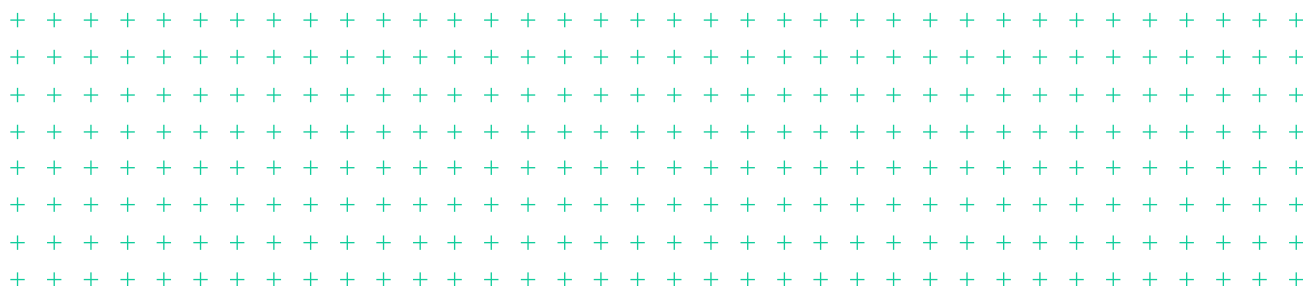


Modèles économiques inclusifs : guide pratique

Analyse et retour d'expérience
de l'Action Tank Entreprise & Pauvreté

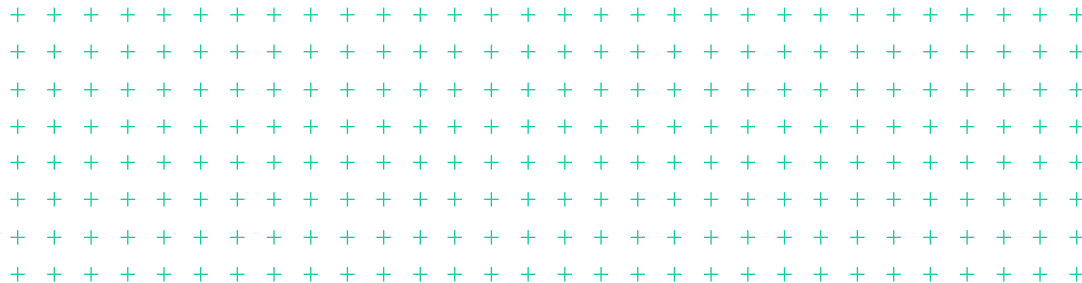


**Action
Tank
Entreprise
& Pauvreté**

**innover
dans la lutte
contre
la pauvreté**



Édito



Martin Hirsch

&

Emmanuel Faber

Membres fondateurs et co-présidents
de l'Action Tank Entreprise & Pauvreté

Ce guide pratique arrive à un moment où la question du pouvoir d'achat devient à nouveau centrale dans les préoccupations sociales et politiques. A un moment aussi où apparaissent nettement les limites des interventions classiques et de la possibilité de solliciter les budgets publics pour subventionner les ménages à hauteur des besoins. Et l'évidence que la charité ne peut pas être une réponse structurelle à des problématiques larges de vulnérabilité économique.

Depuis dix ans, l'Action Tank Entreprise & Pauvreté s'est intéressée à la manière dont on pouvait agir sur le niveau de dépenses des ménages et particulièrement sur leurs dépenses contraintes : l'alimentation, la mobilité, le logement notamment. En partant de constats simples : quand le coût d'usage d'un véhicule représente entre 300 et 400 euros par mois, cela n'est pas supportable pour un salarié modeste. Quand le montant de l'alimentation infantile représente plus de la moitié de ce qu'apporte la prime d'activité à une mère isolée qui travaille, elle a du mal à s'en sortir. Il en va de même quand le coût du logement avoisine 40% du revenu.

Pour apporter des réponses à ces problèmes majeurs, l'Action Tank Entreprise & Pauvreté a développé des modèles économiques inclusifs avec de grandes entreprises, qui ont accepté de repenser leurs modèles économiques traditionnels pour faire baisser le coût supporté par les ménages les plus vulnérables. Les biens et les services sont les mêmes, mais les conditions économiques sont adaptées.

Au bout de dix ans, nous avons fait la démonstration que ces modèles sont viables. Ces programmes ont un impact important sur le budget des ménages. Ils peuvent trouver leur place dans de grandes entreprises sans compromettre leurs performances économiques. Ils peuvent s'appliquer à de nombreux biens et services.

Ces modèles ne s'improvisent pas. Ils nécessitent une analyse précise de la structure des coûts internes à l'entreprise, une connaissance du comportement des ménages, une politique de ciblage adaptée de l'offre spécifique proposée, des partenariats avec les services publics pour rendre les offres accessibles, comme cela a été le cas avec les caisses d'allocation familiales pour le Programme Malin, avec Pôle emploi pour le Programme Club Mobilité, avec des bailleurs sociaux pour le Programme Logement Solidaire. Ils nécessitent également un engagement fort et durable des décideurs.

Ce guide pratique résume, en quelques pages, dix ans d'expérience pour diffuser et partager les enseignements de la dizaine de programmes lancés par l'Action Tank Entreprise & Pauvreté et ses partenaires.

Notre souhait le plus ardent est que l'ensemble des parties prenantes – entreprises, pouvoirs publics, associations, chercheurs – puissent se convaincre de l'utilité de ces programmes, en comprenant les conditions de faisabilité, gagnent du temps dans leur mise en œuvre, nouent de nouvelles alliances.



Introduction

Qu'est-ce qu'un modèle économique inclusif (*inclusive business model*) ?

L'inclusion comme inclusion économique

L'inclusion, ici, est comprise au sens de l'inclusion économique comme **capacité à prendre part à l'activité économique, au marché et à la consommation, sans être empêché.**

On entend donc « inclusion » au sens de l'inclusion de personnes plus fragiles économiquement, dont l'accès aux biens et services, au crédit, à l'emploi, est insuffisant pour satisfaire leur pleine participation à l'économie. Cette inclusion économique peut aussi permettre une meilleure inclusion sociale et politique, mais n'est pas le but premier.

Modèle économique inclusif : proposition de définition

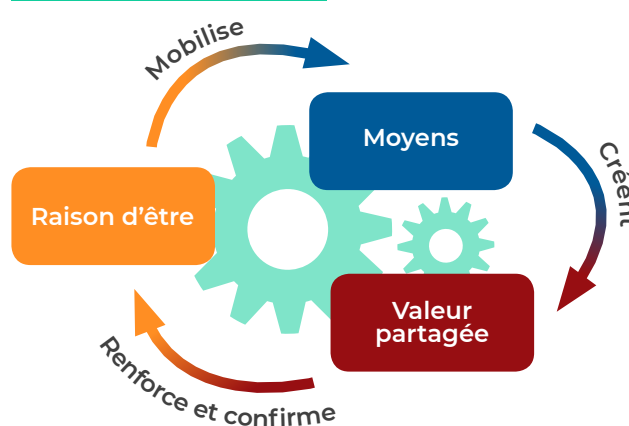
Un modèle économique décrit les moyens mobilisés par une organisation pour créer, délivrer et recueillir de la valeur économique. Un modèle économique est dynamique, il peut évoluer et être réajusté dans le temps.

Un modèle économique inclusif, traduction de *inclusive business model*, est donc **la représentation, synthétique et systémique, de la création et du partage de la valeur ajoutée à des fins d'inclusion économique.**

Un modèle économique inclusif associe 3 grandes caractéristiques indissociables :

- L'ambition d'agir sur l'inclusion économique pour une population « spécifique » : c'est **la raison d'être**
- Un modèle d'opérations évoluant dans le temps pour servir cette ambition pour la plus grande partie de la population « choisie » : ce sont **les moyens**
- Une création de valeur financière et extra-financière pour des parties-prenantes diverses : c'est **l'impact**

Représentation du système d'un modèle économique inclusif



Le modèle économique inclusif décrit donc une ambition et les moyens mobilisés par une organisation pour créer, délivrer et recueillir de la valeur socio-économique, et qui permet ainsi de remplir un objectif d'inclusion.

Un modèle économique inclusif peut être porté par une entreprise ou une association, et peut exister à l'échelle d'une offre ou de l'organisation entière :

- Dans le cas d'un modèle économique inclusif porté par l'organisation dans son ensemble, alors le modèle économique inclusif est plutôt celui de l'organisation (entreprise à but social ou association)

Introduction

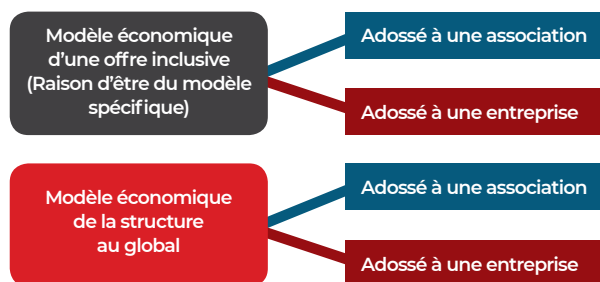
- Si la raison d'être n'est pas partagée par l'ensemble de l'organisation porteuse du modèle, alors le modèle économique inclusif désigne plutôt le modèle économique d'une offre.

Dans le cas d'une offre inclusive, le modèle économique inclusif s'applique à la seule offre. Le modèle économique inclusif cohabite avec le modèle économique plus large de l'entreprise concernée, et avec les modèles économiques propres à d'autres offres.

Une offre inclusive est donc le résultat, disponible sur le marché, d'un modèle économique inclusif : c'est ce qu'un particulier (ou personne morale) peut acheter ou souscrire.

Précisons qu'une offre inclusive peut reposer sur un modèle économique inclusif qui engage plusieurs organisations (entreprise ou non).

Quatre cas de modèles économiques inclusifs



Les modèles économiques inclusifs sont développés dans le cadre de ce que l'Action Tank Entreprise & Pauvreté dénomme « **programmes inclusifs** », le programme désignant alors le cadre organisationnel et partenarial qui porte le modèle économique inclusif. Le programme peut être entièrement dédié à l'émergence et au développement du modèle économique inclusif, ou traiter d'un ensemble d'actions et d'objectifs plus larges. Les professionnels mobilisés pour aboutir à l'émergence, l'expérimentation et le déploiement de modèles économiques inclusifs sont ainsi désignés par le terme de « **porteurs** » de programme.

Explorer d'autres notions liées

INCLUSIVE BUSINESS : DÉFINITION

Dans le rapport « Inclusive Business Report: What it is and Why it matters », publié par le centre Society & Organization d'HEC en 2020, le business inclusif¹ (inclusive business) désigne un business dont la raison d'être-même (c'est-à-dire son principal objectif déclaré) est de favoriser l'inclusion économique de publics défavorisés au sein de la société – sur une ou plusieurs des trois dimensions suivantes : accès au travail et au revenu ; accès aux biens et services et accès aux crédits et prêts. Il s'agit donc d'un business qui œuvre à lever les barrières à l'inclusion économique.

BUSINESS INCLUSIF, SOCIAL BUSINESS, BOTTOM OF PYRAMID... : QUELLES DIFFÉRENCES ?

Le *social business* tel que défini par le prix Nobel Muhammad Yunus est une entreprise « économiquement viable », « dédiée à résoudre des problèmes humains », « qui ne reverse pas de dividendes », aucun profit personnel n'étant recherché par les investisseurs.

Le *business* inclusif peut ne pas répondre à cette définition. C'est le cas, par exemple, quand une entreprise propose une offre inclusive parmi d'autres offres : l'offre inclusive concourt au même résultat commercial global (les profits étant sujets à être redistribués en dividendes), et ce, que l'offre inclusive dégage un bénéfice ou non. Le business inclusif offre donc une définition plus large que le social business défini par le Pr. Yunus, bien que certains business inclusifs s'inspirent largement du concept de social business.

Le *business bottom of pyramid* (BoP) désigne les offres profitables, destinées aux populations pauvres – si cette définition est à première vue très proche de celle du business inclusif, les offres BoP sont plutôt pensées pour la population vivant avec moins de 2\$ par jour, dans les pays en développement : le terme de BoP n'est pas communément utilisé pour désigner les initiatives conduites dans les économies plus matures telle que celle de la France.

¹ *Inclusive business*, semi-traduit ici par « *business inclusif* », désigne ici l'activité de marché, les affaires commerciales inclusives. Le terme d'entreprise inclusive, qui pourrait également être utilisé, recouvre un périmètre plus large qui dépasse le seul champ du modèle d'affaires, qui inclut la gestion des ressources humaines, notamment. Nous préférons donc conserver ici le terme de *business inclusif*.

Introduction

Spécificités des modèles économiques inclusifs mis en œuvre par l'Action Tank Entreprise & Pauvreté

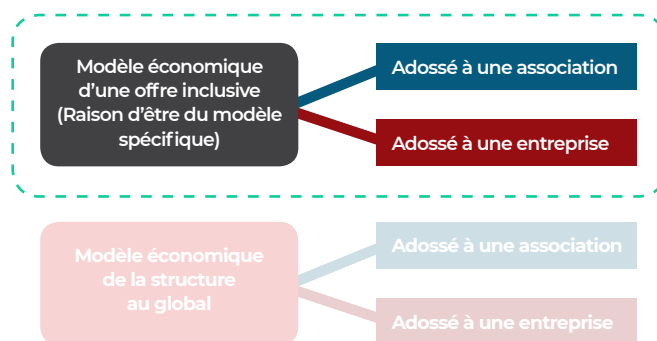
Les modèles économiques inclusifs que l'Action Tank Entreprise & Pauvreté accompagne et développe reposent spécifiquement sur l'engagement des grandes entreprises, qui sont à l'initiative de ces modèles et portent en partie leur fonctionnement.

Représentation d'un modèle économique inclusif et spécificités Action Tank

Piliers du modèle économique inclusif	Définition du pilier	Spécificités Action Tank
Raison d'être	Ambition d'agir sur l'inclusion économique pour une population « choisie »	Lutte contre la pauvreté en France et les barrières structurelles à l'inclusion économique ²
Moyens	Un modèle d'opérations évoluant dans le temps pour servir cette ambition pour la plus grande partie de la population « choisie »	<ul style="list-style-type: none"> • Modèles économiques inclusifs portés par des organisations existantes (notamment des grandes entreprises cotées en bourse) • Montage de nouveaux écosystèmes de partenaires • Recherche d'équilibre économique • Modèle économique inclusif dont le résultat est une offre inclusive disponible sur le marché
Valeur partagée créée	Une création de valeur financière et extra-financière pour des parties-prenantes diverses	Vision élargie du partage de la valeur (entreprises, bénéficiaires, société...)

Dans ce guide pratique, nous nous concentrerons donc sur ces modèles économiques inclusifs qui engagent de grandes entreprises dans la lutte contre la pauvreté, en reposant sur leur cœur d'activité.

Focus des modèles de l'Action Tank Entreprise & Pauvreté dans la typologie des modèles économiques inclusifs



Ces divers modèles économiques inclusifs, conçus pour contribuer à la lutte contre la pauvreté et qui impliquent de grandes entreprises, se distinguent aussi bien dans les mécanismes du modèle que dans la manière dont ils s'intègrent ou non à la grande entreprise impliquée, et notamment dans le « catalogue » d'offre de l'entreprise.

² Les travaux de l'Action Tank Entreprise & Pauvreté ont débuté sur la suppression des barrières structurelles à l'inclusion économique, qui restent au cœur de nombreux modèles économiques inclusifs, toutefois les modèles évoluent et cherchent à lever progressivement les autres types de barrières aujourd'hui. Voir la partie I, concernant les barrières à l'inclusion, et la partie II, concernant les leviers utilisés pour lever ces barrières.

L'objectif de ce guide pratique : vous inspirer et vous donner des outils pour diffuser de nouveaux modèles économiques inclusifs !

Le développement de nouveaux modèles économiques inclusifs est au cœur du travail de l'Action Tank Entreprise & Pauvreté depuis sa création en 2010. Au cours des années et au fil du lancement de nouveaux programmes, des questions et des besoins sont revenus de façon récurrente.

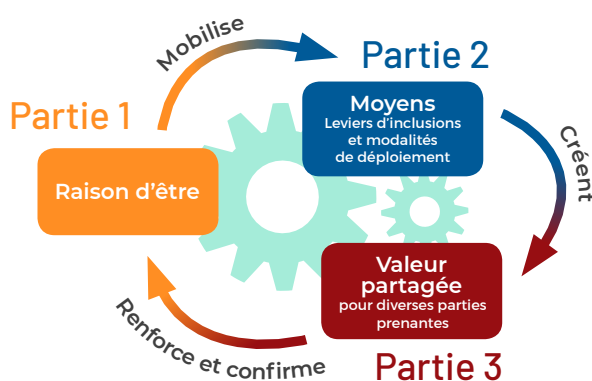
D'abord, comment fonctionne un modèle économique inclusif ? Quelles sont les différentes formes que peut prendre un modèle économique inclusif ? Quelles sont les caractéristiques d'une offre inclusive ? Comment appréhender le rôle des acteurs publics ou associatifs dans le développement de modèles économiques inclusifs portés par des entreprises ? Mais surtout, comment promouvoir un programme de développement de modèle économique inclusif auprès de la direction et des décideurs ?

Parce que les modèles économiques inclusifs, en particulier portés par de grandes entreprises, sont à la fois encore méconnus mais aussi essentiels pour apporter de nouvelles solutions à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, ce guide pratique a pour objectif d'apporter des outils aux porteurs de programme, que le modèle économique inclusif soit « en réflexion » ou déjà lancé.

+ + +

Ce guide pratique précise les spécificités d'un modèle économique inclusif, les moyens qu'il peut mettre en œuvre et la valeur qu'il peut créer, dans le but :

- D'inspirer les porteurs de programme, et de leur donner des leviers d'action concrets ;
- D'aider le lecteur à mieux comprendre les composantes du modèle économique inclusif, son fonctionnement et ses évolutions possibles ;
- D'accompagner le changement d'échelle des programmes, en aidant à mieux valoriser et expliquer les effets du modèle économique inclusif.



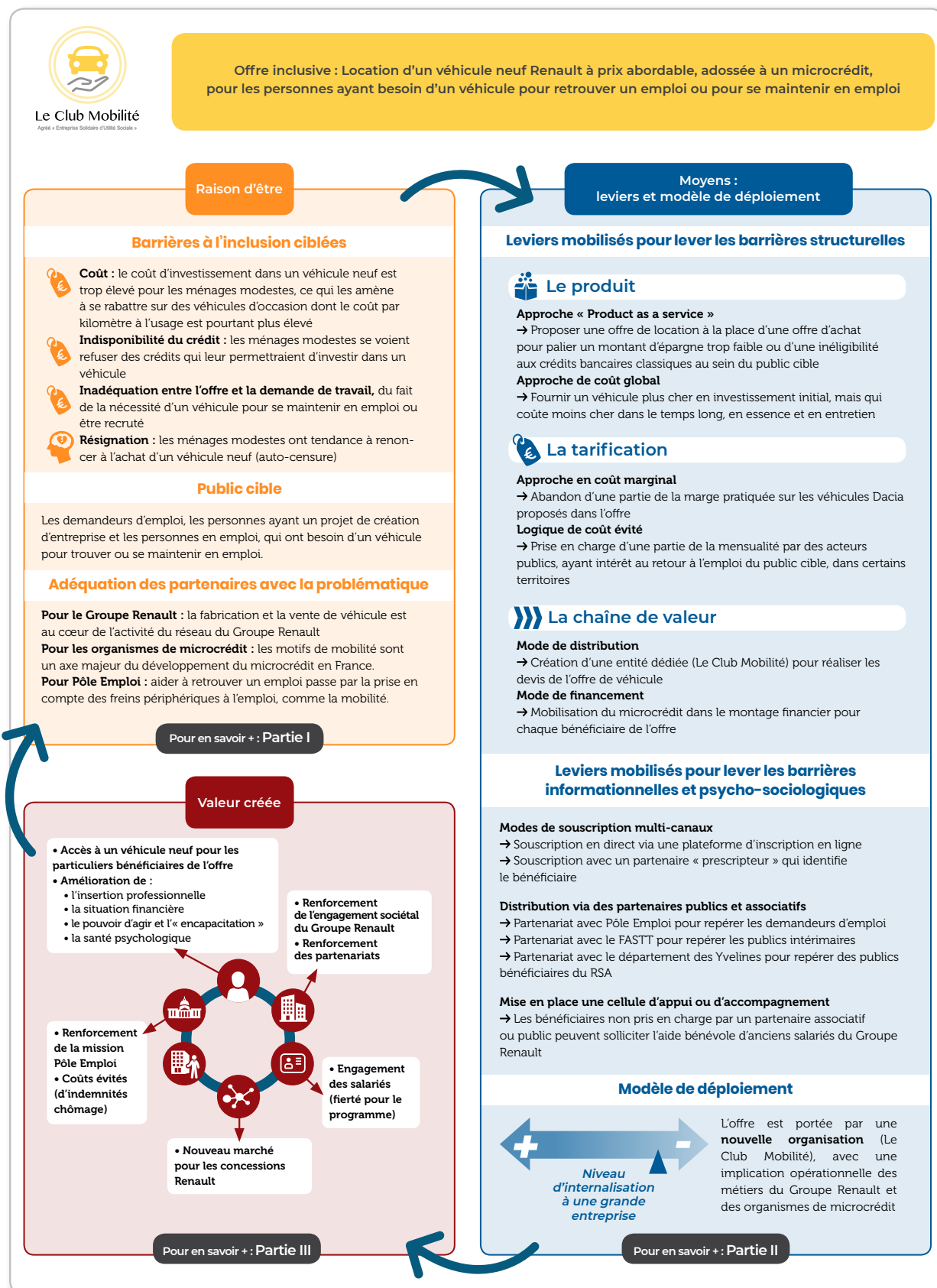
Concrètement, ce guide pratique s'organise en **3 temps**, correspondant aux **3 grandes caractéristiques du modèle économique inclusif** :

- Comprendre et s'appropriier la notion de « raison d'être » d'un modèle économique inclusif, dans **la Partie I**
- Appréhender les leviers d'inclusion économique qui peuvent être mobilisés pour « faire » le modèle économique, et les modalités de déploiement du modèle, dans **la Partie II**
- Qualifier la valeur créée par les modèles économiques inclusifs, et savoir comment et auprès de qui l'évaluer, dans **la Partie III**

Pour mieux visualiser l'apport de cet ouvrage, quoi de mieux qu'un exemple ? Vous trouverez ci-après une synthèse précisant le modèle économique du Club Mobilité : sa raison d'être, les leviers d'inclusion mobilisés, son modèle de déploiement, l'offre inclusive précise proposée, et la valeur créée par ce modèle économique inclusif, lancé en 2015 avec le groupe Renault.

Introduction

Le Club Mobilité est aujourd'hui une entreprise de l'économie sociale et solidaire qui fédère les partenaires du dispositif (Renault, Adie, Caisses d'Épargne, Action Tank Entreprise & Pauvreté, Pôle Emploi...), tous engagés pour favoriser une insertion professionnelle grâce à une mobilité facilitée. Le Club Mobilité a été créé spécifiquement pour donner accès à un véhicule neuf en location longue durée avec option d'achat, associée à un financement par micro-crédit. La structure du Club Mobilité, qui compte aujourd'hui 4 salariés à temps plein, réalise les devis de l'offre avec les clients et assure l'accompagnement et la coordination de la chaîne de valeur servant son modèle économique.



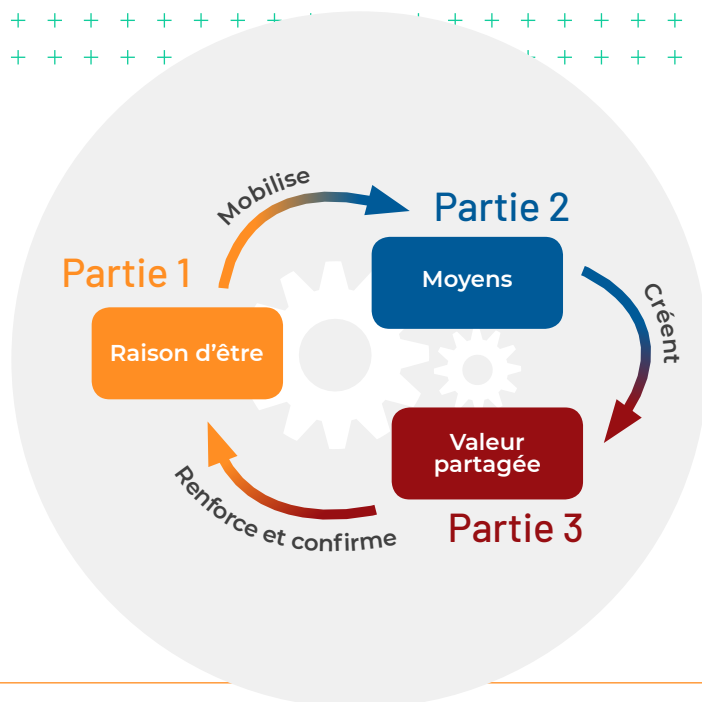
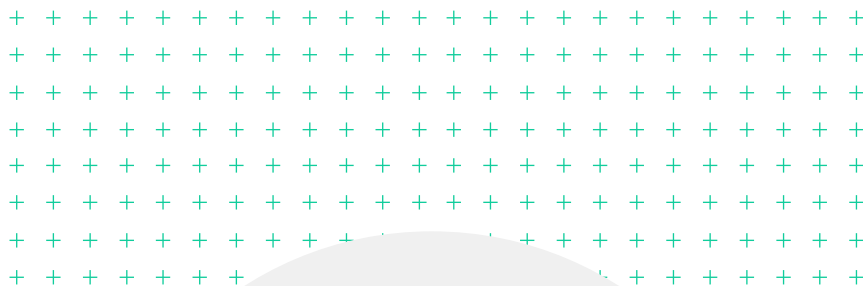
Introduction

Enfin, pour mieux vous y retrouver dans ce guide pratique, vous trouverez ci-dessous un tableau récapitulatif de programmes accompagnés par l'Action Tank Entreprise & Pauvreté ayant développé un modèle économique inclusif, qui seront mobilisés à titre d'exemples tout au long de ce guide pratique.

Programmes Action Tank	Structure(s) porteuse(s) du programme	Structure(s) impliquée(s) opérationnellement	Description de l'offre inclusive
Logement solidaire	Bouygues Bâtiment Ile-de-France – Habitat Social	Linkcity	Logements sociaux aux caractéristiques adaptées à la demande de logements sur la commune, dont la quittance de loyer est réduite durablement.
Programme Malin	Association Programme Malin	Danone (Blédina, Lait 2 Vaches), Lesieur, Seb, LDC, Caisses d'Allocation Familiale, structures PMI, crèches et pédiatres	Conseils (site web, newsletter...) et bons de réduction pour des produits de l'alimentation infantile, pour les familles d'enfants de la grossesse à 3 ans, accessibles sous conditions de revenus
Club Mobilité	Club Mobilité (ESUS)	Groupe Renault, Caisses d'Epargne, Adie, Pôle Emploi	Location d'un véhicule neuf Renault à prix abordable, adossée à un microcrédit, pour les personnes ayant besoin d'un véhicule pour retrouver un emploi ou se maintenir en emploi
Coup de Pouce	Orange	Associations locales, AfB (entreprise adaptée spécialisée dans la revalorisation de parcs informatiques et de téléphonie)	Livebox (internet à domicile) et ordinateur portable reconditionné à moindre coût, accessibles sous condition de revenus
Assurance MRH – Club des Locataires	Plaine Commune Habitat (bailleur social)	Rodassur (courtier) Association Club des Locataires	Produit d'assurance MRH dont la prime, les garanties, capitaux et franchise sont adaptées aux besoins des locataires du bailleur
Action Elec	Schneider Electric	Rexel, Citémétrie, SOLIHA, GRAAL Logement, Habitat Rénové Compiegne	Equipements électriques à coût réduit dans le cadre de travaux de rénovation électrique, installés par un électricien partenaire ; accessibles sous condition de revenus
Optique Solidaire (programme arrêté)	Association Optique Solidaire	Essilor, ophtalmologistes, opticiens, fabricants de montures, le verrier Essilor, et des organismes de complémentaire santé	Lunettes à verres progressifs à prix réduit pour les bénéficiaires (et potentiels bénéficiaires) de l'Aide à la Complémentaire Santé ; accessibles sous condition de revenus

Sommaire

Ce guide pratique s'organise en 3 temps, correspondant aux 3 grandes caractéristiques d'un modèle économique inclusif :



Partie 1

- ▶ Comprendre ce qui compose la raison d'être du modèle économique inclusif Page 11
- ▶ Les spécificités des modèles économiques inclusifs développés avec l'Action Tank Entreprise & Pauvreté Page 16

Partie 2

- ▶ Leviers d'inclusion à mobiliser pour construire un modèle économique inclusif Page 22
 - Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles à l'inclusion économique
 - 👉 La tarification P. 29
 - 👉 La chaîne de valeur P. 34
 - Leviers d'inclusions pour agir sur les barrières informationnelles et psycho-sociales
- ▶ Structuration du modèle de déploiement Page 42
 - Modèles de déploiement possibles
 - Les grandes questions pour guider le choix du modèle de déploiement

Partie 3

- ▶ Comprendre les différentes formes de valeur créée par les modèles économiques inclusifs Page 49
- ▶ Démontrer la valeur créée par les modèles économiques inclusifs : enjeux et méthode Page 67

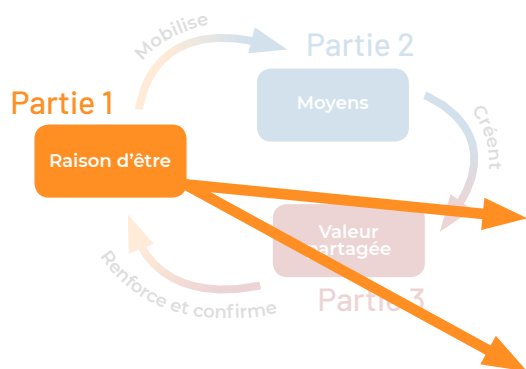
Raison d'être

Partie 1

Pourquoi développer un modèle économique inclusif ? Définition de la raison d'être

La **raison d'être** d'un modèle économique inclusif est son point de départ et l'un de ses trois piliers : il s'agit de l'ambition commune qui va rassembler un groupe d'acteurs (personnes morales et individus), et qui va justifier la mobilisation de moyens pour aboutir à un nouveau modèle économique (conception, production, partenariats, communication, etc.)

