

Action Tank Entreprise & Pauvreté

Rapport d'activité 2014

Ce rapport couvre la période d'activité de l'association allant du 1^{er} janvier 2014 à la clôture du troisième exercice comptable au 31 décembre 2014.

Sommaire

Présentation de l'association	3
Mission de l'Action Tank	3
Fonctionnement	4
Membres	5
Partenaires privilégiés	5
Composition du Conseil d'Administration et du bureau	6
Rapport d'activité 2014	7
Vie de l'association	7
Adhésions	7
Communication / Visibilité	7
1. GSBS 2014 - Mexico.....	7
2. Passage au Journal Télévisé de TF1	7
3. Nouvelles avancées dans la stratégie de communication	8
Evènements de l'Action Tank	8
4. Réunion plénière du 16 janvier 2014.....	8
5. Réunion plénière du 16 septembre 2014	9
6. Plénière rénovation du 12 juin 2014	9
7. Séminaire inter-programmes 2014	9
Expérimentations – Programmes	10
1. Programmes d'accès facilité	10
• Programme MALIN	10
• Optique Solidaire.....	12
• Renault Mobiliz – Garages Renault Solidaire.....	14
2. Création d'offres adaptées.....	15
• L'Appui de La Banque Postale	15
• Assurance	17
• Le groupe logement	17
Recherche-action	20
1. Principaux moyens humains mobilisés.....	21
• Deux professeurs « senior » :.....	21
• Une équipe recherche :	21
• Des contributions ponctuelles :.....	21
2. Bilan d'étape des principaux axes de recherche 2014-2015.....	21
Perspectives et projets 2015	23
Programmes d'accès facilité	23
1. Programme MALIN.....	23
3. Optique Solidaire	24
4. Renault-Mobiliz	24
Programmes de création d'offres adaptées	25
1. L'Appui.....	25
5. L'assurance MRH.....	25
6. Le groupe logement	26
• Construction neuve.....	26
• Hébergement	26
• Rénovation énergétique	26
Développement	27
Etudes	27

Présentation de l'association

L'Action Tank Entreprise et Pauvreté, association loi 1901 créée en novembre 2010, est une initiative collaborative qui réunit entreprises, pouvoirs publics, associations et monde académique afin de permettre le développement de projets concrets ayant un impact sur la réduction de la pauvreté en France et susceptibles d'être déployés à grande échelle, et d'en tirer un maximum d'enseignements.

Mission de l'Action Tank

Contribuer à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France :

- D'une part en favorisant des expérimentations sociales visant à réduire la pauvreté, en suscitant notamment des partenariats entre entreprises, associations, pouvoirs publics et équipes d'enseignement et de recherche
- D'autre part en produisant des études et des connaissances théoriques sur les leviers en matière de réduction de la pauvreté par des initiatives économiques

L'Action Tank propose à ses membres :

- Un cadre collaboratif qui permet le développement de nouvelles idées grâce à un partage de bonnes pratiques, l'interaction avec des acteurs de terrain, et des réunions de travail créatives
- Une méthodologie et une dynamique permettant d'obtenir des résultats concrets, avec un accompagnement sur l'amorçage, la mise en œuvre, l'évaluation et le déploiement des expérimentations
- Un travail de recherche-action permettant de tirer les enseignements des expérimentations et de contribuer à la constitution de connaissances théoriques sur la réduction de la pauvreté
- Des études approfondies sur des thèmes-clé

L'Action Tank travaille en étroite collaboration avec la Chaire HEC «Social Business/Entreprise et Pauvreté», qui a été à l'initiative de sa création. Ces deux structures mettent en commun leurs efforts afin de favoriser la recherche académique dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion et de mettre à disposition des publics intéressés, en particulier les mondes économique et académique, le fruit ces recherches sous forme de publications, cas pédagogiques, participation à des enseignements, organisation de colloques...

Cette collaboration permet également un accès des étudiants de la Chaire HEC «Social Business/Entreprise et Pauvreté» à un enseignement pratique dans les thèmes visés ci-dessus, les expérimentations menées dans le cadre de l'Action Tank pouvant donner lieu à des stages, missions, mémoires, etc.

Fonctionnement

L'Action Tank s'organise autour de programmes initiés par des entreprises sous une forme expérimentale et de groupes de travail chargés d'imaginer la mise en œuvre de projets concrets.

L'Action Tank participe aux instances de gouvernance des programmes et accompagne les porteurs de projets de l'amorçage au déploiement en passant par la mise en œuvre et l'évaluation. Les groupes de travail se réunissent régulièrement selon un rythme propre en fonction de l'avancement des projets.

- Les programmes pour faciliter l'accès à des offres de produits et services existants
 - Programme Malin (nutrition infantile – Blédina / Croix-Rouge),
 - Optique Solidaire (santé – Essilor et des acteurs de l'ensemble de la chaîne de l'optique)
 - Garages Renault Solidaires - Renault Mobiliz (mobilité – Renault)
- Les programmes de création d'offres de produits et services adoptés
 - la plateforme d'accompagnement bancaire et d'intermédiation l'Appui de la Banque Postale
 - Le groupe de travail sur l'assurance
 - Le groupe de travail sur le logement «Développer des modèles économiques innovants en vue de favoriser l'accès au logement des personnes défavorisées» : Construction neuve / rénovation

Ces programmes rassemblent :

- Des entreprises (dirigeants et chefs de projets opérationnels)
- Les pouvoirs publics
- Des professionnels du secteur social et de la lutte contre la pauvreté : associations, structures d'insertion...etc

Les entreprises sont volontaires et co-responsables de l'ensemble du processus. L'engagement de principe de la direction générale et la mobilisation d'équipes opérationnelles garantissent l'avancement des projets identifiés au sein de chaque entreprise. Une entreprise peut bénéficier pendant un an du statut d' « observatrice » avant de s'engager dans une expérimentation.

Une conférence annuelle plénière permet de réunir l'ensemble des participants aux programmes et groupes de travail ainsi que les décideurs, pour faire un bilan sur les activités de l'Action Tank.

Un Comité de Pilotage se réunit mensuellement : co-présidé par Martin Hirsch, Directeur Général de l'AP-HP (Assistance Publique-Hôpitaux de Paris) et Emmanuel Faber, Directeur Général de Danone SA, il réunit des membres du Conseil d'administration, de la Chaire HEC «Social Business / Entreprise et Pauvreté» et des représentants des entreprises participantes et partenaires (Danone, Essilor, Bouygues, Renault, Total, La Banque Postale, Schneider).

