



L'ENTREPRISE FACE AUX VULNÉRABILITÉS

**NOUVELLES RESPONSABILITÉS,
NOUVEAUX BUSINESS MODELS ?**



ENTREPRISE
& PROGRES

AVANT-PROPOS	5
INTRODUCTION	7
1. COMMENT ACCUEILLIR LES NOUVELLES VULNÉRABILITÉS ?	8
Idée reçue 1 > Les vulnérabilités ne concernent que des publics restreints (personnes âgées, malades ou en situation de handicap, etc.).	< Notre proposition Les vulnérabilités, c'est le Vivant. Elles touchent donc tout le monde. 8
Idée reçue 2 > les entreprises n'ont pas à se soucier des vulnérabilités de leurs salariés, cela relève de la vie privée.	< Notre proposition Adopter une vision systémique des vulnérabilités 9
2. LES VULNÉRABILITÉS, NOUVEAU CHAMP DE LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES	10
Idée reçue 3 > Pour les entreprises, le sujet des vulnérabilités est seulement une question de Ressources Humaines.	< Notre proposition les vulnérabilités des clients sont aussi un enjeu stratégique. 10
Idée reçue 4 > Le traitement des vulnérabilités des clients ne peut être fait qu' <i>a posteriori</i> , quand « le mal est fait ».	< Notre proposition On peut anticiper avec des approches à la fois préventives et proactives. 11
Idée reçue 5 > Les entreprises ont l'expertise et l'expérience nécessaires pour gérer les vulnérabilités toutes seules.	< Notre proposition : Comprendre et traiter la question des vulnérabilités nécessite un dialogue étroit et de la co-construction avec les parties prenantes. 13
3. LES VULNÉRABILITÉS, LEVIER D'INNOVATION ?	14
Idée reçue 6 > Les innovations sociales et sociétales ne font pas des modèles d'affaires rentables.	< Notre proposition Mieux répondre aux besoins des clients vulnérables grâce à des modèles économiques innovants, c'est possible. 14
Idée reçue 7 > On peut ajuster à la marge nos modèles d'affaires pour faire des offres pour les plus vulnérables.	< Notre proposition Au contraire, pour innover dans le domaine, il faut réinventer les chaînes de valeur et les outils d'évaluation. 15
4. UNE NOUVELLE ÉTHIQUE DES VULNÉRABILITÉS	16
Idée reçue 8 > Il y a d'un côté les entreprises qui s'occupent des vulnérabilités, et de l'autre celles pour qui c'est hors sujet.	< Notre proposition Un spectre d'engagement large, avec des écueils. 16
Idée reçue 9 > Mélanger business et vulnérabilités, ce n'est pas éthique.	< Notre proposition Pour une nouvelle éthique des vulnérabilités en entreprise. 17

Pour leurs contributions à nos échanges et pour la qualité de leurs participations, nous tenons à exprimer notre gratitude à :

- **Astrid Panosyan-Bouvet** | Députée Paris, Ministre du travail
- **Tanguy Châtel** | Cercle Vulnérabilités et Société
- **Caroline Jeanteur** | Chief Purpose Officer de Ubisoft,
- **Jean-Louis Kiehl** | Président de CRÉSUS
- **Vincent Perrotin** | Directeur soutenabilité et engagement du groupe FDJ
- **Jacques Berger** | Directeur de Action Tank
- **Céline Callard** | Directrice programme assurance inclusive AXA
- **Léo Roesch** | Responsable innovation et impacts sociétaux AXA
- **Sandra Tchadjiane** | Directrice des partenariats du groupe VYV

Merci

à Christine Durroux et Vincent Perrotin, vice-présidents d'Entreprise et Progrès pour la direction de ces travaux,

à tous les membres qui ont participé à nos ateliers,

à Steelcase de nous avoir accueillis dans ses locaux pour nos ateliers.