Dans cette **Partie 1**, nous aborderons les thématiques suivantes liées à la raison d'être :



Comprendre ce qui compose la raison d'être du modèle économique inclusif P. 11

Les spécificités des modèles économiques inclusifs développés avec l'Action Tank Entreprise & Pauvreté P. 16

Partie 1

Pourquoi développer un modèle économique inclusif ? Définition de la raison d'être

Comprendre ce qui compose la raison d'être du modèle économique inclusif

**Un modèle économique inclusif est un modèle économique conçu à des fins d'inclusion économique d'une population spécifique ; spécifique car elle est dans une situation d'exclusion économique ou situation de pauvreté que l'on peut qualifier.
La raison d'être d'un modèle économique inclusif est donc une ambition d'agir sur l'inclusion économique d'une population spécifique.**

Quelles sont ces situations d'exclusion ou de pauvreté auxquelles peut répondre un modèle économique inclusif ? De façon pratique, comment cibler la problématique sociale pour laquelle un modèle économique inclusif pertinent peut être construit ? Comment faire la différence entre la raison d'être d'un modèle économique inclusif et la raison d'être d'une entreprise ? Autant de questions à éclaircir pour pouvoir avancer dans la construction d'un modèle économique inclusif !

La raison d'être de son modèle économique inclusif repose sur 3 actions composantes :

- 1 - Chercher à lever des barrières à l'inclusion économique**
- 2 - Agir pour un public cible spécifique**
- 3 - Faire levier sur les forces d'un collectif d'acteurs**

1 - Chercher à lever des barrières à l'inclusion économique

Définir la raison d'être d'un modèle économique inclusif, c'est donc définir la situation d'exclusion à laquelle on cherche à répondre, et définir l'effet que l'on cherche à avoir sur cette situation d'exclusion. Tel que précisé par le rapport du centre Society & Organization d'HEC paru en 2020, « Inclusive Business Report: What it is and Why it matters »³, l'inclusion économique peut être améliorée selon trois axes :

- En facilitant l'accès à un travail décent, assez rémunéré et suffisamment stable pour permettre la planification de la vie personnelle ;
- En donnant accès à des biens et services qui sont soit d'une importance vitale, soit essentiels dans le contexte social actuel ;
- En offrant un accès au crédit qui contribue à permettre l'accès au travail décent ou l'accès aux biens et services essentiels.

³ Pour aller plus loin, consulter le rapport « Inclusive business report : What it is and Why it matters » (en anglais) accessible en téléchargement sur le lien suivant : <https://www.hec.edu/en/faculty-research/centers/society-organizations-institute/inclusive-and-social-business/think/inclusive-business-report>

Partie 1

Pourquoi développer un modèle économique inclusif ? Définition de la raison d'être

Toujours dans ce même rapport, les raisons des difficultés d'accès au travail décent, aux biens et services vitaux ou essentiels, et l'accès au crédit, sont détaillées en un certain nombre de « barrières ». Ces barrières sont des barrières structurelles, des barrières informationnelles, ou bien encore des barrières socio-psychologiques. Nous les illustrons ci-dessous.

Barrières structurelles :

- ▶ **Le coût trop élevé**, à l'achat mais aussi sur le temps long : par exemple, les vieux véhicules d'occasion sont moins chers à l'achat (investissement), mais sont plus chers en coût par kilomètre
- ▶ **L'indisponibilité** : par exemple, les opérateurs téléphoniques les moins chers n'ont pas de boutiques, ce qui ne permet pas aux personnes en situation d'exclusion numérique d'y souscrire
- ▶ **L'inadéquation entre l'offre et la demande** : par exemple, certaines typologies de logement social (nombre de pièces dans le logement) sont beaucoup plus demandées qu'il n'en existe dans le stock de logements dans certaines localités, ce qui entraîne des temps d'attente très longs pour obtenir un logement adapté à son besoin







Barrières informationnelles :

- ▶ **Un manque de connaissances** : par exemple, ne pas connaître les solutions de microcrédit alors que les banques refusent d'octroyer un prêt classique, empêche la possibilité d'emprunter de l'argent à une institution (hors usurier, prêt intra-familial ou tontine). Autre exemple : le manque de connaissance sur les risques liés à des installations insalubres ne favorise pas le passage à l'action et la mobilisation d'épargne pour la rénovation de l'habitat.
- ▶ **Un manque de compréhension** du fond ou de la forme ; par exemple, ne pas savoir se servir d'internet et donc ne pas avoir accès aux « bons plans » et aux offres promotionnelles en ligne est une barrière qui résulte d'un manque de compréhension de l'outil informatique. Autre exemple, avant la loi Lagarde sur le crédit à la consommation, ne pas s'y retrouver dans les modalités d'application du taux du crédit et le jargon complexe constituait une barrière à l'accès au crédit.

Barrières socio-psychologiques :

- ▶ **La discrimination** : exemple malheureusement bien connu, celui de la discrimination à l'embauche, qui freine l'accès à l'emploi
- ▶ **La résignation** : par exemple, la résignation des demandeurs d'emploi de longue durée, qui les éloigne un peu plus du retour à l'emploi
- ▶ **La stigmatisation** : par exemple, celle qui résulte du nombre important de justificatifs de sa condition de pauvreté qui est demandé à un demandeur d'aide sociale, et qui peut détourner certains publics de nouvelles démarches pour demander des aides.

Types de barrières à l'inclusion économique

 Barrières structurelles	 Coût
	 Inadéquation
	 Indisponibilité
 Barrières informationnelles	Manque de connaissances
	Manque de compréhension
 Barrières psycho-sociales	Discrimination
	Résignation
	Stigmatisation
	Ressources cognitives

Partie 1

Pourquoi développer un modèle économique inclusif ? Définition de la raison d'être

Quelles questions faut-il se poser pour définir la situation d'exclusion à laquelle on cherche à répondre ?

Il faut d'abord se demander : quelle barrière souhaite-t-on lever ?

- Est-ce que l'on cherche à réduire le coût d'accès au travail, à un bien, à un service ? Qu'est-ce qui est trop cher, et pour qui ?
- Est-ce que l'on cherche à favoriser une meilleure adéquation de l'offre et de la demande d'un certain type de produit ou l'inadéquation créant des situations d'exclusion ? Y-a-t-il des demandes non satisfaites par le marché aujourd'hui ?
- Est-ce que l'on cherche à améliorer le niveau de connaissance pour prévenir des situations d'exclusion ? Y-a-t-il un manque de connaissances chez certains publics ? Un modèle économique inclusif ne se limite pas à la problématique de la réduction des dépenses, et peut adresser plus largement l'amélioration des capacités et des conditions de vie des publics les plus fragiles.

Pour cette étape cruciale, à défaut d'études de publics existantes et de données étayées, **il est important de se mettre à l'écoute des personnes en situation d'exclusion**, afin de s'appuyer sur leurs vécus et leurs expériences.

Cela suppose de prévoir différentes approches de terrain, parmi lesquelles :

- Les enquêtes terrain, avec des partenaires qui sont au contact de publics fragiles (principalement des partenaires associatifs), pour identifier des « irritants » et des points difficiles remontés spontanément par le public interrogé ;
- Les focus-group avec des personnes fragiles (par exemple, des publics accueillis par un CCAS) ou qui sont au contact direct de publics fragiles (par exemple, des assistantes sociales). Ce sont des formats plus restreints, au cours desquels peuvent être conduits des entretiens qualitatifs plus complets, ou lors desquels peuvent être « testées » certaines hypothèses ;
- L'observation de comportements d'achats en magasin ou de comportements en agence publique.

Exemple : Action Elec

Dans le cadre du programme Action Elec porté par Schneider Electric, une mission de porte-à-porte de sensibilisation aux risques électriques, menée par l'association VoisinMalin avec le soutien de la fondation Schneider Electric, a permis de déceler que certains publics ne font pas une distinction nette entre les « vrais » professionnels et « leurs connaissances qui s'y connaissent un peu », un détail dont il faudra tenir compte pour mieux répondre aux barrières informationnelles.

Il faut également interroger ce qui créé la barrière à l'inclusion, afin de préciser les manques ou les défauts que l'on souhaite corriger.

- Pourquoi le marché ne répond-t-il pas de façon satisfaisante aux besoins de certains publics fragiles ?
- Quelle est la structure de coût des biens et services concernés ?
- Comment sont-ils distribués, comment ces modes de distribution impactent-ils les publics fragiles ?
- Comment accède-t-on ou souscrit-on à ces biens ou services ?
- Comment communique-t-on sur certains biens ou services, avec quels mots, quels supports ?
- Qui sont les acteurs en présence, pour un service ou un besoin considéré ? Quelles solutions proposent-ils, et en quoi sont-elles insatisfaisantes ?

On cherchera ainsi à qualifier la ou les barrières à l'inclusion économique, et à expliciter comment se créent ces barrières, pour désigner précisément une problématique sociale et l'effet que l'on cherche à avoir sur cette problématique sociale grâce au modèle économique inclusif créé.

Partie 1

Pourquoi développer un modèle économique inclusif ? Définition de la raison d'être

Exemple : le Programme Malin

Une alimentation saine durant les 1 000 premiers jours est essentielle au bon développement de l'enfant ; pourtant, les familles des milieux socio-économiques défavorisés rencontrent des difficultés à donner à leurs jeunes enfants des repas nutritifs et équilibrés, car l'alimentation infantile est chère, et parce que les conseils qu'ils reçoivent (lorsqu'ils en reçoivent) sont rarement adaptés à leur situation spécifique ou à leurs besoins (par exemple du fait d'explications complexes, ou du fait de conseils inadaptés à des budgets très contraints).

On observe ainsi deux barrières principales qui ne permettent pas aux familles de proposer une alimentation correcte à leur enfant, compromettant ainsi son bon développement :

- Un problème de coût trop élevé ;
- Un manque de connaissance concernant l'alimentation infantile et les effets d'une alimentation inadaptée.

Si l'exemple paraît simple ici, réussir à qualifier un problème social, en identifiant correctement ses causes, est un travail crucial souvent traité trop rapidement : or, bien définir la raison d'être d'un modèle économique inclusif, c'est avant tout bien définir le problème que l'on cherche à résoudre. Mener des enquêtes auprès de publics type, s'appuyer sur des études de marché ou des études sociologiques, s'entretenir avec des professionnels de certains secteurs, sont autant d'actions nécessaires pour y parvenir.

2 - Agir pour un public cible spécifique

Les exemples des différentes barrières à l'inclusion économique, dont celui du programme Malin, révèlent des sous-groupes divers : personnes en situation d'exclusion numérique, personnes en recherche d'emploi, familles avec des enfants en bas âge, etc. Les barrières à l'inclusion économique peuvent ainsi concerner des groupes de populations divers, qui se recoupent partiellement selon les barrières considérées⁴.

La détermination du public cible fait partie intégrante de la raison d'être du modèle économique inclusif, car les barrières à l'inclusion économique dépendent des personnes, avec leurs caractéristiques et leurs fragilités.

+ + +

D'autre part, les moyens d'amélioration de l'inclusion économique dépendent du public cible ; aussi, ce sont les leviers d'inclusion mobilisés par le modèle économique inclusif (voir Partie II) qui peuvent différer selon le public cible.

Par exemple, selon le public ciblé, les barrières informationnelles ne sont pas les mêmes : y-a-t-il une difficulté à l'usage d'un ordinateur ? une difficulté à comprendre certains concepts ? y-a-t-il une barrière de la langue ? etc. Selon les barrières, l'âge du public, et le lieu de vie des personnes, notamment, les leviers d'inclusion ne s'appuieront pas sur les mêmes acteurs.

Pour aller plus loin

sur la question du public cible et de la stratégie de ciblage, consultez le livre blanc de l'Action Tank Entreprise & Pauvreté : « Comprendre les formes de pauvreté pour mieux cibler les bénéficiaires des programmes inclusifs », accessible en téléchargement sur notre site⁴.

La raison d'être du modèle économique inclusif doit aussi préciser le public ciblé, car les moyens mis en œuvre pour favoriser l'inclusion économique (voir Partie II) dépendent du public ciblé : par exemple, selon le public ciblé, les barrières informationnelles ne sont pas les mêmes (difficulté d'usage d'un ordinateur ? difficulté à comprendre certains concepts ? barrière de la langue ? etc.), et on ne cherchera pas à mettre en place les mêmes solutions pour réduire ces barrières.

⁴ Au sujet du recoupement partiel des populations pauvres, selon la définition de pauvreté considérée, consulter le livre blanc de l'Action Tank Entreprise & Pauvreté : « Comprendre les formes de la pauvreté pour mieux cibler les bénéficiaires des programmes inclusifs », accessible en téléchargement sur le lien suivant : <https://www.at-entreprise-pauvrete.org/toutes-nos-publications/livre-blanc-pauvrete-ciblage/>

Partie 1

Pourquoi développer un modèle économique inclusif ? Définition de la raison d'être

Enfin, pour communiquer sur une offre inclusive, on ne se reposera pas sur les mêmes acteurs « prescripteurs » de l'offre (qui font connaître l'offre, voire qui assurent la souscription à une offre) selon que l'on s'adresse à des familles, à des personnes âgées, ou à des jeunes au chômage. Or, ces acteurs que l'on associe au modèle économique inclusif sont aussi des leviers à l'inclusion.

3 - Faire levier sur les forces d'un collectif d'acteurs

Puisque la raison d'être est une ambition commune aux partenaires d'un programme développant un modèle économique inclusif, il convient de faciliter l'adhésion au programme en élaborant et en validant cette ambition commune avec les partenaires.

Comment favoriser l'adhésion des partenaires ?

- soit en organisant une consultation, voire une concertation, de partenaires à des fins de préciser la problématique sociale, le public, et le rôle que chacun peut remplir ;
- soit avec l'élaboration par le porteur du modèle économique inclusif, d'une ambition proposée dans le cadre de réunions de lancement avec des partenaires.

Par exemple, Orange, pour engager les réflexions qui ont amené à la création de l'offre inclusive Coup de Pouce Livebox, a mené une « concertation de parties prenantes » à Lille, qui a réuni des associations agissant pour l'inclusion numérique, des structures de l'aide sociale, des agents Orange locaux. Cette concertation a permis de mieux cerner le manque sur lequel agir en cohérence avec le métier d'Orange : l'accès à internet sur un ordinateur à domicile, et les conséquences de ce manque : factures de téléphone élevées du fait de la data utilisée, difficultés à réaliser ses démarches administratives en ligne, etc.

Exemple : Orange

Orange, pour engager les réflexions qui ont amené à la création de l'offre inclusive Coup de Pouce Livebox, a mené une « concertation de parties prenantes » à Lille, qui a réuni des associations agissant pour l'inclusion numérique, des structures de l'aide sociale, des agents Orange locaux. Cette concertation a permis de mieux cerner le manque sur lequel agir en cohérence avec le métier d'Orange : l'accès à internet sur un ordinateur à domicile, et les conséquences de ce manque : factures de téléphone élevées du fait de la data utilisée, difficultés à réaliser ses démarches administratives en ligne, etc.

Au-delà des partenaires avec lesquels se construit un programme inclusif, **il est également clé de garder un lien avec les publics cibles, pour s'assurer que la raison d'être du programme inclusif s'inscrit bien en cohérence avec leurs besoins et attentes.**

Comment entrer en contact avec son public cible ?

Si l'inclusion de bénéficiaires finaux à la construction de programmes n'est pas chose aisée, deux autres solutions doivent être envisagées :

- Comme dans la phase plus exploratoire (voir plus haut : 1-Chercher à lever des barrières à l'inclusion économique), la conduite de focus groups avec des bénéficiaires cibles peut permettre de valider l'ambition du modèle économique inclusif, grâce à l'intermédiation d'associations ou de structures publiques partenaires ou soutiens du programme inclusif ;
- A défaut d'un contact direct avec les bénéficiaires cibles, la conduite d'entretiens qualitatifs avec des opérationnels de structures sociales et associatives au contact des bénéficiaires cibles permet aussi de valider l'ambition d'un modèle économique inclusif.

En synthèse, le modèle économique inclusif ne peut se construire que si la situation d'exclusion ou problématique sociale est définie, c'est-à-dire que l'on a identifié les barrières à l'inclusion et le public cible. Cette ambition doit être validée en concertation avec les partenaires opérationnels du programme et des structures en contact du public cible.

Partie 1

Pourquoi développer un modèle économique inclusif ? Définition de la raison d'être

Quelles sont les spécificités des modèles économiques inclusifs développés avec l'Action Tank Entreprise & Pauvreté ?

Un alignement de la raison d'être du modèle économique inclusif et de la mission de l'organisation

Les modèles économiques inclusifs que l'Action Tank Entreprise & Pauvreté accompagne et développe reposent spécifiquement sur l'engagement des grandes entreprises, qui sont à l'initiative de ces modèles et portent en partie leur fonctionnement. Ces grandes entreprises ne sont pas des acteurs habituels de l'inclusion économique, sauf sous la forme d'actions philanthropiques et de soutien à des associations et des acteurs à mission sociale. Or, un modèle économique inclusif s'appuie sur une activité productive (au sens économique), mobilisée dans un but inclusif : **les grandes entreprises engagées dans un modèle économique inclusif ne sont alors pas les financeurs d'actions ou d'organismes extérieurs, elles mobilisent leur activité productive-même pour faire émerger et fonctionner le modèle économique inclusif.**

Cela signifie que la raison d'être des modèles économiques inclusifs développés avec de grandes entreprises **repose sur l'adéquation entre les activités de l'entreprise, ses métiers, et la problématique sociale identifiée** :

- A la fois à des fins d'efficacité opérationnelle ;
- Et pour que les acteurs externes soient convaincus de la pertinence de l'engagement des entreprises, et puissent bien appréhender la nouveauté d'un modèle économique inclusif.

Cet alignement entre la raison d'être et les activités de l'entreprise signifie que l'on va s'appuyer sur la performance de la grande entreprise, et sa compétitivité – reconnue, pour faire émerger le modèle économique inclusif. C'est parce qu'une grande entreprise est performante qu'elle peut plus facilement transférer de la valeur économique vers des publics plus fragiles et parce qu'elle peut « se permettre » de mobiliser une partie de son expertise.

La raison d'être doit donc aussi répondre à plusieurs questions :

- **Quel est le rôle que l'entreprise engagée dans le programme inclusif peut remplir pour résoudre la problématique sociale identifiée ?**
- **Quels sont les métiers et les ressources qui peuvent être mobilisés ?**
- **Quelles sont les activités sur lesquelles l'entreprise est particulièrement compétitive, et qui offrent donc une marge d'action pour cibler plus spécifiquement des publics fragiles ?**

+ + +

Plus largement, tous les partenaires d'un modèle économique inclusif doivent faire vivre leur mission et leur métier dans le modèle économique inclusif. En dehors de l'entreprise porteuse du modèle économique inclusif, ces « partenaires » du modèle incluent :

- Les autres entreprises ou associations qui contribueront à la production et à la distribution d'un bien ou service : fournisseurs, financeurs, distributeurs ;
- Les structures qui prescriront l'offre inclusive, qui font connaître l'offre auprès de publics cibles, voire valident la souscription à l'offre inclusive : acteurs publics, associatifs, ou entreprises.

Partie 1

Pourquoi développer un modèle économique inclusif ? Définition de la raison d'être

Exemple : Le Club Mobilité

Le Club Mobilité réunit le Groupe Renault, des organismes de microcrédit qui sont des entreprises et associations et qui proposent le microcrédit sur lequel est adossé l'offre de location de véhicule ; Pôle Emploi, qui oriente les demandeurs d'emploi qui ont un besoin d'un véhicule vers l'offre ; l'Adie et le FASTT, qui orientent également les publics accompagnés (micro-entrepreneurs, intérimaires) vers l'offre du Club Mobilité ; et l'entreprise d'utilité sociale Club Mobilité, qui coordonne les partenaires.

Dans ce modèle,

- Le groupe Renault a pour mission de « rendre la mobilité durable et accessible à tous », et l'activité de location avec offre d'achat de Renault (et derrière, toute la phase de fabrication du véhicule) déjà existante est mobilisée à des fins d'inclusion économique
- Pôle Emploi, en orientant des demandeurs d'emploi vers une solution de mobilité, s'appuie sur le métier de ses conseillers et remplit son objectif d'agir aussi sur les freins périphériques de l'emploi
- Les organismes de microcrédits distribuent de nouveaux microcrédits à des publics cibles, sur la problématique clé de l'accès à la mobilité.

Raison d'être d'une entreprise et raison d'être d'un modèle économique inclusif : est-ce la même chose ?

Depuis la loi PACTE promulguée en mai 2019, les entreprises peuvent inscrire dans leur statut leur raison d'être, comprise comme le « projet de long terme dans lequel s'inscrit l'objet social de l'entreprise ». Cette opportunité a pour objectif d'interroger les entreprises sur les « enjeux sociaux et environnementaux inhérents à leur activité ». La raison d'être de l'entreprise spécifie donc la mission que se donne une entreprise dans la société, en précisant l'impact que l'entreprise cherche à avoir sur les personnes morales ou non et sur l'environnement, au-delà de la seule création de valeur économique. C'est sa contribution à la société.

La raison d'être d'un modèle économique inclusif, comme précisé précédemment, désigne spécifiquement une problématique d'exclusion économique et l'effet – l'amélioration – que l'on cherche à avoir sur cette situation.

Dans les deux cas, le terme de raison d'être répond à une même question simple : « à quoi ça sert ? » ; « ça » désignant, dans un cas, l'entreprise, dans l'autre cas, le modèle économique inclusif spécifiquement.

Aussi, une entreprise ayant formulé une raison d'être en tant qu'entreprise, peut être porteuse d'un modèle économique inclusif, qui a sa propre raison d'être – plus spécifique.

Partie 1

Pourquoi développer un modèle économique inclusif ? Définition de la raison d'être

L'inclusion économique par l'inclusion au marché

Les modèles économiques inclusifs développés et accompagnés par l'Action Tank Entreprise & Pauvreté avec de grandes entreprises, cherchent spécifiquement à améliorer l'inclusion économique des bénéficiaires (particuliers ou ménages en situation d'exclusion, de pauvreté) par leur **intégration au marché**, en tant que **clients** d'une offre inclusive de biens et services.

Dans ces modèles économiques inclusifs, les particuliers ne sont pas les bénéficiaires indirects d'une action ou d'une politique, **ils sont les bénéficiaires directs : il y a une transaction directe** entre l'une des entreprises partenaires du modèle économique inclusif, et un particulier qui fait partie d'une population ciblée par l'offre inclusive développée.

Ce modèle basé sur une offre inclusive est à différencier, toutefois, des modèles économiques inclusifs qui ont pour objet l'inclusion par le travail de populations plus fragiles dans la chaîne de valeur productive : par exemple, les modèles de business inclusif (principalement dans des pays du Sud) qui impliquent des vendeurs ambulants ou des relais dans des villages à leur modèle de distribution, pour leur assurer un revenu plus stable ; ou les modèles de business inclusif qui intègrent des petits fournisseurs moins protégés sur le marché du travail, à leur modèle de production (Coca-Cola au Brésil, par exemple, travaille avec des petits collecteurs de déchets plastiques, qui bénéficient ainsi également d'un accompagnement financier et éducatif).

Dans le cas où le modèle économique inclusif améliore l'inclusion économique par le travail, le rôle dans la chaîne de production, il n'y a pas forcément d'offre inclusive spécifiquement conçue pour un public fragile cible, même si les deux peuvent cohabiter au sein d'un même modèle économique inclusif. L'Action Tank Entreprise & Pauvreté n'a pas développé ce type de modèle hybride en France à ce jour.

Offre inclusive ou offre low cost ?

Les offres inclusives ne doivent pas être confondues avec les offres dites low cost. Bien que les offres low-cost proposent des biens et services à bas prix, rendant accessibles des achats tels que les billets d'avion, les produits alimentaires ou encore les services d'esthétique, ces offres ne sont pas des offres conçues pour lever des barrières à l'inclusion économique, pour délivrer un même niveau de service qu'une offre standard du marché. Les offres low cost ne sont pas des offres à iso-niveau de qualité, en comparaison avec des offres moyennes du marché ; il s'agit généralement d'une version dégradée d'offre de marché existante. De plus, contrairement aux offres inclusives, leur point de départ n'est pas la compréhension des facteurs d'exclusion et des besoins de ménages fragiles, pour définir une solution adaptée et financièrement accessible : il s'agit uniquement d'ouvrir un nouveau marché plus sensible au prix, grâce à de fortes économies d'échelle et un nouvel équilibre sur les volumes et le prix, tout en préservant la valeur financière pour l'entreprise ou l'acteur économique.

Partie 1

Pourquoi développer un modèle économique inclusif ? Définition de la raison d'être

En synthèse

Pour illustrer ces trois composantes de la raison d'être – barrières à l'inclusion, public cible, adéquation des partenaires du modèle, celles-ci sont détaillées ci-dessous pour sept programmes inclusifs accompagnés par l'Action Tank Entreprise & Pauvreté, pour lesquels un modèle économique inclusif a été développé.

Programmes Action Tank	Structure(s) porteuse(s) du programme	Barrières à l'inclusion adressées	Public bénéficiaire cible	Pertinence du porteur de projet	Description de l'offre inclusive
Logement solidaire	Bouygues Bâtiment Île-de-France – Habitat Social	<ul style="list-style-type: none"> • Inadéquation entre l'offre et la demande de logements sociaux : typologie de logements non-adaptée • Coût : Montant de la quittance trop élevé, et qui a tendance à augmenter avec les années 	Demandeurs de logements sociaux très modestes.	Bouygues Bâtiment IDF est constructeur de logements sociaux, notamment dans des communes où le taux de pauvreté est élevé.	Logements sociaux adaptés à la demande sur la commune, dont la quittance de loyer est réduite durablement.
Programme Malin	Association Programme Malin	<ul style="list-style-type: none"> • Coût : le prix des produits d'alimentation infantile de qualité représente un poids dans le budget des ménages • Un manque de connaissance concernant l'alimentation infantile et les effets d'une alimentation inadaptée 	Familles modestes ayant un enfant ou plus âgé de la grossesse à 3 ans.	Le cœur de métier des entreprises partenaires de l'association Malin est de fournir une offre de produits d'alimentation de qualité.	Conseils et bons de réduction pour des produits de l'alimentation infantile.
Club Mobilité	Groupe Renault	<ul style="list-style-type: none"> • Coût : le coût d'investissement dans un véhicule neuf est trop élevé pour les ménages modestes, ce qui les amène à se rabattre sur des véhicules d'occasion dont le coût/kilomètre à l'usage est pourtant plus élevé • Indisponibilité du crédit : les ménages modestes se voient refuser des crédits qui leur permettraient d'investir dans un véhicule • Inadéquation entre l'offre de travail et la demande de travail, du fait de la nécessité d'un véhicule se maintenir en emploi ou être recruté 	Demandeurs d'emploi, personnes ayant un projet de création d'entreprise et personnes en emploi, ayant besoin d'un véhicule pour trouver ou se maintenir en emploi	La fabrication et la vente de véhicule est au cœur de l'activité du réseau Renault, de même que la distribution de microcrédit pour des motifs de mobilité.	Location d'un véhicule neuf Renault à prix abordable, adossée à un microcrédit.
Coup de Pouce	Orange	<ul style="list-style-type: none"> • Coût : le coût d'investissement dans un ordinateur est trop élevé, et le coût d'accès à internet est une dépense qui peut peser dans le budget des plus modestes – notamment car le recours à la data sur un smartphone peut également s'avérer très coûteux • Manque de connaissances : l'utilité d'un ordinateur à la maison et ses différents usages sont mal appréhendés (recherche d'emploi, suivi scolaire des enfants, etc.) • Manque de compétences : l'outil informatique est mal maîtrisé par une partie de la population française, notamment les plus modestes 	Ménages modestes sans accès à un ordinateur et/ou internet à la maison.	La mission d'Orange est d'assurer l'accès au digital au plus grand nombre. L'offre d'accès à internet est le cœur de son activité commerciale.	Livebox (internet à domicile) et ordinateur portable reconditionné à moindre coût.