L'Action Tank organise également plusieurs plénières thématiques par an (plénière organisée autour de la rénovation des logements le 12 juin 2014).

Une « Quinzaine », bulletin faisant état des activités de l'association est envoyée toutes les deux semaines aux administrateurs et aux membres du Comité de Pilotage.

Membres



Partenaires privilégiés



Le Monde

Composition du Conseil d'Administration et du bureau

Elus lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 16 septembre 2014

Président d'honneur : Pr. Muhammad Yunus

Co-Présidents :

- Emmanuel Faber, Directeur Général de Danone SA
- Martin Hirsch, Directeur Général de l'AP-HP

Trésorier :

- Bernhard Nuesser, Président d'Essilor Europe

Secrétaire :

- Claire Martin, Directrice RSE et Fondation de Renault

Autres :

- Jean-Benoît Dujol, Délégué interministériel à la Jeunesse, Directeur de la Jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative au Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports
- François Dalens, Vice-Président du Boston Consulting Group
- Saskia Bruysten, Fondatrice et Directrice du Yunus Social Business Centre
- Bouygues Bâtiment Ile-de-France, représenté par Jean-Christophe Perraud, Directeur Général Délégué aux Marchés Publics
- Schneider Electric SA, représenté par Gilles Vermot-Desroches, Sustainable Development Senior VP de Schneider Electric
- Total, représenté par Jérôme Schmitt, Directeur du Développement Durable
- L'association Croix Rouge Française, représentée par Stéphane Manton, Directeur Général
- L'association Habitat et Humanisme, représentée par Bernard Devert, Fondateur de l'association

Rapport d'activité 2014

Vie de l'association

- Les événements de l'Action Tank en 2014 :
 - 1 Conseil d'administration (le 2.10.14)
 - 2 plénières dont une couplée avec 1 AG (le 16.01.14 et le 16.09.14)
 - 1 plénière sur la rénovation des logements (le 12.06.14)
- L'année 2014 a vu l'équipe de l'Action Tank s'agrandir avec l'arrivée de deux chefs de projet : Brune de Bodman en février, chef de projet Logement et assurance, et Annalivia Lacoste début juin 2014, chef de projet Affaires Publiques et communication.
- Le recrutement d'un(e) stagiaire au sein de l'Action Tank a été décidé fin 2014 pour un stage de 6 mois jusqu'à mi-2015 sur la thématique de l'hébergement pour réaliser un benchmark de bonnes pratiques sur des modèles économiques et des initiatives sociales innovantes et conduire et réaliser des entretiens auprès de différentes entités du secteur

Adhésions

L'association comptait au 31 décembre 2014, 23 adhérents à jour de leur cotisation, dont 14 entreprises, 4 associations et 5 particuliers. Cette liste d'adhérents est amenée à évoluer selon l'évolution du portefeuille de projets de l'Action Tank.

Communication / Visibilité

1. GSBS 2014 - Mexico

L'Action Tank a participé au Global Social Business Summit à Mexico les 27 et 28 novembre 2014 : des contacts ont été pris à cette occasion avec des entreprises mexicaines et la Chaire SBEP dans l'optique de créer un Action Tank au Mexique en s'inspirant du modèle français.

2. Passage au Journal Télévisé de TF1

L'Action Tank est passé au JT de TF1 dans un reportage intitulé « Business social : les entreprises jouent le jeu de la solidarité » le 21 avril 2014 à 20h. Optique Solidaire y est également mentionné.

Le reportage est à retrouver [ici](#)

3. Nouvelles avancées dans la stratégie de communication

Une nouvelle articulation des outils de communication internes et externes de l'Action Tank a été décidée en novembre 2014 avec :

- En interne :
 - La mise en place de réunions d'équipe régulières
 - Une veille thématique sur l'actualité du secteur public et réglementaire pour les chefs de projet

- En externe :
 - L'ouverture d'un compte Twitter de l'Action Tank (@ActionTankEP) en novembre 2014
 - L'enrichissement de la newsletter de suivi de l'activité de l'Action Tank (« Quinzaine ») d'un onglet « actualités » (rapports, événements, actualités réglementaires...)
 - La poursuite de la diffusion toutes les 6 semaines d'une « Lettre de l'Action Tank », newsletter à tout le réseau de l'Action Tank
 - L'édition de communiqués de presse au préalable de tous les événements organisés par l'Action Tank
 - L'organisation en 2015 d'un colloque à destination d'acteurs du secteur public et institutionnel

Evènements de l'Action Tank

4. Réunion plénière du 16 janvier 2014

La réunion plénière du 16 janvier 2014 qui s'est tenue chez Renault à Boulogne Billancourt a rassemblé une centaine de personnes de l'écosystème de l'Action Tank et a permis de faire le point sur l'ensemble des activités de l'association.

Après un panorama de chacune des expérimentations en cours (Malin, Optique Solidaire, Mobiliz et des projets en matière de logement), les équipes d'Opinion Way et de la Chaire HEC ont présenté les résultats de l'étude sur les spécificités de consommation des consommateurs pauvres réalisée en 2013.

La réunion fût aussi l'occasion de présenter les différents axes de refonte des stratégies de communication à destination des bénéficiaires des programmes de l'Action Tank imaginés par l'équipe de BETC.

Enfin, E.Vilalobos et T.Diegenant ont présenté les différentes initiatives conduites au sein des Action Tank au Portugal et en Belgique.

5. Réunion plénière du 16 septembre 2014

La réunion plénière de l'Action Tank organisée le 16 septembre 2014 au siège de Bouygues SA à Paris (8^e) a réuni plus de 100 participants. Ce temps d'échanges avec les partenaires de l'association, lors de trois tables rondes thématiques animée par Adrien de Tricornot, journaliste au « Monde », a permis de revenir sur les quatre années d'existence de l'Action Tank, et de dresser un panorama des projets en cours et à venir. Deux tables rondes autour des programmes de biens de consommation courante et ceux portant sur le logement et la rénovation énergétique ont vu se réunir les différents partenaires des équipes projet (Blédina, Essilor, La Banque Postale, plusieurs bailleurs sociaux et des représentants de Bouygues Habitat Social). Un troisième temps de la rencontre a permis de présenter au public les travaux menés autour de l'assurance habitation avec Plaine Commune Habitat et l'Institut MIIIR. Enfin, La plénière fût aussi l'occasion de la signature d'une convention de partenariat entre l'Action Tank et Total, en présence de Jérôme Schmitt, Directeur du Développement Durable de Total, et de Martin Hirsch et Emmanuel Faber.

