres et services ? Si oui, comment ?

Réponse : Je n'ai pas en tête ce que la Macif décrit comme étant ses valeurs bien qu'un proche y soit assuré. Cependant, il me semble effectivement que c'est une offre qui est orientée vers des solutions solidaires qui parlent à tout le monde au niveau du lien social. La Macif a toujours eu cette posture, d'accompagner toutes les générations. Là-dessus, le fait d'accompagner Cohabilis, fait sens pour la Macif. De plus, c'est un acteur qui s'est toujours engagé pour l'innovation sociale. Bien que cela fasse une vingtaine d'années que la cohab[itation] intergénérationnelle existe, ça n'a plus vraiment un caractère innovant mais notre dispositif est encore méconnu ; donc, je trouve que cet engagement de cette manière témoigne la volonté de faire connaître un dispositif qui est jugé socialement comme ayant un impact positif et je pense que cela rentre dans les valeurs de la Macif.

Question : En quoi ces offres et services se distinguent-ils des autres solutions disponibles sur le marché ?

Réponse : Je pense qu'en s'engageant auprès de Cohabilis, la Macif fait le bon choix dans le sens où on est un acteur reconnu dans notre domaine. On se bat en ce moment pour avoir un cadre juridique et réglementaire. Forcément, nos concurrents sur le marché aujourd'hui, ce sont des plateformes qui vont faire payer le même prix que le marché locatif, qui ne vont pas avoir une déontologie d'une constitution de binômes. Dans ce cadre-là, ce sont des acteurs qui n'ont rien de solidaires tout comme en parallèle, on va avoir des personnes qui vont pratiquer des prix dits solidaires mais qui ne vont pas être à prix non lucratifs, solidaires et laïques. En s'engageant auprès de Cohabilis, la Macif a aussi ciblé un acteur qui a la crédibilité et qui a rejoint ces valeurs-là de solidarité, laïcité et surtout du respect du cadre juridique tout simplement. Par la force des choses, on reste quelque chose de niche. Il n'y a pas 1 000 concurrents mais ceux qui existent ont plusieurs travers. L'ancienneté joue aussi, on est le premier réseau de cohab[itation] intergé[nérationnelle] à être créé en France.

Thème : Proposition de valeurs innovantes

Question : Par rapport à votre offre initiale, pensez-vous que des éléments novateurs ou différenciateurs sont présents ? Si oui, lesquels ?

Réponse : Aujourd'hui, on avait déjà quelques partenariats sur la prise en charge de ce reste à charge mais ça touchait beaucoup moins de public, c'était à la marge. Il y a un effet d'échelle par rapport à l'offre initiale.

Ça vient aussi toucher des sociétaires ou personnes qu'on ne parvenait pas à toucher donc on a un nouveau public, des nouveaux bénéficiaires.

Question : Trouvez-vous que la collaboration avec la Macif influence l'innovation et l'adaptation de ces offres et services ? Si oui, de quelles façons ?

Réponse : Complètement. On est dans un projet global avec plusieurs partenaires mais je le remarque, à terme, on a déjà modifié notre système d'information pour inclure des informations de remboursement de la Macif pour que ce soit plus lisible. Au niveau du reporting, ça nous invite à complètement revoir notre manière de faire, de réfléchir à des manières plus systématiques de récupération de l'information, de revoir notre lien avec les adhérents parce que c'est à eux aussi de pouvoir repérer ces informations. C'est vrai que faire remonter ces informations du mieux qu'on peut et les aider à récolter ces informations nous pousse à innover en interne, à trouver d'autres solutions, à revoir nos outils (faire une fiche des prestations que l'on peut fournir à la personne âgée ou au jeune par exemple, ou développer des outils informatiques comme un CRM).

Ça nous pousse à réfléchir, comme à notre dernière réunion : déterminer le moment où la personne est remboursée dans la souscription du contrat de cohab[itation] intergé[nérationnelle], en amont ou en aval.

De notre côté, on le fait bien en aval parce qu'il faut le temps d'avoir le reporting, qu'on le fasse savoir à la Macif, qu'elle nous transfère l'argent, que l'on transfère l'argent à l'association membre du réseau, qu'elle le transfère au bénéficiaire. Je pense qu'à terme, il va falloir simplifier les choses, on n'a pas encore la force de frappe pour le faire tout de suite mais ça nous pousse à réfléchir, à modifier notre modèle pour que ce soit prêt dans le futur. En résumé, ça nous pousse à réfléchir à une systématisation de notre reporting, de nos outils et à être efficient.

Question : Voyez-vous des limites ou des points à améliorer concernant le partenariat avec la Macif ?

Réponse : il faut prendre en compte le fait que je n'ai pas pu voir toutes les étapes d'échanges de ce partenariat, j'aurais pu avoir un avis un peu différent. Là, c'est vrai que comme vous avez différents pôles : juridique, marketing, parfois, on se rend compte que des éléments qui sont discutés avec une des équipes se confrontent à la vision d'une autre, que ce soit au niveau du service client, du service juridique. J'aurais eu peut-être tendance à dire, peut-être faire un point en amont avec la totalité des services qui sont concernés par l'offre pour qu'on ait le détail de ce qui peut se faire ou non pour qu'on avance un peu plus vite sur certains sujets mais en même temps, je ne sais pas puisque cela avait pu être décidé en amont et je n'étais pas encore en poste donc c'est difficile à dire.

Il est peut-être normal d'avancer parfois de cette manière-là et je n'ai pas eu le sentiment que derrière, on n'a pas rectifié le tir assez rapidement sur l'avancée de la mise en place de cette offre. C'est vraiment pour avoir quelque chose à dire. Sinon, je trouve que ça se passe assez bien au contraire. La communication est fluide, vous prenez beaucoup en compte le fait qu'on ait une activité de niche assez particulière, vous savez vous mettre à notre place et vous adapter au fait qu'on est un acteur à cette échelle. Je trouve que ça rend le partenariat d'autant plus simple et pratique que quand on se retrouve face à des grosses machines qui ne veulent pas entendre qu'on ne peut pas appliquer parfaitement leur manière de faire. À mon sens, c'est un vrai plus dans ce partenariat.

Thème : Impact perçu sur la perception de la Macif

Question : Quels liens établissez-vous entre ces offres et services à impact et l'image engagée de la Macif ?

Réponse : Cela rejoint ce que j'ai dit tout à l'heure. Au niveau des valeurs en commun, je crois que ça se rejoint. Je m'aperçois parfois que j'ai un rôle de commerciale mais pour quelque chose qui ne rapporte rien à personne. Ce que je vends, c'est une solution dans laquelle les gens investissent de l'argent pour que de la solidarité soit créée. Je trouve qu'au niveau de l'engagement désintéressé de la Macif par rapport à ça, parce que ça ne rapporte pas de la valeur, il y a peut-être un petit peu de valeur, mais c'est

à la marge. La valeur, elle est dans ce que ça crée au niveau du lien social, au niveau de la solidarité dans la société. Sur ce plan-là, ça rejoint bien une des valeurs de la Macif que de vouloir un impact social positif sans qu'il y ait forcément une dimension mercantile qui soit affichée derrière.

Question : Avez-vous des retours d'expérience des bénéficiaires ?

Réponse : Le service n'a pas encore été lancé.

Question : Quelles sont leurs évaluations et perceptions de l'engagement de la Macif ?

Réponse : Le service n'a pas encore été lancé.

Thème : Conclusion

Question : Y a-t-il d'autres points importants que vous aimeriez mentionner ? Voulez-vous nuancer votre propos ?

Réponse : Non.