Partie 1

Pourquoi développer un modèle économique inclusif ? Définition de la raison d'être

Programmes Action Tank	Structure(s) porteuse(s) du programme	Barrières à l'inclusion adressées	Public bénéficiaire cible	Pertinence du porteur de projet	Description de l'offre inclusive
Action Elec	Schneider Electric	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de connaissances : les principes de la sécurité électrique et des dysfonctionnements pouvant advenir sont mal connus, le sujet est perçu comme technique. De plus, le coût de travaux pour mettre son installation électrique n'est pas bien connu ou facile à estimer. • Coût : le coût d'investissement dans des travaux de rénovation électrique peut être élevé (plusieurs milliers d'euros), alors que le gain est principalement un gain de confort et de sécurité, sans impact sur les dépenses • Résignation : la crainte de recourir à un professionnel trop cher et/ou mauvais détourne des travaux 	Ménages modestes propriétaires d'un logement présentant des risques électriques.	Agir pour la prévention des risques électriques et fournir des équipements fiables est au cœur du métier de Schneider Electric. Schneider Electric est aussi un « fédérateur » naturel de la filière électrique.	Une offre d'équipements électriques nécessaires aux travaux moins chère vendue à des électriciens partenaires, qui reportent cette baisse de prix dans la facture des travaux pour le client final. Les ménages sont éligibles sous condition de revenus, et accompagnés par des acteurs de la rénovation de l'habitat
Assurance MRH – Club des Locataires	Plaine Commune Habitat (bailleur social) / Club des Locataires	<ul style="list-style-type: none"> • Coût : les contrats d'assurance multirisque habitation (MRH) sont une charge pour les ménages, ce qui peut conduire à un renoncement à acquérir une assurance • Inadéquation entre l'offre et la demande en termes d'assurance : certaines clauses de garantie incluses dans les offres MRH « classiques » ne sont pas adaptées aux besoins de certains publics (car non-applicables et non-utilisées dans la pratique par ces profils de ménages) 	Ménages locataires du parc du bailleur social Plaine Commune Habitat	Le bailleur social étant en contact direct avec des populations plus fragiles, il peut favoriser l'émergence d'opportunités avantageuses à l'ensemble des locataires en termes d'accès à des biens et services de qualité, notamment en mobilisant les habitants (Club des locataires)	Produit d'assurance MRH dont la prime, les garanties, capitaux, et la franchise sont adaptés aux besoins des locataires du bailleur
Optique Solidaire (programme arrêté)	Association Optique Solidaire	<ul style="list-style-type: none"> • Coût : les lunettes, et plus particulièrement les verres progressifs dont les personnes atteintes de presbytie ont besoin, ont un coût élevé. L'acquisition de lunettes progressives pouvait représenter, avant la mise en place du « 100% Santé », un reste-à-charge important. • Manque de connaissances : la presbytie se développe généralement à partir de 45 ans, mais est une évolution naturelle de la vue qui n'est pas toujours connue et suivie. • Résignation : la crainte de se voir prescrire des lunettes dont le coût est élevé peut conduire à un renoncement aux soins pour des personnes dont les ressources sont modestes. 	Personnes bénéficiaires de (ou éligibles à l'Aide à la Complémentaire Santé), et ayant besoin de lunettes avec verres progressifs	Les entreprises partenaires de l'association Optique Solidaire participent toutes, au travers de leur cœur de métier, à la chaîne de valeur de l'optique (production, distribution de lunettes et financement de soins optiques)	Une offre d'équipement optique de qualité à moindre coût.

La raison d'être du modèle économique inclusif ayant été éclaircie et réunissant les acteurs clés nécessaires pour toucher le public cible et rassembler les ressources clés, la prochaine étape consiste à construire le modèle économique et à définir l'offre qui en résulte : pour cela, ce sont tout particulièrement des leviers d'inclusion qui vont permettre au modèle d'émerger. Penchons-nous sur les moyens mobilisés pour mettre en place un modèle économique inclusif !

Moyens

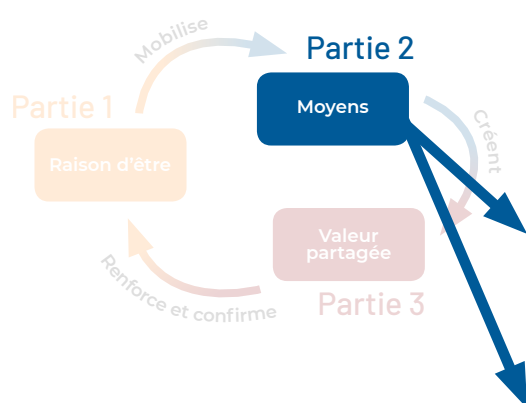
Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

Pour réaliser la raison d'être définie et générer l'impact social visé, un ensemble de moyens sont mobilisés afin de :

- Construire un modèle qui puisse répondre aux problématiques d'exclusion identifiées : il s'agit pour cela de mobiliser les leviers d'inclusion pertinents
- Mettre en œuvre et déployer le programme qui porte ce modèle économique inclusif – et en assurer la pérennité : il faut pour cela considérer la structuration du modèle de déploiement

Nous aborderons dans cette **Partie II** les thématiques suivantes :



Quels leviers peuvent être mobilisés pour construire une offre inclusive répondant aux barrières identifiées ? P. 22

Structuration du modèle de déploiement P. 42







Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

Quels leviers peuvent être mobilisés pour construire une offre inclusive répondant aux barrières identifiées ?

Comme évoqué dans la Partie I, une offre inclusive est une offre qui dans sa construction cherche à répondre à une problématique sociale identifiée en agissant sur les barrières à l'inclusion (se référer à la Partie I de ce guide pratique et au schéma ci-dessous concernant les barrières à l'inclusion).

Types de barrières à l'inclusion économique

 Barrières structurelles	 Coût
	 Inadéquation
	 Indisponibilité
 Barrières informationnelles	Manque de connaissances
	Manque de compréhension
 Barrières psycho-sociales	Discrimination
	Résignation
	Stigmatisation
	Ressources cognitives

L'offre inclusive doit porter, dans sa construction, les leviers qui permettent de casser ou de dépasser ces barrières. Ces leviers, appelés ici « leviers d'inclusion », sont des caractéristiques ou des modes de développement de l'offre inclusive.

Il est également important de noter que les leviers pertinents et à privilégier varient selon les caractéristiques du secteur d'activité de l'offre que l'entreprise cherche à développer (produit à forte/faible marge ; fractionnement de la chaîne valeur...) et la nature de la problématique traitée (barrières principales identifiées).

Dans cette partie consacrée aux leviers d'inclusion, nous aborderons les questions suivantes :

- Quels leviers d'inclusion peuvent être utilisés pour agir sur les barrières structurelles (coût, inadéquation et indisponibilité) ? C'est sur ce volet que les travaux de l'Action Tank Entreprise & Pauvreté ont débuté et nous présentons les leviers identifiés et utilisés à date au travers des programmes développés par nos partenaires. Cette liste n'est donc pas exhaustive.
- Quels leviers avons-nous identifiés avec nos partenaires pour agir sur les barrières informationnelles et socio-psychologiques ?

Les trois catégories de barrières structurelles, informationnelles et socio-psychologiques doivent être prises en compte pour assurer l'accessibilité de l'offre.

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles (coût, indisponibilité et inadéquation)

Une offre inclusive qui agit sur les barrières structurelles pourra avoir les composantes suivantes :

- un coût supportable pour le ménage (prix réduit et accessible, financement facilité...)
- une bonne adéquation à ses besoins
- et avec un parcours d'accès facilité

+ + +

L'Action Tank Entreprise & Pauvreté a identifié 10 leviers d'inclusion qui permettent de répondre à l'une ou plusieurs des composantes citées. Ces leviers sont regroupés sous trois catégories :



Le produit

- ▶ Les leviers d'inclusion reposent sur la transformation d'un produit existant ou la modification de ses caractéristiques principales



La tarification

- ▶ Les leviers d'inclusion reposent sur une redéfinition du prix final pour le consommateur



La chaîne de valeur

- ▶ Les leviers d'inclusion reposent sur une réorganisation de la chaîne de valeur

Coup d'œil



Les leviers identifiés pour lever les barrières structurelles à l'inclusion



Leviers liés au produit

- 1 Modification des composants du produit
- 2 Adaptation des conditions contractuelles du produit
- 3 Approche « Product as a service »



Leviers liés à la tarification

- 4 Approche en coût marginal
- 5 Recours à du subventionnement croisé
- 6 Logique de coût évité



Leviers liés à la chaîne de valeur

- 7 Mode de production
- 8 Mode de distribution
- 9 Mode de gestion
- 10 Mode de financement

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

LEVIER : LE PRODUIT
Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles : coût, indisponibilité et inadéquation



Quelques remarques concernant l'usage des leviers :

- L'ensemble des 10 leviers identifiés ne peuvent être appliqués, tous à la fois, sur une offre donnée (même si plusieurs leviers peuvent être mobilisés sur une même offre). L'analyse initiale doit amener à prioriser les barrières sur lesquelles il est essentiel d'agir et les leviers qui auront le plus d'impact au regard des caractéristiques du marché et du secteur concerné.
- Les leviers d'inclusion sont parfois liés : travailler sur l'un des leviers peut dans certains cas permettre d'en mobiliser un autre simultanément.
- Mobiliser un levier d'inclusion donné peut permettre de lever plusieurs barrières à la fois.

Dans la section suivante, nous abordons les caractéristiques principales de chacun de ces 10 leviers d'inclusion structurelle (agissant sur le produit, la tarification, et la chaîne de valeur), ainsi que les modalités de leur mise en œuvre. Afin de simplifier la lecture, nous avons fait le choix de parler ici uniquement de la manière dont ces leviers agissent sur un « produit » ; il est cependant entendu que ces leviers peuvent également être utilisés pour agir sur un service, afin de le rendre plus inclusif.



Produit : Les leviers d'inclusion reposant sur la transformation d'un produit existant ou la modification de ses caractéristiques principales

Au travers de ses travaux portant sur la construction d'offres inclusives, l'Action Tank Entreprise & Pauvreté a identifié **3 leviers distincts reposant sur la transformation du produit considéré**, pour lever certaines barrières à l'inclusion et rendre ce produit plus accessible. Ces leviers sont :



Leviers liés au produit

- 1 Modification des composants du produit
- 2 Adaptation des conditions contractuelles du produit
- 3 Approche « *Product as a service* »

Nous évoquons dans la section suivante les caractéristiques principales de chacun de ces leviers, et la manière dont ils peuvent être appliqués dans la pratique pour construire une offre inclusive.

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles : coût, indisponibilité et inadéquation

LEVIER : LE PRODUIT



1 Modification des composants du produit

Exemple 1 : Une assurance multirisque habitation inclusive en Seine-Saint-Denis

L'Action Tank Entreprise & Pauvreté a travaillé avec Plaine Commune Habitat (PCH), un bailleur social de Seine-Saint-Denis, et Rodassur, courtier en assurance basé à Saint-Denis, pour construire une offre d'assurance multirisque habitation qui soit mieux adaptée aux besoins des locataires du parc social, et plus accessible pour ces ménages. Ces travaux sur une nouvelle offre d'assurance multirisque habitation (MRH) ont émané du constat, en 2013, que de nombreux locataires du parc de logement social étaient soit désassurés faute de moyens, soit surassurés, c'est-à-dire détenteurs d'un contrat d'assurance inadapté à leur situation personnelle et à leur profil de risques, ce qui les pénalisait en diminuant leur reste-à-vivre (du fait du coût élevé du contrat d'assurance).

Une part importante des travaux de construction d'une offre MRH plus inclusive a donc porté sur la modification du périmètre de l'offre, afin d'y inclure uniquement les clauses de garantie pertinentes et nécessaires pour les profils de ménages considérés (les locataires du parc PCH), et retirer celles qui ne sont pas adaptées (car non-applicables et non-utilisées dans la pratique par les profils de ménages considérés). Le retrait de certaines clauses, identifiées comme non nécessaires, a également eu pour effet de diminuer le coût de l'offre MRH inclusive, et donc le prix pour les locataires du parc PCH y ayant souscrit.

Exemple 2 : Du logement social plus abordable

Dans le cadre du Logement Solidaire, programme visant à construire des logements sociaux plus adaptés aux besoins des ménages d'un territoire et plus abordables en partenariat avec Bouygues Bâtiment Ile-de-France - Habitat Social, une démarche de modification des composants basée sur un calcul en coût global (coût de construction, et coût d'usage pour les locataires, comme par exemple l'entretien du bâtiment) est utilisée pour orienter les choix d'investissements initiaux lors de la construction du logement. Un investissement supplémentaire dans un matériau plus résistant, avec une durée de vie plus longue, peut permettre une réduction des coûts d'entretien sur le long terme. Cela peut représenter des économies conséquentes pouvant être répercutées sur le loyer des locataires.

La mise en œuvre du levier d'inclusion lié aux composants du produit consiste à redéfinir et modifier le contenu d'un produit afin de mieux adapter ce produit aux besoins du public ciblé. **Il s'agit donc de « mettre à plat » tous les éléments composant un produit, et d'évaluer la nécessité d'inclure, ou non, chacune de ces composantes dans une nouvelle offre inclusive, au regard des besoins spécifiques identifiés pour le public cible** : dans cette logique, les composantes du produit « classique » qui ne répondent pas à un besoin du public cible peuvent donc être retirées, pour conserver uniquement les composantes et caractéristiques essentielles pour les ménages ou personnes ciblées. Il s'agit également d'étudier des variantes de composants non présents dans le produit qui pourraient améliorer les composants existants. Ces modifications des composants du produit peuvent aussi bien viser une amélioration de la qualité de réponse aux besoins des ménages sans détériorer son accessibilité, ou une diminution du coût du produit sans détériorer sa qualité.

Cette redéfinition des composants du produit peut également être appliquée pour des biens d'équipement dont le coût pour les ménages est composé d'un coût d'investissement et d'un coût d'exploitation, par exemple un immeuble d'habitation, comme dans le cas des logements sociaux dans l'exemple cité plus haut. On désigne par le terme de « coût global » l'ensemble du coût d'investissement et du coût d'exploitation d'un produit. La baisse du coût global peut parfois passer par une amélioration de la qualité des composants et une augmentation du coût d'investissement, qui est largement compensée par une baisse des coûts d'exploitation tout au long de la durée de vie du produit (exemple l'utilisation d'un matériau plus résistant dans la construction de logements sociaux, avec une durée de vie plus longue, pour permettre une réduction des coûts d'entretien sur le long terme).

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

Levier : LE PRODUIT
Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles : coût, indisponibilité et inadéquation



Il est pertinent de mobiliser ce type de levier lorsque le produit au cœur de l'offre inclusive considérée est composé de plusieurs éléments distincts et qui peuvent être « séparés » : par exemple, un produit comportant des options ou services complémentaires qui peuvent être considérés de façon indépendante (et conservés ou exclus de l'offre inclusive ainsi construite). **Il s'agira donc le plus souvent de services, tels que des contrats d'assurance ou de téléphonie, incluant plusieurs options et « briques » ; ou de biens « sur mesure », comme dans l'immobilier, avec un investissement initial important et des coûts d'usage qui varient significativement selon les composants du produit.** Au contraire, ce levier ne pourra pas être mobilisé dans le cas de produits dont les caractéristiques ne peuvent être aisément modulées ou adaptées pour une nouvelle offre inclusive (par exemple, un produit alimentaire simple).

Ce qu'il faut retenir : **Modification des composants du produit**

DÉFINITION : Changement des composants du produit pour l'adapter aux besoins des ménages ciblés

BARRIÈRES ADRESSÉES :

 ► Inadéquation

 ► Coût



ENJEU : Analyser les composants du produit pour identifier ceux qui pourraient être modifiés pour améliorer la qualité de réponse aux besoins des ménages sans détériorer son accessibilité et / ou pour diminuer le coût du produit sans détériorer sa qualité

CADRE DANS LEQUEL IL FAUT LE PRIVILÉGIER :

- Produit ou service composé d'une somme de caractéristiques/options qui peuvent être isolées
- Bien d'équipement dont la production a un coût d'investissement élevé, et pour lequel ce niveau d'investissement est corrélé au coût d'usage (par exemple, investir davantage au moment de la production permet de réduire les coûts d'usage du bien)

RECOMMANDATIONS DE MISE EN ŒUVRE :

- Mettre à plat la composition du produit
- Vérifier ces caractéristiques au regard des freins identifiés / des besoins des ménages
- Evaluer l'ensemble des coûts d'investissement et d'usage du produit

EXEMPLES :

- Assurance MRH : changement des clauses de garantie
- Le Logement Solidaire : modification des prestations et des matériaux

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

Levier : LE PRODUIT
Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles : coût, indisponibilité et inadéquation



2 Adaptation des conditions contractuelles du produit

Exemple : L'offre Coup de Pouce Livebox d'Orange

Les travaux menés en partenariat avec Orange et des partenaires associatifs de terrain, concernant l'accès au numérique de ménages en situation de précarité économique, ont révélé que l'obligation d'engagement sur une période de deux ans est un frein important à la souscription d'un accès internet à domicile pour des ménages dont les revenus sont faibles et parfois instables, et qui ne peuvent donc s'engager sur une telle durée. L'offre Coup de Pouce Livebox, développée pour faciliter l'accès à internet des ménages à domicile (au travers d'un contrat de type « box internet » notamment) a donc été construite sans conditions d'engagement – les clients qui bénéficient de l'offre Coup de Pouce Livebox peuvent résilier leur contrat à tout moment sans aucun frais.

La transformation des conditions contractuelles d'un produit est un levier qu'il est pertinent de mobiliser lorsque ces conditions agissent comme un frein à l'accès et à l'acquisition du produit. Il s'agit des conditions contractuelles d'achat ou d'utilisation d'un bien ou service, qui, parce qu'elles sont nombreuses, complexes ou contraignantes, peuvent être une barrière à l'accès pour ce produit. Cela peut être le cas de produits pour lesquels des conditions d'engagement et obligations d'achat sur le long terme s'appliquent, ce qui peut être un frein important pour des ménages qui ont des ressources faibles et peu de visibilité concernant la stabilité de ces ressources sur le moyen et long terme.

Mettre en œuvre ce levier implique de considérer les différentes conditions d'accès et d'utilisation liées au produit – conditions et obligations contractuelles pour le client – afin d'identifier celles de ces conditions qui peuvent agir comme des freins pour les profils de ménages ciblés. Afin de construire une offre qui soit inclusive, ces conditions agissant comme des freins à l'accès doivent être supprimées (le plus souvent, il s'agit de retirer certaines obligations ou conditions contractuelles existant dans l'offre « classique »).

Ce qu'il faut retenir : **Adaptation des conditions contractuelles du produit**

DÉFINITION : Adaptation des conditions contractuelles d'achat du produit ou d'accès à un produit pour l'adapter aux besoins du ménage

BARRIÈRES ADRESSÉES :

 ► Inadéquation

 ► Coût

ENJEU : Identifier les conditions contractuelles du produit qui représentent un frein et/ou ne sont pas adaptées aux besoins du ménage

CADRE DANS LEQUEL IL FAUT LE PRIVILÉGIER : Produits pour lesquels les caractéristiques ou conditions contractuelles sont multiples, et peuvent être complexes ou agir comme des barrières à l'accès

RECOMMANDATIONS DE MISE EN ŒUVRE :

- Mettre à plat de façon précise les conditions contractuelles
- Analyser ces conditions au regard des freins identifiés / des besoins des ménages

EXEMPLE : Retrait des obligations d'engagement dans l'offre Coup de Pouce Livebox (modification des conditions contractuelles de souscription)

2

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

Levier : LE PRODUIT
Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles : coût, indisponibilité et inadéquation



3 Approche « Product as a service » - modification de la nature de l'offre

Exemple : Offre de location de véhicule avec option d'achat

Dans le cadre des travaux conduits avec Renault pour comprendre les freins liés à l'accès à la mobilité, il a été identifié que l'accès en propriété à un véhicule en bon état était très difficile pour les ménages à bas revenus en raison d'un montant d'épargne trop faible ou d'une inéligibilité aux crédits bancaires classiques. La solution pour permettre un accès à un véhicule a donc été de construire une offre inclusive à partir des offres de Location avec Option d'Achat (LOA) préexistant chez Renault, pour proposer une nouvelle offre LOA destinée à ces ménages. Le bénéficiaire n'est pas propriétaire du véhicule durant les 2 à 4 années de location, il n'est donc engagé financièrement que sur une partie de la valeur totale du véhicule.

L'approche « product as a service » consiste à transformer la nature de l'offre, pour passer d'une logique de vente/acquisition d'un bien, à celle de mise à disposition et d'utilisation de ce bien – l'offre devient alors, non une offre d'achat d'un bien, mais une offre de service pour l'utilisation de ce bien. Ce levier est particulièrement adapté lorsque l'achat du bien considéré (par exemple, un véhicule neuf) est très coûteux, et que ce coût d'acquisition agit comme une barrière à l'accès, et/ou que l'usage de ce bien n'est qu'occasionnel. Une offre de mise à disposition ou de location de plus ou moins longue durée peut, dans ce cas, rendre le bien plus accessible à l'usage pour les ménages ciblés. Mettre en œuvre ce levier implique alors de définir les modalités appropriées de mise à disposition pour usage (contenu du contrat de service, dont durée de mise à disposition, conditions, garanties, etc.)

Ce qu'il faut retenir : « Product as a service » - modification de la nature de l'offre

DÉFINITION : Adaptation des conditions d'accès à un bien en proposant un accès à l'usage du bien sur un temps défini plutôt qu'au travers d'un investissement ou achat qui rendrait le bénéficiaire propriétaire

BARRIÈRES ADRESSÉES :

 Inadéquation

 Coût

ENJEU : Identifier le contrat d'usage et de financement adapté à l'offre (outils de financement, durée d'utilisation, clauses de garantie...)

CADRE DANS LEQUEL IL FAUT LE PRIVILÉGIER : Produit coûteux pour lequel un investissement important est nécessaire OU produit dont l'utilisation est occasionnelle

RECOMMANDATIONS DE MISE EN ŒUVRE :

- Identifier les conditions d'amortissement du produit dans le temps (courbe d'amortissement)
- Identifier les conditions d'utilisation du produit (régularité, durée...)

EXEMPLE : Offre du Club Mobilité : accès à un véhicule en location longue durée plutôt qu'un achat de véhicule



Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

LEVIER : LA TARIFICATION

Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles : coût, indisponibilité et inadéquation



Tarification : Les leviers d'inclusion reposant sur une redéfinition du prix final pour le consommateur

L'Action Tank Entreprise & Pauvreté a identifié 3 leviers distincts reposant sur la redéfinition du prix final pour le consommateur, et permettant de casser des barrières à l'accès liées au coût du produit. Ces leviers liés à la tarification sont :



Leviers liés à la tarification

- 4 Approche en coût marginal
- 5 Recours à du subventionnement croisé
- 6 Logique de coût évité

4 Approche en coût marginal

Exemple 1 : Le Programme Malin

Dans le cadre du programme Malin, afin d'agir sur le poids des dépenses alimentaires des familles pauvres avec jeunes enfants, tout en garantissant le bon apport nutritionnel, des bons de réduction sur une sélection de produits de nutrition infantile sont proposés par Bledina via l'association Malin. Le montant de la réduction proposée par les bons vise une diminution minimum de l'ordre de 30% du prix pour le client.

Exemple 2 : L'offre Action Elec

Le programme Action Elec, en cours d'expérimentation à date d'octobre 2021, vise à lutter contre l'insécurité électrique des ménages. La mise en sécurité électrique de logements repose sur la fourniture d'équipements électriques produits par des acteurs tels que Schneider Electric, la distribution de ces équipements par des distributeurs professionnels spécialisés tels que Rexel, et l'installation de ces équipements chez les ménages par des électriciens. Dans le cadre du programme Action Elec, Schneider Electric, Rexel et les électriciens travaillent indépendamment à prix réduit, permettant une baisse de prix cible de 50% sur le matériel et de 20% pour le prix des travaux complets, pour le client final.

Dans sa définition stricte, le coût marginal correspond au coût de fabrication d'une unité supplémentaire du produit. **Une approche dite « en coût marginal » repose sur l'engagement d'une entreprise à abandonner une partie de la marge habituellement facturée, pour une clientèle spécifique et sur un produit donné, par exemple parce que l'entreprise peut se permettre cet abandon de marge en raison d'un coût marginal faible.** Pour cette clientèle spécifique (dans le cas des modèles économiques inclusifs, les ménages à bas revenus et/ou en situation d'exclusion), le prix final est donc inférieur à celui proposé à une clientèle classique (prix « grand public »). Cet abandon de marge est justifié économiquement pour l'entreprise parce qu'il permet d'acquérir une nouvelle clientèle pour laquelle les produits sont habituellement inaccessibles.

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

LEVIER : LA TARIFICATION

Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles : coût, indisponibilité et inadéquation



Ce levier est à utiliser en particulier sur des unités de consommation courante (grand nombre d'unités produites) ou des produits à forte marge. Cette diminution du prix (permise par un abandon de marge) peut être réalisée par un acteur unique de la chaîne de valeur ou par plusieurs acteurs de la chaîne de valeur du produit.

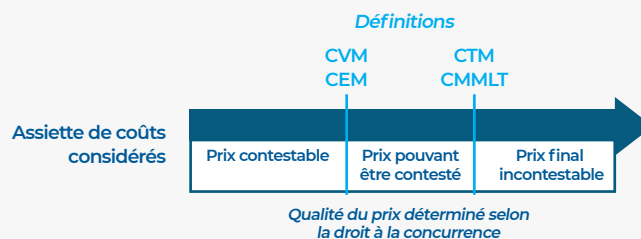
Note : pour mieux appréhender le concept de chaîne de valeur, consultez la section Chaîne de valeur !

Pour aller plus loin Comment définir un niveau de prix dans le cadre d'un modèle économique inclusif ?

Si l'approche de tarification en coût marginal peut avoir du sens en tant que levier d'économie pour rendre plus accessible un bien ou service essentiel, il convient de déterminer le périmètre de coût à prendre en compte ou non par les entreprises. Quatre indicateurs sont envisageables :

- le coût marginal moyen à long terme (« CMMLT ») est la moyenne de tous les coûts (variables et fixes) qu'une entreprise supporte pour fabriquer un produit déterminé.
- le coût total moyen (« CTM ») est calculé en divisant le total des coûts de l'entreprise – variables et fixes – par le nombre total d'unités produites.
- Le coût évitable moyen (« CEM ») est la moyenne des coûts qui auraient pu être évités si l'entreprise n'avait pas produit une unité supplémentaire. Il s'agit donc de coûts de court terme.
- Le coût variable moyen (« CVM ») est le coût des facteurs de production dont les quantités varient avec la quantité produite, rapporté au nombre total d'unités produites.

Le périmètre de coût considéré par chaque définition influence le niveau de tarification. Au-delà du périmètre du CTM, le prix déterminé ne peut pas être considéré comme prédateur au sens du droit à la concurrence.



Le prix fixé (la tarification) pour l'offre inclusive doit ne pas être « prédateur » au sens du droit de la concurrence (c'est-à-dire un prix qui comporte une finalité d'exclusion des concurrents réels ou potentiels du marché), pour éviter un risque d'accusation d'abus de position dominante.

Le choix de tarification varie selon les entreprises porteuses d'un modèle économique inclusif avec lesquelles travaille l'Action Tank Entreprise & Pauvreté. Il repose sur un arbitrage entre l'effet de levier « prix » nécessaire pour faciliter réellement l'accès à un bien ou service essentiel pour une population donnée, l'impact financier pour l'entreprise, et les enjeux liés au droit de la concurrence.

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

LEVIER : LA TARIFICATION

Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles : coût, indisponibilité et inadéquation



L'impact de ce levier d'approche en coût marginal est particulièrement important dans les secteurs avec des coûts fixes importants (téléphonie, énergies) et des secteurs avec des coûts marginaux de production faibles (alimentation). Il a moins de sens et d'impact dans les secteurs où le taux de marge est faible (distribution alimentaire, bâtiment).