6. Plénière rénovation du 12 juin 2014

Le 12 juin, l'Action Tank a organisé une première plénière consacrée à la rénovation des logements. Les présentations ont porté sur la démarche de rénovation énergétique des copropriétés dégradées, deux retours d'expériences sur l'accompagnement de ménages sur la maîtrise des charges énergétiques et hydriques menées par Schneider Electric – Habitat et Humanisme et Veolia – Voisin Malin, et une présentation du projet politique de développement des Compagnons Bâisseurs.

De nombreux opérateurs, quelques collectivités locales (Evry, Clichy-sous-Bois, Noisy) et des acteurs institutionnels tels que la DHUP étaient présents. Cette plénière a donné lieu à des échanges et initié quelques pistes d'expérimentations.

7. Séminaire inter-programmes 2014

1 séminaire inter-programmes a été organisé par l'Action Tank, en février 2014 pour mutualiser les expériences de chacune des équipes projet, partager des difficultés communes et réfléchir ensemble à des pistes d'amélioration. Les

équipes des Garages Renault Solidaires, d'Optique Solidaire, du programme Malin ainsi que de Bouygues y participaient.

Les équipes ont principalement échangé sur les enjeux en matière de communication à destination de leurs bénéficiaires. Deux intervenantes extérieures avaient été invitées à venir partager leur expérience, Mathilde de Bausset du projet « Je vis mieux » et Violaine du Chatellier, fondatrice du magazine « Debout ».

Les échanges ont également porté sur les différentes stratégies d'animation des réseaux de prescription et de distribution mises en place dans chacun des projets.

Ce rendez-vous d'équipes a rencontré un franc succès auprès des partenaires impliqués.

Expérimentations – Programmes

L'année 2014 a été fructueuse en terme d'avancées de projet, avec notamment le lancement de la plateforme L'Appui par la Banque Postale, la concrétisation du travail de réflexion menée sur la question du logement et l'ouverture d'un nouveau chantier avec l'assurance.

Par ailleurs, 2014 aura été une année stratégique pour les programmes d'accès facilité avec l'affirmation de la nécessité d'ouvrir de nouveaux canaux d'information et de prescription (notamment l'inscription en ligne et le recours aux entreprises pour qu'elles proposent les offres à leurs salariés précaire)

1. Programmes d'accès facilité

- **Programme MALIN**

En France, le taux de pauvreté des enfants frôle les 20%. Ainsi, 160 000 enfants naissent pauvres chaque année et présentent le risque d'être confrontés à des problèmes de santé liés aux déséquilibres de leurs apports alimentaires (obésité, carences,...).

En effet, de sa conception à ses 2 ans au moins, l'enfant connaît une période de développement unique, période durant laquelle son capital santé et celui de l'adulte à venir se dessinent. Or, pour des familles en situation de précarité, les produits adaptés à la nutrition des bébés grèvent le budget ; les conseils qu'elles peuvent obtenir ne sont pas toujours adaptés à leur situation matérielle, économique ou même affective.

Ces difficultés peuvent alors mener à des pratiques potentiellement à risque : une alimentation déséquilibrée des femmes enceintes, un taux d'allaitement plus faible, ou une nourriture non spécifique donnée beaucoup trop tôt

(comme le lait de vache).

Face à cette situation, plusieurs partenaires dont la Croix-Rouge française, Blédina et des associations de pédiatres, ont souhaité mettre en œuvre un projet co-construit avec les familles bénéficiaires et les structures de terrain. Il se décompose en 2 volets :

- accès facilité à des produits adaptés et spécifiques aux enfants entre 6 mois et 2 ans : sélection de produits Blédina et Gallia (via des bons de réduction) et possibilité de solutions locales de paniers de fruits et légumes à des tarifs accessibles,
- éducation à la nutrition autour des grandes étapes de la nutrition infantile qui s'appuie sur des messages simples et adaptés, relayés par un réseau de professionnels partenaires sur le terrain et un site Internet.

2014 a été une année d'évolutions importantes pour le programme. En effet suite aux enquêtes téléphoniques réalisées auprès des familles inscrites pour tenter d'identifier les freins et les leviers dans le recours au programme, plusieurs pistes d'évolution ont été identifiées :

- Un nouveau site Internet a été mis en place permettant l'inscription en ligne mais aussi une diffusion beaucoup plus large des contenus éducatifs (recettes, vidéos, contacts,...)
- Les supports de communication ont été refondus, avec l'appui de BETC, partenaire de l'Action Tank (plaquette, mailing,...)
- L'offre des produits concernés par les bons de réductions a été revue. Les familles ont émis le souhait de voir d'autres marques de lait rentrer dans le dispositif et de se voir proposer plus de produits adaptés aux «grands bébés». Ainsi, le lait Gallia est désormais couvert par les bons de réductions ainsi que les préparations « Blédichef » dès 8 mois.
- Le système de réductions a également évolué, pour plus de facilité pour les familles. Le système de chèques de réduction précédent nécessitait de contractualiser avec chaque supermarché, les bons n'étaient donc pas utilisables partout. Depuis juin 2014, les bons de réductions sont gérés par le système HighCo Data et sont donc acceptés dans tous les supermarchés.

Fin 2014, 1849 enfants sont inscrits et actifs dans le programme, soit un taux de couverture d'environ 25% de la cible potentielle identifiée au préalable.

Le programme Malin est présent sur 4 sites pilotes : 3 existants (l'agglomération de Nancy et de Grenoble et la ville de Villefranche-sur-Saône) et 1 élargi (le programme est désormais disponible, au-delà de l'agglomération Nantaise, sur tout le département de la Loire-Atlantique).

En matière d'information et d'inscription des familles au programme, la stratégie privilégiée est celle de la complémentarité entre les prescripteurs

locaux et les solutions de communication en direct. Le programme peut toujours compter sur le maillage des 150 structures partenaires prescripteurs.

