



## Plaidoyer Aéma Groupe - Économie Sociale et Solidaire -

De la gouvernance  
par le profit à  
la gouvernance  
par la responsabilité :  
engager la société  
au service du vivant



# SOMMAIRE

Édito

4

Contexte

6

Incarner une gouvernance représentative et responsable

8

Accélérer le développement de l'entrepreneuriat local et durable

9

Financer les transitions au service du vivant

10



# ÉDITO

*De la gouvernance par le profit à  
la gouvernance par la responsabilité :  
engager la société au service du vivant*

« La fenêtre d'opportunité pour garantir un avenir vivable et durable pour tous se referme rapidement » nous dit le dernier rapport de synthèse du GIEC. Cette mise en garde implacable nous oblige plus que jamais. Elle nous oblige, pour nous-mêmes, mais aussi pour les générations futures, à transcender des modes de vie et des organisations devenus difficilement soutenables. Elle nous oblige à repenser nos logements, nos déplacements, mais aussi nos entreprises et notamment leur rôle. Elle nous oblige enfin **à repenser notre rapport au vivant**. La vision anthropocentrique qui prédomine encore dans nos sociétés nous empêche en effet de voir plus loin et plus globalement, de comprendre qu'il n'y a pas l'Homme d'un côté et la nature de l'autre mais que nous faisons partie d'un tout, indissociable. Or **ce n'est que lorsque nous agissons collectivement, dans une dynamique respectueuse de tous les écosystèmes, que nous pourrons enfin penser le long terme et contribuer à un futur désirable**.

La tâche est immense, mais elle reste encore possible. Et si elle nécessite toute notre créativité et notre résilience, beaucoup de solutions existent déjà et n'attendent que d'être accélérées et amplifiées. A ce titre, **nous sommes convaincus que le modèle de l'économie sociale et solidaire, parce qu'il propose une gouvernance démocratique et parce qu'il poursuit une autre utilité que la seule recherche de profit, a un rôle clé à jouer**. Et a contrario, que les modèles qui privilégient encore la satisfaction financière des actionnaires et le court terme ne sont pas viables.

Notre objectif n'est pas de blâmer, mais d'encourager les acteurs économiques comme les pouvoirs publics, pour qu'ensemble, nous relevions les défis qui nous concernent tous. Au sein de notre groupe, nous portons depuis longtemps des actions de promotion de l'ESS auprès des jeunes et d'ESSisation de l'économie pour contribuer au développement de l'économie sociale et solidaire dans les secteurs et métiers où elle est traditionnellement peu présente. **Nous espérons ainsi inspirer les nouvelles générations et les entreprises quels que soient leurs secteurs économiques. Car nous sommes convaincus que ce modèle permet d'atteindre une performance globale, nous le prouvons chaque jour, et qu'il fait partie des solutions économiques et sociales, soutenables et désirables, pour engager la société au service du vivant**.

Au sein des différentes entités de notre groupe, nous portons une vision entrepreneuriale de l'économie sociale et solidaire, soutenue par des valeurs d'équité et de sobriété qui font d'elle une alternative durable à l'économie classique. Pour autant, **l'ESS n'en est pas moins performante, au contraire**. Elle est performante économiquement, en témoigne nos résultats financiers et notre chiffre d'affaires de 16,085 milliards d'euros pour l'exercice 2022. **Et c'est bien parce que nous sommes performants économiquement que nous pouvons investir durablement dans les territoires, nous engager en faveur des transitions et allier performance économique, sociale, sociétale et environnementale**.

*L'ensemble des crises que nous traversons a généré des prises de conscience sans précédent et fait naître un sentiment d'urgence dans notre société.*

Au sein d'Aéma Groupe, nous sommes convaincus que la force de l'économie sociale et solidaire, et plus particulièrement du mutualisme, repose également sur son modèle de gouvernance représentative qui permet à la fois aux sociétaires, adhérents, clients et aux collaborateurs d'exprimer leurs besoins, et à nos structures d'anticiper pour y répondre de la manière la plus juste possible. **Incarner les parties prenantes, ce n'est pas seulement les intégrer dans les statuts de l'entreprise comme une externalité ou une dimension de sa raison d'être, comme l'a dessiné la loi Pacte en 2019. C'est en faire le cœur de son organisation et de sa gouvernance. C'est en faire à la fois l'origine et la finalité de son activité.** C'est pour nous à cet endroit que tout se joue, car la manière dont les décisions stratégiques sont prises détermine leur résultat. La publication du livret numérique « **Quelle gouvernance pour une performance optimale de l'entreprise ?\*** » auquel notre groupe a contribué en avril 2023, a d'ailleurs permis de partager ces intuitions.