Ce qu'il faut retenir : **Approche en coût marginal**

DÉFINITION : Proposer une réduction sur le prix de marché classique en évaluant les marges captées habituellement par l'entreprise.

BARRIÈRES ADRESSÉES :



Coût

ENJEU : Evaluer la composition prix du produit

CADRE DANS LEQUEL IL FAUT LE PRIVILÉGIER : Produit de consommation courante (beaucoup d'unité produite) ou à marge forte.

RECOMMANDATIONS DE MISE EN ŒUVRE : Détailler la structure de prix complète du produit avec les équipes marketing sur l'ensemble de la chaîne de valeur si pertinent

EXEMPLE : Programme Malin : abandon de marge sur une sélection de produits d'alimentation infantile par la marque Blédina, pour les ménages éligibles à l'offre

4

5 Recours au subventionnement croisé

Exemple 1 : L'entreprise sociale Môm'artre

L'entreprise sociale Môm'artre propose un mode de garde artistique pour des enfants âgés de 6 à 11 ans. L'objectif du projet est de démocratiser la pratique artistique pour tous les enfants, soutenir l'égalité professionnelle en levant les freins de la garde des enfants et développer la mixité sociale et la diversité pour créer du lien dans les quartiers où les antennes de l'organisation sont installées. Le modèle économique de Môm'artre est basé sur des subventions publiques et privées, ce qui permet de réduire le reste-à-charge du coût de la garde d'enfants pour les familles, et sur une tarification des services. La tarification est différenciée selon les moyens des parents afin de favoriser la mixité sociale, avec des tarifs allant de 50 centimes à 10 euros de l'heure.

Exemple 2 : Grameen Veolia Water

Grameen Veolia Water est une joint-venture entre Veolia Eau et Grameen Health Care Service, une filiale de la Grameen Bank, qui vise à favoriser l'approvisionnement en eau potable à un prix abordable dans une zone rurale et très pauvre du Bangladesh, confrontée à une contamination de l'eau de ses puits en arsenic. Le modèle économique de Grameen Veolia Water est composé de 2 activités : 1) une offre d'eau distribuée dans onze points de distribution appelés « bornes-fontaines », par quantité de 10 litres, pour les consommateurs pauvres ; 2) une offre pour les consommateurs citadins en vendant des bonbonnes de 20 litres d'eau dans un nouveau segment urbain présentant un plus grand pouvoir d'achat (gouvernement, hôtels, etc.), à un prix 14 fois supérieur au tarif pratiqué dans la zone rurale. Les recettes générées par la vente de bonbonnes d'eau sur le marché citadin financent le développement du marché rural.

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

LEVIER : LA TARIFICATION

Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles : coût, indisponibilité et inadéquation



Le subventionnement croisé est un levier qui permet de réduire « artificiellement » le prix d'un produit pour un certain segment de consommateurs, grâce aux profits générés par une autre activité. Cette approche basée sur une mutualisation des ressources entre deux activités peut s'appliquer à la vente d'un même produit vendu à deux clientèles différentes (à des prix différents) ou de deux produits différents à deux clientèles différentes. En général, les catégories de client peuvent être basées sur des seuils de revenus des ménages clients.

Ce mode de tarification n'a pas été utilisé directement dans les programmes de l'Action Tank Entreprise & Pauvreté. Il est cependant utilisé par d'autres acteurs dans le cadre de modèles économiques inclusifs en France et à l'étranger.

Ce qu'il faut retenir : **Recours au subventionnement croisé**

DÉFINITION : Réduction du prix d'un produit ou service pour un certain segment de consommateurs, grâce aux profits générés par une autre activité, pouvant consister à vendre le même produit ou un autre, à un autre segment de clientèle, généralement plus riche

BARRIÈRES ADRESSÉES :



Coût

ENJEU : Permettre l'acceptabilité et la lisibilité du prix par l'ensemble de la clientèle

CADRE DANS LEQUEL IL FAUT LE PRIVILÉGIER : Possibilité de mutualisation des ressources entre deux activités soit : 1) appliquée à la vente d'un même produit vendu à deux clientèles différentes (à des prix différents), soit 2) appliquée à la vente de deux produits différents à deux clientèles différentes

RECOMMANDATIONS DE MISE EN ŒUVRE : Pour une même activité, déterminer différents publics selon leur capacité de paiement, puis définir le modèle de rentabilité d'après des tarifications distinctes pour ces différents publics

EXEMPLES : Non expérimenté par l'Action Tank. Môm'artre (sur le même produit) et Grameen Veolia (sur des produits différents)

5

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

LEVIER : LA TARIFICATION

Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles : coût, indisponibilité et inadéquation



6 Logique de coût évité

Exemple : Le Club Mobilité

Dans le cadre du programme Club Mobilité, une expérimentation a été lancée dans les Yvelines avec Activity', agence d'insertion du département. L'agence Activity' finance, au travers du département, une partie du coût de la location du véhicule pour les publics allocataires RSA qu'elle accompagne dans leur retour à l'emploi. L'accès à un véhicule est déterminant pour l'insertion professionnelle de ces publics. En favorisant l'accès à la solution de location via cette prime, Activity' entend réaliser sa mission d'insertion et réduire indirectement le montant des aides versées à ces publics par le Département.

Le coût évité repose sur la prise en charge d'une partie du prix du produit par un acteur autre que le consommateur final. Cet acteur tiers, souvent un acteur public, a un intérêt à faciliter l'accès d'un ménage à un produit visé. La prise en charge financière par cet acteur tiers est justifiée par les économies que celui-ci réalise.

Il faut donc privilégier ce levier lorsqu'il y a une attribution directe possible entre l'accès d'un ménage à un produit et une externalité positive pour l'acteur tiers. Il faut également que ces externalités positives puissent être évaluées financièrement. Pour être mis en œuvre, ce levier peut nécessiter une phase d'expérimentation visant à évaluer précisément les gains des acteurs concernés.

Ce qu'il faut retenir : **Logique de coût évité**

DÉFINITION : Réduction du coût via la prise en charge d'une partie du coût pour les ménages par un partenaire tiers en raison des économies ou externalités positives de l'usage d'un produit dont il bénéficie.

BARRIÈRES ADRESSÉES :

 Coût

ENJEU : Evaluer la composition prix du produit

CADRE DANS LEQUEL IL FAUT LE PRIVILÉGIER : Externalité positive pouvant être évaluée financièrement

RECOMMANDATIONS DE MISE EN ŒUVRE : Formaliser des hypothèses concernant des coûts pouvant être évités, puis les vérifier au travers d'une expérimentation.

EXEMPLE : Partenariat entre le Club Mobilité et le département des Yvelines qui, dans le cadre de sa mission d'accompagnement des publics au RSA, propose une subvention afin de réduire le coût d'accès à un véhicule.

6

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

LEVIER : LA CHAÎNE DE VALEUR

Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles : coût, indisponibilité et inadéquation

La chaîne de valeur : Les leviers d'inclusion reposant sur une réorganisation de la chaîne de valeur

4 leviers d'inclusion reposant sur une réorganisation de la chaîne de valeur ont été identifiés par l'Action Tank Entreprise & Pauvreté au travers des programmes développés et accompagnés :

Leviers liés à la chaîne de valeur

- 7 Mode de production
- 8 Mode de distribution
- 9 Mode de gestion
- 10 Mode de financement

7 L'adaptation du mode de production

Exemple : L'offre Optique Solidaire

Le programme Optique Solidaire⁵ a été développé par le producteur de verre optique Essilor et mis en œuvre par un ensemble d'acteurs de la chaîne de valeur optique – ophtalmologistes, opticiens, fabricants de montures, le verrier Essilor, et des organismes de complémentaire santé – pour faciliter l'accès à un équipement optique de qualité pour des ménages à bas revenus. Dans le modèle économique inclusif développé par Optique Solidaire, le mode de production de l'équipement optique a été adapté, afin de pouvoir proposer et distribuer des lunettes à un prix réduit. Une activité spécifique, la découpe du verre optique, a été ciblée par cette réorganisation, pour répondre à un enjeu de réduction du temps passé par l'opticien dans le cadre de l'offre Optique Solidaire : la découpe du verre est en effet d'une activité traditionnellement déployée par l'opticien (qui, dans un circuit « classique », reçoit les verres produits par le verrier à la vue du patient, et les découpe afin de pouvoir les insérer sur la monture choisie). Dans le cadre de l'offre Optique Solidaire, une découpe des verres par les opticiens impliqués aurait engendré des pertes pour ces opticiens, étant donné les prix réduits pratiqués sur les lunettes. Afin d'optimiser les coûts et la logistique de distribution des lunettes dans le cadre de l'offre Optique Solidaire, il a donc été décidé de transférer cette activité de découpe des verres au verrier Essilor, qui pouvait absorber ce temps de production supplémentaire, afin de réduire le temps de prestation requis de la part des opticiens, et garantir ainsi un prix réduit sur les lunettes.

L'adaptation du mode de production repose sur une analyse de la chaîne de valeur complète d'un produit, et de l'ensemble des activités déployées le long de cette chaîne de valeur, afin de comprendre si certaines de ces activités peuvent être « déplacées » dans le but de réduire les coûts de production complets ou de mieux adapter l'offre développée aux besoins identifiés. Cette réorganisation du mode de production peut, par exemple, mener à transférer une activité de production d'un acteur de la chaîne de valeur à un autre, afin d'optimiser le coût complet de production du bien ou du service considéré.

Ce levier peut donc être exploré dans le cas de biens dont la production repose sur plusieurs acteurs, intervenant chacun à différents niveaux de la chaîne de valeur du produit, et si l'une des activités entrant dans la production peut être transférée d'un acteur à un autre. Avec le « déplacement » d'une l'activité le long d'une chaîne de valeur, on recherche un effet positif sur le coût complet du produit, ou une optimisation du processus de mise à disposition dans le cadre de l'offre développée.

5 Le programme Optique Solidaire a été arrêté en 2019 car une évolution des politiques publiques de santé, et la mise en place de la réforme « 100% Santé », qui instaure une prise en charge complète des soins dans le domaine de l'optique par l'Assurance Maladie et les complémentaires santé, a permis de lever les barrières à l'accès qui existaient auparavant, et que le programme adressait. L'offre Optique Solidaire n'avait donc plus lieu d'être.

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

LEVIER : LA CHAÎNE DE VALEUR

Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles : coût, indisponibilité et inadéquation

Ce qu'il faut retenir : **Adaptation du mode de production**

DÉFINITION : Réorganisation du mode de production du produit, avec un « déplacement » de certaines activités le long de la chaîne de valeur, dans le but d'optimiser les coûts ou adapter l'offre aux besoins

BARRIÈRES ADRESSÉES :

 ▶ Coût

 ▶ Inadéquation

ENJEU : Identifier les activités et compétences qui peuvent être opérés par un autre acteur de la chaîne de valeur.

CADRE DANS LEQUEL IL FAUT LE PRIVILÉGIER : Chaîne de valeur dans laquelle des activités peuvent être transférées d'un acteur à un autre pour adresser un besoin spécifique ou abaisser les coûts complets de l'offre

RECOMMANDATIONS DE MISE EN ŒUVRE :

- Détailler la structure de la chaîne de valeur, et analyser les activités déployées
- Identifier des opportunités d'optimisation (coûts, temps passé) et d'amélioration de l'adéquation avec les besoins qui peuvent être réalisées au travers d'un transfert d'activité depuis un niveau de la chaîne de valeur à un autre

EXEMPLE : Transfert de la découpe des verres optiques de l'opticien à Essilor (le verrier) dans le cadre de l'offre de lunettes abordables Optique Solidaire

7

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

LEVIER : LA CHAÎNE DE VALEUR

Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles : coût, indisponibilité et inadéquation

8 Adaptation du mode de distribution

Exemple : Le Club des locataires chez Plaine Commune Habitat

Dans le cadre de la construction de l'offre inclusive d'assurance multirisque habitation (MRH) développée pour les locataires du parc du bailleur social Plaine Commune Habitat (PCH), le mode de distribution a été adapté afin de s'appuyer sur un canal de distribution spécifique : le Club des Locataires, une association de locataires dédiée au partage de « bons plan ». Sur les premières années de mise en œuvre de l'offre inclusive MRH, le produit d'assurance a été distribué par un courtier local, Rodassur, en partenariat étroit avec le Club des Locataires⁶. La prescription de l'assurance s'appuyait donc sur l'implication des locataires à travers le Club des Locataires, pour informer de l'existence d'une offre adaptée et orienter les autres locataires vers le courtier Rodassur pour la souscription. Ce schéma de distribution intégré à un cadre spécifique aux locataires de PCH a permis de créer une relation de confiance entre courtier et client, menant à une transformation maximale de « vente » pour le courtier. Cette optimisation du processus de distribution et du taux de transformation a pu être traduite en une diminution du prix final de l'assurance pour les locataires PCH.

La mise en œuvre de ce levier repose sur l'analyse détaillée du mode de distribution du produit, afin d'**identifier des opportunités de modifier cette distribution dans le but de réduire le coût associé (et donc le prix final de l'offre pour le bénéficiaire)** et de mieux adapter le mode de distribution aux besoins d'un public cible spécifique (pour lequel certains modes de distribution « classiques » peuvent être mal adaptés, par exemple, du fait d'un manque de visibilité ou de confiance vis-à-vis de certains canaux de distribution).

L'utilisation de ce levier peut donc permettre de cibler des barrières identifiées liées au coût du produit, à son adéquation avec les besoins du public donné, au parcours d'accès et à la disponibilité du produit pour ce public ciblé.

Ce qu'il faut retenir : **Adaptation du mode de distribution**

DÉFINITION : Modification du mode de distribution dans le but de réduire le coût associé (et donc le prix final de l'offre) et/ou de mieux adapter le mode de distribution aux besoins d'un public cible spécifique

BARRIÈRES ADRESSÉES :

- Coût
- Inadéquation
- Indisponibilité

ENJEU : Identifier des ressources mobilisables pour assurer la distribution hors des canaux traditionnels

CADRE DANS LEQUEL IL FAUT LE PRIVILÉGIER : Produit dont le mode de distribution peut être adapté (par exemple, pas de contraintes légales ou réglementaires fortes empêchant d'intégrer un nouvel acteur dans la distribution du produit)

RECOMMANDATIONS DE MISE EN ŒUVRE :

- Analyser le mode de distribution « classique » du produit
- Identifier des opportunités de s'appuyer sur un ou plusieurs nouveaux acteurs et canaux pour la distribution du produit (en particulier, des acteurs proches du public ciblé)

EXEMPLE : Distribution d'une offre multirisque habitation inclusive auprès des locataires du bailleur social Plaine Commune Habitat, reposant sur un partenariat avec une association de locataires dédiée au partage de « bons plans »

⁶ Le projet est actuellement en pause ; l'offre d'assurance MRH fait toutefois toujours partie des offres proposées par le courtier Rodassur, bien que l'orientation de locataires par le Club des Locataires ne soit plus active.

9 Adaptation du mode de gestion

Exemple : Optimisation des coûts de gestion d'un contrat d'assurance inclusive

Si ce levier n'a pas été utilisé à date dans les offres développées avec les partenaires de l'Action Tank Entreprise & Pauvreté, il a été envisagé dans le cadre de travaux portant sur la construction d'offres d'assurance inclusives, dans le but d'identifier des manières d'optimiser la gestion des contrats d'assurance inclusives, et de réduire les coûts associés (et donc de réduire in fine le prix pour les publics cibles des offres). Les analyses réalisées sur la structure de coûts typiques d'offres d'assurance « classiques » ont en effet montré que les coûts de gestion des contrats (par exemple, la gestion des déclarations de sinistres ou la réalisation des constats par un expert qui doit se déplacer, dans le cas des assurances multirisque habitation) contribuent à environ 25% du prix de la prime d'assurance facturée au client assuré. L'Action Tank Entreprise & Pauvreté a donc exploré des opportunités d'adaptation du mode de gestion des contrats, afin d'en diminuer le coût. Les adaptations envisagées concernent notamment la qualification des sinistres, avec l'intervention de tiers, tels que des gardiens d'immeubles, plutôt que d'un référent de la société d'assurance devant se déplacer sur le lieu du sinistre.

Le levier correspondant à l'adaptation du mode de gestion d'une offre peut être considéré lorsque les différentes activités de gestion liées à l'offre (toutes les activités qui sont déployées par l'entreprise pour honorer le contrat une fois le produit acheté) ont un poids important dans le coût complet de l'offre, et qu'il est possible d'identifier des adaptations de ce mode de gestion qui permettraient de diminuer les coûts.

L'adaptation du mode de gestion de l'offre peut par exemple reposer sur le transfert d'une activité d'un acteur donné à un autre (et potentiellement de l'intégration d'un nouvel acteur dans la chaîne de valeur), afin de diminuer le coût lié à la réalisation de cette activité.

Ce qu'il faut retenir : **Adaptation du mode de gestion**

DÉFINITION : Modification du mode de gestion (déploiement des activités de gestion liées à l'offre) dans le but de réduire les coûts associés

BARRIÈRES ADRESSÉES :



► Coût

ENJEU : Identifier des ressources mobilisables pour la réalisation de certaines activités de gestion, hors des modes de gestion « traditionnels »

CADRE DANS LEQUEL IL FAUT LE PRIVILÉGIER : Offres pour lesquelles les différentes activités de gestion ont un poids important dans le coût complet du produit, et donc le prix pour le bénéficiaire final

RECOMMANDATIONS DE MISE EN ŒUVRE :

- Mettre à plat le mode de gestion de l'offre et identifier des activités qui peuvent être modifiées afin d'agir sur le coût (sans diminuer la qualité de l'offre)

EXEMPLE : Non expérimenté par l'Action Tank à ce jour - réalisation des constats de sinistres par des tiers de confiance (ex : gardiens d'immeuble) dans le cadre de l'offre d'assurance habitation multirisque développée pour les locataires du parc de Plaine Commune Habitat

9

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

LEVIER : LA CHAÎNE DE VALEUR

Leviers d'inclusion pour agir sur les barrières structurelles : coût, indisponibilité et inadéquation

10 Adaptation du mode de financement

Exemple : L'offre du Club Mobilité

Dans le cadre de l'offre Club Mobilité, développée pour faciliter l'accès à la mobilité des demandeurs d'emploi, des travailleurs précaires et des micro-entrepreneurs, et proposant un véhicule neuf en Location avec Option d'Achat (LOA), l'accès à la location de longue durée est facilitée grâce à une possibilité de financement par microcrédit, permettant de couvrir les mensualités de location. Plusieurs organismes de microcrédit sont partenaires du programme et participent à la mise en œuvre de l'offre à travers l'octroi de microcrédits : Parcours Confiance (Caisse d'Epargne), Créasol, Adie.

L'adaptation du mode de financement est un levier pertinent lorsque le coût d'acquisition d'un produit est élevé et que les solutions de financement « classiques » disponibles sur le marché (tel que le crédit traditionnel, pour le financement de travaux ou l'achat d'un véhicule) ne sont pas accessibles pour un public donné (par exemple, du fait de ressources faibles ou peu stables dans le temps, l'accès au crédit n'est pas disponible pour certains ménages). Dans ce cas, **d'autres solutions de financement peuvent être envisagées afin de lever les barrières à l'accès liées au coût et à la possibilité de financer l'acquisition d'un bien : par exemple, le recours à du microcrédit, ou la vente d'un actif pour libérer des liquidités pouvant être utilisées pour l'acquisition du produit.**

Souvent, la mise en œuvre de ce levier implique d'identifier et de mobiliser des partenaires pouvant jouer un rôle dans la mise à disposition de ces nouveaux modes de financement (par exemple, des organismes de microcrédit).

Ce qu'il faut retenir : **Adaptation du mode de financement**

DÉFINITION : Identification et mise à disposition d'un mode de financement nouveau ou alternatif pour permettre l'accès au produit

BARRIÈRES ADRESSÉES :

- ▶ Coût
- ▶ Indisponibilité

ENJEU : Identifier le financement adapté au produit (montant, durée d'engagement, accessibilité...)

CADRE DANS LEQUEL IL FAUT LE PRIVILÉGIER : Produit dont le coût est important ou pour lequel des solutions de financement existent mais ne sont pas accessibles pour le public ciblé

RECOMMANDATIONS DE MISE EN ŒUVRE :

- Identifier un outil de financement approprié en fonction du besoin financier et mobiliser les partenaires correspondants afin de pouvoir mettre à disposition cet outil de financement dans le cadre de l'offre inclusive

EXEMPLE : Possibilité de financement des paiements mensuels au travers d'un microcrédit dans le cadre de l'offre de véhicule neuf en location longue durée Club Mobilité

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

Leviers d'inclusions pour agir sur les barrières informationnelles et psycho-sociales

Comme évoqué en introduction de ce chapitre, les barrières à l'inclusion ne sont pas uniquement structurelles mais également informationnelles et psycho-sociales. Aussi, afin d'assurer l'inclusivité des offres mises sur le marché, les partenaires de l'Action Tank Entreprise & Pauvreté ont développé des pratiques permettant de lever ces barrières non structurelles. Nous abordons dans cette section quelques exemples, non exhaustifs, de leviers agissant sur ces barrières informationnelles et psycho-sociales.

Plus précisément, ces leviers identifiés pour lever les barrières non-structurelles peuvent être regroupés sous trois dimensions :



La communication

- Information claire
- Approches intégrant des sciences comportementales
- Aller-vers



La distribution

- Mode de souscription multi-canal
- Distribution via des partenaires associatifs et publics
- Cellule d'appui et d'accompagnement



Le produit

- Prévisibilité des coûts
- Couplage avec des solutions d'accompagnement

Des leviers liés à la communication pour agir sur les barrières informationnelles et psycho-sociales

Différents leviers liés à la manière de communiquer sur l'offre peuvent être utilisés, en fonction des problématiques et barrières non-structurelles identifiées :

- ▶ En premier lieu, les éléments clés permettant la communication de l'offre (nom du produit, descriptifs, modalités de souscription) doivent être travaillés pour être simple à comprendre et transparents, dans **un vocabulaire non stigmatisant**.
- ▶ Des approches intégrant des **méthodes de sciences comportementales** peuvent aussi être déployées dans le cadre de la communication sur une offre inclusive auprès du public ciblé, afin d'améliorer l'efficacité de cette communication en prenant en compte des facteurs psychologiques et comportementaux, et en identifiant des freins et biais cognitifs qui peuvent exister. Par exemple, ces approches peuvent consister à adapter la tonalité et le contenu émotionnel d'un message, tout en le simplifiant.

Exemple : Le Programme Malin

L'association Programme Malin et l'Action Tank Entreprise & Pauvreté ont travaillé en partenariat avec HEC pour améliorer l'efficacité du courrier transmis aux bénéficiaires potentiels de l'offre Programme Malin et augmenter le taux d'inscription au programme. Ces travaux ont porté sur l'adaptation du contenu et de la tonalité du courrier, afin de tester, au travers d'une expérimentation, plusieurs versions du courrier et ainsi identifier quel contenu suscite plus ou moins d'intérêt pour le programme. Une attention particulière a aussi été portée à employer des termes non-stigmatisants, et à simplifier le message pour en améliorer la compréhension. Des efforts ont également été conduits pour accentuer le discours empathique centré autour des besoins plutôt qu'un discours institutionnel souvent utilisé pour décrire ces programmes.

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

► Des **approches dites « d’aller-vers »** (pratique pro-active pour entrer en relation avec le public ciblé et lui apporter l’information) peuvent également permettre d’adresser un public parfois éloigné des canaux de communication habituels. Ces approches, de plus en plus employées par des acteurs publics et associatifs dans leurs interventions sociales, dans un objectif de repérage des problèmes et de prévention plutôt que de réparation, peuvent aussi être appliquées dans le cadre de la mise en œuvre d’offres inclusives par des entreprises, grâce à des partenariats avec des organisations pratiquant cet « aller-vers » ou tout simplement en contact direct avec le public.

Exemple : VoisinMalin

VoisinMalin est une association créée en 2010 qui emploie, forme et anime un réseau d’habitants dans les quartiers « populaires », pour aller au contact des autres habitants d’un quartier, notamment en porte-à-porte. Ces Voisins Malins « écoutent, informent et mobilisent les habitants sur les sujets, projets, services et droits qui les concernent mais qu’ils n’utilisent pas par manque d’information, sentiment de non-légitimité ou méfiance envers les institutions ». Dans le cadre du programme Action Elec porté par Schneider Electric, une mission de porte-à-porte de sensibilisation aux risques électriques a été menée par VoisinMalin avec le soutien de la fondation Schneider Electric. Cette démarche a permis de déceler que certains publics ne font pas une distinction nette entre les « vrais » professionnels, et « les connaissances qui s’y connaissent un peu », une information dont on a pu tenir compte pour mieux répondre à ces barrières informationnelles.

Des leviers liés au mode de distribution pour agir sur les barrières informationnelles et psycho-sociales

Nous avons vu dans le chapitre précédent que certaines adaptations apportées au mode de distribution peuvent permettre de lever des barrières structurelles à l’inclusion, liées au coût notamment. Ce travail sur le mode de distribution peut aussi contribuer à lever certaines barrières non-structurelles.

► Les **modes de souscription doivent souvent être multi-canaux** pour être adaptés aux différentes contraintes des publics ciblés. Par exemple, une souscription « dématérialisée », via internet uniquement et sans contact avec un vendeur ou conseiller, peut ne pas être appropriée pour certains publics qui ont besoin de plus d’accompagnement pour bien comprendre le contenu de l’offre, et être en confiance pour effectuer les démarches de souscription. Envisager plusieurs modalités et canaux de souscription est donc parfois nécessaire, afin d’assurer l’accessibilité et une bonne compréhension du produit pour différents profils au sein du public ciblé. émotionnel d’un message, tout en le simplifiant.

Exemple : les modalités de souscription à l’offre Coup de Pouce Livebox

Dans le cadre de l’offre Coup de Pouce Livebox, développée avec Orange pour favoriser l’accès au numérique, le besoin a été identifié de proposer une souscription à l’offre soit en boutique, auprès d’un conseiller Orange, soit par téléphone auprès du service clientèle Orange. Ces modes de souscription permettent en effet aux ménages de pouvoir échanger avec un conseiller et de poser des questions concernant l’offre, ce qui contribue à assurer une bonne compréhension de l’offre et du contrat proposé (information et compréhension qui pourraient être moins aisées dans le cas d’une souscription par Internet, sans accompagnement personnalisé).

► **La distribution via des partenaires publics et associatifs**, déjà évoquée comme levier dans la partie précédente, permet également de casser des barrières informationnelles et socio-psychologiques. En effet, la méfiance que peuvent avoir certains ménages à l’égard d’offres portées par des organisations privées peut être réduite lorsque l’information est donnée par un acteur de confiance, perçu comme légitime pour informer sur des dispositifs d’aide (accompagnateur social, référent emploi...). L’impact est d’autant plus grand si cet acteur s’est engagé à expliquer l’offre et à accompagner le ménage dans son parcours de souscription.

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

► La mobilisation de ressources pour mettre en place **une cellule d'appui ou d'accompagnement est recommandée**. En effet, un échange direct ou par téléphone est décisif pour certains des ménages ciblés, pour être rassuré sur le contenu de l'offre ou sur le parcours de souscription. Les moyens mobilisés peuvent varier : équipe de bénévoles, ou mobilisation d'un service client, par exemples.

Exemple : une équipe de bénévoles pour accompagner la souscription dans le programme Renault Solidaire

Dans le cadre du programme Garage Renault Solidaire, une équipe de bénévoles, majoritairement des anciens salariés Renault, a été constituée pour aider les bénéficiaires non pris en charge par un partenaire associatif ou public. Les bénéficiaires sont recontactés par téléphone afin d'être guidés dans leur parcours de souscription et orientés vers la bonne offre (type de véhicule, option de kilométrage, mensualité...) et le bon garage.