Par ailleurs, des emails et courriers ont, cette année encore, été envoyés par des partenaires tels que des CAF, des mairies ou Blédina. A la fin de l'année, le partenariat avec le FASTT (Fond d'action sociale pour le travail temporaire) était activé avec l'envoi d'un premier mailing à 1200 de leurs intérimaires. En parallèle, un travail a été mené pour faciliter l'inscription et permettre une inscription autonome, sans obliger les bénéficiaires à se rendre au sein d'une des structures partenaires. Ainsi, depuis le mois de juin, l'inscription au programme est possible via le site Internet, en fournissant des pièces justificatives.

L'Action Tank a été contacté par le directeur de la CAF de Savoie, intéressé par le Programme pour en mettre en place une déclinaison opérationnelle et expérimentale. Les premiers contacts ont été initiés en janvier 2014.

En 2014, conformément au protocole d'accord signé en juin 2010 par l'ensemble des partenaires, une association loi 1901 a été créée pour porter spécifiquement le programme. Les objectifs étaient de pouvoir formaliser la gouvernance partagée du projet et d'accélérer le développement du programme. L'assemblée générale constituante de l'association a eu lieu le 18 décembre et a élu Catherine Salinier, ancienne présidente et membre de l'Association française de Pédiatrie Ambulatoire, comme présidente, Martin Hirsch, co-président de l'Action Tank Entreprise et Pauvreté, comme vice-président, le Pr Dominique Turck, coordonnateur du groupe nutrition de la Société française de Pédiatrie, comme trésorier et Françoise Fromageau, administratrice nationale de la Croix-Rouge Française, comme secrétaire.

- **Optique Solidaire**

En 2011, les acteurs de la filière optique se sont mobilisés sur la base du volontariat, et ont créé l'association Optique Solidaire, pour favoriser l'accès de populations défavorisées à un équipement optique de qualité, fabriqué en France.

Optique Solidaire s'adresse à tous les adultes presbytes de 45 ans et plus bénéficiaires de l'ACS (Aide à l'acquisition d'une Complémentaire Santé) : ces personnes renoncent souvent à s'équiper car leur reste-à-charge pour un équipement d'entrée de gamme de qualité est estimé à près de 2 mois de reste-à-vivre (somme restante une fois les charges contraintes payées). Effet associé, ces personnes en renonçant à s'équiper, renoncent également à consulter un ophtalmologiste. Environ 390 000 personnes de 45 ans et + bénéficient aujourd'hui de l'ACS en France.

L'offre Optique Solidaire se compose d'un équipement complet (monture + verres progressifs de fabrication française) avec un reste-à-charge nul ou faible et une consultation ophtalmologique sans dépassement d'honoraires sous moins de 3 mois.

Les bénéficiaires de l'ACS de 45 ans et + assurés chez les complémentaires santé membres de l'association ont accès à l'offre grâce au bon Optique Solidaire qui leur est envoyé par courrier. Optique Solidaire mobilise des acteurs de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'optique : les ophtalmologistes, 550 opticiens, 19 complémentaires santé, 5 fabricants de montures français, 1 verrier, et 1 entreprise spécialisée dans l'émission de titres de services.

L'offre est aujourd'hui disponible à travers toute la France, via les 550 opticiens répartis à travers le territoire. 2664 personnes ont été équipées en 2014.

L'année 2014 a été l'occasion :

- d'une refonte des supports de communication avec la mise en ligne d'une nouvelle version du site en février 2014 et de l'envoi d'un nouveau « Bon Optique Solidaire » à la place du Pass Lunettes suite aux recommandations de l'agence BETC
- d'une suppression de l'âge plancher pour les bénéficiaires actée en novembre 2014 ; l'offre ne s'adresse désormais plus uniquement aux 60 ans et + mais aux bénéficiaires de l'ACS atteints de presbytie (celle-ci apparaissant généralement autour de 45 ans), sans condition d'âge minimum
- Les développements de l'association ont été directement impactés à partir d'octobre 2014 par un contexte réglementaire en pleine évolution avec la parution d'un appel d'offres de la Direction de la Sécurité Sociale visant à la mise en concurrence des complémentaires proposant des contrats pour les publics ACS, pour améliorer la lisibilité du dispositif.

Cet appel d'offre s'inscrit dans l'objectif plus global des pouvoirs publics de généraliser l'accès à une complémentaire santé pour les bénéficiaires de l'ACS (3,2 millions de personnes éligibles à l'Aide à la Complémentaire Santé et seulement 920 000 qui font effectivement jouer leurs droits et une problématique connexe au non-recours : le non-renouvellement des contrats par les assurés à leur expiration) L'ensemble des complémentaires membres d'Optique Solidaire ont souhaité candidater à cet appel d'offre, dont les résultats sont attendus pour début 2015

En parallèle, l'équipe projet a initié une opération « lunettes » au CHU d'Avicenne (93) le 10 juillet, dans la perspective de recherche de nouveaux

modes d'action pour toucher de nouveaux publics.

Cette journée, mise en place à titre expérimental dans un hôpital de l'AP-HP avec Essilor et des membres d'Optique Solidaire a permis de proposer à des publics très précaires identifiés par les services médico-sociaux de l'établissement des examens ophtalmologiques et un équipement optique). Plus de 75 personnes, de tout âge, certaines avec des pathologies ophtalmologiques graves, ont été équipées lors de cette journée et réorientées vers les services de l'hôpital pour des examens approfondis. L'Action Tank a mené des entretiens auprès des personnes équipées à l'occasion de la journée, qui ont été utiles pour planifier d'autres événements similaires dans d'autres hôpitaux de l'AP-HP en 2015.

- **Renault Mobiliz – Garages Renault Solidaire**

L'incapacité de se déplacer, en particulier l'impossibilité d'acquérir ou d'entretenir un véhicule est un facteur important d'exclusion sociale et économique. L'Observatoire de la mobilité estime à 15 millions le nombre de personnes, en France, qui rencontrent des difficultés de mobilité pouvant constituer un frein à l'insertion sociale. Par ailleurs, le coût de possession et d'utilisation d'une voiture (Clio par ex.) a été évalué à environ 4400€/an, soit un budget conséquent pour des ménages qui sont au niveau du seuil de pauvreté.

Le groupe Renault a lancé le programme MOBILIZ – Garages Renault Solidaires, pour faciliter l'accès à la mobilité des personnes en situation de précarité. Le programme comporte 2 volets, une offre d'entretien-réparation à prix réduits, et une offre de véhicules à petits prix.

