

SYNTHÈSE DU GUIDE PRATIQUE

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

Modèles économiques inclusifs : notre guide pratique en bref

Depuis 10 ans, l'Action Tank Entreprise & Pauvreté développe de nouveaux modèles économiques inclusifs, conçus pour contribuer à la lutte contre la pauvreté, en rendant des biens et services essentiels plus accessibles à des publics fragiles et impliquant des grandes entreprises. Nous avons élaboré un guide pratique pour aider de futurs porteurs de projet, quelle que soit la nature de leur organisation, dans le développement de modèles économiques inclusifs : nous y partageons nos enseignements et proposons des outils pratiques.

L'objectif de ce rapport : vous aider à identifier les questions essentielles dans la conception de **nouveaux modèles économiques inclusifs**, vous inspirer et vous donner des outils pour les développer !

Qu'est-ce qu'un modèle économique inclusif ?

Le modèle économique inclusif décrit une ambition et les moyens mobilisés pour créer, délivrer et recueillir de la valeur socio-économique. Il permet de remplir un **objectif d'inclusion économique** pour les populations ciblées, c'est-à-dire favoriser la capacité d'accès pour ces populations à un travail décent et stable, et/ou à des biens et services vitaux ou essentiels, et/ou à des prêts et au crédit.

Sur le marché, le modèle économique inclusif a pour résultat de créer une **offre inclusive** à laquelle un ménage fragile peut souscrire.

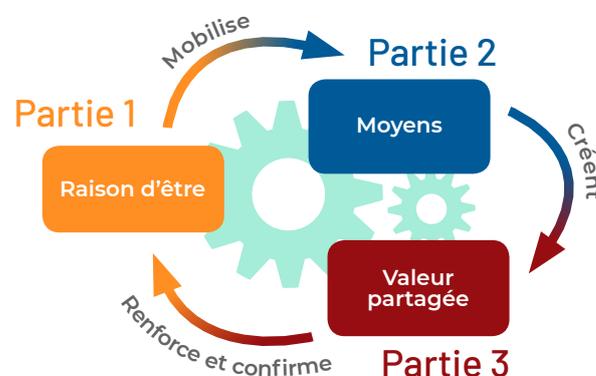
Ce guide pratique s'organise en 3 temps :

I. Comprendre, s'appropriier et définir la « **raison d'être** » d'un modèle économique inclusif,

II. Construire son modèle d'opération en identifiant **les leviers d'inclusion économique** mobilisables, puis définir les modalités de déploiement,

III. Qualifier et évaluer **la valeur créée** par ces modèles

Le guide traite plus particulièrement des modèles économiques inclusifs portés par de grandes entreprises, qui sont à la fois encore méconnus (en comparaison avec les actions portées par des associations ou par des entreprises sociales) et qui constituent pourtant des solutions innovantes dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Un grand nombre d'enseignements s'applique toutefois à d'autres formes de modèles économiques inclusifs.



Raison d'être

Pourquoi développer un modèle économique inclusif ?

La **raison d'être** d'un modèle économique inclusif est une ambition d'agir sur l'inclusion économique d'une population spécifique.

Définir la raison d'être d'un modèle économique inclusif est le point de départ pour rassembler des partenaires, et justifier la mobilisation de moyens pour aboutir à un nouveau modèle économique (conception, production, partenariats, communication, etc.)

3 étapes pour formuler la raison d'être

- **Se questionner** : quelles barrières à l'inclusion économique souhaite-t-on lever ? Pourquoi ces barrières existent-elles ?
- **Cibler un public spécifique** : les moyens de l'action à mobiliser en dépendent
- **Mobiliser un collectif** : notamment les partenaires opérationnels et les structures en contact avec le public cible

La **raison d'être** doit aussi interroger l'organisation qui cherche à concevoir le modèle économique inclusif, dans sa structure, par exemple dans le cas d'une entreprise : quel rôle l'entreprise engagée dans le programme inclusif peut remplir pour lever ces barrières ? Quels métiers et ressources mobiliser ? Sur quelles activités l'entreprise est particulièrement en capacité d'agir, par exemple pour réduire le prix final d'un bien ou service essentiel pour les publics ciblés ?

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

Tiré et traduit du rapport « Inclusive Business Report: What it is and Why it matters », Centre Society & Organization d'HEC, 2020

Moyens

Comment construire un modèle économique inclusif ?

Pour réaliser la raison d'être et générer l'impact social visé, il faut :

1. Mobiliser des leviers « d'inclusion » pertinents
2. Structurer le modèle de déploiement, pour mettre en œuvre, déployer et pérenniser le programme qui porte ce modèle économique inclusif

Les **leviers « d'inclusion »** permettent de casser ou d'abaisser les barrières à l'inclusion économique. Ils constituent des caractéristiques de l'offre ou modifient les modes de mise en œuvre de l'offre qui sera proposée aux publics ciblés afin d'améliorer leur accès à des biens et services essentiels.

Les catégories de levier pour lever les barrières à l'inclusion économique

20 leviers d'inclusion décryptés à retrouver dans le guide pratique !