Des leviers liés à la modification du produit pour agir sur les barrières informationnelles et psycho-sociales

Nous avons vu dans le chapitre précédent que certaines adaptations apportées au produit peuvent permettre de lever des barrières structurelles à l'inclusion, liées au coût notamment. Ce travail sur le produit peut aussi contribuer à lever certaines barrières non-structurelles :

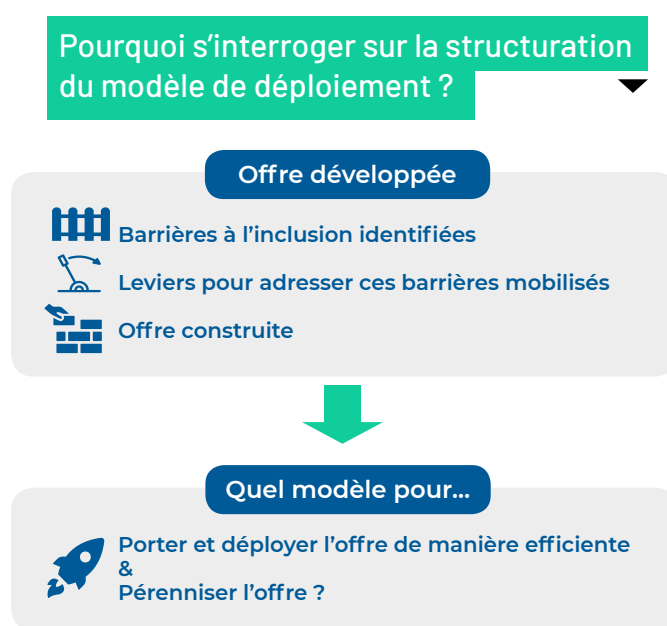
- La **prévisibilité des dépenses** est un enjeu clef pour les ménages ayant des budgets limités. Pour un produit avec un prix mensuel (abonnement téléphonique, location de véhicule...), il est conseillé de viser un prix stable dans le temps et sans surprise. Pour des produits avec des factures variables (réparations, installations), il est préférable de communiquer une estimation tarifaire le plus rapidement possible dans le parcours de souscription.
- Il est fréquent de voir l'**offre principale complétée d'une offre d'accompagnement aux usages ou aux changements des pratiques** pour s'assurer de l'impact final (formation au numérique dans les boutiques Orange pour le programme Coup de Pouce ; conseils nutritionnels via un site internet pour les familles dans le cadre du programme Malin).

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

Comment pérenniser l'offre développée et construire le modèle de déploiement ?

Une fois l'offre construite et les barrières d'inclusion levées, il est nécessaire de s'interroger sur la manière de porter et de déployer cette offre de manière efficiente, notamment pour pouvoir pérenniser cette offre dans le temps : il s'agit de la structuration du modèle de déploiement, qui est le modèle économique, opérationnel et de gouvernance pour la mise en œuvre et le déploiement de l'offre.



La structuration du modèle de déploiement est une partie intégrante du développement d'un modèle économique inclusif pour :

- Concrétiser la mise en œuvre de ce modèle (déploiement des activités et processus nécessaires, pilotage et organisation) : le résultat en est l'existence d'un programme inclusif et l'offre inclusive correspondante dont peut bénéficier le public cible ;
- Envisager le passage à l'échelle du programme et de l'offre, un enjeu pour pouvoir toucher le plus grand nombre de bénéficiaires potentiels et ainsi maximiser l'impact du programme. Le changement d'échelle permet également au programme de tendre vers la plus grande efficacité opérationnelle et économique possible, grâce aux effets d'échelle réalisés.

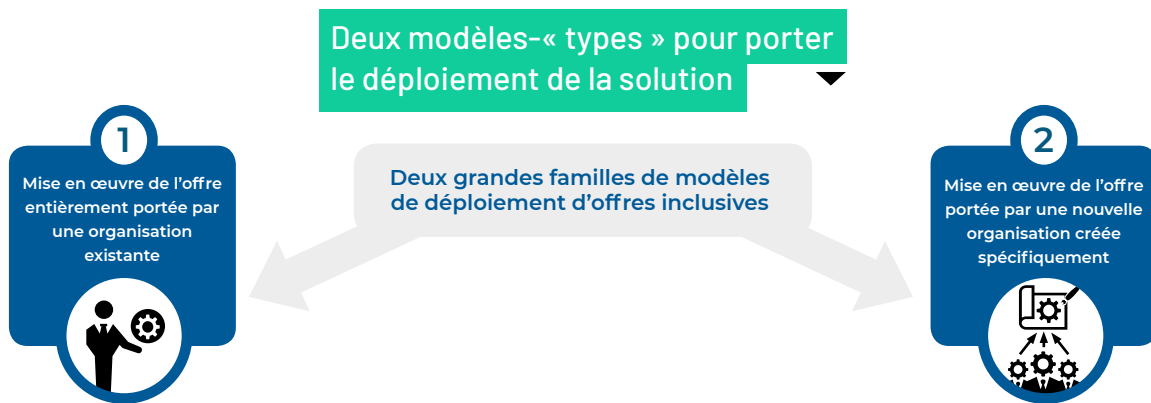
Différents modèles de déploiement possibles

Il n'existe pas un unique modèle, ou des « modèles-types », pour le portage et le déploiement de modèles économiques inclusifs, et les offres correspondantes. En effet, la manière dont une offre est déployée dépend de ses spécificités : activités et processus nécessaires pour la mise en œuvre de l'offre, partenaires impliqués dans cette mise en œuvre, et « secteur » dans lequel il opère, notamment – et la structuration du modèle de déploiement doit intégrer ces spécificités. Il existe donc autant de modèles de déploiement que de modèles économiques inclusifs, et nous aborderons plus loin certaines considérations clés permettant de guider la structuration du modèle de déploiement.

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

Il convient néanmoins de souligner certaines caractéristiques des programmes mis en œuvre à ce jour et accompagnés par l'Action Tank Entreprise & Pauvreté, qui permettent de distinguer deux grandes familles de modèles – au regard de la manière dont l'offre est déployée :



On peut ainsi distinguer :



Des programmes pour lesquels la mise en œuvre de l'offre est entièrement portée par une organisation existante : C'est l'organisation (ou l'une des organisations) impliquée(s) dans le développement de l'offre inclusive qui porte entièrement la mise en œuvre de cette offre, en **mobilisant ses ressources internes** (temps dédié de collaborateurs pour le portage de l'offre, compétences, systèmes et processus internes existants).

Exemple : L'offre Coup de Pouce Livebox d'Orange

Cette offre, développée par l'entreprise Orange, propose un accès à un ordinateur PC reconditionné et à un abonnement internet à moindre coût, ainsi qu'un accompagnement à l'usage du numérique, par le biais d'ateliers de formation au digital proposés aux clients de l'offre. La mise en œuvre du programme Coup de Pouce est portée presque exclusivement par l'entreprise, et s'appuie très largement sur ses ressources et processus internes : équipes marketing, processus de vente existants, service client, réseaux de boutiques. Une seule activité spécifique, liée au reconditionnement et à la vente des ordinateurs portables, est externalisée et confiée à une organisation spécialisée dans ces services.



Des programmes pour lesquels la mise en œuvre de l'offre est portée par une nouvelle organisation, créée spécifiquement pour ce portage : Ce n'est pas l'organisation (ou l'une des organisations) à l'origine du développement de l'offre inclusive, qui porte la mise en œuvre de cette offre, mais **une nouvelle entité**, créée spécifiquement pour le portage et le déploiement de l'offre. Cette nouvelle organisation a son propre modèle économique et est dotée de ressources propres (par exemple, ressources humaines propres).

Exemple : Le Programme Malin

Développé par plusieurs partenaires, dont des sociétés savantes de pédiatrie, la Croix-Rouge Française et Danone-Blédina, le Programme Malin accompagne les familles à faibles revenus sur les problématiques de l'alimentation infantile, de la grossesse à 3 ans, en proposant des outils pédagogiques sur l'alimentation des jeunes enfants et des bons de réduction sur des produits d'alimentation infantile, ustensiles et électroménagers pour favoriser le « fait-maison ». Le programme est porté depuis 2015 par une association de loi 1901, l'Association Programme Malin, créée spécifiquement pour poursuivre la mise en œuvre du programme et en accélérer le développement. Les coûts de fonctionnement de l'association (qui correspondent aux coûts opérationnels de mise en œuvre, distribution et déploiement de l'offre) sont portés par les organisations partenaires du programme (membres cotisants de l'Association Programme Malin).

Partie 2

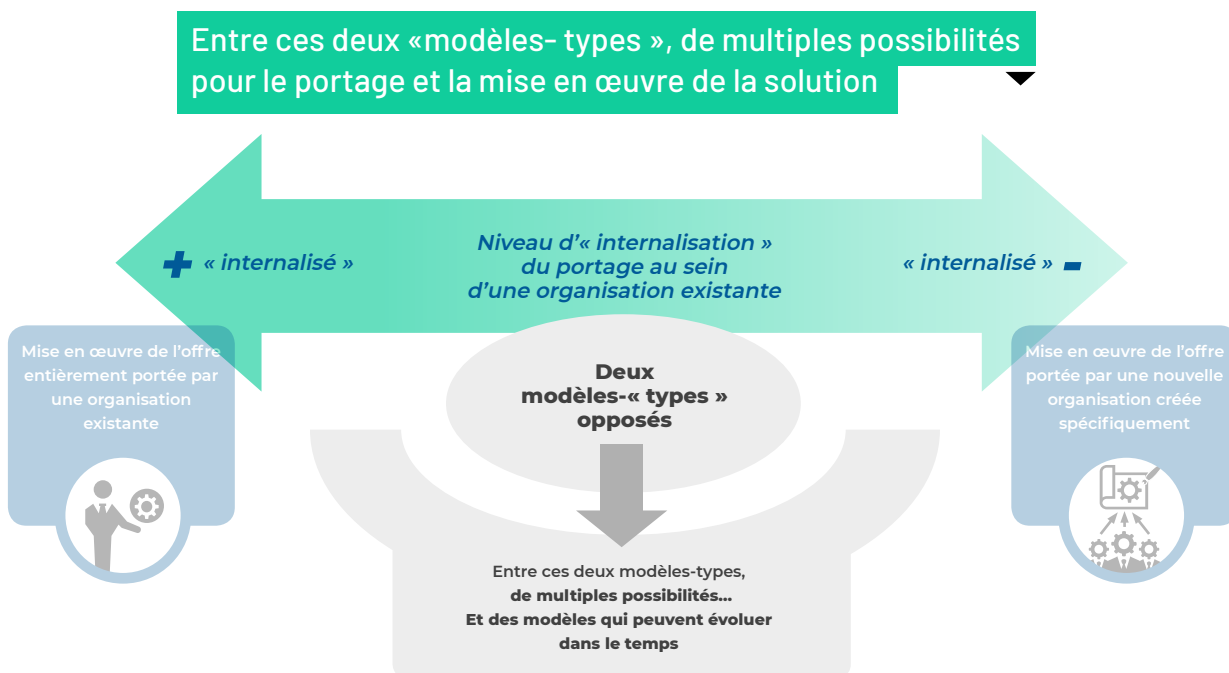
Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

S'il peut être utile de distinguer ces deux grandes familles, pour identifier les principales différences et « options » possibles pour la structuration de modèles de déploiement, il est important de reconnaître qu'il existe, au sein de ces grandes catégories, de multiples nuances et déclinaisons, en fonction des caractéristiques spécifiques de chaque modèle économique inclusif.

+ + +

Il convient donc de considérer ce spectre de possibilités comme un continuum (avec des programmes correspondant à l'un ou l'autre des modèles décrits, mais surtout avec une multiplicité de légères nuances et spécificités). Un programme correspondant au modèle 1, avec un portage largement interne à l'entreprise, pourra en réalité avoir une ou plusieurs activités portées de façon externe, par une autre organisation.

Le modèle de déploiement peut également évoluer dans le temps, à différents stades du déploiement de l'offre inclusive et en fonction des nouveaux besoins et priorités pour le portage et le déploiement de l'offre. Ainsi, le Programme Malin, d'abord hébergé par la Croix-Rouge Française dès 2010, est, comme nous l'avons évoqué, porté depuis 2015 par l'Association Programme Malin, créée pour accélérer le développement du projet.



Les considérations clés pour guider le choix du modèle de déploiement

La construction du modèle de déploiement requiert le plus souvent de réaliser des arbitrages entre différentes options possibles, telles qu'évoquées dans la section précédente.

Plusieurs questions et considérations clés permettent de guider ces choix et arbitrages. Ces considérations sont souvent liées entre elles, et doivent donc être prises en compte conjointement, en parallèle, plutôt que successivement. Nous ne prétendons pas donner ici de « règles » à appliquer, mais plutôt souligner des considérations importantes à prendre en compte.

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

Quelles sont les différentes activités nécessaires pour mettre en œuvre l'offre ?

- ▶ Ces activités correspondent-elles aux métiers et aux activités « traditionnelles » d'une organisation donnée ? Ou nécessitent-elles l'implication de plusieurs organisations ?
- ▶ Peuvent-elles s'adosser aux processus, systèmes et outils existants d'une organisation ? Ou nécessitent-elles la mise en place de nouveaux processus spécifiques pour la mise en œuvre de l'offre ? Comment l'offre peut-elle être déployée d'un point de vue des opérations ?

Si les activités nécessaires pour mettre en œuvre l'offre correspondent majoritairement à celles déployées « traditionnellement » par une organisation (généralement, l'organisation à l'origine du développement de l'offre inclusive), il pourra être pertinent (et souvent, le plus intuitif) de considérer un portage et un déploiement de l'offre par cette organisation même, en interne. Les activités nécessaires pour le déploiement de l'offre pourront en effet s'appuyer largement sur les processus, systèmes et outils déjà en place au sein de l'organisation, sans engendrer de coûts importants liés à la mise en place de nouveaux processus et systèmes.

Au contraire, si le déploiement de l'offre nécessite la mise en œuvre de nombreuses nouvelles activités que l'organisation ne met pas en œuvre typiquement, ou une multiplicité d'activités qu'elle ne peut mettre en œuvre seule, il pourra être plus opportun de considérer un portage « externe » de la solution, par une nouvelle entité, avec, si besoin, l'implication des différentes organisations pertinentes en mesure de contribuer sur une partie des activités et processus requis.

Exemple : Choix de portage « interne » principalement, par une organisation existante

Si **Coup de Pouce Livebox** est une offre particulière, qui s'adresse à des ménages en situation de précarité économique, et différente en ce sens des offres « classiques » d'Orange, le périmètre de l'offre (vente d'une box internet et accès internet à la maison, notamment), et la majorité des activités mises en œuvre pour la proposer aux ménages (i.e. la mettre sur le marché) correspondent bien aux activités « traditionnelles » de l'entreprise. Le déploiement de l'offre peut donc s'appuyer largement sur les ressources et processus internes de l'entreprise (équipes marketing, processus de vente existants, service client, réseaux de boutiques Orange). Le choix du portage du déploiement de l'offre par l'entreprise Orange, en interne essentiellement, est donc possible et approprié, et s'est mis en place naturellement pour le programme Coup de Pouce.

Si le déploiement de l'offre Coup de Pouce Livebox est porté principalement en interne par Orange, sa mise en œuvre nécessite néanmoins la mobilisation et la participation d'acteurs externes d'Orange, et il est donc jugé plus approprié d'externaliser cette activité. De même, les conseillers boutique ou téléphone Orange ne font généralement pas de vente d'ordinateurs portables. Il était donc pertinent que le partenaire AfB porte cette activité de vente. Ainsi, l'ensemble des activités et processus liés à la mise à disposition de PC reconditionnés est portée par AfB.

Le déploiement de l'offre Coup de Pouce Livebox nécessite également la mobilisation de partenaires prescripteurs, pour faire connaître l'offre et la rendre accessible aux ménages qui peuvent en bénéficier. Coup de Pouce s'appuie ainsi sur un large réseau de partenaires prescripteurs : associations et bailleurs sociaux, qui accompagnent des ménages en situation de précarité et peuvent faire connaître l'offre et orienter les ménages qui peuvent en bénéficier.

On voit donc que **le portage/déploiement par l'entreprise, en interne, n'exclut pas la participation d'autres acteurs et partenaires clés pour la mise en œuvre**, tels que des organisations expertes et spécialistes sur certaines activités, et des partenaires prescripteurs.

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

Exemple : Choix de portage « externe » principalement, par une nouvelle organisation

Comme évoqué précédemment, la mise en œuvre de l'offre proposée par le Programme Malin fait intervenir divers acteurs, qui participent ensemble au déploiement de l'offre inclusive : deux sociétés savantes de pédiatrie, la Croix-Rouge Française, et des partenaires entreprises (Blédina, Seb, Lesieur, LDC...), notamment. Chacun de ces acteurs apporte des éléments différents de l'offre proposée – il n'y a donc pas un unique acteur capable de fournir tous les éléments de l'offre, et il était utile, et même jugé nécessaire, de créer une nouvelle entité qui puisse rassembler tous ces acteurs, pour le déploiement de l'offre. Ainsi, l'association de Loi 1901 Programme Malin a été créée en 2015 – elle joue notamment un rôle clé de coordination des partenaires impliqués et de portage des opérations de déploiement de l'offre.

En particulier, depuis le lancement de Programme Malin, l'accompagnement des ménages aux bonnes pratiques alimentaires est un élément essentiel de l'offre. Or cette activité d'accompagnement dépasse le périmètre d'activité des partenaires industriels impliqués, et n'est pas une activité que ces entreprises peuvent ou sont « légitimes » à porter. Il était donc nécessaire que cette activité de conseil et d'accompagnement des ménages puisse être portée par une autre organisation.

Enfin, cette structure « externalisée » permet de pouvoir considérer l'incorporation de nouveaux partenaires dans la démarche, si cela est jugé pertinent et opportun (par exemple, de nouveaux partenariats avec des entreprises pour élargir la palette des produits favorisant une alimentation équilibrée).

Quels sont les coûts liés aux opérations de mise en œuvre de l'offre ?

- ▶ Quel modèle économique pour couvrir ces coûts opérationnels et pérenniser le mode de déploiement de l'offre ?
- ▶ Est-il pertinent que ces coûts soient portés de manière conjointe et partagée entre plusieurs acteurs ?

Comme évoqué, la mise en œuvre et le déploiement d'une offre inclusive induisent nécessairement des coûts d'opération et de gestion.

- Ces coûts sont généralement plus importants lorsque la mise en œuvre de l'offre fait intervenir de multiples parties prenantes (car cela tend à multiplier les activités et à complexifier le modèle opérationnel), et lorsque de nouveaux systèmes et outils correspondants doivent être mis en place (parce que l'on ne peut pas s'appuyer sur les systèmes et outils existants au sein de l'organisation).
- Au contraire, lorsque les processus opérationnels sont plus simples, ou que l'on peut s'adosser aux opérations existantes de l'entreprise, les coûts additionnels liés au déploiement de l'offre sont généralement moindres (et peuvent en grande partie être mutualisés avec d'autres activités traditionnelles de l'organisation).

Dans le cas d'opérations de déploiement plus complexes et nécessitant la mise en place de nouveaux processus, systèmes et outils induisant des coûts de gestion et d'opération plus élevés, la question du financement de ces coûts d'opération peut donc se poser. De manière générale, le modèle économique pour le déploiement de l'offre doit être défini de manière à s'assurer que ces coûts opérationnels et de gestion peuvent être couverts dans le temps. Dans certains cas, lorsque plusieurs partenaires participent à la mise en œuvre du programme, ces coûts peuvent être partagés et portés conjointement. C'est par exemple le cas du Programme Malin, dont une partie des coûts d'opération et de gestion (correspondant aux frais de fonctionnement de l'association Programme Malin) est financée conjointement par l'ensemble des partenaires du programme, qui sont membres de l'association.

Exemple : portage des coûts du Club Mobilité

Le programme Club Mobilité (offre de véhicule neuf en location avec option d'achat) fait intervenir plusieurs acteurs : Renault, la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne et des acteurs du microcrédit. L'offre implique des processus et un accompagnement important des bénéficiaires potentiels (notamment pour les accompagner dans leur démarche de demande et d'obtention de microcrédit). Ce n'est donc pas l'une des organisations participant au déploiement qui porte ces processus (car les ressources et le temps-homme nécessaires sont importants), mais une nouvelle entité créée spécifiquement, la société Club Mobilité, entreprise reconnue ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale), avec son modèle économique propre (rémunération pour chaque véhicule vendu), permettant de couvrir les coûts d'opération et de gestion du déploiement de l'offre.

Partie 2

Comment construire un modèle économique inclusif innovant ?

Quel est le modèle de gouvernance le plus approprié pour soutenir le développement de l'offre ?

- ▶ L'implication et la participation de multiples acteurs est-elle nécessaire ? Une gouvernance partagée est-elle souhaitée et pertinente ?

Comme évoqué précédemment, le déploiement d'offres inclusives nécessite le plus souvent la participation de plusieurs organisations partenaires, qui travaillent ensemble pour mettre en œuvre la solution. Peut alors se poser la question de la mise en place d'une gouvernance spécifique, et du type de gouvernance souhaité et le plus approprié pour porter le programme. Une gouvernance partagée entre les différentes organisations impliquées dans la mise en œuvre de l'offre peut en effet appuyer la démarche partenariale et collective, en permettant la participation de l'ensemble des partenaires dans la prise de décisions et le pilotage stratégique du déploiement de l'offre. Dans ce cas, la création d'une nouvelle entité « externe » pour porter la solution, avec une gouvernance rassemblant les différents acteurs impliqués dans le programme, peut être appropriée.

Plusieurs structures administratives et juridiques peuvent s'accompagner de formes de gouvernance partagées : ainsi, par exemple, les programmes ayant fait le choix de structurer le portage de l'offre au travers d'une entité associative (comme c'est le cas du Programme Malin), ou d'une société co-portée par plusieurs partenaires actionnaires (comme dans le cas du Club Mobilité), ont également développé des modèles et instances de gouvernance partagée.

Exemple : la gouvernance du Programme Malin

Les partenaires impliqués dans la mise en œuvre de l'offre Programme Malin sont membres de l'Association Programme Malin, et à ce titre participent à la vie de l'association et prennent collectivement les décisions concernant le déploiement du programme et son évolution, au travers des instances « classiques » de gouvernance associative : assemblée générale et conseil d'administration, notamment.

Quels sont les enjeux liés à la perception de l'offre par des parties prenantes externes ?

- ▶ Quel impact potentiel du modèle de portage sur la manière dont l'offre inclusive pourra être perçue ?
- ▶ Un portage de l'offre par une nouvelle organisation dédiée est-elle souhaitable pour appuyer la légitimité de l'offre ?

Dans le cadre de la mise en œuvre et du déploiement d'une offre inclusive, peuvent surgir des enjeux liés à la perception de l'offre par des parties prenantes externes – notamment lorsqu'une grande entreprise est à l'origine et est largement engagée, dans le développement et le déploiement de l'offre. Les bénéficiaires clients de l'offre, pouvoirs publics, et organisations évoluant dans le secteur ou le domaine concerné par l'offre, notamment, chercheront à obtenir l'assurance que l'offre a réellement une vocation « sociale ». Il peut alors être pertinent de considérer la manière dont le modèle de déploiement (et le type de structure choisie pour porter ce déploiement) peut influencer sur la lisibilité et perception externe de l'offre. Par exemple, le choix d'un déploiement au travers d'une structure associative d'intérêt général, peut être perçue comme une forme de garantie de la mission sociale pour certaines parties prenantes externes. Un tel choix peut avoir un impact important sur la lisibilité et la confiance que peut avoir le public cible vis-à-vis de l'offre, et sur la capacité à engager de nouveaux partenaires (prescripteurs, notamment).

Exemple : le rôle du statut associatif du Programme Malin

Le Programme Malin s'appuie sur un réseau dense et diversifié d'acteurs de la santé, de la petite enfance et de la solidarité (associations caritatives, CCAS, etc.) avec le soutien notamment des CAF des territoires sur lesquels le programme est déployé, et de la Caisse nationale d'allocations familiales au niveau national. Le statut associatif de l'organisation Programme Malin garantit sa mission d'intérêt général, un élément important pour des acteurs s'engageant à prescrire cette offre, qui intervient dans le domaine sensible qu'est la nutrition infantile, proche du champ de la santé.

Valeur
partagée

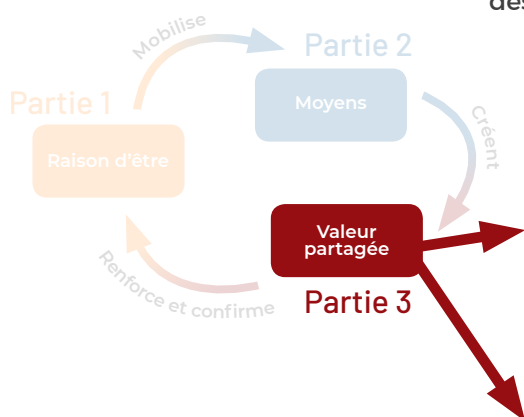
Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

La création de valeur des modèles économiques inclusifs dépasse les indicateurs comptables et financiers usuels car elle réside dans les effets positifs que crée le modèle pour les différentes parties prenantes concernées ou impliquées. Ces effets positifs ne prennent pas la même forme selon la partie prenante considérée (ménage en situation de pauvreté ou salariés de l'entreprise opérant le modèle économique inclusif, par exemples). L'impact du modèle économique inclusif pour les bénéficiaires reste toutefois la priorité (impact social du programme).

Il est nécessaire de bien se saisir des différentes formes que prend cette création de valeur inédite, à la fois pour donner un cap au développement du modèle économique inclusif, et pour convaincre les décideurs d'investir du temps et des ressources dans le développement puis la pérennisation du modèle. Le panorama des formes de valeurs créées qui suit est donc un outil ayant vocation à aider les porteurs de programmes à mieux « cartographier » l'impact recherché de leurs initiatives.

Nous abordons dans cette **Partie III**, deux sujets clés dans la valorisation du modèle économique inclusif créé : d'abord, la qualification de la valeur créée (quelle forme prend cette création de valeur ? pour qui créé-t-on de la valeur ?) ; puis les modalités de mesure de cette valeur créée, qui sont à envisager dès les premiers temps de l'expérimentation du modèle.



Comprendre les différentes formes de valeur créée par les modèles économiques inclusifs P. 49

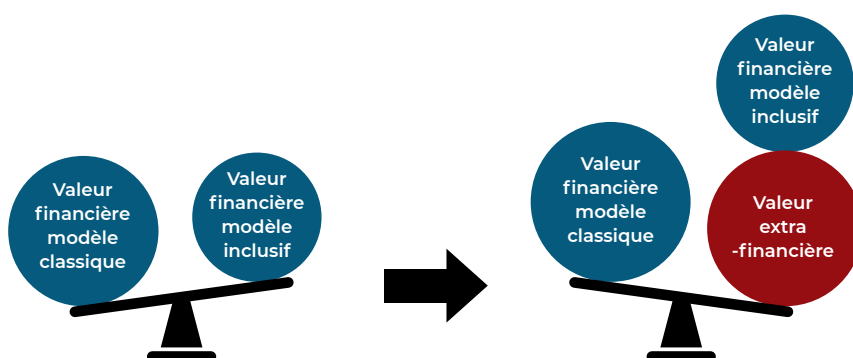
Démontrer la valeur créée par les modèles économiques inclusifs : enjeux et méthode P. 67

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Quelles formes de valeur créées par les modèles économiques inclusifs ?

Si un modèle économique inclusif répond à des impératifs d'équilibre économique, il n'a de sens que lorsqu'il s'apprécie à l'aune de la création d'autres formes de valeur, qui ne sont pas lisibles de façon directe dans les résultats commerciaux et les écritures comptables. Il y a donc une création de valeur « financière » mesurée par des indicateurs « classiques », et une création de valeur « extra-financière », qui désigne l'ensemble de la valeur donnée aux effets positifs induits par le modèle économique inclusif, pour de multiples parties prenantes.



La valeur créée par un modèle économique inclusif dépasse la création de valeur appréhendée de façon classique, mais elle la renforce également. En effet, puisqu'un modèle économique inclusif peut avoir un impact par exemple sur la motivation des salariés, sur la capacité d'innovation des organisations, sur l'image de marque, qui sont tous des facteurs de productivité et de gains de parts de marché, ces effets concourent à améliorer la création de valeur économique classique des entreprises. Ces effets, parmi d'autres, sont détaillés dans les pages suivantes.

Des effets positifs, et des effets négatifs ?

Comme tout modèle économique, un modèle économique inclusif s'inscrit dans son temps et n'est pas à l'abri de contribuer à des effets négatifs indirects qui seront identifiés à posteriori (des impacts écologiques, par exemple, ou des effets d'exclusion non-souhaités). En revanche, étant donné la raison d'être d'un modèle économique inclusif (l'inclusion économique), les effets négatifs non-souhaités doivent être surveillés, suivis de près et mesurés, en particulier les éventuels effets d'exclusion au sein du public cible théorique.

Création de valeur selon des critères financiers

En s'en tenant aux critères financiers de retour sur investissement des modèles économiques inclusifs, le modèle économique inclusif est construit pour qu'il n'y ait pas de « perte financière », du fait de trois effets :

- 1 **La marge dégagée** dans les modèles économiques inclusifs n'est souvent pas nulle. Elle est toutefois moindre, en particulier lorsqu'est mobilisé le levier d'inclusion de réduction du coût marginal sur la chaîne de valeur. A volume égal de ventes par rapport à une offre standard, le revenu dégagé est alors moins important.
- 2 Le modèle économique inclusif, en s'adressant spécifiquement à des publics exclus d'un marché considéré, **élargit le marché** et génère un volume de vente supplémentaire par rapport aux ventes déjà existantes sur les offres standards du marché. Cet effet volume (plus grand nombre de ventes), perceptible dans le chiffre d'affaires et les parts de marché, peut donc compenser l'effet marge (moindre marge appliquée par unité vendue).