L'année 2014 a permis de tester de nouveaux types de prescripteurs et de nouveaux modèles de prescription. Différents acteurs associatifs ou publics ont ainsi été rencontrés afin qu'ils relaient l'offre auprès de leurs bénéficiaires (CCAS de Grenoble, UDAF 68, FACE Vosges, FACE Loire,...)

En parallèle, d'autres types d'acteurs ont également été rencontrés. L'équipe a ainsi approché Casino pour diffuser l'offre auprès des salariés de leurs sites logistiques, fortement dépendants de la voiture et avec des salaires rendant compliqué d'assumer les factures d'entretien ou de réparation. Un premier test devait être lancé début 2015.

Des solutions via Internet ont été étudiées, sans concrétisation en 2014.

A fin 2014, 200 Garages Renault Solidaires sont impliqués dans le programme, soit 66 départements sur 101 couverts. 406 personnes ont été orientées vers un GRS en 2014. 93% pour de l'entretien ou de la réparation (dont 50% sur des Renault), d'après les remontées des garages 1 personne sur 2 environ fait effectivement réaliser les travaux. Les garages ont enregistré 29 demandes de véhicules d'occasion. Les clients Mobiliz sont majoritairement des hommes (65%

d'hommes / 35% de femmes).

Fin 2014, une étude quantitative était initiée auprès de 60 intérimaires du FASTT, principal prescripteur de l'offre des Garages Renault Solidaires, par les équipes d'Opinion Way pour mieux connaître le public des GRS et comprendre les freins et les leviers de l'offre.

En matière d'offre, des efforts importants ont été fournis pour tenter de mettre en place une offre de véhicule d'occasions.

A fin 2014, le partenariat avec Véhiposte, qui permet de proposer des véhicules La Poste d'occasion à petits prix est en stand-by en raison de difficultés opérationnelles.

En parallèle, une piste d'offre de location longue durée est envisagée grâce à la volonté d'un garage Renault qui propose l'offre Renault Rent et avec la collaboration du FASTT, dont les bénéficiaires sont très en demande de solutions de mobilité.

C'est face aux difficultés rencontrées par l'équipe pour mettre en place cette offre de véhicules que la réflexion collective autour d'une « offre globale de mobilité » avec Renault, TOTAL et La Banque Postale émerge à la fin 2014. Il sera décidé de solliciter la mobilisation du BCG sur le sujet.

2. Création d'offres adaptées

- **L'Appui de La Banque Postale**

L'Appui est une plateforme de conseil et d'orientation bancaire et budgétaire, créée par La Banque Postale pour ses clients rencontrant des difficultés financières ponctuelles ou récurrentes.

Elle a deux missions :

- accompagner les clients de La Banque Postale rencontrant des difficultés financières
- améliorer la prévention des situations de fragilité financières.

Outre le volet d'éducation budgétaire, un des moyens actionnés pour accompagner les clients est d'accroître le recours à différents types de prestations (prestations sociales, tarifs sociaux...) et offres de social business (Optique Solidaire, Programme Malin, Renault Mobiliz,...).

L'Action Tank a accompagné son développement depuis 2012, aux côtés de l'ANSA (Agence Nouvelle des Solidarités Actives) missionnée pour piloter la mise en œuvre du projet.

Après obtention de l'accord de la CNIL, la plateforme a été officiellement lancée le 4 novembre 2013 auprès des clients de la Banque Postale habitant ou ayant ouvert un compte dans 4 départements (38/74/73/75), avec un premier objectif de 100 appels par jour pour les premiers mois de son

déploiement.

L'année 2014 a été une année de montée en puissance progressive pour le programme :

- l'équipe de téléconseillers est passée de 10 à 30
- de nouvelles sources d'orientation vers la plateforme ont été ouvertes. Les clients sont désormais orientés vers « L'Appui » par un Centre financier, un bureau de poste ou la filiale de crédit à la consommation de La Banque Postale. Certains partenaires de La Banque Postale, du monde associatif ou de l'action sociale, notamment les Restos du Coeur, les CCAS ou les UDAF peuvent également orienter leurs bénéficiaires déjà clients de La Banque Postale vers « L'Appui »
Fin 2014, les appels vers la plateforme ont fortement augmenté du fait de la mise en place d'une communication de son numéro de téléphone dans l'espace client de la banque en ligne. Le nombre d'appels est alors passé à 200 appels / jours (le précédent record était à 70 appels / jour)
- en interne, l'implication des différentes directions métiers s'est précisée, avec l'organisation au dernier trimestre du 1er comité de pilotage, réunissant les différentes directions métiers de la Banque Postale

A fin 2014, 4000 clients ont été accompagnés.

Le 24 Juin 2014, L'Appui recevait une reconnaissance de l'Etat, en étant soutenu dans le cadre de « La France s'engage ».

« La France s'engage » est une démarche inédite, portée directement par le Président de la République, François Hollande. Elle a vocation à identifier, mettre en valeur, soutenir et faciliter l'extension d'initiatives socialement innovantes, portées bénévolement par des individus, des associations, des fondations au service des défis nouveaux de notre société.

Le 24 juin, François Hollande a ainsi présenté les 15 initiatives d'engagement solidaire qui font « bouger la France ». « L'Appui » de La Banque Postale, plateforme de conseil et d'orientation bancaire et budgétaire dédiée aux clientèles en situation de fragilité financière, fait partie de ces 15 initiatives remarquées.

L'Action Tank est également partie prenante depuis 2013 et le lancement de l'Appui, de l'Initiative contre l'exclusion bancaire, un club de réflexion qui réunit notamment l'Adie, Crésus, Emmaüs France, Habitat et Humanisme et l'Union Nationale des Centres Communaux d'Action Sociale.

- **Assurance**

En 2011, l'Action Tank avait identifié l'assurance comme un des secteurs où se manifeste la double peine de la pauvreté¹. La rencontre de l'Institut M.I.I.R.², début 2014, a favorisé le lancement d'un premier projet consacré à l'assurance multi-risques habitation (MRH). A la demande de l'office public HLM Plaine Commune Habitat, l'Action Tank et l'Institut M.I.I.R. se sont associés pour concevoir une offre d'assurance MRH adaptée aux locataires. Sur la base d'une étude précise des caractéristiques du parc de logement de ce bailleur social et des besoins de ses locataires, il s'agit de revoir l'ensemble des éléments constituant une offre d'assurance MRH, pour en concevoir une plus efficace et à moindre coût pour les locataires. La première phase du projet, menée au second semestre 2014, a été consacrée à cette analyse quantitative (étude du parc de logements) et qualitative (entretiens avec des locataires).