AVANT-PROPOS

Quelle meilleure année que l'année des Jeux de Paris 2024 et de l'immense succès des Jeux Paralympiques pour changer de regard sur les vulnérabilités ?

La raison d'être d'Entreprise et Progrès, c'est d'identifier les transformations sociales et sociétales en cours et d'élaborer des propositions pour que l'entreprise, actrice de la société, « prenne sa part ». Il était donc grand temps que notre think tank s'attaque au sujet des vulnérabilités, notion qui porte en germe beaucoup d'idées reçues que nous nous sommes attachés à déconstruire, en nous appuyant sur l'expérience et le savoir d'un panel varié de contributeurs et d'experts intervenant dans nos ateliers.

De nos travaux émerge donc la notion de « nouvelles » vulnérabilités : non parce que les vulnérabilités seraient un concept nouveau, mais parce que leur montée en puissance depuis une dizaine d'année se caractérise à la fois par leur diversification (vulnérabilités économiques, sociales, familiales, climatiques, etc.) et leurs interconnexions. Il s'agit donc désormais d'appréhender la question des vulnérabilités comme un sujet systémique et universel qui, loin de ne concerner que la puissance publique, induit un élargissement du champ de la responsabilité des entreprises, avec un spectre d'engagement élargi.

Émerge aussi la notion de « nouveaux modèles économiques » : parce qu'il ne s'agit plus seulement de respecter les obligations d'emploi des travailleurs handicapés ou de mettre en œuvre des politiques de ressources humaines adaptées, mais aussi de s'engager auprès des clients, d'adapter les modèles économiques, voire d'en imaginer de nouveaux qui soient plus inclusifs et puissent répondre à des besoins jusqu'ici non pris en compte. Mettre en œuvre ces nouveaux modèles demande de combiner sens, éthique et innovation, de remettre à plat et de revoir en profondeur les chaînes de valeur, et de décaler les indicateurs traditionnels.

Comme toujours chez Entreprise et Progrès, nous avons croisé différents regards et points de vue et nous sommes appuyés sur des retours d'expériences issus « de la vraie vie ».

C'est ce qui fait la valeur des propositions de ce chantier : elles tracent un chemin et donnent des exemples concrets. Nous espérons qu'elles seront sources d'inspiration pour nos adhérents et au-delà afin que la question des vulnérabilités soit appréhendée par les entreprises à la hauteur de son importance et de son potentiel de transformation et d'innovation à la fois sur le plan économique et sociétal.

Bonne lecture !

Christine Durroux et Vincent Perrotin

INTRODUCTION

The background features a series of overlapping, semi-transparent geometric shapes in shades of purple and blue. These shapes, which resemble stylized chevrons or nested polygons, are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, primarily concentrated in the lower-left and right-hand portions of the page.

Du latin *vulnus*, *vulneris* (la blessure) et *vulnerare* (blesser), la personne vulnérable est, selon le Larousse, celle « qui peut être blessée, frappée », « qui peut être facilement atteinte, qui se défend mal ».

Deux notions sont alors mises en lumière : la fragilité et la blessure. Depuis les années 2000, c'est un terme largement employé par les sociologues autant que par les politiques publiques pour évoquer non seulement les conséquences d'évolution sociétales (individualisation de la société, précarisation d'une partie de la population, augmentation du nombre de familles monoparentales, etc.), mais aussi les impacts des crises qui se sont multipliées dans la période récente (crise économique, dérèglement climatique, pandémie, etc.). Et si l'exposition à la vulnérabilité est commune à tous les individus, elle est aussi très inégale.

Nous sommes en effet entrés dans une ère de « nouvelles vulnérabilités », c'est-à-dire une époque où les vulnérabilités sont de plus en plus complexes et systémiques. La pandémie du Covid-19 en a été l'un des marqueurs les plus visibles de ces dernières années. Ces nouvelles vulnérabilités interrogent désormais frontalement notre modèle social au sens large.

