

# LE LIEN AVEC LES UTILISATEURS : BÉNÉFICIAIRES, CLIENTS, USAGERS LA RÉPONSE AUX BESOINS LA PLUS-VALUE SOCIÉTALE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

Les entreprises de l'ESS produisent des biens et des services à destination de leurs membres et/ou de leurs publics, avec des effets collectifs ou sociétaux qui confèrent à ces entreprises une utilité sociale.

La loi du 31 juillet 2014 sur l'ESS circonscrit l'utilité sociale aux activités : de soutien à des personnes en situation de fragilité ; de lutte contre les exclusions, pour le renforcement du lien social et de la cohésion des territoires ; d'engagement au service du développement durable, la transition énergétique ou la solidarité internationale.

→ **Plusieurs idées clés permettent de préciser cette thématique de la plus-value sociétale :**

- Servir l'intérêt général ou collectif, dans une logique où l'impact de long terme prime sur les profits de court terme
- Entreprendre autrement, proposer une alternative permettant de répondre avec des approches et selon un modèle économique différent de celui de l'économie capitaliste
- Développer des solutions s'adaptant aux évolutions sociétales et répondant à des besoins peu ou pas couverts dans l'état actuel du marché et des politiques

Avoir des exigences éthiques en matière de relations avec les usagers (écoute, partage, participation, confiance, loyauté) et de qualité des biens/services.

## QUELS ENJEUX ?

→ **Pour votre entreprise**, l'attention solidaire, innovante et qualitative apportée à vos usagers et, plus largement aux besoins sociaux mal couverts, est cruciale en termes de :

- Motivation chez des salariés (source de sens au travail)
- Financements (agrément ESUS, subventions, exonérations d'impôt, financement participatif...) et/ou ressources (accès à des emplois aidés par exemple)
- Identité valorisée, et, donc, d'avantage concurrentiel potentiel par rapport à des entreprises de l'économie classique
- Potentiel d'innovation

→ **Pour la société au sens large**, cette approche spécifique des besoins sociaux est source de transformation sociale, mais également de cohésion, de résilience et d'innovation. Elle peut également créer, par contagion, un effet d'entraînement sur l'économie classique.

## COMMENT

### AMÉLIORER LE LIEN AVEC VOS USAGERS ET LA RÉPONSE AUX BESOINS SOCIÉTAUX ?

#### LE PROCESSUS PARTICIPATIF

La participation de l'ensemble des parties prenantes est un facteur essentiel de la pertinence et de l'amélioration des biens/services. Les parties prenantes doivent être impliquées tout au long du processus de production (identification des besoins, élaboration de solutions, déploiement).

- Ce domaine d'action peut principalement se travailler à trois niveaux :
- Cartographie tenue à jour des parties prenantes internes (salariés, administrateurs, bénévoles) et externes (bénéficiaires et société civile, pouvoirs publics et collectivités locales, acteurs privés (ESS ou non), universités et chercheurs, financeurs...) de l'entreprise
- Elaboration d'outils et de modalités de consultation : modèle de gouvernance participative (présence au conseil d'administration, création de comités par exemple) ; organisation d'évènements et de groupes de travail ; implication dans des PTCE, réseaux, collectifs ; conclusion de partenariats...
- Ethique relationnelle : définition d'une ligne de conduite portant sur les relations avec les parties prenantes

#### L'IDENTIFICATION DES BESOINS

L'identification des besoins consiste en un travail de diagnostic et d'anticipation portant à la fois sur les besoins sociaux et sur l'état de l'offre de biens/services du marché et des politiques.

- Plusieurs éléments permettent l'identification des besoins la plus pertinente possible :
- Diagnostic territorial : ressources économiques, techniques, humaines et naturelles ; acteurs ; spécificités culturelles, patrimoniales, géographiques, environnementales
- Suivi des mutations (culturelles, politiques, socio-économiques par exemple) et anticipation des besoins (en qualité et/ou en quantité)
- Analyse de l'offre existante de biens/services auprès des entreprises, collectivités et ménages
- Investissements dans la R&D, permettant ce travail d'identification des besoins, de manière ponctuelle et sur le temps long : investissements financiers et/ou humains ; recours à des experts externes ; mise en œuvre d'un système de veille et consultation d'études...

#### L'AMÉLIORATION OU LA CRÉATION DE SOLUTIONS

Le développement de biens/services répondant au mieux aux besoins identifiés peut s'effectuer soit par l'amélioration de solutions existantes soit par la création de nouvelles.