- **Le groupe logement**

Construction neuve

Sur le logement locatif social, suite à l'animation de 4 groupes de travail, la finalisation d'un outil de modélisation du coût global et la définition d'une méthode de pilotage de projets de construction neuve de logements sociaux par le reste-à-vivre des habitants ont été mises en place, avec la présentation de l'ensemble de nos travaux d'approfondissement dans le cadre d'une plénière Logement qui a réuni plus de 100 participants.

L'Action Tank a participé à l'accompagnement d'un projet de conception-réalisation de 55 logements à Louviers dans le cadre d'un projet d'Eure Habitat, et à l'évaluation des réponses des différents groupements à l'appel d'offre en coût global. Par ailleurs, des échanges ont été menés avec de nombreux acteurs afin d'identifier des projets d'expérimentation de la démarche : des bailleurs sociaux (ICF Habitat, Efidis), des associations (ACSC) et des villes (Pontault-Combaut).

Plusieurs schémas juridiques permettant une co-conception favorable à notre

¹ Action Tank, BCG, « Double peine de la pauvreté : leviers et solutions à explorer par les entreprises pour désamorcer les mécanismes » (2011)

² Constitué de professionnels de l'assurance et adossé à l'Ecole nationale d'assurances (ENASS) et à l'Institut de formation de la profession de l'assurance (IFPASS), M.I.I.R. est un institut de recherche dédié au développement de l'assurance comme support de l'activité économique sociale et solidaire. Créé en 2010, l'Institut est devenu un acteur de référence en matière d'innovation et d'élaboration de mécanismes d'assurance innovants auprès des populations fragiles. Il intervient en France et à l'étranger pour préciser leurs attentes en matière de protection assurantielle (santé, habitation, prévoyance...) et de bâtir des offres adaptées ainsi que des programmes de formations spécifiques auprès des futurs bénéficiaires et des acteurs sociaux.

démarche ont été identifiés avec Bouygues Habitat Social et la DHUP : une version évoluée de la conception-réalisation, la VEFA, et la dérogation. Des premiers échanges ont été organisés à propos de la création possible d'une société de promotion solidaire interne à Bouygues Habitat Social qui permettrait d'isoler les projets d'expérimentation.

Création d'offres

Les travaux du groupe de travail co-animé avec L. Basnier (DG Adagio) sur une résidence intergénérationnelle à coût limité pour les habitants et la société se sont poursuivis en 2014. De premières modélisations en coût global du projet ont été effectuées grâce aux dessins réalisés par B. Rollet, à leur chiffrage de Bouygues Habitat Social et aux modélisations d'exploitation avec la RIVP.

Personnes âgées

A la demande d'un bailleur social du Nord, l'Action Tank a débuté en 2014 une étude des difficultés rencontrées par les personnes âgées à revenus modestes en matière de logement. Une première phase a permis de préciser leurs besoins en la matière et les offres existant actuellement, de rencontrer des experts et d'identifier les bonnes pratiques dans ce domaine.

Hébergement

En 2014, plusieurs échanges ont été menés avec quelques acteurs du secteur de l'hébergement : Adoma, à la fois sur la base de nos recherches sur le groupe Produit mais également dans le cadre de leurs recherches sur des solutions alternatives à l'hôtel, « La Varappe », entreprise d'insertions spécialisée dans la construction modulaire de qualité ; et la Ville de Paris.

Rénovation énergétique

En matière de rénovation de copropriétés fragiles, l'Action Tank a débuté ses travaux en 2013, en réunissant un groupe d'entreprises et d'associations concernées (Brezzillon – filiale de Bouygues –, EDF, les Compagnons Bâisseurs, La Banque Postale, Habitats Solidaires, rejoints en 2014 par Veolia), pour élaborer une démarche commune. Leur approche et les leviers de financement envisagés ont été présentés en réunion plénière le 12 juin 2014.

Plusieurs pistes ont été identifiées pour expérimenter cette démarche et la plus avancée concerne une copropriété située à Clichy-sous-Bois (93). Des études préalables ont permis de définir les grandes lignes de la rénovation possible et d'en modéliser l'impact pour les copropriétaires. Le projet et ces premiers résultats ont été présentés en fin d'année à la mairie, qui a souhaité poursuivre le travail et nouer un partenariat avec l'Action Tank. Sur le même principe, l'Agence locale énergie climat de Plaine Commune a également souhaité devenir partenaire de l'Action Tank sur ce sujet, pour identifier des copropriétés auxquelles proposer la démarche.

En parallèle, l'Action Tank a sollicité l'association Planète d'Entrepreneurs afin de préparer une méthode pour évaluer l'impact des opérations de rénovation sur les parties prenantes (habitants, entreprises, collectivité,...). Cette

évaluation permettra à la fois de modifier si nécessaire la démarche pour en augmenter l'impact, et de montrer sa pertinence pour la diffuser à grande échelle.

Recherche-action

Membre fondateur de l'Action Tank, la Chaire « Social Business/Entreprise et Pauvreté » d'HEC a donc mis en place un programme de recherche-action animé par un double objectif :

- Contribuer à la constitution de connaissances théoriques dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion ; mieux comprendre les mécanismes du social business dans les pays développés (objectif scientifique)
- Contribuer à la réussite des expérimentations et en tirer les enseignements en vue de leur généralisation ; formuler des recommandations opérationnelles pour les acteurs engagés (ou souhaitant s'engager) dans des projets de social business dans les pays développés (objectif opérationnel)

Les débouchés visés par ce programme de recherche sont donc doubles :

- Monde académique :
 - résultats mis à disposition principalement sous forme de publications académiques
 - mais également sous forme de cas pédagogiques, de participation à des enseignements ou colloques scientifiques...
- Acteurs de la lutte contre la pauvreté :
 - résultats présentés directement aux participants de l'Action Tank (entreprises, associations, acteurs publics)
 - puis diffusés à l'ensemble des acteurs économiques, sous forme de publications managériales

Aucune méthodologie n'est privilégiée pour ce programme de recherche, au contraire, il est préférable de se donner la liberté de choisir la méthodologie la plus appropriée pour chaque expérimentation et pour chaque projet. Au fur et à mesure, pour explorer les différents sujets empiriques, sont mis en place des expérimentations en laboratoire, des questionnaires à grande échelle et des études de cas. De même, des « white papers », des études de littérature et des discussions sont utilisés pour la partie théorique.