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

3 Le coût des modèles économiques inclusifs **tend à diminuer** suivant la même courbe d'évolution que toute innovation. En effet, les modèles économiques inclusifs relèvent, pour la plupart, d'une innovation managériale, partenariale, de produit, qui a besoin d'être testée. En tant que démarche innovante, les modèles économiques inclusifs pionniers ont coûté plus cher que les modèles économiques inclusifs qui ont émergé plus récemment, ce dont peut témoigner l'Action Tank à travers les différents programmes accompagnés.

Toutes les offres inclusives ne permettent pas de dégager du bénéfice ; cela dépend à la fois d'un choix stratégique, et de la « marge de manœuvre » existante concernant les marges habituellement pratiquées (plus ou moins élevées). De plus, par construction, le modèle économique inclusif n'a pas vocation à accumuler un résultat financier d'opérations significatif, car cela signifierait qu'il est possible d'améliorer l'impact budgétaire pour ses clients (par réduction de marge).

Si les modèles économiques inclusifs dégagent moins de valeur financière stricto-sensu que les offres traditionnelles, c'est qu'une partie de la valeur est déplacée : elle n'est pas captée par l'entreprise de façon comptable, mais par des parties prenantes extérieures à l'entreprise et en premier lieu les bénéficiaires de l'offre.

Cette idée du partage de la valeur créée est formalisée dans un rapport publié par le centre Society & Organization d'HEC Paris⁷ : l'économie inclusive propose une nouvelle logique de partage de la valeur en intégrant la redistribution de la valeur créée lors de la phase de création de valeur, plutôt que de dissocier la création de valeur et la redistribution de valeur. La création de valeur se fait alors en recherchant le partage de la valeur.

En d'autres termes, avec un modèle économique inclusif, c'est par la conception et l'acte de vente d'un produit que l'on crée de la valeur partagée ; plutôt que de créer de la valeur financière en vendant un produit au prix fort et d'utiliser, a posteriori, le résultat financier dégagé des ventes pour, d'une part, financer des actions philanthropiques, extérieures à la conception et à la vente de produits par l'entreprise, et d'autre part, payer l'impôt sur les sociétés (une contribution au système de redistribution sociale).

Au-delà du résultat comptable, **les modèles économiques inclusifs peuvent répondre aux mêmes indicateurs commerciaux et financiers que les modèles économiques classiques**. La qualité d'un modèle économique inclusif se manifeste donc dans des indicateurs « classiques » appliqués au modèle économique inclusif : part de marché, volume de clients, mais aussi taux de « churn », taux d'impayés, délais... autant d'indicateurs sur lesquels, de l'expérience de l'Action Tank, les modèles économiques inclusifs sont aussi performants que les modèles économiques classiques.

« Même si les clients Coup de Pouce Livebox disposent d'un petit budget, nous n'avons pas constaté une augmentation des impayés ou des résiliations. 92% des clients sont satisfaits. »

Karine Renault, Responsable marketing durable, Orange France

Dans tous les cas, les modèles économiques inclusifs sont construits pour être à l'équilibre, afin de pérenniser le modèle, comme cela a été présenté en partie II de ce guide pratique. Une chose est sûre : comme pour tout nouveau développement, plus l'investissement dans le modèle économique inclusif est conséquent (temps, ressources...), plus la rapidité de mise en œuvre et la collecte de « preuves » peuvent être favorisées.

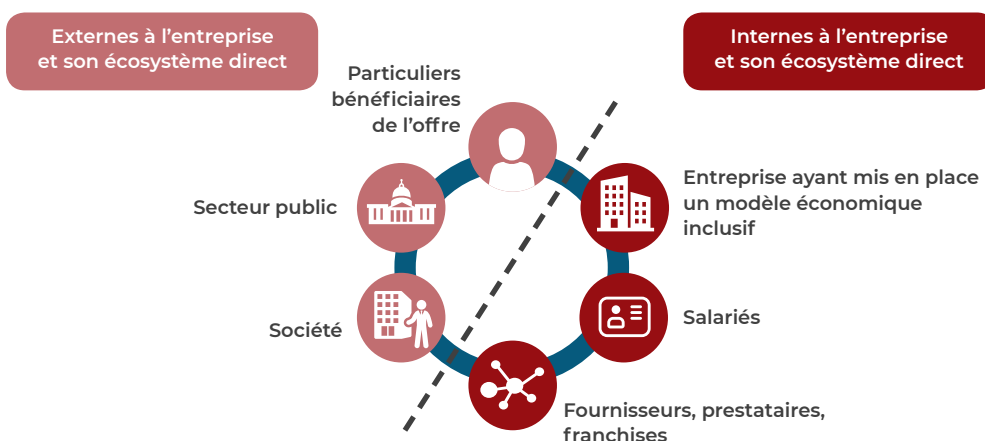
⁷ "Inclusive business report : What it is and why it matters", HEC Paris, Society & Organizations Institute, 2020

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Création de valeur « extra-financière »

La création de valeur des modèles économiques inclusifs ne se limite pas à la création de valeur sociale (pour les bénéficiaires finaux du modèle économique). En effet, la valeur extra-financière créée est à la fois générée pour des bénéficiaires externes à l'entreprise (qui ne sont pas seulement des particuliers bénéficiaires), et aussi pour l'entreprise et son écosystème direct de fournisseurs et prestataires.



Apprécier la valeur créée par les modèles économiques inclusifs nécessite donc d'élargir la focale d'analyse à l'ensemble des parties prenantes du modèle et d'élaborer de nouveaux outils d'appréciation de la valeur.

Pour élaborer ces nouveaux outils, il convient de s'interroger dès le début : quel effet cherche-t-on à avoir sur ces différentes parties prenantes ? Quel indicateur suivre pour identifier si un effet se réalise ? Nous détaillons ci-après différentes formes de valeur créée par les modèles économiques inclusifs pour les différentes parties prenantes.



Particuliers bénéficiaires de l'offre

La valeur créée pour les bénéficiaires grâce au modèle économique inclusif, et captée par le bénéficiaire, dépasse le seul service rendu par le bien ou le service produit par le modèle économique inclusif.

La valeur créée pour le bénéficiaire final d'un modèle économique inclusif permet de conforter et confirmer la raison d'être même du modèle : elle prouve l'efficacité du modèle et appuie sa crédibilité. Si les autres formes de valeur créées ne sont pas systématiques, tous les modèles économiques inclusifs doivent créer de la valeur pour les publics ciblés, bénéficiaires de l'offre inclusive.

La création de valeur pour les bénéficiaires (ménages ou particuliers, selon les offres), peut prendre plusieurs formes : l'amélioration des conditions de vie grâce à un élargissement de l'ensemble des biens et services qui lui sont accessibles, l'amélioration de la situation financière grâce à une diminution de dépenses lors de l'achat d'un bien ou service et/ou de dépenses potentielles à venir, l'amélioration de la capacité d'agir du bénéficiaire grâce à une meilleure information, des compétences renforcées ou encore l'amélioration de l'estime de soi, l'amélioration de l'insertion professionnelle, et l'amélioration de la santé.

Amélioration de l'accessibilité à des biens ou services

Définition :

Le modèle économique inclusif améliore les conditions de vie des ménages ou des particuliers bénéficiaires grâce au nouvel accès créé à un bien ou à un service : meilleur équipement du logement, diversification de la consommation, capacité d'emprunt, etc. Ce nouvel accès génère aussi de nouveaux possibles en matière de mobilité, d'éducation, de vie sociale, de santé...

La création de valeur ici est captée par un particulier et se réfère à la notion de pauvreté en condition de vie.

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

« Pour comprendre l'impact de l'offre Coup de Pouce pour les bénéficiaires, il faut repartir des données du marché. Ce que l'on constate aujourd'hui, c'est que le mobile seul ne suffit pas pour faire des tâches essentielles aujourd'hui, comme suivre la scolarité de son enfant, faire une recherche d'emploi... Or, lorsque les arbitrages budgétaires sont faits, la priorité est donnée au mobile, on laisse de côté l'abonnement internet fixe. C'est un marqueur de pauvreté : 79% des foyers à bas revenus disposent d'une connexion à internet au domicile, c'est 7 points de moins que la moyenne nationale. Le modèle économique de l'offre Coup de Pouce a vraiment pour objectif de démocratiser l'accès à internet et à un ordinateur à la maison. »

Karine Renault, Responsable marketing durable,
Orange France

La pauvreté en conditions de vie

La pauvreté en conditions de vie désigne les ménages qui déclarent ne pas avoir les ressources financières suffisantes pour accéder à un nombre minimal d'éléments de la vie courante sur un nombre total considérés comme souhaitables, voire nécessaires, pour avoir un niveau de vie acceptable. Cette liste d'éléments souhaitables a été élaborée à partir d'études sur les modes de vie ou d'enquêtes préalables. Il s'agit d'une approche de la pauvreté par la privation.

Exemple : L'accès à un ordinateur PC et à un abonnement internet à moindre coût

L'Offre Coup de Pouce Livebox propose un accès à un ordinateur PC et à un abonnement internet à moindre coût, en suivant les processus de souscription par téléphone, en ligne et en boutique Orange. Cette offre s'adresse à la fois à des familles qui sont équipées, mais paient trop cher au regard de leur budget, et à des personnes qui ne sont pas équipées aujourd'hui. Pour ces dernières, l'offre Coup de Pouce Livebox constitue l'accès à un nouveau service à la maison, qui ouvre lui-même un nouveau champ des possibles grâce aux ressources en ligne : accès aux droits, accès à l'information, facilitation du lien social, suivi de la scolarité des enfants (plateformes en ligne) etc.

« L'offre répond à un besoin essentiel, et répond au mode de consommation d'un public plus modeste. »

Sonia Metzger,
Responsable RSE,
Orange France

Exemples d'indicateurs :

- Taux d'utilisation d'internet à la maison parmi les usagers Coup de Pouce Livebox d'Orange et parmi les non-usagers ;
- Usagers déclarant trouver plus facile de suivre la scolarité de leur enfant ou de trouver des informations diverses.

Exemple : l'accès au crédit par le microcrédit

Le microcrédit permet l'accès au crédit, pour des montants limités, à des personnes qui rencontrent des difficultés d'accès au crédit classique car elles n'ont pas d'emploi fixe, ont des revenus trop faibles, ont déjà été fichées à la Banque de France, etc. Le microcrédit permet donc l'accès au crédit et rend ainsi possible l'accès à d'autres biens et services essentiels comme un véhicule, de l'électroménager, des travaux etc.

Exemples d'indicateurs :

- Bénéficiaires déclarant une amélioration de leurs conditions de vie grâce à l'achat permis par le microcrédit.

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Amélioration de la situation financière des bénéficiaires par la réduction des dépenses lors de l'acquisition ou la location d'un bien ou service

Définition :

Un modèle économique inclusif peut permettre la réduction de postes de dépenses spécifiques, certaines étant « contraintes » (comme le loyer, les assurances...) ou nécessaires (alimentation, mobilité, connexion à internet...), en proposant une offre alternative à une offre existante, à moindre coût, pour un service rendu équivalent (la dépense est moindre mais l'usage et le bénéfice de l'offre est *minima* équivalent à une autre offre plus chère).

Exemple : Le Club Mobilité

Le Club Mobilité, avec son offre de location de véhicule neuf avec option d'achat, pour des publics ayant besoin d'un véhicule pour trouver un emploi ou se maintenir en emploi, a pour objectif de faciliter l'acquisition d'un véhicule neuf, dont le coût d'usage (amortissement, carburant, assurance et réparation) est moins élevé que celui d'un véhicule d'occasion à bas coût. Par exemple, les coûts d'entretien annuels sont estimés à 180€ avec un véhicule Club Mobilité, contre 600€ avec un vieux véhicule d'occasion. Même si le véhicule neuf est plus cher à l'achat, les dépenses globales récurrentes liées au véhicule sur le long terme, a minima sur les 3 à 5 ans de location du véhicule, sont moins élevées et sans surprise, ce qui permet une stabilisation du budget. A coût total équivalent (investissement et coût d'usage), le service rendu par le véhicule neuf est beaucoup plus élevé.

Exemples d'indicateurs :

- Dépenses moyennes de carburant du véhicule
- Revenu disponible en fin de mois

Les montants de ces deux indicateurs sont à comparer à ceux d'un groupe de référence utilisateur de véhicule d'occasion, ou à des montants moyens constatés dans des études plus globales.

« En intégrant tout, assurance, consommation, réparation, le coût d'un véhicule neuf peut être plus faible qu'un véhicule d'occasion ; et c'est sans parler de la sécurité et de la tranquillité d'esprit. »

Daniel Cavé,
Bénévole-formateur
au sein de l'Adie

Amélioration de la situation financière des bénéficiaires par la réduction de dépenses potentielles

Définition :

Un modèle économique inclusif peut permettre d'éviter des dépenses potentielles futures, c'est-à-dire réduire des dépenses

- qui ne sont pas directement induites par le bien ou le service auquel s'applique le modèle économique inclusif,
- qui ne sont ni récurrentes et ni identifiables dans le budget des ménages bénéficiaires, avant qu'ils ne bénéficient du bien ou du service considéré.

Ces dépenses évitées peuvent ainsi également permettre d'améliorer le reste-pour-vivre des ménages.

Exemple : L'assurance MRH

L'assurance MRH destinée aux locataires de Plaine Commune Habitat avait également pour but de faire diminuer la non-assurance parmi les locataires et ainsi de prévenir d'éventuelles dépenses imprévues en cas de sinistre (sans assurance, il n'y a aucune prise en charge des dépenses induites par un sinistre).

Exemple d'indicateur :

- Ecart entre le montant de franchise en cas de sinistre et le coût total induit pour ce même sinistre (restant à la charge d'un ménage sans assurance).

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Amélioration de l'insertion professionnelle

Définition :

Accéder à un bien ou un service de qualité peut être une porte d'accès vers l'emploi, lorsque le bien ou service en question lève un frein périphérique à l'emploi et améliore l'employabilité des bénéficiaires. Les principaux freins périphériques à l'emploi sont la mobilité, la garde d'enfant et le logement.

Exemple : L'offre Club Mobilité

L'offre Club Mobilité est conçue pour des publics ayant un besoin de mobilité pour trouver un emploi ou se maintenir en emploi. En apportant une solution de mobilité plus fiable, avec un coût d'usage faible, l'offre du Club Mobilité apporte une solution au frein périphérique à l'emploi que constitue la solution de mobilité.

Exemple d'indicateur :

- Taux d'emploi avec et sans solution Club Mobilité, parmi des publics cibles

« Le deux offres du programme Renault Solidaire de location avec option d'achat sur des véhicules neufs et de réparation de véhicules anciens présentent un triple intérêt : lever les freins à la mobilité qui contraignent les parcours d'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi grâce à des solutions concrètes ; s'appuyer sur le maillage du réseau Renault et du Club Mobilité pour proposer un service à dimension nationale ; et enfin dans le cas de l'offre Club Mobilité, proposer un parcours d'accès au véhicule facilité, grâce à un accompagnement dédié, qui s'inscrit en complémentarité du travail du conseiller Pôle emploi. »

Carle Baldacci, Chef de projet,
Direction des partenariats et de la territorialisation,
Pôle Emploi

Amélioration du pouvoir d'agir (ou « encapacitation ») par l'acquisition de nouvelles connaissances

Définition :

Certains modèles économiques inclusifs apportent aux bénéficiaires de nouvelles connaissances, qui peuvent être un levier de développement personnel, et leur permettre de faire des arbitrages pertinents dans leur vie quotidienne.

Exemple : Auto-évaluation du risque électrique dans son logement

Peu de ménages connaissent les causes d'insécurité électrique des logements, et ont par conséquent une faible connaissance du niveau de risque encouru dans leur logement par les personnes composant le foyer (enfants notamment). Le programme Action Elec lancé à l'initiative de Schneider Electric a développé des outils de communication qui s'appuient notamment sur un formulaire d'auto-évaluation du risque électrique dans son logement (développé par Schneider Electric), composé de questions simples et illustrées, pour mieux se saisir de ce sujet.

Exemples d'indicateurs :

- Autoévaluation de ses connaissances en matière de sécurité électrique avant/après dispositif ;
- Evaluation des connaissances apportées par le programme.

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Amélioration du pouvoir d'agir (ou « encapacitation ») par l'acquisition de nouvelles compétences

Définition :

Un modèle économique inclusif peut chercher à renforcer les compétences des bénéficiaires, pour leur assurer davantage d'autonomie dans certaines activités de leur vie quotidienne.

Exemple : monter en compétences sur le « fait maison »

Le Programme Malin, créé pour améliorer la nutrition des enfants pauvres et modestes en France, a développé un réseau de partenaires locaux et des outils digitaux qui visent à faire monter en compétences les bénéficiaires sur le « fait maison ». Le Programme Malin propose en particulier aux familles intéressées des recettes adaptées aux jeunes enfants et à l'ensemble de la famille

Exemple d'indicateur :

- Confiance en ses capacités pour « faire maison » les repas de ses enfants avant/après dispositif

Amélioration du pouvoir d'agir (ou « encapacitation ») par une meilleure estime de soi

Définition :

Accéder à un bien ou un service de qualité a un effet positif sur la perception de soi. Au-delà de la qualité intrinsèque du bien ou du service, la qualité et la clarté de l'information autour d'une offre de bien ou de service est également « valorisable » : mieux comprendre les enjeux d'un choix de souscrire ou non, être confiant sur son choix et retirer un bénéfice clair d'une offre, améliorent aussi l'estime de soi.

Exemple : Une voiture neuve avec l'offre du Club Mobilité

L'offre Club Mobilité permet l'accès à une voiture neuve à des publics pour lesquels il s'agit parfois de la « première » voiture neuve de leur vie de conducteur. La voiture peut jouer un rôle important dans l'estime de soi des conducteurs car elle est centrale dans la capacité d'agir des populations plus éloignées des centres urbains et elle remplit un rôle de « bien positionnel », c'est-à-dire : qui affiche un certain statut social (possession d'une voiture neuve).

Exemples d'indicateurs :

- Confiance en l'avenir ;
- Estime de soi.

Ces deux indicateurs sont suivis grâce aux déclarations des consommateurs en entretien ou sondage, avant et après recours à l'offre, ou en comparaison à un groupe de conducteurs de voitures d'occasion, toutes caractéristiques égales par ailleurs.

« De mes 10 ans d'expérience en tant que formateur bénévole pour de futurs petits entrepreneurs, j'ai pu mesurer à quel point le besoin de mobilité était important parmi ces personnes qui créent leur activité, souvent précaires. En dehors de Paris aussi, le rapport à la voiture n'est pas le même : une voiture neuve, cela reste une marque d'ascension sociale. »

Daniel Cavé, Bénévole-formateur au sein de l'Adie

« Le Club Mobilité s'adresse à des publics en situation de fragilité comme à des clients classiques, il n'y a pas de stigmatisation. L'acquisition d'une voiture neuve, demeure un événement marquant pour tout acheteur mais en particulier pour les clients fragiles qui pensaient ne jamais y avoir accès. »

François Rouvier, Directeur Renault Solidaire, Groupe Renault

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Amélioration de la santé physique, psychologique et/ou sociale

Définition :

Accéder à un bien ou un service de qualité peut avoir des conséquences positives en matière de santé physique, ou peut permettre d'améliorer la santé psychologique de certains bénéficiaires (c'est particulièrement le cas des ménages pour lesquels la privation de l'accès à un bien ou service essentiel peut générer une charge mentale importante par exemple). La santé sociale, qui désigne le développement et le maintien d'un réseau familial et amical, peut également être favorisée par certains modèles économiques inclusifs.

Exemple : Diminuer la charge mentale associée au véhicule

En proposant également l'accès à un véhicule neuf à des ménages intérimaires avec un enjeu de maintien dans l'emploi, le Club Mobilité Programme Malin permet de diminuer le niveau de stress des bénéficiaires. Ces ménages ont souvent eu plusieurs véhicules d'occasion auparavant, achetés au prix minimum sur des plateformes d'achat entre particuliers, et font face souvent à des besoins de réparation non prévisibles. Ces pannes génèrent non seulement des coûts de réparation difficiles à prévoir et donc à financer, mais aussi des absences au travail, synonymes de risque de licenciement, ce qui génère une forte charge mentale associée au véhicule.

Exemple d'indicateur :

- Niveau d'anxiété vis-à-vis du maintien en emploi (comparaison entre un groupe d'intérimaires et un groupe d'intérimaires bénéficiant de l'offre du Club Mobilité).



Secteur public et action publique

Les modèles économiques inclusifs créent de la valeur pour le secteur public soit en favorisant la réduction des dépenses publiques, soit en contribuant à renforcer l'action publique : dans les deux cas, les modèles économiques inclusifs servent comme outil d'amélioration de l'efficacité des politiques publiques.

Coûts évités

Définition :

Si le modèle économique inclusif génère des coûts évités pour le secteur public, cela correspond à une diminution des dépenses publiques à plus ou moins long terme.

Exemple : Le Programme Malin

Le Programme Malin, qui propose des conseils nutritionnels et une offre de produits à prix réduit ou préférentiel pour l'alimentation infantile de qualité avec l'implication de partenaires industriels, contribue à améliorer la santé des enfants quand ils sont en bas âge et quand ils grandissent. Le Programme Malin peut ainsi générer des coûts évités, sur le long terme, pour l'Assurance, par exemple avec la réduction de l'obésité (l'impact du Programme Malin sur la santé des enfants fait l'objet d'une étude avec l'INSERM, en cours).

Exemples d'indicateur :

- Nombre de consultations pédiatriques ;
- Poids ou indice de masse corporelle de l'enfant.

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Renforcement des politiques publiques

Définition :

Un modèle économique inclusif peut renforcer l'action publique en contribuant à l'efficacité d'une politique publique, c'est-à-dire en maximisant le service rendu à un public cible pour la même ressource publique mobilisée (ressources humaines, temps, argent). Il y a création de valeur par renforcement de l'action publique lorsqu'un organisme public donné peut s'approprier le bénéfice tiré d'un modèle économique inclusif, c'est-à-dire quand ce que propose le modèle économique inclusif (exemple : une solution de mobilité) contribue à l'objectif poursuivi par l'organisme public.

Exemple : Le Programme Malin

Le Programme Malin vient s'ajouter à l'ensemble des ressources auxquelles un professionnel de la petite enfance partenaire peut se référer pour accompagner les familles suivies. Les centres Protection maternelle et infantile (PMI) et les agences Caisse d'Allocation Familiale (CAF) locales sont des acteurs clés de la prescription du Programme Malin qui inclut l'offre de bons de réduction : les travailleurs sociaux des PMI peuvent ainsi s'approprier le Programme Malin et le proposer aux familles qu'ils suivent et qui présentent un besoin d'accompagnement sur la nutrition de leur enfant et la maîtrise de leur budget.

Exemples d'indicateurs :

- Nombre ou taux de conseillers déclarant l'offre du Programme Malin utile pour répondre aux besoins des familles suivies ;
- Taux de souscription au Programme Malin par les familles orientées par les conseillers des PMI et éligibles

« En tant que professionnelle, j'apprécie particulièrement le fait de recevoir les 2 newsletters : celle pour les professionnels et celle pour les familles que je peux ainsi leur présenter lors de nos diverses rencontres, tout en affinant mes connaissances sur le sujet. Enfin pour les familles qui ont un budget serré, je présente l'ultime volet du Programme Malin au travers de ses bons plans et de ses partenariats techniques, très appréciés des familles. »

S. M., Conseillère CAF Savoie

Capacité d'innovation et changement des pratiques

Définition :

La participation des acteurs publics à la prescription ou l'élaboration de modèles économiques inclusifs peut nécessiter de faire évoluer les pratiques : en suscitant la formalisation de nouveaux outils, de nouvelles connaissances (par exemple, juridiques), de nouveaux modes de travail partenarial avec des acteurs privés. Il y a un enjeu d'appropriation et de compréhension de la valeur « sociale » créée par l'offre, pour les acteurs publics, quand ils prescrivent ou contribuent à élaborer une offre payante et non gratuite, dans le cas de modèles économiques inclusifs portés par des entreprises. En effet, l'orientation de bénéficiaires du service public vers des offres marchandes est encore peu commune en France aujourd'hui.

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Exemple : La prescription de l'offre du Club Mobilité par Pôle Emploi

Pôle Emploi est un acteur clé de la prescription des offres de Renault Solidaire, à la fois l'entretien-réparation en garages Renault solidaires, et l'offre de location de véhicule avec option d'achat du Club Mobilité. La prescription de ces offres et le travail engagé en partenariat avec Renault, l'Action Tank Entreprise & Pauvreté, le Club Mobilité, la fondation Identicar, ont été pour Pôle Emploi un nouveau mode de travail avec un acteur privé. Le travail avec ces offres inclusives de Renault a constitué un « précédent », permettant à Pôle Emploi de mieux appréhender la place d'offres payantes – même celles à moindre coût – dans le panel des services vers lesquels orienter les demandeurs d'emploi, qui sont habituellement des services gratuits. La prescription des offres inclusives de Renault a ainsi amené un changement des pratiques partenariales, avec un nouveau cadre juridique qui a été formalisé.

Ces nouvelles pratiques ont amené Pôle Emploi à lancer un appel à manifestation d'intérêt en mai 2021 : #TousMobilisés, ayant vocation à faire émerger de nouvelles solutions dont des offres inclusives levant des freins périphériques à l'emploi.

Exemples d'indicateurs :

- L'acteur public estime que de nouvelles connaissances ont été engendrées par le modèle économique inclusif au sein de son organisation ;
- L'acteur public est plus à l'aise avec les concepts de modèles économiques inclusifs et leur utilité pour sa mission d'acteur public.

« Le programme Renault solidaire a fait évoluer nos pratiques : aussi bien côté fonctions support (Partenariats, Juridique, Offre de services) que côté conseillers Pôle emploi. Ce qui a été engagé avec Renault, avec le Club mobilité et avec Identicar produit des résultats. Nous pouvons nous appuyer sur un réseau de professionnels solides et sur des processus rigoureux, qui permettent de proposer un service de qualité aux demandeurs d'emploi. »

Carle Baldacci, Chef de projet, Direction des partenariats et de la territorialisation, Pôle Emploi



Société dans son ensemble et secteur associatif

Définition :

Les modèles économiques inclusifs peuvent créer de la valeur pour les citoyens dans leur ensemble en contribuant à renforcer la diffusion de connaissance, la cohésion sociale, le bien commun et en répondant à des préoccupations sociétales, comme la volonté de consommer des produits locaux ou d'améliorer l'accès à l'emploi des jeunes.

Par extension, certains modèles économiques inclusifs peuvent créer de la valeur :

- en bénéficiant à des structures qui œuvrent pour le bien commun comme des structures associatives, qui remplissent une mission d'intérêt général ;
- en bénéficiant à des structures expertes, dont la production de connaissance et l'expertise sont mobilisées dans le cadre du modèle économique inclusif ;
- au niveau d'un territoire, lorsque la création de bien commun ou le renforcement de la cohésion sociale est spécifique au territoire.

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Exemple : compréhension des besoins des ménages particulièrement exclus du logement sur un territoire

Le programme Logement Solidaire développé avec Bouygues Bâtiment Ile-de-France - Habitat Social cherche à améliorer la compréhension des besoins de logement des ménages particulièrement exclus du logement sur un territoire, à partir des bases de données du Système National d'Enregistrement qui contiennent l'ensemble de demande de logement social, et à partir des pratiques des acteurs locaux. Cette compréhension permet de hiérarchiser les difficultés d'accès au parc social des ménages et de définir ensuite les caractéristiques des logements qui seront construits - en cohérence avec ces besoins et les enjeux du territoire. Ce diagnostic des besoins à l'échelle municipale ou intercommunale, et le dialogue entre les acteurs de l'habitat impliqués, crée de la valeur directement pour le territoire en apportant : des indicateurs objectifs, des outils d'aide à la décision et une meilleure connaissance de son territoire.

Exemples d'indicateurs :

- délai d'attente d'obtention d'un logement social dans la commune considérée ;
- taux de demandes satisfaites par typologie de logements (dans un territoire donné).

Exemple : promouvoir les bons gestes et le bon régime alimentaire des jeunes enfants

Dès sa création, le Programme Malin, a élaboré une offre destinée à favoriser la bonne nutrition infantile aux côtés des structures de professionnels de la pédiatrie : la Société de Pédiatrie Française, et l'Association Française de Pédiatrie Ambulatoire. L'avis de ces professionnels est régulièrement consulté et ils sont représentés dans le Conseil d'Administration de l'association Programme Malin. Le Programme Malin offre ainsi aussi une « caisse de résonance » supplémentaire à ces professionnels pour promouvoir les bons gestes et le bon régime alimentaires des jeunes enfants, et renforce leur rôle d'experts et de sachants à la fois auprès du grand public et des structures industrielles qui participent au Programme Malin.

Exemple d'indicateur :

Avis des structures d'experts en pédiatrie sur le rôle joué par le Programme Malin pour relayer les recommandations des professionnels en pédiatrie.).



Entreprise ayant mis en place un modèle économique inclusif

Les modèles économiques inclusifs créent de la valeur pour le secteur public soit en favorisant la réduction des dépenses publiques, soit en contribuant à renforcer l'action publique : dans les deux cas, les modèles économiques inclusifs servent comme outil d'amélioration de l'efficacité des politiques publiques.

Nouvelle clientèle et connaissance du client

Définition :

La mise en place d'un modèle économique inclusif est l'occasion pour une entreprise d'appréhender une nouvelle population auparavant sous-représentée parmi ses clients – ces clients étant, par définition, auparavant exclus ou ayant un accès limité au marché considéré. Un modèle économique inclusif est donc source de nouveaux apprentissages en matière de connaissance du consommateur et d'utilité perçue de l'offre ; permettant la création d'un nouveau narratif autour de l'offre, mieux adapté à une clientèle spécifique plus fragile.

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Exemple : la « formule » d'Action Elec

Le programme Action Elec, qui vise à faciliter la mise en sécurité électrique des ménages, lancé par Schneider Electric avec le partenariat de Rexel, de plusieurs acteurs de la rénovation de l'habitat privé et d'électriciens partenaires, est une occasion pour Schneider Electric d'avoir un contact plus direct et des retours « du terrain » de la part de clients finaux, qui sont par ailleurs des clients non habitués des travaux ou de la marque Schneider Electric. En particulier, s'adresser à une clientèle potentiellement moins informée sur le sujet de la sécurité électrique et disposant d'un budget plus limité, a incité Schneider Electric à penser une « formule » composée d'une sélection d'équipements électriques adaptés aux travaux de mise en sécurité électrique et à concevoir des méthodes inédites de communication plus directe.

Exemples d'indicateurs :

- Nouveaux personas clients identifiés
- Evaluation du niveau de connaissance client final par les équipes commerciales

« Le programme Action Elec est une opportunité de mieux connaître les besoins de ménages que nos clients électriciens voient peu. Ce sont des ménages avec lesquels Schneider Electric n'a pas d'interactions directes. »

Hervé Maréchal,
Responsable Développement
des Ventes, Home & Distribution,
Schneider Electric

Renforcement des partenariats

Définition :

Les modèles économiques inclusifs, parce qu'ils ont pour raison d'être la formulation d'une réponse à une problématique sociale, viennent répondre à des enjeux partagés avec des acteurs publics, qu'ils soient territoriaux ou nationaux. La conception et la mise en œuvre de modèles économiques inclusifs peut donc constituer un nouveau terrain d'entente ou d'intérêt commun avec certains acteurs publics, comme des collectivités territoriales, des agences publiques (Pôle Emploi, par exemple) ou des fédérations d'acteurs du secteur social (l'Union nationale des centres communaux d'action sociale, par exemple).

Ces modèles reposent aussi souvent sur de nouvelles chaînes de valeur ou de nouveaux modes de distribution des offres basés sur la prescription (notamment par des acteurs publics, comme la Caisse d'Allocation Familiale) qui nécessitent de nouveaux partenaires et donc la construction de nouveaux partenariats.

Le renforcement de partenariats existants tout comme les nouveaux partenariats avec des acteurs inhabituels dans les processus de création et de gestion d'offre des entreprises créent ainsi de la « valeur partenariale ».

Exemple : L'offre Coup de Pouce Livebox d'Orange

Sur les territoires où l'offre Coup de Pouce Livebox d'Orange a été expérimentée, de nouveaux échanges entre responsables « de terrain » Orange et collectivités (en particulier) se sont initiés, car l'offre Coup de Pouce Livebox vient répondre à des problématiques bien connues et partagées des territoires, comme la difficulté pour une partie de la population à s'adapter à la digitalisation des services administratifs.

Exemple d'indicateur :

- Evaluation de la qualité du partenariat (nouveau ou déjà existant) par les partenaires : volonté de poursuite, alignement des intérêts entre Orange et la structure partenaire concernée...

« Nous avons constaté que l'offre Coup de Pouce représente une opportunité pour développer des partenariats avec les acteurs publics et associatifs. L'inclusion numérique, dépasse le cadre des relations commerciales habituelles et permet d'innover en réunissant des acteurs qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. »

Karine Renault,
Responsable marketing durable,
Orange France

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Capacité d'innovation

Définition :

La conception, la mise en œuvre et le déploiement d'un modèle économique inclusif amènent les entreprises porteuses et les équipes impliquées dans ce type de programme à repenser les caractéristiques habituelles d'une offre et ses effets excluants, à appréhender un nouveau type de clients et de partenaires, à mettre en place des tests à petite échelle de l'offre... Autant de nouvelles approches de l'activité de l'entreprise et de ses métiers, qui viennent alimenter la connaissance et la richesse des pratiques de l'entreprise. Il s'agit de compétences analytiques et de gestion de projet transférables, qui constituent un nouvel actif utile à l'entreprise porteuse d'un modèle économique inclusif.

Exemple : Action Elec

Le programme Action Elec, porté par Schneider Electric, qui fédère des acteurs divers sur toute la chaîne de valeur des travaux électriques, est venu questionner à la fois la connaissance des clients finaux des produits de Schneider Electric, ses moyens d'animation de la filière des électriciens et le renouvellement du discours d'un acteur de référence comme Schneider Electric auprès du grand public. L'offre inclusive qui est au cœur du programme Action Elec est aussi une innovation partenariale, car Schneider Electric travaille en partenariat avec des acteurs de l'accompagnement à la rénovation de l'habitat, ce qui est inédit. De nouveaux supports pour aider les ménages à évaluer le risque électrique de leur logement (vérification de points d'insécurité) ont été développés dans le cadre de ce partenariat, par exemple.

Exemple d'indicateur :

- Nouveaux outils, nouvelles études client produites dans le cadre du programme développant une nouvelle offre inclusive.

Image de marque

Définition :

Un modèle économique inclusif contribue à renforcer l'image de marque et la valeur de marque (« brand equity » en anglais) parce qu'il est une manifestation concrète, ancrée dans le marché, de la prise en compte de problématiques sociales et sociétales par une entreprise et de la reconnaissance du rôle que peuvent remplir les entreprises en tant qu'acteur (façonneur) de la société. Le modèle économique inclusif contribue ainsi à un narratif d'engagement social de l'entreprise plus positif, moins détaché de la réalité des inégalités et de l'exclusion. L'image de marque réfère à la fois à l'opinion du grand public et à l'opinion de clients et partenaires habituels.

Exemple : Bouygues Bâtiment Ile-de-France - Habitat social

L'offre Logement Solidaire construite avec le portage de Bouygues Bâtiment Ile-de-France a pour but de construire des logements sociaux en tenant mieux compte des besoins de logement d'un territoire : elle propose ainsi des coûts plus abordables pour les publics ciblés par l'offre de logements. Le Logement Solidaire affirme le souci de Bouygues Bâtiment Ile-de-France - Habitat Social de remettre le besoin des usagers finaux et leur contrainte budgétaire au cœur de la production de logements. Pour les villes et les bailleurs sociaux, il s'agit d'une démarche plus collaborative pour penser le logement, dans laquelle le constructeur est dans une posture d'écoute et de souci de l'utilisateur, un changement positif.

Exemple d'indicateur :

- Opinion d'un bailleur social ou d'une collectivité territoriale (connaissant la démarche Logement Solidaire) vis-à-vis de l'entreprise Bouygues Bâtiment Ile-de-France - Habitat social comparée à celle d'un autre acteur de la construction de logement.

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?



Employés

Les modèles économiques inclusifs contribuent à rendre concrets les engagements de l'entreprise en matière d'inclusivité et à réaffirmer la pertinence de l'activité de l'entreprise et l'utilité de ses actifs (connaissances, produits, processus), favorisant ainsi de l'adhésion et de la fierté d'appartenance au sein de l'entreprise. Cela a des implications positives non seulement sur l'engagement des employés, mais aussi sur le recrutement et la rétention de talents.

Engagement des salariés

Définition :

En contribuant à donner du sens (participation à la résolution d'une problématique sociale) à l'activité de l'entreprise et en réinventant cette activité, les modèles économiques inclusifs participent à la motivation des employés de l'entreprise. L'impact du travail des « intrapreneurs sociaux », qui portent des programmes à impact social au sein de grandes entreprises, sur l'engagement de leurs pairs employés de l'entreprise a été richement documenté dans un rapport d'étude intitulé Business As Unusual, réalisé par Yunus Social Business (voir ci-après).

Exemple : Le programme Coup de Pouce Livebox d'Orange

Le programme Coup de Pouce Livebox d'Orange a été largement approuvé et plébiscité par les vendeurs en boutique Orange mobilisés dans le cadre de l'expérimentation de l'offre : l'enquête menée à l'issue de l'expérimentation auprès d'une dizaine de vendeurs en décembre 2020 a révélé que 86% d'entre eux estimaient qu'il était important d'avoir une offre pour les publics à faibles ressources en boutique, et 98% d'entre eux pensaient que Coup de Pouce était une preuve de la mission d'Orange (rendre le numérique accessible à tous). Au sein des équipes marketing, cette offre a également suscité une forte adhésion des équipes, en permettant de raccrocher le métier marketing à une ambition d'impact social.

Exemple d'indicateur :

- Evaluation de la capacité de l'entreprise employeur à faire vivre sa mission par les employés, avant et après la mise en place de l'offre Coup de Pouce Livebox d'Orange.

« Coup de pouce est une offre commerciale unique car développée en social business. Les équipes Orange se sont enrichies des échanges avec les acteurs de l'inclusion et ont montré une forte mobilisation. C'est un projet qui apporte beaucoup de fierté en interne, notamment au sein du réseau commercial. »

Karine Renault,
Responsable marketing durable,
Orange France

Recrutement et rétention de talents

Définition :

La quête de sens au travail chez les actifs, en particulier les plus jeunes, s'est généralisée. C'est un enjeu pour la recherche et le recrutement de nouveaux talents ; mais c'est aussi devenu un enjeu de la rétention des talents de l'entreprise. Il est devenu nécessaire pour une entreprise d'expliquer sa mission et le rôle de chacun pour contribuer à cette mission d'entreprise. Les modèles économiques inclusifs reposent sur les actifs de l'entreprise, ce qu'elle « fait bien », ce avec quoi elle « dégage de la marge », son succès, pour étendre le champ de son activité et toucher des publics plus exclus avec des offres adaptées. Ainsi, que l'on contribue directement ou non à une offre inclusive, chacun joue un rôle clé. Cette réussite collective, et la mission de l'entreprise, sont des arguments clés pour une marque employeur forte.

« On constate un appétit, une envie de voir se développer ce genre d'initiatives. Les employés apprécient l'engagement de l'employeur avec des programmes concrets et solidaires au cœur de leur métier de tous les jours. »

François Rouvier,
Directeur Renault Solidaire,
Groupe Renault

Partie 3

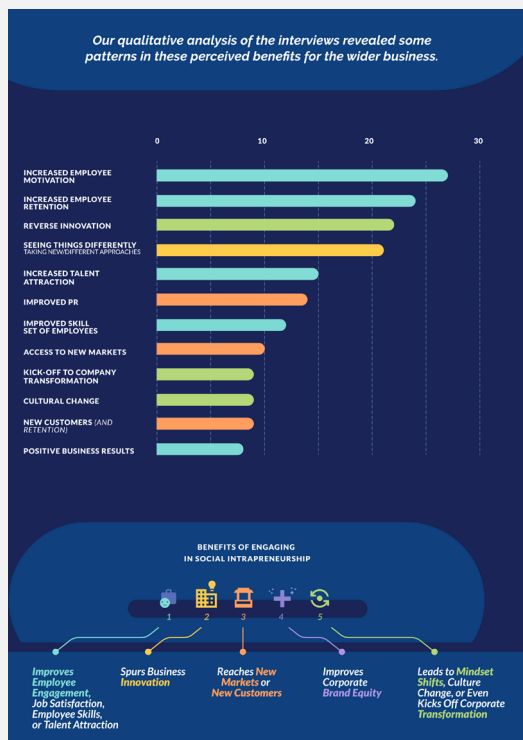
Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Exemple : intrapreneurs sociaux interviewés par Yunus Social Business

Un des intrapreneurs sociaux interviewés par Yunus Social Business, dans le cadre de son rapport Business As Unusual, indique que plusieurs des candidatures reçues pour des postes dans son entreprise font mention de l'initiative de social business portée par l'entreprise. Un autre intrapreneur social a mentionné l'effet constaté (à la hausse) des candidatures une fois que l'entreprise a davantage communiqué sur son engagement via l'intrapreneuriat social. Le cabinet Deloitte a également publié une étude en 2019⁸ mettant en lumière les attentes des Millenials vis-à-vis des engagements sociétaux des entreprises, un critère crucial au moment de faire des choix de carrière professionnelle : pour attirer de jeunes talents, les initiatives sociales innovantes des entreprises constituent ainsi des arguments non-négligeables.

Exemple d'indicateur :

- Part des candidats mentionnant l'offre inclusive comme point d'intérêt chez l'entreprise recruteuse



Pour aller plus loin

Yunus Social Business, en partenariat avec le cabinet Porticus, a publié en 2020 un ensemble de contenus réunis sous l'intitulé « Business As Unusual ». Parmi les publications, le rapport « How Social Intrapreneurs Can Turn Companies Into A Force For Good » présente les résultats d'une étude menée auprès d'intrapreneurs sociaux, porteurs d'initiative visant un impact social au sein de grandes entreprises. La satisfaction et l'engagement des salariés est le premier type de bénéfice de l'intrapreneuriat social cité par les participants de cette étude, à 77%.

Viennent ensuite la transformation de la culture d'entreprise voir de l'organisation (catégorie citée par 61% des répondants), et le renforcement de la capacité d'innovation (citée à 50%).

Pour télécharger le rapport, rendez-vous sur :

<https://www.yunussb.com/business-as-unusual>
(en anglais)

⁸ Le projet est actuellement en pause ; l'offre d'assurance MHR fait toutefois toujours partie des offres proposées par le courtier Rodassur, bien que l'orientation de locataires par le Club des Locataires ne soit plus active.

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?



Ecosystème de l'entreprise

Les modèles économiques inclusifs peuvent créer de la valeur pour les clients, les fournisseurs et autres partenaires non-commerciaux de l'entreprise, si ces acteurs sont parties prenantes du modèle économique inclusif en question, c'est-à-dire qu'elles concourent à la mise en œuvre du modèle économique inclusif. Ainsi, on différenciera le cas d'un garage Renault qui fait partie de la chaîne de valeur délivrant un véhicule Club Mobilité d'un fournisseur de menuiseries dans un programme de construction Logement Solidaire : dans le deuxième cas, il n'y a pas d'implication directe du fournisseur de menuiseries dans le modèle.

L'écosystème peut référer à l'écosystème « habituel » de l'entreprise, « déjà en place », ou bien à un nouvel écosystème mis en place pour le modèle économique inclusif.

Renforcement de la mission sociétale de la structure partenaire

Définition :

La participation à un modèle économique inclusif peut constituer un nouveau moyen de faire vivre les ambitions en matière de responsabilité sociétale d'entreprise ou bien constituer un débouché naturel pour l'activité d'une structure partenaire poursuivant un but social.

Exemple : l'impact environnemental et social d'AfB

AfB, acteur du reconditionnement informatique, est le fournisseur de matériel partenaire de l'offre Coup de Pouce Livebox d'Orange, qui permet l'accès à un ordinateur portable reconditionné pour 169€. L'insertion professionnelle et le circuit court sont au cœur de la mission d'AfB : en devenant partenaire de l'offre Coup de Pouce Livebox, destinée à des ménages à faibles revenus pour accélérer leur inclusion digitale, AfB renforce sa mission de double impact environnemental et social. L'entreprise AfB témoigne aussi de l'effet levier que le partenariat Orange a constitué pour leur offre, en donnant de la visibilité à la structure AfB mais surtout au concept même porté par AfB.

Exemple d'indicateur :

- Evaluation (par une structure partenaire) de la cohérence du modèle économique inclusif avec sa mission sociétale.

« On se sent investis à notre petite échelle, et le partenariat avec Orange pour le programme Coup de Pouce permet d'amplifier notre impact. Orange a un effet de levier sur notre offre. »

Eric LAUR,
Président d'AfB France

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Nouveau marché accessible

Définition :

Les clients et fournisseurs de l'entreprise porteuse d'un modèle économique inclusif peuvent bénéficier d'une augmentation de leurs volumes vendus, avec le ciblage d'une population bénéficiaire finale jusqu'alors non-cliente de l'entreprise porteuse du modèle économique inclusif. Être partie prenante d'un modèle économique inclusif, en particulier s'il est porté par une entreprise connue du grand public, apporte aussi une exposition nouvelle, liée à la communication spécifique au modèle économique inclusif déployé.

Exemple : nouveau marché pour les concessionnaires Renault

Au-delà de l'impact sur l'image de marque du concessionnaire et sur la revalorisation de son rôle, l'offre du Club Mobilité a permis l'ouverture d'un nouveau marché pour les concessionnaires, puisque les clients venus en concessions sont des clients pour lesquels il s'agit souvent de la première acquisition de véhicule neuf (en location avec option d'achat). L'effet de « bouche à oreille » de la part des individus ayant bénéficié de l'offre Club Mobilité contribue également à valoriser l'image de marque de la concession auprès de potentiels clients.

Exemple d'indicateur :

- Volume de vente imputable à l'offre inclusive sur le volume total

Capacité d'innovation

Définition :

De même que pour l'entreprise porteuse du modèle économique inclusif, les entreprises partenaires qui sont parties prenantes du modèle économique inclusif mis en place peuvent renforcer leur capacité d'innovation car le modèle économique inclusif vient réinterroger l'offre ou les pratiques existantes au sein de l'entreprise. Là aussi, il y a création d'un nouvel actif utile à l'entreprise.

Exemple : nouvelles réflexions d'AfB pour servir ses clients

L'entreprise AfB témoigne des réflexions nouvelles qui ont été lancées par le partenariat avec Orange pour l'offre Coup de Pouce Livebox : comme l'offre reconditionnée d'AfB a été mobilisée spécifiquement pour une cible de clients plus éloignée du numérique, AfB a dû repenser les modalités d'accompagnement à l'installation et à la mise en route de l'équipement informatique. De nouvelles modalités de paiement (paiement en plusieurs fois sans frais) ont également été mises en place pour ces clients modestes, modalités qui ont ensuite été mises en œuvre pour tout le catalogue AfB.

« De nouvelles réflexions concernant l'installation des ordinateurs, la mise en route de l'équipement, ont été lancées dans le cadre de Coup de Pouce, et nous ont amenés à faire évoluer notre offre. »

Eric LAUR,
Président d'AfB France

Cas particulier

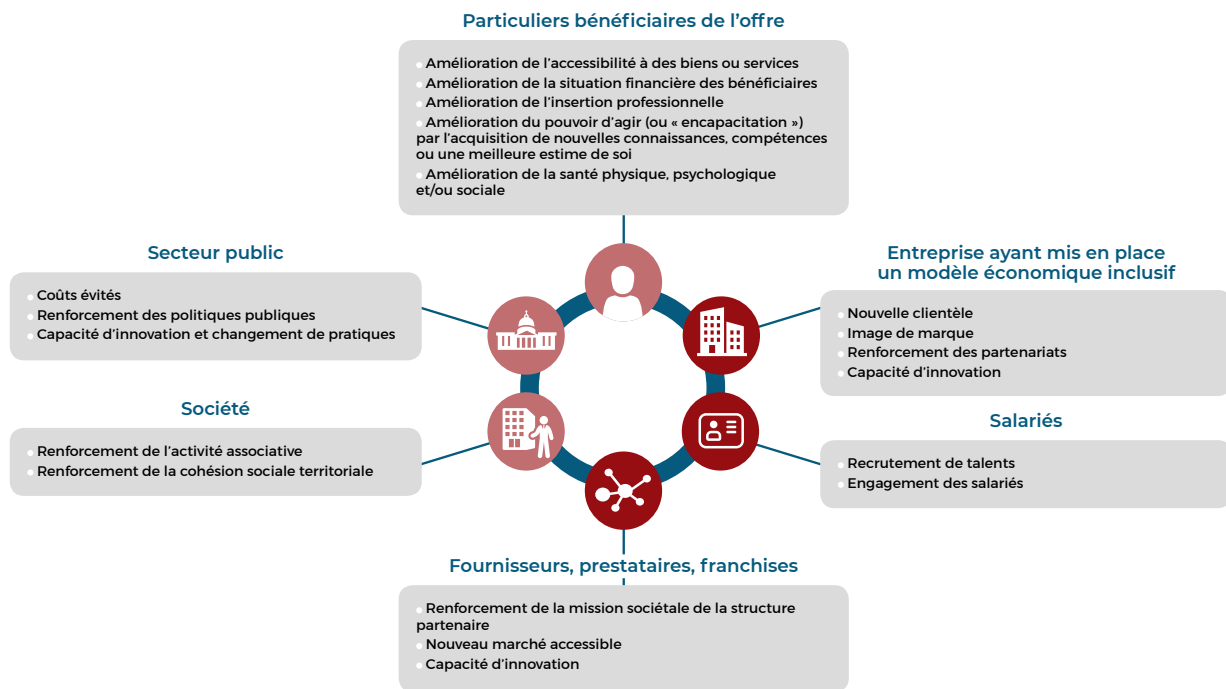
Dans le cas de modèles économiques inclusifs qui intègrent des publics en difficulté en tant que fournisseurs ou prestataires (on peut parler alors de nouveaux « process » inclusifs), la création de valeur du modèle économique inclusif pour ces acteurs fournisseurs ou prestataires s'apparente à de la valeur créée pour les « bénéficiaires de l'offre », avec l'amélioration de leur reste-pour-vivre, et l'amélioration de leur insertion sur le marché du travail, notamment.

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Synthèse

Pour qualifier la création de valeur d'un modèle économique inclusif, on peut donc se référer à une typologie indicative, chaque type de valeur créée étant spécifique à une partie prenante des modèles économiques inclusifs.



Toutes les formes de valeur n'auront pas la même importance ou le même poids :

- selon la raison d'être du modèle économique inclusif et les objectifs poursuivis depuis le début de sa conception ;
- et selon les interlocuteurs que l'on cherche à convaincre et à qui l'on présente le modèle économique inclusif.

Dès lors qu'il faut fournir des preuves, vérifier les effets du modèle économique inclusif, il faut pouvoir mesurer la création de valeur. Cette évaluation répond à différents enjeux et elle peut prendre différentes formes, selon la création de valeur considérée, selon la maturité du modèle économique inclusif et selon le type de données nécessaires à la mesure.

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Démontrer la valeur créée par les modèles économiques inclusifs : enjeux et méthode

Mesurer la valeur créée, c'est mesurer le bénéfice, l'amélioration d'une situation qui peut être attribuée à la mise en œuvre d'un modèle économique inclusif, pour ses différentes parties prenantes. Il s'agit donc de comparer une situation sans le modèle économique inclusif (un préalable) et avec le modèle économique inclusif. Il faut bien distinguer l'évaluation des résultats (exemple : nombre de biens vendus) de l'évaluation de l'impact (c'est-à-dire : le changement positif constaté) généré par le modèle économique inclusif sur les diverses parties prenantes. Cette mesure et la mise en avant des résultats sont nécessaires à plusieurs étapes du programme, pour répondre à des enjeux de financement, d'amélioration continue, plus globalement de pérennisation du modèle. Mais quels outils utiliser ? Lesquels sont accessibles à des programmes qui démarrent souvent à très petite échelle ?

Mesure d'impact et mesure de la valeur créée : quelle différence ?

L'impact désigne l'ensemble des effets (changements, inflexions, ruptures) d'une action sur un ensemble de parties prenantes ; on parle d'impact social pour désigner plus spécifiquement les effets induits par une initiative ayant une finalité sociale. Ces effets, s'ils sont positifs, ont de la valeur pour les parties prenantes concernées, c'est-à-dire une utilité (au sens économique du terme) pour les parties prenantes.

Impact et valeur créée sont donc deux notions très proches : nous préférons parler ici de valeur créée pour faciliter le lien avec la notion de création de valeur économique (mesurable comptablement), accompagnant traditionnellement l'analyse d'un modèle économique. Un modèle économique inclusif garde ainsi en son cœur la création de valeur.

A quels enjeux répond cette mesure de la valeur créée ?

Il faut interroger les enjeux de la mesure de la valeur créée en premier lieu, pour déterminer l'objectif de cette mesure : veut-on trouver de nouveaux partenaires ? veut-on améliorer son programme ? veut-on accélérer le déploiement ? veut-on convaincre les pouvoirs publics ?

Voici cinq principaux enjeux de la mesure de la valeur créée, identifiés au travers des programmes menés par l'Action Tank Entreprise & Pauvreté.

Enjeu n°1 : Apporter des améliorations ou des évolutions à l'offre issue du modèle économique inclusif

Un des premiers enjeux de la mesure de la valeur créée pour différentes parties prenantes est inhérent à la phase d'expérimentation du modèle économique inclusif : il s'agit de valider la qualité du modèle conçu, en analysant le public bénéficiaire de l'offre, le processus, l'engagement des partenaires...

Il s'agit concrètement :

- de vérifier certaines hypothèses de départ, plutôt par une approche qualitative (voir la section : Méthode d'évaluation) : est-ce que les barrières d'exclusion ciblées sont effectivement levées ?
- et d'identifier, de manière plus ouverte, la valeur perçue par différentes parties prenantes du modèle. Dans ce cas, on cherche à collecter tous leurs retours possibles sur le modèle économique inclusif : est-ce que le modèle a d'autres effets que nous n'avions pas identifiés au préalable ?

Cette mesure, qui peut être reconduite plusieurs fois, a pour but d'identifier des ajustements de l'offre nécessaires, soit parce que les besoins ne sont pas bien pris en compte, soit parce que le processus de ciblage ou de distribution du produit au cœur du modèle économique inclusif est perfectible.

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

La mesure de la valeur créée par le modèle économique inclusif en phase d'expérimentation a donc pour but de détecter les signaux du bon fonctionnement ou non du modèle économique inclusif. Si les signaux sont négatifs, alors le modèle économique inclusif est à risque de ne pas atteindre ses objectifs d'inclusivité, ou est à risque de ne pas se pérenniser et cela doit être corrigé.

Par exemple, si on cherche à avoir de l'impact sur l'amélioration du reste-pour-vivre des bénéficiaires mais qu'une première évaluation du pilote démontre que cette amélioration est plus limitée que prévu, alors il est nécessaire d'en interroger les raisons.

Notamment :

- Est-ce que les bénéficiaires du modèle économique inclusif correspondent bien au public cible ?
- Est-ce que le périmètre du produit au cœur du modèle économique inclusif est le bon ?
- Est-ce que ce sont les données du marché qui ont évoluées ?
- Est-ce que les parties prenantes impliquées dans la tarification marginale « jouent bien le jeu » ?

Enjeu n°2 : Renforcer l'engagement des partenaires

En préparation de la phase de déploiement d'un modèle économique inclusif, il est nécessaire de s'assurer de l'engagement des partenaires clés permettant la mise en œuvre du modèle : par exemple, les réseaux distributeurs d'une offre ou les partenaires associatifs sur lesquels repose l'identification de bénéficiaires.

Cet engagement s'outille et s'entretient grâce à des outils de formation, de conduite du changement (plaquette, réunion d'informations, réunion d'animation de réseaux, etc.), qui peuvent être alimentés grâce à des retours concrets de la part de parties prenantes du modèle économique inclusif : à la fois les bénéficiaires et les partenaires publics et associatifs.

Réaliser une première mesure de la valeur créée par le modèle permet de réaffirmer l'utilité du rôle rempli par les partenaires, avec des témoignages de leurs pairs, et constitue un fort levier de mobilisation des équipes.

Ce qui s'applique à des partenaires extérieurs à l'entreprise porteuse d'un modèle économique inclusif s'applique aussi aux collaborateurs de l'entreprise porteuse du modèle économique inclusif : une première mesure de la valeur créée par le dispositif auprès des employés, des bénéficiaires et d'autres partenaires externes peut servir à alimenter la communication interne du modèle économique inclusif, pour mieux le faire connaître, et mieux faire rayonner ce type d'innovation au sein de l'entreprise.

Mesurer l'impact d'un modèle économique inclusif en interne peut d'ailleurs s'appuyer sur des outils habituels et connus de l'entreprise, comme des enquêtes sur la perception de la marque, ou encore des enquêtes de satisfaction du client. La mesure de la valeur créée peut ainsi s'inscrire dans des indicateurs existants de l'entreprise, dans un premier temps.

Enjeu n°3 : Convaincre de nouveaux partenaires pour développer le modèle économique inclusif

Pour convaincre de nouveaux partenaires de participer à un modèle économique inclusif, il faut pouvoir apporter des preuves de la valeur créée par le modèle et donc de l'intérêt du futur partenaire à participer.