 Barrières structurelles	 Le produit	► Transformation d'un produit existant ou la modification de ses caractéristiques principales
	 La tarification	► Redéfinition du prix final pour le consommateur
	 La chaîne de valeur	► Réorganisation de la chaîne de valeur
 Barrières informationnelles	 La communication	► Communication spécifique pour que l'offre soit connue et comprise par le public visé
	 La prescription	► Distribution du produit via des partenaires et des outils adaptés
 Barrières psycho-sociales	 L'accompagnement	► Aide à l'appropriation et à l'usage lors de l'achat ou dans la vie du contrat

Les 10 leviers permettant de lever les barrières structurelles à l'inclusion économique



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

2 Adapter les conditions contractuelles du produit (conditions d'engagement, obligations d'achat...) quand elles sont un frein à l'accès ou l'acquisition du produit pour le public cible ou quand elles ne sont pas adaptées à son besoin. Pour cela, il faut reprendre l'ensemble des conditions contractuelles existantes et identifier celles qui sont un frein pour le public ciblé.

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

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, parfois instables, et qui ne peuvent donc pas s'engager sur une telle durée. En conséquence, l'offre Coup de Pouce Livebox, développée pour faciliter l'accès à internet des ménages à domicile grâce notamment à un contrat « box internet », a été construite sans condition d'engagement.

4 Utiliser une approche « en coût marginal » pour réduire le prix du produit pour le public cible, grâce à l'engagement d'une entreprise à abandonner tout ou partie de la marge habituellement comprise dans le prix, sur un produit donné. Cette approche fonctionne particulièrement sur des produits de consommation courante (produits en grandes quantités) ou des produits à forte marge. Cet abandon de marge peut être réalisé par un acteur unique de la chaîne de valeur ou par plusieurs acteurs de la chaîne de valeur du produit.

Exemple 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 Blédina 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.

Le modèle de déploiement désigne les activités, processus, pilotage et organisation nécessaires à la mise en œuvre d'une offre inclusive. Il doit permettre de toucher le plus grand nombre de bénéficiaires potentiels et ainsi maximiser l'impact du programme.

Il n'existe pas un unique modèle, ou des « modèles-types ». L'Action Tank Entreprise & Pauvreté a cependant repéré certaines considérations clés dans les choix de modèle de déploiement : le portage et les capacités d'intégrer l'offre à l'organisation, le mode de financement, le partage des coûts entre les partenaires de l'offre, la nécessité d'une gouvernance partagée et la légitimité de l'organisation à porter l'offre dans la durée.

L'analyse de ces considérations permet de mettre en valeur un grand nuancier de modèles de déploiement :

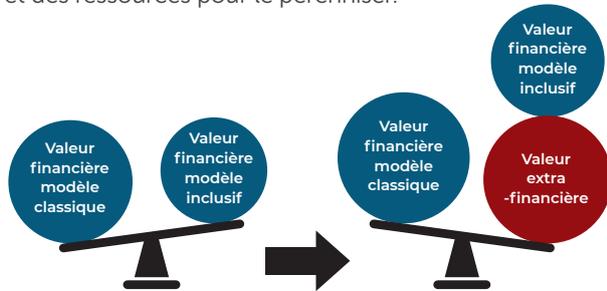


Le guide pratique accompagne le porteur de projet dans les arbitrages à réaliser autour de chacune de ces considérations clés.

Valeur partagée

Quelle est la valeur créée par les modèles économiques inclusifs ?

Se saisir des différentes formes que prend la création de valeur des modèles économiques inclusifs permet à la fois de donner un cap au développement du modèle et de convaincre les décideurs (ainsi que d'autres partenaires, tels que les pouvoirs publics) d'investir du temps et des ressources pour le pérenniser.



Pour appréhender la création de valeur des modèles économiques inclusifs, il faut dépasser les indicateurs comptables et financiers usuels et intégrer dans la balance les effets positifs que créent ces modèles pour les différentes parties prenantes concernées ou impliquées : **bénéficiaires finaux mais aussi secteur public, société dans son ensemble, entreprise porteuse du modèle, ses salariés, fournisseurs ou prestataires, et partenaires dans le modèle.**

Le guide pratique propose un **panorama des formes de valeur créée possibles, et des modalités pour les évaluer** (indicateurs et outils de mesure), qui sont à envisager dès les premières expérimentations du modèle.

Formes de valeur créée pour les particuliers bénéficiaires de l'offre

- ▶ Amélioration de l'accessibilité à des biens ou services
- ▶ Amélioration de la situation financière des bénéficiaires
- ▶ Amélioration de l'insertion professionnelle
- ▶ Amélioration du pouvoir d'agir par l'acquisition de nouvelles connaissances, compétences ou une meilleure estime de soi
- ▶ Amélioration de la santé physique, psychologique et/ou sociale



Extrait du guide pratique

Formes de valeur créée pour une entreprise porteuse d'un modèle économique inclusif

- ▶ Nouvelle clientèle
- ▶ Image de marque consommateur et employeur
- ▶ Renforcement des partenariats
- ▶ Capacité d'innovation



Pour retrouver nos analyses en détail : **téléchargez notre guide pratique complet en accès libre sur [notre site](#)**

L'Action Tank Entreprise et Pauvreté, association loi 1901, créée en novembre 2010 et reconnue d'intérêt général, 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.

Les 3 piliers de l'Action Tank



Pilier N°1 Nouveaux modèles inclusifs : innover contre la pauvreté

Le social business est une démarche pérenne et innovante largement utilisée par l'Action Tank pour lutter contre la pauvreté.



Pilier N°2 Création de nouveaux écosystèmes

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



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 ou de l'amender en fonction des leviers identifiés.

Ils nous soutiennent



**Action Tank
Entreprise
& Pauvreté**

▶ Pour en savoir plus :

Rendez-vous sur notre site internet : <https://www.at-entreprise-pauvrete.org/>