Car si la notion de « vulnérabilités » a fait son chemin dans de nombreuses politiques publiques, elle n'est pas étrangère au monde de l'entreprise.

Au contraire, les entreprises ne sont pas imperméables aux évolutions sociales et ont un rôle fondamental et spécifique à jouer dans ce nouveau contexte. Leurs salariés, clients et autres parties prenantes sont les miroirs des transformations sociétales à l'échelle individuelle ou globale et peuvent donc devenir vulnérables à un moment de leur parcours de vie, ou être impactés par la vulnérabilité de personnes de leur entourage. Par conséquent, les entreprises doivent non seulement se protéger contre les chocs externes, mais aussi adopter des politiques et des pratiques qui prennent en compte les vulnérabilités de leurs parties prenantes afin de renforcer leur résilience. Peuvent-elles aller encore plus loin ? Longtemps ignorées ou dans le meilleur des cas traitées indirectement dans des politiques RSE spécifiques, les vulnérabilités ne doivent-elles pas être enfin reconnues en tant que telles ? Ne constituent-elles pas, au fond, un nouveau champ d'action de la responsabilité des entreprises ? Mieux, ne peuvent-elles pas aussi devenir des leviers d'innovations et de croissance ? D'une certaine façon, les vulnérabilités ne peuvent-elles pas finalement être vues comme une opportunité sur le plan économique et social ? Sous quelles conditions ? Et enfin, ne faut-il pas, d'abord, battre en brèche un certain nombre d'idées reçues ?



Comment accueillir les nouvelles **vulnérabilités ?**

IDÉE REÇUE 1 > < NOTRE PROPOSITION

Les vulnérabilités ne concernent que des publics restreints (personnes âgées, malades ou en situation de handicap, etc.).

Les vulnérabilités, c'est le Vivant. Elles touchent donc tout le monde.

La vulnérabilité est souvent confondue avec la faiblesse. Si la faiblesse désigne ce qui manque de puissance ou de valeur, la vulnérabilité, elle, définit ce qui peut être blessé. Et seul le Vivant a cette capacité.

Tout être vivant peut, ainsi, devenir un jour vulnérable. Et les raisons sont bien plus nombreuses que ce qui a pu être défini pendant la crise du Covid-19, par exemple.

Ainsi, la vulnérabilité prend ses racines dans les problèmes de santé physique et mentale, le stress ou épuisement professionnel, les divorces et les décès, l'accompagnement de personnes dépendantes, etc. En somme, la vulnérabilité est directe, mais elle peut aussi être indirecte via les personnes vulnérables de son entourage ce qui renvoie à la problématique de l'aïdance.

L'évolution rapide des technologies peut en outre déstabiliser les compétences de salariés, tandis que l'incertitude économique ou des restructurations internes peuvent créer un sentiment d'insécurité.

« Ce qui me frappe aujourd'hui, c'est qu'on applique de la vulnérabilité à la vulnérabilité. La personne vulnérable, mais aussi l'aidant immédiat de proximité ou l'aidant professionnel sont eux aussi devenus vulnérables. Il y a une chaîne de vulnérabilités dans laquelle chaque élément est fragilisé et précarisé. »

— **Astrid Panosyan-Bouvet**
Députée de Paris

Outre les salariés, les entreprises doivent également tenir compte des vulnérabilités de leurs autres parties prenantes, comme leurs clients, leurs fournisseurs ou leurs partenaires. Ainsi, les clients peuvent être vulnérables aux changements économiques, aux mutations sociétales ou encore aux crises sanitaires et certains produits et services sont susceptibles de révéler ou d'accentuer ces vulnérabilités en impactant leur santé (par exemple, la consommation de certains produits agro-alimentaires) ou leur situation financière (par exemple, le recours à des crédits à la consommation dans le secteur bancaire). Plus encore, certains produits présentent des risques spécifiques (addiction, effets secondaires, etc.) et exposent les

personnes en situation de vulnérabilité à des risques accrus et pour certains d'entre eux à des dommages importants : alcool, tabac, médicaments, jeux d'argent, etc.