Par exemple, dans le but de trouver de nouveaux partenaires prescripteurs d'une offre inclusive, on cherchera à confirmer la valeur d'un modèle économique inclusif perçue par les partenaires prescripteurs existants (grâce à une enquête qualitative par exemple, voir la section suivante : Méthode de mesure d'impact), en mettant en avant l'alignement entre les ambitions du partenaire et les effets constatés de sa participation au modèle économique inclusif.

« La mise en place d'un temps de discussions avec tous les partenaires de l'expérimentation du programme Action Elec nous permettra de nous mettre à l'écoute de la valeur perçue du programme par ces acteurs, et de vérifier la « mise en action » que permet le programme selon eux. »

Patricia Benchenna,
Directrice Corporate Philanthropy,
Schneider Electric

« Pour assurer l'adhésion des conseillers Pôle Emploi et pour leur permettre de mieux appréhender l'offre, il est essentiel de leur démontrer le succès des premières expérimentations et l'impact de la solution. S'ils sont convaincus, ils peuvent ensuite porter ce message au sein de leurs agences, vers d'autres conseillers. »

Julie Laurent,
Action Tank Entreprise & Pauvreté,
co-pilote du Club Mobilité

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Dans le cas du programme Club Mobilité, la valeur de l'offre perçue par les partenaires microcrédit participants en phase d'expérimentation a été une information clé pour favoriser l'arrivée de nouveaux partenaires microcrédit dans le dispositif.

Enjeu n°4 : Démontrer l'intérêt du modèle économique inclusif pour l'entreprise

Comme tout modèle économique, le modèle économique inclusif est interrogé sur ses performances, notamment en vue de fixer de nouvelles ambitions de déploiement (par exemple, élargir la zone de chalandise d'une offre inclusive en incluant de nouvelles régions), d'allouer un budget de communication ou de recruter des ressources supplémentaires. De plus, à l'occasion de réorganisations, de restructurations, les modèles économiques inclusifs peuvent aussi devoir être expliqués, justifiés, afin de prouver que le modèle a sa place dans la future organisation.

Ces décisions sont éclairées par une analyse coût-bénéfice du modèle économique inclusif concerné. Dans le cas du modèle économique inclusif, si l'analyse des coûts afférents au modèle n'est pas différente de l'analyse réalisée pour des modèles classiques (coûts des opérations dont ressources financières, humaines, etc.), le bénéfice tient lui compte des différentes parties-prenantes du modèle économique inclusif et de la valeur extra-financière créée.

La logique d'un modèle économique inclusif a cela de commun avec un modèle économique classique en cela qu'il ne doit pas faire perdre d'argent, selon les ratios habituels de l'entreprise ; néanmoins, ce n'est pas la valeur économique (à terme), au sens habituel, qui justifie le modèle économique inclusif.

Les résultats d'un modèle économique inclusif (par exemple, les chiffres de vente, la satisfaction client et partenaire, etc.) peuvent soit être isolés, soit être intégrés aux résultats globaux d'un département ou d'une gamme de produits au sein d'une entreprise.

Enjeu n°5 : Convaincre les pouvoirs publics pour favoriser l'essaimage de l'offre

Pour accompagner le changement d'échelle d'un modèle économique inclusif, et viser l'institutionnalisation d'une offre inclusive dans un champ de compétence des politiques publiques sociales et sociétales (la lutte contre la pauvreté sous toutes ses formes), il est nécessaire de convaincre les acteurs publics de la complémentarité du modèle économique inclusif avec les dispositifs publics existants et de la contribution du modèle économique inclusif aux ambitions des pouvoirs publics en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion.

Pour cela, on cherchera à valoriser les effets du modèle économique inclusif qui répondent à des indicateurs également suivis par les pouvoirs publics, et à documenter l'alignement entre l'objectif poursuivi par le modèle économique inclusif et la stratégie gouvernementale (ou régionale, ou départementale) en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. L'intérêt des agents publics sera tout particulièrement documenté, plus spécifiquement celui des agents des collectivités et des agences publiques au contact des publics cibles.

« Jusqu'à récemment, nous n'avions pas d'objectif de nombre de clients : maintenant nous avons des objectifs ambitieux, nous cherchons à changer d'échelle, donc il faut suivre nos résultats. »

Karine Renault,
Responsable marketing durable,
Orange France

« Il y a quelques années, le programme avait été remis en question et il avait été imaginé de mettre le programme Garages Renault Solidaires à la Fondation. Or, le programme Garages Renault Solidaire, c'est un programme business, avec des ventes de prestations de réparation et des locations de véhicules. Cette période a donc été un déclencheur pour accélérer la mesure d'impact auprès de nos bénéficiaires et l'évaluation de l'impact économique du programme Garages Renault Solidaires. C'est là que nous avons démontré que le programme ne faisait pas perdre d'argent et qu'il concourait à créer de la valeur dans plusieurs autres dimensions : en engageant les garages du réseau, en créant un narratif qui apporte du sens aux employés du groupe Renault, en améliorant sensiblement la qualité de vie des bénéficiaires du programme, leur bonheur même. »

François Rouvier,
Directeur Renault Solidaire,
Groupe Renault

« Le Programme Malin permet tout d'abord de répondre à un enjeu de santé publique ciblée sur des populations précaires, qui sont souvent difficiles à toucher. La complémentarité entre le volet conseils pour aider les familles à identifier les « bonnes pratiques » et le volet budgétaire permettant d'acheter les bons produits est un vrai levier d'innovation permettant de combiner les logiques de dispositifs de santé et ceux de l'aide alimentaire. Les points décisifs qui ont permis de convaincre les pouvoirs publics d'activer le déploiement national repose à la fois sur une ouverture du Programme à l'ensemble des acteurs économiques désireux d'y contribuer et les études d'impact menées, notamment l'étude interventionnelle réalisée en partenariat avec l'Inserm qui va permettre de mesurer l'impact santé du Programme Malin. »

Benjamin Cavalli,
Directeur, Association Programme Malin

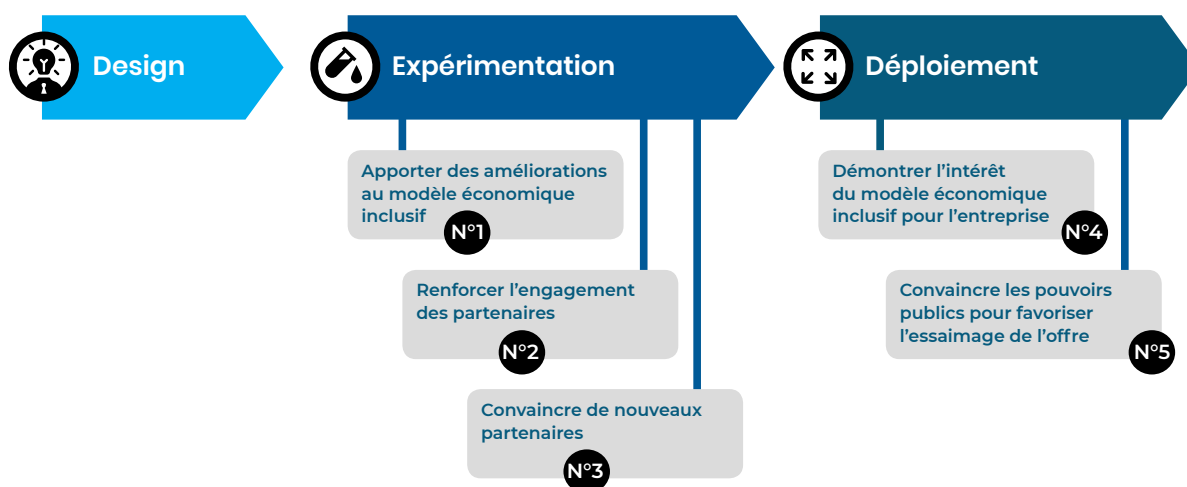
Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Par ailleurs, dans une optique de déploiement, des preuves peuvent aussi être nécessaires pour démontrer le rôle modèle de l'entreprise et contrecarrer d'éventuelles accusations de « social washing » de l'entreprise porteuse d'un modèle économique inclusif.

En synthèse, la réponse à ces cinq principaux enjeux de la mesure d'impact est nécessaire au fur et à mesure du développement du modèle économique inclusif. Chacune d'elle permet de témoigner de la pertinence, cohérence, efficacité, efficacité, efficacité du modèle économique inclusif considéré.

Enjeux par phase du programme



Méthodes pour mesurer la valeur créée par les modèles économiques inclusifs : quelques clés pour s'y retrouver

Une fois les enjeux de la mesure de la valeur créée précisés, comment s'y prendre ? Les enjeux, la maturité du modèle économique inclusif et les moyens disponibles influencent cette mesure.

Différentes approches pour mesurer la création de valeur

Trois approches co-existent pour mesurer son impact et ne répondent pas aux mêmes objectifs. Nous proposons de reprendre ici cette typologie pour la mesure de la valeur créée par les modèles économiques inclusifs.

► Approche qualitative

L'approche qualitative a plutôt un usage exploratoire et sert à caractériser les besoins, les attentes, la valeur perçue, et les changements.

On utilisera plutôt une approche qualitative en première étape, avant d'engager une approche quantitative, car elle permet de déterminer les caractéristiques ou les changements qui ont été remontés « du terrain », et le ressenti des parties prenantes capté à la source. Les différents éléments recueillis constitueront une base utile pour construire une mesure d'impact avec une approche quantitative.

Cette approche s'appuie principalement sur des questionnaires aux questions ouvertes ou semi-ouvertes dont les modalités peuvent être aussi bien l'entretien (guide d'entretien), l'observation, ou l'atelier collaboratif.

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Exemple :

Dans le cadre du programme Logement Solidaire de construction de logements abordables, expérimenté pour la première fois à Stains, une évaluation de l'expérimentation a été conduite une fois la conception du projet finalisée. Les acteurs des collectivités territoriales partenaires (ville de Stains, Plaine Commune), le bailleur social Seine-Saint-Denis habitat, le développeur Linkcity, le constructeur Bouygues Bâtiment Ile-de-France - Habitat Social, le cabinet d'architecte Atelier Pascal Gontier et des parties prenantes de la politique urbaine et de l'habitat (telle que la DRIHL) ont tous été consultés pour recueillir leur ressenti sur le déroulé du projet, l'intérêt perçu de la démarche, et les spécificités propres à ce projet selon eux. Cette évaluation s'est appuyée sur un guide d'entretien commun, avec des questions ouvertes.

► Approche quantitative

Une approche quantitative cherche à quantifier les évolutions grâce à des indicateurs et à réaliser des comparaisons, pour démontrer la causalité d'une action sur un changement de comportement. On cherche à mesurer ce changement : pour cela, il faut un échantillon de personnes représentatif bénéficiant du modèle économique inclusif et des données de comparaison, un autre échantillon de personnes constitué pour les besoins de la comparaison (statistiques connues sur un grand échantillon de personnes, etc.) Cette approche peut être menée par exemples, grâce à des questionnaires après utilisation de l'offre inclusive par les bénéficiaires, grâce à des questionnaires avant et après son utilisation, et grâce à l'analyse de données : données issues de l'expérimentation (nombre de bénéficiaires, fréquences, ...) et données des partenaires (par exemple : profil des bénéficiaires), notamment.

Exemple :

Dans le cadre du Programme Malin appuyé par l'Action Tank Entreprise & Pauvreté, plusieurs analyses quantitatives ont été conduites, en particulier pour évaluer l'impact du programme sur le changement des pratiques (utilisation du lait 2ème âge, pratique du « fait-maison », consommation de boissons sucrées...). Une étude de plus grande ampleur auprès de l'organisme scientifique INSERM est en cours (à date de septembre 2021) pour mesurer les effets de plus long terme sur la santé des enfants, en comparant un groupe d'enfants ayant bénéficié du programme Malin et un groupe d'enfants n'en ayant pas bénéficié, sur des indicateurs de croissance : poids, taille...

► Approche monétaire

Dans le cadre d'une approche monétaire, on cherche à valoriser dans des termes monétaires la valeur créée par une action ou un ensemble d'actions données. Cela inclut par exemple des analyses coûts-bénéfices, que l'on peut mobiliser pour mesurer les coûts évités permis par un modèle économique inclusif mis à en place, par exemple. Une autre méthode de l'approche monétaire est le SROI (Social Return On Investment), qui va chercher à donner une valeur monétaire à des effets qui n'ont pas de valeur monétaire « intrinsèque » : par exemple, le fait de se sentir plus confiant en son avenir pour un jeune accompagné par un dispositif d'accès à l'emploi.

L'approche du SROI (Retour social sur investissement)

Le SROI est un cadre d'analyse pour mesurer et rendre compte d'une conception élargie de la valeur incluant les coûts et les bénéfices à la fois sociaux, environnementaux et économiques. Le SROI peut servir à analyser la valeur sociale générée par des activités marchandes. La démarche vise à quantifier la valeur sociale créée par l'entreprise sociale, l'offre sociale : il s'agit de déterminer des parties prenantes et leurs contributions (coût) et des indicateurs chiffrés qui vont permettre d'évaluer le changement dans la vie des parties prenantes du service (dont les bénéficiaires directs du service). L'évaluation chiffrée du changement repose sur la détermination de dépenses évitées, et de la diminution de l'occurrence de ces dépenses qui peut être imputée à l'offre sociale.

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Quelle que soit la méthodologie choisie, pour que la mesure de la valeur créée par le modèle économique ne soit pas considérée comme un outil de communication, il est impératif de suivre une démarche sincère et rigoureuse, de préférence appuyée par des partenaires extérieurs spécialisés.

Stratégie de mesure d'impact

► Penser la mesure d'impact par étape

Il est difficile d'aller très loin dans l'analyse d'impact dès les premières années d'existence d'un modèle économique inclusif : analyser l'impact net est coûteux et dans les premières années la priorité est de consolider le modèle économique inclusif, en ajustant les processus ou en consolidant et élargissant les partenariats. **Il faut donc bien dimensionner la démarche de mesure d'impact du modèle économique inclusif en fonction du degré de maturité du modèle.**

Dans un article publié en 2019 dans le Handbook of Inclusive Innovation, A.-C. Pache, E. Delanoë et G. Molecke⁹ suggèrent d'adopter une approche pragmatique de l'évaluation d'impact social, en faisant varier l'objet de l'évaluation et la méthodologie utilisée selon le stade du programme. Ils distinguent ainsi :

- Le temps de l'expérimentation, dans lequel on utilisera plutôt une méthode qualitative, dans une logique d'amélioration de la solution avec des retours utilisateurs ;
- Le temps du modèle économique, où l'on a besoin de prouver le potentiel de l'innovation afin de débloquent des financements supplémentaires nécessaires au déploiement : dans cette phase, quelques indicateurs de résultat peuvent être utilisés pour faire une approximation de l'impact (et de la valeur créée pour différentes parties prenantes) ;
- Le temps du changement d'échelle, dans lequel il faut maintenant être en mesure de fournir une preuve rigoureuse de l'impact du modèle d'action considéré : c'est dans cette phase que le recours à des groupes de comparaison (par rapport au groupe de bénéficiaires) peut être nécessaire et que l'on peut s'engager dans une analyse monétaire de l'impact (ou de la valeur) créée ;
- En phase de normalisation (l'offre est devenue courante et bien connue), il est plus facile de mobiliser des moyens importants pour prouver l'impact et le volume de bénéficiaires est beaucoup plus important ; il est ainsi plus facile d'envisager des analyses statistiques comparées.

Sans s'attacher à suivre à la lettre ces étapes, mesurer la valeur créée par un modèle économique inclusif requiert dans tous les cas un temps plutôt long : il faut en effet atteindre un certain volume de clients et une certaine maturité dans les relations aux partenaires, pour pouvoir qualifier l'évolution de la situation d'un ménage ou d'une organisation, depuis la mise en place du modèle économique inclusif dont ont bénéficié ce ménage ou cette organisation.

► Anticiper la mesure de l'impact

Parce que la création de valeur extra-financière des modèles économiques inclusifs ne se reflète pas dans les outils de mesure comptable habituels, il est nécessaire de mettre en place des outils ou des démarches dédiées pour mesurer cette création de valeur et de préparer la collecte d'informations et de données nécessaire à cette mesure. **Il est donc nécessaire d'intégrer une réflexion sur la mesure de la valeur créée dès l'expérimentation du modèle économique inclusif** et de mettre en place quelques outils de cette mesure dans le pilotage de l'offre ou de l'activité concernée pour récolter des données, des preuves qui vont servir à mesurer la valeur créée.

« Dans le cadre du programme Action Elec, le lancement en expérimentation du programme s'est accompagné d'une réflexion sur les effets attendus du programme, pour diverses parties prenantes. Cela nous a permis par exemple de mieux identifier ce que l'on cherche à suivre du côté des électriciens partenaires : délais, devis proposés, perception du projet... »

**Patricia Benchenna,
Directrice Corporate Philanthropy,
Schneider Electric**

⁹ Pour en savoir plus, consulter cet article paru dans The Conversation en mars 2021 : <https://theconversation.com/amp/innovation-sociale-la-meilleure-methode-devaluation-dimpact-depend-de-lavancee-de-projet-157623>

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

En synthèse : Mesurer la création de valeur d'un modèle économique inclusif, avec quelle approche ?













► Mesurer la valeur créée par un modèle économique inclusif diffère d'une appréciation de la valeur créée par un modèle économique « classique », ne recherchant pas l'impact social.

Cette différence s'apprécie selon quatre principaux critères qui précisent la nécessité de « changer de focale » pour mesurer la création de valeur d'un modèle économique inclusif.

Enjeu	Modèle économique classique	Modèle économique inclusif
Temps de la mesure	Court-terme	Moyen-Long terme
Indicateurs	De résultat (résultats commerciaux & satisfaction client)	De résultat et d'impact
Périmètre de mesure	Clients et actionnaires	Parties prenantes internes et externes à l'entreprise
Principaux objectifs	Décision relative à l'accélération, au maintien ou à la suppression d'une activité	Vérification de la cohérence des résultats et des effets avec la raison d'être du modèle économique inclusif

► Les phases de développement d'un modèle économique inclusif ainsi que les enjeux de la mesure d'impact appellent des approches méthodologiques différentes.

Evaluer les besoins, la pluralité des parcours et des ressentis ou bien évaluer des effets selon des indicateurs chiffrés sur un volume de personnes ou d'actions importantes : cela n'appelle pas la même approche. Enjeux et phases de développement peuvent s'appréhender de façon « croisée » pour suggérer les approches les plus adaptées, et nous proposons ci-dessous une recommandation.

APPROCHE UTILISÉE	Phase du projet		
	Enjeu	Expérimentation	Déploiement
Enjeu n°1 : Apporter des améliorations ou des évolutions à l'offre issue du modèle économique inclusif	 Approche qualitative		
Enjeu n°2 : Renforcer l'engagement des partenaires	 Approche qualitative		
Enjeu n°3 : Convaincre de nouveaux partenaires pour développer le modèle économique inclusif		 Approche qualitative  Approche quantitative	
Enjeu n°4 : Démontrer l'intérêt du modèle économique inclusif pour l'entreprise		 Approche qualitative  Approche quantitative	 Approche quantitative  Approche monétaire
Enjeu n°5 : Convaincre les pouvoirs publics pour favoriser l'essaimage de l'offre		 Approche qualitative  Approche quantitative	 Approche quantitative  Approche monétaire

Partie 3

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Pour aller plus loin

Face à une demande de preuves grandissantes et le constat que la création de valeur des modèles économiques dit « à impact » avait besoin, pour être mise en avant, de nouveaux outils assez différents des approches traditionnelles des entreprises, la mesure d'impact s'est professionnalisée et plusieurs acteurs français ou internationaux se positionnent aujourd'hui en tant qu'experts pouvant être mobilisés aux côtés des associations, des fondations, des fonds et des entreprises à but lucratif.

N'hésitez pas à vous tourner vers eux pour vous faire accompagner !

Pour en citer quelques-uns :





Conclusion

Deux intuitions jouèrent un rôle clé dans le processus de réflexion qui a conduit à la création de l'Action Tank Entreprise & Pauvreté :

- D'une part, la nécessité de renouveler la réflexion sur la manière d'améliorer la situation de certains ménages en agissant sur leurs dépenses plutôt que sur leurs revenus, cette nouvelle approche se justifiant par l'augmentation significative de l'ensemble des dépenses contraintes au cours des dernières décennies, tout particulièrement pour les ménages en situation de fragilité économique.
- D'autre part, la possibilité d'associer les grandes entreprises à ces nouvelles démarches - en tant qu'opérateurs majeurs dans la fourniture de nombreux biens et services essentiels -, ce qui ouvrirait un champ potentiellement prometteur de nouveaux modèles économiques inclusifs producteurs d'impact social à grande échelle, à égale distance de l'activité purement économique et lucrative, d'un côté, et de l'activité philanthropique « classique » de ces grandes entreprises, de l'autre, prenant à la première son efficacité et à la deuxième son objet social.

Le sentiment que nous voulions provoquer à la lecture de ce guide pratique, c'est celui du chemin parcouru depuis 10 ans dans la validation de ces hypothèses de travail :

- Oui, il est aussi possible de proposer des offres mieux adaptées aux besoins et aux caractéristiques de certaines populations plus fragiles
- Les effets produits, notamment sur les dépenses des ménages, peuvent s'appliquer à grande échelle, avec une efficacité croissante
- Ce sont bien les compétences-clé des entreprises qui sont sollicitées dans ces nouveaux modèles économiques inclusifs

Les travaux menés par l'Action Tank Entreprise & Pauvreté ont permis de valider en grande partie ces hypothèses initiales, l'actualité économique et sociale se chargeant, quant à elle, de renforcer la nécessité d'agir sur les dépenses contraintes de certains ménages, trop riches pour bénéficier d'aides sociales mais trop pauvres pour s'offrir un restaurant de temps en temps ou partir en vacances.

Au-delà de ce regard porté sur ce qui nous avait mis en mouvement, il y a dix ans, avec l'ensemble de la communauté – entreprises, acteurs publics, associations, chercheurs – qui nous ont accompagné dans cette exploration, nous sommes convaincus que ce guide pratique peut être source d'inspiration pour beaucoup d'autres individus, organisations, institutions... qui y trouveront un ensemble d'outils pour entamer eux-mêmes cette exploration.

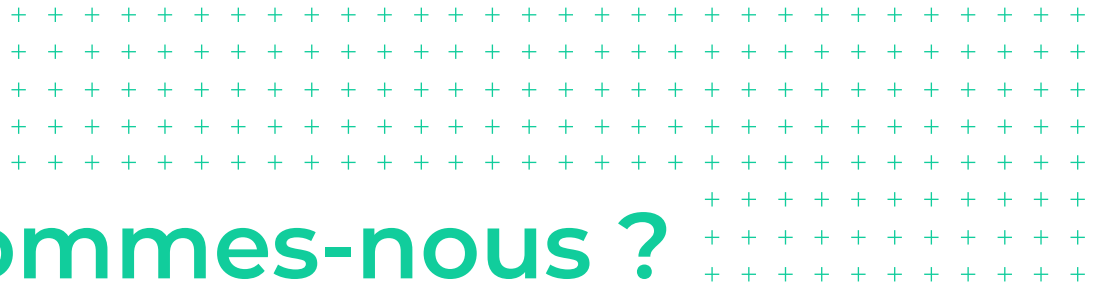
La crise sanitaire a révélé de manière cruelle un certain nombre de fragilités sous-jacentes de notre modèle économique mais elle a également fourni la preuve que, face à certaines situations critiques, il ne faut pas craindre d'être audacieux !

Nous avons le sentiment qu'il en a fallu, de l'audace, à ceux qui se sont engagés dans ces démarches et qu'il en faudra encore : il reste de nombreux obstacles pour consolider ce qui a été accompli et diffuser ce type d'approche car c'est aussi à une remise en question de la représentation de la valeur créée par les entreprises que ce rapport invite. La prise en compte des externalités de la création de valeur économique s'est déjà engagée sous l'angle environnemental (épuiement des ressources, cycle du CO2...) mais il reste à la documenter sous l'angle social.

Bref, du travail en perspective pour la communauté actuelle et future de l'Action Tank Entreprise & Pauvreté et de nombreux sujets pour de futures publications !



Jacques Berger,
Directeur de
l'Action Tank Entreprise
& Pauvreté



Qui sommes-nous ?

L'Action Tank Entreprise & Pauvreté, association loi 1901, créée en novembre 2010, développe de nouveaux outils et de nouvelles offres ayant un impact sur la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France, et susceptibles d'être déployés à grande échelle. L'Action Tank Entreprise & Pauvreté constitue également un espace de partage et d'apprentissage pour son écosystème de partenaires.



Pilier N°1

Nouveaux modèles inclusifs : innover contre la pauvreté

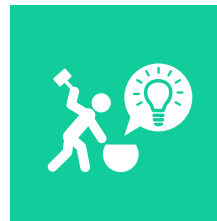
Offres inclusives, pratiques à impact, outils servant à l'action publique : l'Action Tank développe des modèles divers pour améliorer l'inclusion économique et sociale.



Pilier N°2

Création de nouveaux écosystèmes

Pour chacun des programmes développés, la création d'alliances mobilisant des acteurs divers sur leurs expertises clefs permet le développement de nouveaux modèles inclusifs.



Pilier N°3

Preuve par l'expérimentation

L'expérimentation est une étape clé de notre approche. Les projets pilotes permettent de valider le choix du modèle économique et opérationnel ou de l'amender en fonction des leviers identifiés.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site web :

<https://www.at-entreprise-pauvrete.org/>

Vous pourrez y consulter notre dernier rapport d'activité

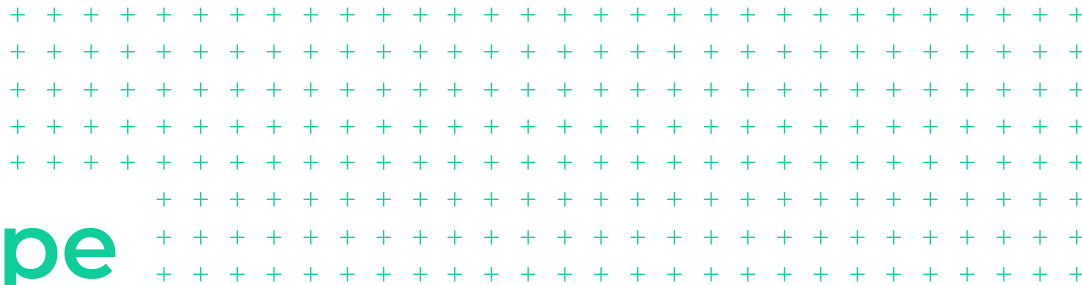
<https://www.at-entreprise-pauvrete.org/publications/#filter=.rapports-dactivite>



Ils nous soutiennent

Toute l'équipe remercie ses membres cotisants 2020-2021, dont le soutien a rendu possible de s'investir dans la production de ce guide pratique, en plus de la poursuite de nos travaux et sujets d'étude.





L'équipe

Action Tank Entreprise & Pauvreté



Jacques Berger
DIRECTEUR

CHEFS DE PROJETS



Hélène Delecourt



Julie Laurent



Emilie Dussauge



Guillaume Ginebre



Manon Caillon



Hélène Tabuteau



Nicolas Douziech

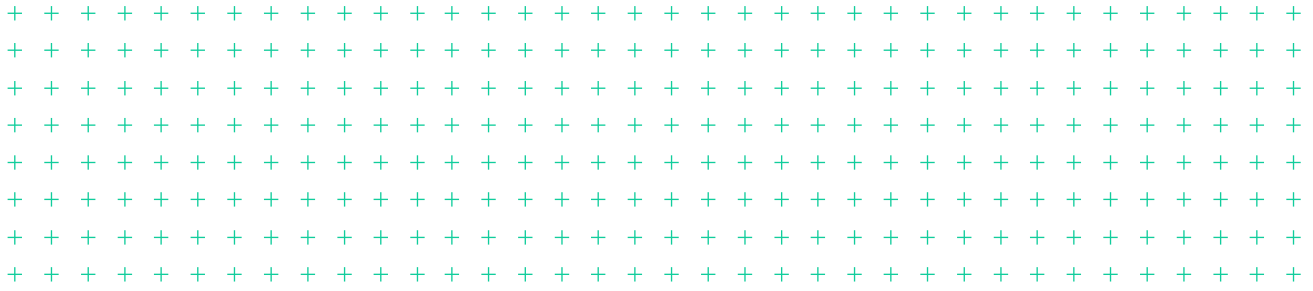


Céline Gross



Clémentine Pailhès





Analyse et retour d'expérience de l'Action Tank Entreprise & Pauvreté

Retrouvez

notre actualité et le détail
de nos programmes
sur www.at-entreprise-pauvrete.org



Suivez-nous sur :

[@ActionTankEP](https://twitter.com/ActionTankEP)

**Action
Tank
Entreprise
& Pauvreté**

Contact

contact@at-entreprise-pauvrete.org