- L'adaptation des réponses aux besoins identifiés peut être multidimensionnelle :
- Spécificités des biens/services : la nature (bien/service transformé ou inédit), l'usage de l'offre ou autres (par exemple, marketing, packaging/présentation)
- Modèle économique alternatif : redéfinition des rôles de direction (par exemple : leadership tournant, limitation du nombre d'échelons de hiérarchie), nouvelle tarification...
- Processus alternatif : nouvelle organisation du travail, nouveaux processus de production, développement de nouvelles compétences, création d'incubateurs de projets, co-conception avec les usagers...

#### LE DÉPLOIEMENT

Le déploiement concrétise le travail préalablement effectué relatif à l'identification des besoins et à l'amélioration ou la création de solutions.

- Le déploiement se fait en plusieurs démarches :
- Expérimentation, duplication puis massification
- Evaluation du bien/service (fonctionnement, efficacité, impact sociétal) par l'entreprise et les parties prenantes
- Suivi de la satisfaction des usagers, via des enquêtes de satisfaction, questionnaires, relevés des plaintes, boîtes à idées...
- Processus de contrôle et système qualité s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue
- Communication externe sur l'entreprise, en particulier concernant la réponse à des besoins sociaux et, plus généralement, l'impact sociétal des biens/services : site web, réseaux sociaux, évènements...
- Demande de financements (collectivités locales, Union Européenne, financement participatif...)

## QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES POTENTIELLES

- À quels besoins notre entreprise répond-elle aujourd'hui ? De quelle manière ces besoins vont-ils évoluer ?
- Quelle est l'offre actuelle de biens/services par l'ensemble des acteurs privés et publics ? Existe-t-il des besoins non couverts auxquels notre entreprise est en capacité de répondre ?
- Comment notre entreprise peut-elle répondre au mieux aux besoins identifiés ? Mon offre actuelle est-elle pertinente ? Des évolutions sociétales sont-elles susceptibles d'impacter cette pertinence ?
- Notre entreprise propose-t-elle une alternative au marché et aux politiques ?
- Quelle est la valeur créée par les biens/services de notre entreprise ?
- Quelle est l'échelle de déploiement la plus pertinente à nos biens/services ?
- Adoptons-nous une vision à long terme, un modèle économique viable ?
- Comment notre entreprise contrôle-t-elle la qualité de nos biens/services ainsi que celle de la relation avec les usagers ?
- Que pourrions-nous faire de plus aujourd'hui pour répondre aux besoins identifiés et anticipés ?
- Notre entreprise communique-t-elle suffisamment sur l'utilité économique, sociale et/ou environnementale de ses biens/services auprès notamment des usagers et des financeurs ?
- Toutes les parties prenantes pertinentes sont-elles impliquées dans le processus de production ? À quels stades de ce dernier ? Quelle est l'intensité de la participation ?
- Les outils et modalités de consultation en place dans notre entreprise permettent-ils l'effective participation des parties prenantes ?
- Notre entreprise participe-t-elle à des concertations : instances participatives publiques (conseils de quartier, maisons du projet, conseils citoyens...)

## EXEMPLES DE RÉALISATIONS D'ACTEURS DE L'ESS

**Identifier les besoins non ou mal couverts (approche territoriale)** – Une fondation de dimension nationale œuvrant pour la jeunesse a développé un réseau de correspondants régionaux dans le but de pleinement implanter son action dans les territoires et ainsi adresser de manière pertinente et efficace les besoins locaux réels.

**Identifier les besoins non ou mal couverts (approche thématique)** – Une fondation travaille à trouver des solutions innovantes à des sujets peu ou pas adressés par les pouvoirs publics et les acteurs privés en matière de santé, comme par exemple le rôle de l'art dans les soins palliatifs.

**Répondre aux besoins grâce à l'amélioration des biens/services** – Dans le but de favoriser l'accessibilité de leurs services, plusieurs mutuelles proposent leur documentation en braille pour les malvoyants, mais également en caractères agrandis ou en format audio.