Or, les vulnérabilités de ces différentes parties prenantes sont interconnectées et peuvent avoir des effets en cascade sur l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise. Par conséquent, une approche systémique est nécessaire pour identifier, comprendre et atténuer ces vulnérabilités, tout en renforçant la résilience collective.

IDÉE REÇUE 2 > < NOTRE PROPOSITION

Les entreprises n'ont pas à se soucier des vulnérabilités de leurs salariés, cela relève de la vie privée.

Adopter une vision systémique des vulnérabilités

Habituellement, les vulnérabilités sont traitées de manière statutaire, avec des mesures spécifiques pour certaines catégories de personnes ou de situations. Par exemple, lors de la pandémie de Covid-19, des mesures inédites ont été prises pour protéger les personnes dites « vulnérables », quitte à ralentir fortement l'activité économique afin de limiter leur exposition au virus. De même, des dispositifs ciblés existent pour traiter des enjeux de vulnérabilités tels que le harcèlement, le handicap, les risques psycho-sociaux ou encore le soutien aux aidants. Dans tous les cas, ces sujets sont abordés de façon compartimentée et comme relevant le plus souvent de la sphère individuelle et privée.

Or, les vies personnelles et professionnelles sont de plus en plus poreuses et interconnectées. Il est donc, en parallèle, de plus en plus nécessaire de traiter les vulnérabilités sous un angle systémique. Dans ce nouveau cadre, les entreprises jouent un rôle central dans la détection et la gestion des vulnérabilités, incluant la mise en place de mécanismes de surveillance et d'alerte précoce, l'évaluation continue des vulnérabilités internes et externes, ou encore la réalisation d'audits réguliers.

Mais la gestion des vulnérabilités ne se limite pas à leur détection. Les entreprises doivent également être proactives dans la mise en place de mesures d'atténuation et de robustesse. Autrement dit, appréhender les vulnérabilités des salariés, c'est une manière à la fois de montrer de la considération pour ses salariés, mais aussi de s'appuyer sur la richesse et l'expérience particulière des personnes vulnérables ou aidantes pour en faire un levier de robustesse.

« Sans être dans la déresponsabilisation du rôle de l'État, je crois beaucoup à cette question des responsabilités de proximité, dans lesquelles les entreprises ont un rôle à jouer. C'est aussi dans la culture d'entreprise et dans l'attention portée à l'autre. »

— Astrid Panosyan-Bouvet
Députée de Paris

« Nous avons besoin de repenser le management, en prenant en compte plus d'horizontalité et de responsabilité. Il faut être plus proche du biologique, abandonner l'obsession de la performance et plutôt penser robustesse de nos systèmes. »

— Tanguy Chatel
Co-fondateur Cercle
Vulnérabilité et Société

2

Les vulnérabilités, nouveau champ de la **responsabilités** **des entreprises**

IDÉE REÇUE 3 > < NOTRE PROPOSITION

Pour les entreprises, le sujet des vulnérabilités est seulement une question de Ressources Humaines.

Les vulnérabilités des clients sont aussi un enjeu stratégique.

Pendant longtemps, les vulnérabilités des clients étaient perçues comme étrangères aux préoccupations des entreprises. Cette déconnexion résultait en grande partie d'un manque de compréhension approfondie des réalités économiques et sociales ainsi que des comportements des clients. Les entreprises, focalisées sur leurs propres objectifs financiers et de croissance, peinaient à prendre en compte les difficultés et fragilités potentielles de leur clientèle. Certaines entreprises ont néanmoins été pionnières dans l'analyse des comportements de leurs clients. Certains secteurs comportant des risques spécifiques ont ainsi pris le sujet à bras-le-corps.