**L'ensemble des crises que nous traversons a généré des prises de conscience sans précédent** et fait naître un sentiment d'urgence dans notre société. Celui-ci grandit à mesure que nos esprits s'éveillent et deviennent plus conscients de la multiplicité des risques que nous encourons. **Il en résulte une demande forte de protection et de changement au sein de la population française**, une population en quête d'un autre modèle. Les résultats de notre **Observatoire de la Protection réalisé avec l'IFOP\*\*** démontrent notamment que l'indépendance financière, la lucrativité limitée et l'absence d'actionnaires constituent les leviers de confiance principaux du rapport des Français(e)s aux assureurs mutualistes que nous sommes. Cette demande de protection exprimée par les personnes interrogées doit pouvoir se tourner vers la force des collectifs que nous représentons et non vers un repli sur soi.

En tant qu'acteur mutualiste, il nous appartient ainsi d'anticiper l'avenir et de protéger au présent nos sociétaires, adhérents et clients mais aussi de faire rayonner un modèle en lequel nous croyons, pour qu'il irrigue l'ensemble de notre économie et oriente son dessein dans une perspective de long terme. C'est dans cet état d'esprit que nous partageons ici notre vision et nos propositions.



*Pascal Michard*

PRÉSIDENT D'AÉMA GROUPE

*Adrien Couret*

DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AÉMA GROUPE

\*Livret numérique d'ESS France, produit en partenariat avec Aéma Groupe, **Quelle gouvernance pour une performance optimale de l'entreprise ?** (avril 2023)

\*\*Deuxième édition de l'Observatoire de la Protection des Français Aéma Groupe - IFOP (mars 2023)

# CONTEXTE

Multi-marques, multi-réseaux et multi-métiers, **Aéma Groupe** couvre l'ensemble des besoins de protection (assurance dommages, santé-prévoyance, épargne-retraite et gestion d'actifs). Il s'appuie sur quatre marques principales : Macif, AÉSIO mutuelle, Abeille Assurances et Ofi Invest et représente aujourd'hui le quatrième groupe d'assurance en France. Fort de ses 20 000 collaborateurs au service de 11 millions d'assurés sur le territoire et avec près de 200 milliards d'investissements, le groupe est né de la volonté de montrer la puissance, la modernité et la pertinence du mutualisme face aux grandes transitions actuelles. En associant des marques fortes, référentes sur leurs marchés, aux expertises complémentaires et mues par un socle de valeurs communes, **nous avons créé un modèle mutualiste hybride et ouvert pour mieux protéger les personnes qui nous accordent leur confiance et apporter la meilleure réponse aux enjeux de demain.**

**En tant qu'acteur majeur et historique de l'économie sociale et solidaire, nous souhaitons partager notre vision de l'ESS et apporter notre contribution au momentum qu'elle traverse.** En effet, face aux crises auxquelles nous sommes confrontés, l'économie sociale et solidaire semble plus que jamais d'actualité pour répondre aux grands enjeux de notre époque, comme en témoigne sa reconnaissance croissante au niveau européen et international.

Ainsi, le 9 décembre 2021, la Commission européenne dévoilait son plan d'action pour l'économie sociale 2021-2030, suivi quelques mois plus tard par la 110<sup>ème</sup> Conférence de l'Organisation internationale du Travail,

le 10 juin 2022, qui adoptait, pour la première fois, une définition universelle de l'Économie Sociale et Solidaire. En novembre 2022, la Recommandation sur l'économie sociale et solidaire et l'innovation sociale de l'OCDE est adoptée. En février 2023, le Comité européen des régions de l'Union européenne adopte un avis pour « créer un environnement favorable à l'économie sociale et solidaire ». Quant à l'ONU, elle adopte à son tour **une résolution historique, le 18 avril dernier, qui reconnaît l'économie sociale et solidaire comme un modèle d'entrepreneuriat au service de la mise en œuvre des objectifs mondiaux de développement durable.** À l'échelle nationale, **la loi ESS de 2014 célébrera sa dixième année d'existence en 2024.** Une grande évaluation de cette loi, validée par le CSESS du 23 juin 2023 apporte d'ailleurs un regard largement positif tout en portant des préconisations pour l'avenir. Cette actualité politique nationale et internationale représente une opportunité pour les acteurs de l'ESS, tels qu'Aéma Groupe, pour faire entendre leurs visions et leurs propositions.