Les disciplines scientifiques mobilisées sont généralement plurielles, tant dans le domaine des sciences de gestion (marketing, stratégie,...) que dans celui des sciences humaines et sociales (sociologie, histoire, économie...)

1. Principaux moyens humains mobilisés

- **Deux professeurs « senior » :**

- Frédéric Dalsace, professeur de marketing, titulaire de la Chaire Social Business / Entreprise et Pauvreté
- Bénédicte Faivre-Tavignot, directrice de la Chaire Social Business / Entreprise et Pauvreté et du Master Spécialisé Développement Durable

- **Une équipe recherche :**

- Nicola Dragonetti, Chef de projet recherche après une carrière de consultant en France, et Italie et en Grande-Bretagne et de multiples implications dans plusieurs consortiums de recherche
- Clémence Patureau, Chef de projet recherche après une formation à l'Ecole Nationale Supérieure et à HEC, qui a terminé sa collaboration directe avec l'équipe en décembre 2014

- **Des contributions ponctuelles :**

- D'autres membres de la Chaire, en fonction de leurs expertises spécifiques sur les différents sujets
 - David Ménascé (partenariats ONG-entreprises)
 - Marieke Hyuseyntruit (professeur à London School of Economics, experte dans le domaine de Behavioural Economics).

2. Bilan d'étape des principaux axes de recherche 2014-2015

Les principales thématiques abordées

Business impact of social projects

L'étude vise à comprendre les mécanismes grâce auxquels les projets sociaux influencent la performance business des entreprises. Après un pilote en France chez Danone l'année précédente, en 2014, l'équipe de recherche a étendu son regard au Brésil, avec une exploration de deux projets chez Danone et un chez Schneider Electric.

Les résultats de ces études ont été présentés aux équipes des entreprises concernées, et ont permis à la Chaire de poursuivre son travail de développement d'une méthodologie généralisable pour l'estimation de l'impact business.

En 2015, l'équipe prévoit de créer un questionnaire qui serait envoyé à la plus part des projets Danone Ecosystème, pour enquêter sur les mécanismes de création de valeur économique pour les projets sociaux.

The challenges and consequences of hybrid organizing

Ce travail théorique essaie de capturer les difficultés liées à la cohabitation d'une double logique dans toutes initiatives de social business.

L'équipe a notamment présenté ses théories à trois conférences majeures dans la gestion et la stratégie :

- EGOS Colloquium, Rotterdam, 2-5 juillet 2014
- Academy of Management Meetings, Philadelphia, 3-8 août 2014– lors d'une table ronde avec la participation de Marya Besharov (Cornell University, USA), Aline Gatignon (INSEAD, France), Kevin McHale (University of Michigan, USA) et Johanna Mair (Stanford University, USA et Hertie School of Governance, Allemagne)
- Strategic Management Society Conference, Madrid, 20-23 septembre 2014

Reaching the rich world's poorest consumers

Cet article, coécrit par Muhammad Yunus, Frédéric Dalsace, David Menascé et Bénédicte Faivre-Tavignot sera publié dans la Harvard Business Review en février 2015 (version française) et mars 2015 (version internationale). Les auteurs montrent comment certaines multinationales françaises ont mis en œuvre des projets de social business, et comment elles ont relevé le défi de contribuer à la solution de problèmes sociaux à travers leurs actions.

D'une façon plus abstraite, le social business est indiqué comme une alternative possible aux modèles « low-cost » déjà répandus.

La mesure de l'impact social

Cette note, développée avec la contribution active de Lise Penillard et David Menascé, essaie de comprendre les raisons qui poussent les projets de social business à mesurer leur impact et leur efficacité. Face à une exhortation à mesurer tout et tout le temps la note exhorte à une considération plus critique de la question, qui amène à un effort de mesure plus proportionné à l'innovation et au potentiel du projet. La note sera publiée en 2015.

Perspectives et projets 2015

- Lancement d'un pilote du Club Mobilité (offre globale voiture + assurance + entretien/réparation + carburant).
- Lancement d'un pilote sur l'assurance habitation et ouverture du champ des assurances santé et automobile.
- Concrétisation des pistes d'expérimentations sur la question du logement social, tant sur l'aspect construction neuve que l'aspect rénovation énergétique et lancement d'un groupe de travail sur le logement des personnes âgées.
- Pour les programmes d'accès facilité, 2015 doit être l'année de la concrétisation de la dynamique initiée en 2014 en terme d'efficacité du recrutement de bénéficiaires et d'une compréhension plus fine de leurs attentes et besoins afin d'améliorer les taux d'utilisation des offres.

Programmes d'accès facilité

L'accent reste mis sur le renforcement de l'accompagnement des projets, en vue de favoriser en 2015, une augmentation significative du nombre de bénéficiaires pour chaque projet.

1. Programme MALIN

Sur le programme MALIN, les 2 enjeux majeurs pour l'année 2015 :

- Garantir et renforcer l'efficacité du programme, en développant notamment des solutions plus efficaces de recrutement et en travaillant à l'augmentation du taux d'utilisation du Programme. Une chercheuse belge, Marieke Huysentruyt, affiliée à HEC sera mobilisée sur le sujet, en binôme avec l'Action Tank.
- Travailler à la pérennité du programme, à plusieurs niveaux :
 - Au niveau du modèle économique. L'équipe sera mobilisée sur la recherche de sources de revenus afin de rendre le programme plus indépendant financièrement.
 - Au niveau de l'impact du Programme. 2015 devrait être l'année du lancement de l'étude clinique conduite avec l'INSERM sur le CHU de Lille. Le recrutement des premiers enfants devrait démarrer après l'été 2015.

En 2015, 2 nouveaux territoires devraient s'ouvrir au Programme Malin : la Savoie et Paris, offrant chacun des opportunités de tester des modalités de

mise en œuvre particulières. A travers la Savoie, il sera intéressant de tester l'ouverture d'un site à l'échelle départementale, à l'initiative d'une CAF très mobilisée et prête à communiquer auprès de sa base d'allocataires à propos du Programme Malin. A travers la ville de Paris, il sera intéressant de tester l'ouverture d'un site à partir d'une maternité importante (Robert Debré -19^{ème}) dont les acteurs sont eux-aussi très mobilisés.