Ainsi, dans le secteur des jeux d'argent, la Française des Jeux (FDJ) prend en compte depuis de nombreuses années les risques d'addiction spécifiques de son activité de jeu d'argent pour les personnes en situation de vulnérabilité. Le groupe a développé et mis en œuvre des outils de mesures de la prévalence du jeu excessif au sein de son bassin de joueurs. En outre, le développement du canal digital a permis à l'entreprise de mieux appréhender les comportements individuels de ses clients et de développer des outils de détection des vulnérabilités et d'accompagnement des joueurs.

« Pour prévenir les comportements de jeu excessif, nous informons systématiquement nos joueurs en ligne sur le niveau de risque de leur pratique de jeu sous la forme d'un code couleur intégré au sein de nos applications digitales. Nous déployons également des actions de modération à l'échelle individuelle, comme des plafonds de mises ou des alertes automatiques pour les joueurs à risque. »

— **Vincent Perrotin**
Directeur soutenabilité et engagement du Groupe FDJ

De nouvelles vulnérabilités émergent constamment et peuvent apparaître lors de l'utilisation des produits et services. Ainsi, le secteur de la tech et des réseaux génère de nouvelles vulnérabilités chez les utilisateurs. Ces vulnérabilités sont souvent difficiles à anticiper et ne deviennent perceptibles qu'à travers l'expérience des clients. Pour Ubisoft par exemple, dont l'activité se situe au confluent de la création, de la technologie et du jeu, ce sont les joueurs eux-mêmes qui sont généralement les meilleurs révélateurs de ces vulnérabilités. Ces dernières peuvent se manifester par des plaintes, des critiques sur les réseaux sociaux, ou des retours directs des utilisateurs. Pour les détecter, il est indispensable de prêter attention aux signaux faibles et d'analyser les données clients de manière continue et approfondie.

IDÉE REÇUE 4 >

Le traitement des vulnérabilités des clients ne peut être fait qu'a posteriori, quand « le mal est fait ».

La première approche consiste à établir des canaux de communication clairs et accessibles pour que les clients puissent exprimer leurs préoccupations et leurs besoins. Des enquêtes de satisfaction, des forums de discussion en ligne et des lignes d'assistance dédiées peuvent faciliter cette communication. Ensuite, il s'agit d'adapter les produits et services pour mieux répondre aux besoins spécifiques des clients vulnérables. Par exemple, Ubisoft a intégré le concept *d'accessibility by design* dans le développement de ses jeux vidéo. Cela implique de concevoir dès le départ des fonctionnalités accessibles aux personnes ayant des handicaps, telles que des options de commande simplifiées ou des sous-titres améliorés.

« Nous prenons soin de former et de sensibiliser nos équipes. Par exemple, les joueurs porteurs de handicap, qu'il soit moteur, cognitif ou social, viennent jouer devant nos équipes pour qu'elles comprennent les enjeux UX et UI et conçoivent les jeux qui s'adaptent aux besoins de la personne. »

— **Caroline Jeanteur**
Chief Purpose Officer de
Ubisoft

< NOTRE PROPOSITION

On peut anticiper avec des approches à la fois préventives et proactives.

« Nos clients nous disent : c'est le monde qui n'est pas adapté à nos besoins, et pas nos besoins qui ne sont pas adaptés au monde. Nous cherchons alors à développer une expérience de jeu qui s'adapte aux besoins de la personne et ce, dès la conception. »

— **Caroline Jeanteur**
Chief Purpose Officer de
Ubisoft

La Française des Jeux, elle, a développé des matrices d'analyses de l'attractivité de ses jeux, permettant au stade de leur conception d'en maîtriser l'attractivité et ainsi de limiter les risques addictifs.

Dans le domaine du logement, le groupe VYV a travaillé à l'adaptation de son offre de logement locatif afin de prendre en compte dès leur conception les besoins des personnes en situation de vulnérabilité, mais aussi en pensant l'évolutivité des besoins des clients tout au long de leur parcours de vie.

« Notre démarche d'innovation a consisté pour concevoir nos nouvelles offres de logements à partir non pas des besoins des clients standards mais des besoins spécifiques des personnes en situation de handicap ou de dépendance et de leur évolutivité afin de proposer des logements nativement adaptables à l'évolution des besoins des clients tout au long de leur vie et à l'apparition potentielle d'une situation de vulnérabilité. »

— **Sandra Tchadjiane**
Directrice des partenariats
Groupe VYV

Au-delà des offres, la sensibilisation à la question des vulnérabilités est essentielle. Dans le secteur bancaire, certaines initiatives, portées conjointement par des associations comme CRESUS en partenariat des acteurs du secteur bancaire et financier, ont permis une plus grande sensibilisation à l'éducation financière des clients et des professionnels, une meilleure détection et prise en charge des situations de surendettement. Cette approche permet non seulement de mieux prévenir le développement des situations de vulnérabilités financières dont les conséquences sur les personnes touchées sont le plus souvent dévastatrices mais aussi de favoriser une prise en charge plus précoce de celles-ci avec des outils innovants expérimentés par CRESUS comme l'ouverture de microcrédits sociaux.

« Il y a une urgence à faire de la sensibilisation financière. Notre modèle doit évoluer du curatif au préventif et au prescriptif. Il faut pour cela convaincre les acteurs économiques de s'interroger sur la fragilité financière pour mieux la détecter et y répondre de manière adaptée dans le respect des personnes. »

— **Jean-Louis Kiehl**
Président de la fédération
française des associations
CRESUS

La sensibilisation des équipes constitue le corollaire indispensable de cette approche. Les entreprises doivent former leurs employés pour qu'ils soient conscients des vulnérabilités des clients et capables de répondre de manière appropriée. Cette formation peut inclure des ateliers d'empathie, des sessions de sensibilisation aux différentes formes de vulnérabilités qu'il s'agisse des handicaps ou d'autres situations. Un personnel bien formé est plus à même de reconnaître les signes de vulnérabilité et de proposer des solutions adaptées.

L'appréhension des vulnérabilités des clients peut aussi passer par des initiatives innovantes et plus proactives à l'égard des personnes en situation de vulnérabilité. Ainsi, le groupe FDJ a développé des campagnes d'appels à l'égard des joueurs les plus à risque (plus de 3 000 appels en 2024) afin de les informer sur les outils disponibles pour maîtriser leur pratique de jeu ou s'auto-évaluer mais aussi de les mettre en relation, s'ils le souhaitent, avec des structures de soin et d'accompagnement des joueurs.

« La responsabilité des entreprises à l'égard des situations de vulnérabilité ne doit pas simplement être passive ou réactive en attendant que les personnes se manifestent, elle doit être aussi proactive. L'objectif de ces appels sortants est d'abord de manifester une préoccupation à l'égard de ces clients et de les informer sur les outils que nous mettons à leur disposition. Il est aussi d'être à leur écoute et, s'ils le demandent, de les mettre en relation avec des experts du soin. »

— Vincent Perrotin
Directeur soutenabilité et engagement du Groupe FDJ

IDÉE REÇUE 5 >

Les entreprises ont l'expertise et l'expérience nécessaires pour gérer les vulnérabilités toutes seules.

< NOTRE PROPOSITION

Comprendre et traiter la question des vulnérabilités nécessite un dialogue étroit et de la co-construction avec les parties prenantes.

Un dialogue ouvert et transparent avec les parties prenantes et experts est crucial pour une bonne appréhension par les entreprises de la question des vulnérabilités.

C'est d'abord une nécessité pour bien comprendre et avoir la capacité de détecter efficacement les situations de vulnérabilités dont la complexité peut conduire les entreprises à commettre des erreurs d'analyse et par suite à concevoir des actions inefficaces ou contre-productives.

de dialogue avec ses parties prenantes dans le champ sanitaire et social afin d'interagir étroitement avec elles sur les dispositifs mis en œuvre par le groupe en réponse aux vulnérabilités.