Les réflexions que nous partageons ici s'appuient sur les expertises des différentes entités du groupe, les valeurs de ses mutuelles fondatrices et expriment une conception partagée et collective de la vision entrepreneuriale et activiste de l'économie sociale et solidaire que nous portons. Par l'inspiration qu'elles pourront porter, nous espérons contribuer au rayonnement du modèle qui est le nôtre et qui gagnerait à changer d'échelle au niveau national et au-delà de nos frontières.







# INCARNER UNE GOUVERNANCE REPRÉSENTATIVE ET RESPONSABLE

## VISION

Nous sommes convaincus que l'un des engagements les plus forts pour une entreprise consiste à repenser en profondeur son modèle de gouvernance pour passer d'une gouvernance par le profit à une gouvernance par la responsabilité. Pour incarner cette ambition, notre expérience mutualiste nous a appris à partager le pouvoir et la valeur avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Permettre au consommateur final, aux sociétaires, adhérents ou clients et aux collaborateurs de s'exprimer dans les prises de décisions, et au plus haut niveau, favorise un équilibre global et durable. Aéma Groupe protège et accompagne aujourd'hui 11 millions de personnes, soit un Français sur six, dont les représentants composent la gouvernance du groupe. Cette dynamique de gouvernance permet d'incarner la société française dans sa diversité. Nous avons ainsi la légitimité et les moyens de nous faire entendre auprès des pouvoirs publics et du monde économique.

La gouvernance démocratique d'un groupe mutualiste de protection tel qu'Aéma Groupe suppose « la concertation, la consultation, l'explication et la recherche de consensus. Cela implique souvent l'acceptation du temps long comme modalité de prise de décision solide, fiable et partagée et la construction d'une relation de confiance entre représentants et bénéficiaires, qui vient, à son tour, consolider le modèle économique\* ». Cette capacité à mobiliser les expertises et croiser les regards nécessite des compétences, de la légitimité et du temps, mais c'est un exercice de démocratie qui permet d'éclairer et de prendre des décisions avec agilité et réactivité.

Nous croyons que chaque entreprise devrait incarner les parties prenantes de son environnement au sein de sa gouvernance. Or il existe encore aujourd'hui de nombreux freins. Pour aller plus loin, nous souhaitons encourager l'engagement et la représentation des citoyens dans la gouvernance des entreprises mais aussi rendre incontournable auprès des dirigeants la prise en compte des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux dans le pilotage stratégique de leur entreprise.

\*Interview de Pascal Michard, Président d'Aéma Groupe, issue du livret numérique d'ESS France, produit en partenariat avec Aéma Groupe, **Quelle gouvernance pour une performance optimale de l'entreprise ?** (Avril 2023)

## PROPOSITIONS

1

**Encourager l'engagement et la représentation des citoyens dans la gouvernance des entreprises**

- > Simplifier et assurer l'équité des parcours militants mutualistes
- > Sécuriser et protéger le parcours des élus mutualistes aidants
- > Accroître, reconnaître et valoriser les compétences des élus

2

**Rendre incontournable auprès des dirigeants la prise en compte des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux dans le pilotage stratégique de leur entreprise**

- > Favoriser la prise en compte des critères de durabilité dans toutes les prises de décisions stratégiques en renforçant notamment le dialogue actionnarial au sein des Conseils d'Administration des entreprises conventionnelles
- > Renforcer la part de la rémunération variable des dirigeants sur des critères de performance extra-financière, en plus des critères économiques habituels



# ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT LOCAL ET DURABLE

## VISION

En tant que groupe mutualiste de protection, **nous souhaitons contribuer au développement de coopérations nouvelles entre acteurs et soutenir un entrepreneuriat local et durable, ancré au plus près des problématiques des personnes et des écosystèmes.** L'ADN d'Aéma Groupe repose sur son histoire mutualiste. Il s'appuie en effet sur un maillage territorial fort qui, grâce à **l'action de nos élus et l'implantation de nos structures auprès de nos sociétaires, adhérents et clients, nous permet de mettre en place des actions de proximité.** Sur les territoires, nous apportons des réponses en adéquation avec leurs besoins, comme la prévention, l'accès aux soins ou encore les nouvelles mobilités.

La crise sanitaire est d'ailleurs venue nous rappeler, **une nouvelle fois, à quel point les entreprises de l'ESS jouent un rôle d'amortisseur par temps de crise, en proposant une autre manière d'entreprendre et en trouvant des solutions innovantes, pour résoudre des problématiques concrètes et profondément ancrées dans leur contexte.** Nous sommes convaincus que c'est dans les territoires que nous pouvons trouver des solutions innovantes grâce à des démarches expérimentales associant toutes les parties prenantes et présentant un fort impact social et environnemental. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons contribuer au développement des entreprises de l'ESS sur les territoires, dans une logique d'ESSisation de l'économie - **pour que l'économie sociale et solidaire puisse se développer plus largement sur tous les territoires, conquérir de nouveaux secteurs et porter une vision de l'économie toujours plus responsable et toujours plus ancrée dans la vie.**

Pour ce faire, nous sommes persuadés qu'il faudrait accroître et sécuriser le financement des acteurs et dispositifs publics locaux qui sont au service du développement territorial de l'ESS et favoriser les coopérations locales entre acteurs, publics et privés, mais aussi entre acteurs de l'ESS.

## PROPOSITIONS

1

**Accroître et sécuriser le financement et l'articulation des acteurs et dispositifs publics locaux au service du développement territorial de l'ESS**

- > Allouer davantage de moyens aux Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) pour mettre en oeuvre leurs missions d'accueil, d'information et d'orientation au service du développement de l'économie sociale et solidaire sur les territoires
- > Renforcer les financements, l'articulation et la communication autour des dispositifs et des acteurs publics existants pour pouvoir accompagner les entrepreneurs de l'ESS qui œuvrent dans les territoires

2

**Favoriser les coopérations locales entre acteurs publics et privés et entre acteurs de l'ESS**

- > Accélérer la relance des **Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE)**
- > Permettre à certaines **Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC)** d'être éligibles au mécénat

# FINANCER LES TRANSITIONS AU SERVICE DU VIVANT

## VISION

Nous portons une vision mutualiste et inclusive de l'économie qui prend en compte l'Homme, son environnement et l'ensemble des écosystèmes. Au-delà des impératifs réglementaires, nous croyons que les investissements des entreprises et des citoyens peuvent permettre de concilier le progrès social et économique avec la protection de l'environnement et de la biodiversité.

Au sein d'Aéma Groupe, nos métiers d'assureurs mutualistes et d'investisseurs, ainsi que notre poids économique et financier nous permettent de jouer un rôle clé dans le financement responsable de l'économie réelle. Ainsi, plus de 91 % des portefeuilles d'obligations d'entreprises des entités assurantielles du Groupe sont couverts par une analyse ESG. De plus, grâce à notre modèle d'entreprendre, nous pouvons également déployer des fonds, des dispositifs ou des actions de solidarité, comme en 2020 où, pour faire face à la crise sanitaire, plus de 100M€ ont pu être mobilisés. En finançant directement l'économie dite bas carbone, en soutenant des projets pour venir en aide aux plus fragiles ou encore en intégrant le risque climatique dans leur planification stratégique, les entreprises peuvent devenir des investisseurs activistes et agir pour un monde plus solidaire et plus durable.

C'est notamment dans cette perspective qu'Aéma Groupe, aux côtés d'une coalition d'actionnaires engagés, fait pression sur de grandes entreprises telles que TotalEnergies ou encore Engie pour que celles-ci s'engagent plus activement en faveur de la transition écologique.

En tant que groupe mutualiste de protection, nous pensons en effet qu'il est nécessaire d'orienter les investissements des entreprises, comme ceux des citoyens vers des finalités d'intérêt général. Pour ce faire, nous souhaitons accélérer le fléchage de l'épargne des Français vers des projets d'investissements verts et solidaires, encourager le développement de politiques d'investissements durables et soutenir plus largement le changement d'échelle du modèle de l'économie sociale et solidaire.

## PROPOSITIONS

1

Accélérer le fléchage de l'épargne des Français vers des projets d'investissements verts et solidaires

- > Encourager l'engagement des acteurs privés dans le financement de la transition écologique
- > Promouvoir et faciliter l'actionnariat solidaire

2

Encourager le développement de politiques d'investissements durables et soutenir plus largement le changement d'échelle du modèle de l'économie sociale et solidaire

- > Créer un ministère en charge de l'ESS au sein du Ministère de l'Economie et des Finances
- > Faciliter l'accès des entreprises de l'ESS, notamment des sociétés mutualistes, aux mêmes outils de développement que les entreprises classiques





*aéma*  
G R O U P E

G R O U P E  
M U T U A L I S T E  
D E P R O T E C T I O N



[aemagroupe.fr](http://aemagroupe.fr)



**AÉMA GROUPE**  
Société de Groupe d'Assurance Mutuelle (Sgam),  
entreprise régie par le code des assurances, dont le siège social se situe  
17-21, place Étienne-Pernet - 75015 Paris,  
Immatriculée au RCS Paris sous le numéro 493 754 261.