3. Optique Solidaire

Sur le programme Optique Solidaire, la priorité 2015 est de repenser le programme Optique Solidaire dans le cadre des évolutions législatives à venir en 2015 pour les complémentaires santé.

4. Renault-Mobiliz

Sur le programme Renault – Mobiliz, les priorités 2015 sont :

- o Etendre le maillage des garages Renault Solidaires à 300, l'éloignement apparaissant comme une des raisons principales du non recours à l'offre
- o Augmenter le nombre d'orientations vers les garages (objectif 1500 / an)
 - en développant des approches de communication en direct avec gestion de l'éligibilité à posteriori (courriers, article de presse,...)
 - en développant des partenariats avec des entreprises au profit de leurs salariés précaires, comme celui amorcé fin 2014 avec Casino
 - en concrétisant des partenariats avec des acteurs nationaux de référence tels que Pôle Emploi
- o Améliorer le taux de transformation :
 - En affinant la compréhension des points de blocage dans le parcours client
 - En finalisant les supports de communication à destination des bénéficiaires
 - En s'assurant de l'implication des GRS et d'une bonne qualité d'accueil des bénéficiaires dans les garages (implication de la Direction Commerciale France et organisation de réunions en locales pour que les différents acteurs se rencontrent)
- o Optimiser les process : en mettant en place un système de reporting fiable du parcours client

Programmes de création d'offres adaptées

1. L'Appui

Les enjeux pour la plateforme L'Appui en 2015 :

- Perfectionnement des chargés de clientèle par de nouvelles formations (postures vis-à-vis des clients, spécificités DOM, accompagnement personnalisé sur des thématiques – ex. crédit)
- Nouveaux services à disposition des clients (dispositifs retraite, accompagnement des jeunes, chercheurs d'emplois)
- Perfectionnement des outils à disposition des conseillers clientèle et d'analyse
- Augmentation significative le nombre de personnes accompagnées par la plateforme (20 à 30 000 clients accompagnés). Cela passera notamment par l'ouverture du service à tous les clients, afin de toucher les personnes plus en amont dans leurs difficultés et par le développement de communication via l'espace client en ligne.

5. L'assurance MRH

Les enjeux pour l'assurance MRH au sein de l'Action Tank en 2015 :

Une seconde phase du projet mené sur l'assurance MRH s'est ouverte début 2015 : plusieurs organismes assureurs ont été sollicités sur la base des études menées en 2014. Deux d'entre eux ont accepté de travailler avec Plaine Commune Habitat pour concevoir une offre adaptée à ses locataires. Cinq ateliers ont été prévus avec chaque organisme assureur, entre juin et octobre, pour parcourir les sujets suivants : produit, processus de distribution, processus de gestion, outils informatiques, modèle économique (partage de la valeur). L'objectif est de balayer avec chacun l'ensemble de la chaîne de valeur du produit, afin d'innover à toutes les étapes du cycle, dans l'intérêt de chaque partie prenante (locataire, bailleur social, assureur).

6. Le groupe logement

- **Construction neuve**

Le principal objectif pour 2015 est l'avancée sur de nouvelles pistes d'expérimentations soit en direct avec des bailleurs sociaux (deuxième projet d'Eure Habitat, Alliade Habitat) soit aux cotés de Bouygues Habitat Social. Pour cela, une étude d'opportunité et de faisabilité sur la constitution d'une société de promotion solidaire de type Bouygues Social Business devrait être conduite.

Offre familles monoparentales et jeunes actifs

Une participation possible de l'Action Tank à l'appel à projets innovants « Réinventer Paris » organisé par la Ville de Paris sur 23 fonciers parisiens est envisagée. Cela nous permettrait de fiabiliser certains hypothèses de notre modèle et dans le cas de notre sélection d'identifier un terrain d'expérimentation.

Offre personnes âgées

Sur la base des analyses menées en 2014, l'Action Tank cherchera à constituer un groupe de travail dédié à l'habitat des personnes âgées à revenus modestes. Réunissant des professionnels aux compétences variées (constructeur, bailleur social, gestionnaire de logement-foyer pour personnes âgées, prestataires de soins ou de services, expert de projets intergénérationnels), ce groupe devrait viser à concevoir une offre de logement et services qui contribue à prévenir la perte d'autonomie des personnes âgées, à un coût global maîtrisé pour la personne et pour la collectivité.

- **Hébergement**

Une mission d'analyse des enjeux du secteur de l'hébergement pourrait être lancée en 2015.

- **Rénovation énergétique**

Plusieurs éléments doivent être creusés sur le fonds de la démarche : la validation d'un schéma juridique entre membres du groupement et entre le groupement et la copropriété, et l'identification de contrats d'exploitation à proposer aux copropriétés.

Par ailleurs, un démarrage de l'étude d'impact financée par la Fondation Rexel et réalisée par l'association Planète d'Entrepreneurs sur les externalités du dispositif est envisagé pour 2015.

Le lancement de présentations à des copropriétaires (à Clichy sous-Bois, à

l'ALEC) est également planifié.

Développement

L'objectif pour 2015 est d'une part, de faire rentrer plusieurs entreprises parmi les membres de l'Action Tank (Total, EDF), mais aussi d'élargir le périmètre des programmes, en particulier autour des thématiques de la mobilité, du logement et de l'assurance en affinant les analyses sur ces sujets pour mettre en place une nouvelle dynamique de réflexion.

Une des priorités de l'Action Tank sera aussi de concrétiser des contacts pris en 2014 par la formalisation d'un partenariat, en élargissant les membres de l'association, avec Orange et Sodexo

Etudes

La nouvelle étude BCG envisagée en 2015 portera sur la création d'une offre de mobilité, portée par les différents partenaires de l'Action Tank impliqués sur le sujet : La Banque Postale (assurance) Renault (voiture + entretien / réparation), Total (carburant), le FASTT et l'ADIE (nombreuses demandes de véhicules de la part de leurs bénéficiaires). D'autres acteurs ont fait part de leur intérêt pour le projet et notamment La Caisse d'Epargne sur le financement.

L'objectif est de réfléchir à l'élaboration d'une offre globale, un « forfait mobilité » à tarif contenu et avec un coût mensuel lissé sur l'année.

La réflexion s'appuiera bien sûr, sur les retours d'expérience des Garages Renault Solidaires initié par Renault au sein de l'Action Tank, avec l'objectif de mutualiser des réponses plutôt que de les traiter entreprise par entreprise, sur des problématiques complexes (éligibilité, communication,...)