**Répondre aux besoins grâce à la création de biens/services** – En réponse aux restrictions budgétaires et à la désinstitutionnalisation, une coopérative en Bretagne a construit un programme de logements autonomes pour les adultes handicapés. Ces derniers bénéficient d'un logement individuel (hors institution, foyer ou habitat groupé) ainsi que d'un accompagnement. Les loyers sont maîtrisés afin qu'ils demeurent abordables, tandis qu'une plateforme de coordination départementale a été développée et réunit plusieurs

associations travaillant sur les enjeux de handicap, permettant de mutualiser l'ensemble des services de soutien à domicile. Partant du constat de la difficulté de certaines familles en milieu urbain de trouver des solutions de garde adaptées (prix, horaires principalement), une association s'est donnée pour mission de proposer un mode de garde d'enfants abordable, aux horaires élargies et au contenu éducatif innovant (éveil à l'art et la culture). En outre, au-delà de la réponse à un besoin non couvert et à l'innovation, le projet vise à favoriser l'emploi local (recours à des artistes en difficulté par exemple) et le lien social (animation du quartier, lien intergénérationnel, mixité sociale).

**Répondre aux besoins grâce à un modèle économique alternatif** – Une coopérative régionale, spécialisée dans l'accession sociale à la propriété, permet à des ménages aux revenus moyens d'acquérir des actifs à prix bas (15 à 20 % inférieurs au marché traditionnel) grâce à un modèle économique basé sur des prestations à prix de revient, le non recours à des crédits « promoteurs », la minimisation des frais de publicité ainsi que l'acquisition de terrains communaux peu onéreux.

**Répondre aux besoins grâce à un processus alternatif** – Une entreprise sociale dont la mission est de dynamiser les quartiers populaires s'appuie, dans le cadre de ses activités, sur un réseau d'habitants. Ces derniers sont salariés et formés et effectuent des missions de porte à porte pour informer, sensibiliser et apporter des services à la population sur des sujets de santé, éducation, habitat, transports, charges,

culture... Des actions ont par exemple été menées en matière de dépistage du cancer du sein, de réduction de la facture d'eau ou encore de lien avec les bailleurs sociaux. La réussite de l'entreprise est pleinement basée sur ce processus alternatif et la confiance qui découle de la proximité au territoire.

**Garantir la qualité des biens/services** – Une grande mutuelle d'assurance est engagée dans une démarche qualité aboutie, basée sur les normes AFNOR et ISO. Outre des systèmes et outils dédiés, elle a mis en place un dispositif de labellisation interne afin de s'assurer de la qualité du service dans l'ensemble de ses établissements.

**Permettre la participation des parties prenantes tout au long du processus de production** – Une mutuelle régionale a instauré plusieurs groupes de travail sur des thématiques

relatives à la santé, la jeunesse, la fraude et le recours contre tiers afin de proposer des directives sur des projets innovants. Une fondation propose sur son site internet une « mine à idée ». Cette dernière permet à toute partie prenante externe (citoyen(s), association, collectivité, collectif) de soumettre une idée ou un projet dans un territoire précis.

**Evaluer et valoriser l'impact social des biens/services de l'entreprise** – Une association de prévention par l'activité physique a évalué ses impacts thérapeutiques et physiques (bénéfiques pour les usagers), sociaux (lien social, lutte contre l'isolement) et économiques. Ainsi, elle a adopté une approche de communication innovante : elle a calculé l'économie réalisée par la Sécurité Sociale en France grâce à ses activités concernant deux pathologies (les chutes et le diabète de type II).

## POUR ALLER PLUS LOIN

### Textes de référence

- Code de la mutualité, art. L. 111-1 (action de prévoyance, de solidarité et d'entraide afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie)
- Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, art. 1er, II, 2e et art. 2 (nécessité d'une utilité sociale afin de considérer des sociétés commerciales comme entreprises de l'ESS)

### Ressources bibliographiques ou web

Plusieurs outils et documentations vous aideront dans l'identification des besoins, le développement de solutions et la construction d'indicateurs de suivi et de systèmes d'évaluation. Une sélection parmi une littérature très riche sur ces sujets :

- Grille d'innovation sociale - AVISE : <http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale>
- Petit précis de l'évaluation de l'impact social (2013) - Avise, ESSEC et Mouves
- Mode d'emploi : Innovation sociale - AVISE
- Guide de l'innovation sociale (2015) - CRESS PACA
- Guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale à l'intention des acteurs de l'économie sociale et solidaire - CRES Languedoc-Roussillon
- Rubrique innovation sociale - Le Labo de l'ESS : [www.lalabo-ess.org](http://www.lalabo-ess.org)
- Guide de l'innovation sociale (2013) - Commission Européenne
- Innovation Nouvelle Génération (janvier 2015) - BPI France
- Evaluer l'utilité sociale de l'Economie Sociale et Solidaire - Corus'ESS

Le Bilan sociétal développé par le CJDES (Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale)