



Compte rendu de la rencontre débat du 8 novembre 2010

L'IMS organisait à La Poste, en partenariat avec le Comité 21, un événement intitulé : « Inclure les clients fragiles : vers de nouveaux modèles économiques », dans le cadre des RDV du BoP. Entreprises, associations et entrepreneurs sociaux sont venus témoigner de leurs expériences terrain et des voies possibles, notamment partenariales, pour développer de nouveaux modèles économiques inclusifs :



- Henri de Reboul : Délégué Général – IMS-Entreprendre pour la Cité
- Olivia Verger-Lisicki : Responsable Programme BoP – IMS-Entreprendre pour la Cité
- Gilles Berhault : Président – Comité 21
- Dorothee Briaumont : Directrice générale – Comité 21
- Emmanuelle Vignaud : Chef de vente régional – Blédina
- Benjamin Cavalli : Chef de projet, Direction de l'Action sociale – La Croix Rouge
- Dominique Dran : Responsable du Marché Clientèles spécifiques, Direction Marketing – La Banque Postale
- Laurence Durand : Directrice du Développement responsable – Enseigne La Poste
- Bernard Saincy : Directeur Responsabilité sociétale – GDF SUEZ
- Laura Goubert : Chargée de Mission – CRESUS
- Arnaud Mourot : Directeur Général – Ashoka
- Jacques Rapoport : Directeur Général – Enseigne La Poste

Points clés de l'événement

Différents types de stratégies ont été abordés, au croisement des innovations sociétales et du business. Certaines s'inscrivent dans la continuité de démarches de solidarité et d'autres dans de l'innovation de rupture, avec la construction de nouveaux « social business » impliquant une gouvernance partagée. Pour ces différents types de démarche en faveur des clients fragiles, les intervenants ont dégagé les facteurs clés de succès suivants :

- La nécessité de réviser les **process business** dans l'entreprise (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, services).

- L'importance des **partenariats** entre des acteurs venant d'horizons divers (entreprises, associations, entrepreneurs sociaux, collectivités ...) pour l'identification des besoins des clients pauvres et leur accompagnement (social, pédagogique ...), dans l'optique de développer de nouveaux modèles adaptés à ces clientèles.
- La nécessité **d'accompagner** le client fragile, en complément de l'offre adaptée/créée spécialement. Cela peut par exemple passer par de l'information sur les pratiques de consommation afin que les clients s'approprient au mieux la nouvelle offre qui est mise à leur disposition et qui leur est adaptée, en lien avec des acteurs spécialisés. Les voies de progrès se situent dans un accompagnement plus en amont, dans une logique de **prévention** des difficultés plutôt que de traitement social.
- La nécessité d'identifier au mieux les besoins de ces clients fragiles, notamment en comprenant bien que l'on est face à un **type de situation**, et non un type de client assez généraliste et vague. A chaque situation de fragilité doit donc correspondre une offre adaptée, c'est ce que l'on peut appeler le "marketing situationnel". Dans ce contexte les partenariats trouvent toute leur utilité car les acteurs peuvent mutualiser leurs connaissances respectives des différentes situations possibles de précarité.
- L'idée d'**expérimenter** ces nouveaux modèles à destination des clients fragiles avant de les appliquer à grande échelle a aussi été soulignée. Il s'agit de commencer par lancer une phase test complétée par un dispositif d'évaluation avant d'appliquer ce nouveau business model à plus grande échelle. Les entrepreneurs sociaux peuvent justement servir de laboratoires d'expérimentation, en effectuant de la « R&D outsourcing » et en travaillant dans une logique « d'opensource », bénéfique pour tous les acteurs.
- La question du **lieu de mise à disposition** de l'offre adaptée aux clientèles fragiles a également été abordée. Ainsi il peut être intéressant de proposer son offre dans des circuits de droit commun afin d'éviter un phénomène d'exclusion ou de stigmatisation. Plus largement, les acteurs économiques et sociaux pourraient trouver un grand intérêt à **mutualiser** des lieux de distribution de **proximité** pour proposer plus de services aux clientèles fragiles et des solutions **globales** en réponse à des situations variées. Cette logique de mutualisation d'un lieu de distribution est justement celle qui préside à l'existence des PIMMS (points d'information médiation multi-services), sur lesquels s'appuient différents acteurs. Ces approches collectives pourraient être particulièrement pertinentes pour les zones rurales, nouveaux foyers de pauvreté en France.
- Autre facteur de succès : le **temps**. En effet le montage de certains partenariats peut prendre un temps considérable, notamment parce qu'il est difficile d'instaurer la **confiance** entre les partenaires (différence d'histoire, de culture ou de méthode de travail des organisations). Un problème essentiel est donc d'apprendre à travailler ensemble, ce qui nécessite des pionniers qui éclairent le chemin, comme les entrepreneurs sociaux qui sont au cœur de ce processus partenarial.

- Les différents intervenants ont explicité les raisons qui poussaient leur organisation à construire de nouveaux modèles à destination des clients fragiles. Au-delà d'une responsabilité morale, sont apparues des motivations en termes d'image, de légitimité, de fierté d'appartenance des salariés, de R&D sociale et d'accroissement des parts de marché. Bien souvent cet engagement est en accord avec l'histoire de l'entreprise, avec sa culture. Malgré tout, les différents intervenants ont convenu de la nécessité d'une **impulsion de la part du top management**.
- Enfin, le rôle des **collectivités locales**, en tant qu'interlocuteur de proximité avec les clients pauvres, a été souligné. Elles peuvent ainsi jouer un rôle important en introduisant par exemple des clauses sociales dans les marchés publics.