Ce dialogue avec les parties prenantes est donc la condition *sine qua non* du développement de stratégie pertinentes pour répondre aux vulnérabilités. Structurer et établir le dialogue avec le monde associatif et académique sur des sujets pointus de recherche et d'expertise est souvent, pour une entreprise, le premier pas vers l'identification, la qualification et la prise en compte des vulnérabilités spécifiquement liées à son champ d'activité. Ainsi, c'est en écoutant les alertes d'associations ou de soignants que FDJ a initié progressivement au début des années 2000 sa politique de jeu responsable puis structuré ses instances

« La politique de prise en compte des vulnérabilités que nous mettons en œuvre depuis plus de vingt ans est inséparable du développement du dialogue avec nos différentes parties prenantes (associations de terrain, structures de recherche, centres de soin en addictologie, etc.) avec lesquelles nous co-construisons au sein d'instances dédiées (Comité d'expert Jeu Responsable, Laboratoire sociétal) des actions ciblées pour mieux détecter et orienter les personnes en situation de vulnérabilité. »

— Vincent Perrotin
Directeur soutenabilité et engagement du Groupe FDJ

Les vulnérabilités, *levier d'innovation ?*

IDÉE REÇUE 6 >

Les innovations sociales et sociétales ne font pas des modèles d'affaires rentables.

< NOTRE PROPOSITION

Mieux répondre aux besoins des clients vulnérables grâce à des modèles économiques innovants, c'est possible.

Lorsque les entreprises se positionnent comme des acteurs volontaristes sur le sujet des vulnérabilités, il y a de réelles possibilités d'innover. Dans ce domaine, Action Tank, un groupe de réflexion et d'action, travaille depuis plus de 10 ans avec des entreprises pour co-crée des solutions qui réduisent les vulnérabilités sociales. En s'associant à de telles initiatives, les entreprises peuvent non seulement contribuer à la résolution de problèmes sociaux, mais aussi découvrir de nouveaux relais de croissance vertueuse.

« Les ménages ont un sentiment de précarité, mais sans être pauvre. De fait, ils ne touchent pas les aides sociales : quelles solutions pouvons-nous trouver ?

Il faut détecter et nous appuyer sur des entreprises pionnières pour créer de nouveaux modèles inclusifs. »

— Jacques Berger
Directeur Action Tank

Les entreprises peuvent également jouer un rôle crucial pour mieux détecter et s'attaquer aux « angles morts », c'est-à-dire les segments de la population ou les problèmes souvent négligés. En identifiant et en s'attaquant à ces angles morts, les entreprises peuvent développer des modèles économiques inclusifs qui intègrent des pratiques à impact positif. Par exemple, c'est le cas du « Programme Malin » de la marque Blédina qui a adopté des pratiques agricoles durables pour produire des aliments pour bébés accessibles mais de haute qualité, tout en soutenant les agriculteurs locaux.

« Le programme Malin, développé avec Blédina, nous a permis d'accompagner les familles à faibles revenus dans la transition alimentaire infantile, phase reconnue comme critique par les pédiatres. Nous avons créé des outils pédagogiques et offert des bons de réduction sur certains produits, comme des ustensiles ou du petit électroménager. Au total, ce sont plus de 160 000 familles qui ont bénéficié de ce programme, créé en collaboration avec des CAF locales. »

— Jacques Berger
Directeur Action Tank

De même, Renault a investi dans des solutions de mobilité durable, répondant aux besoins des populations vulnérables tout en se positionnant comme un leader de l'innovation écologique.

IDÉE REÇUE 7 >

On peut ajuster à la marge nos modèles d'affaires pour faire des offres pour les plus vulnérables.

Identifier les inefficiences de marché peut mettre en lumière des opportunités de nouvelles offres, mieux adaptées aux clients vulnérables qui subissent la « double peine ».

« Une étude a montré que, dans le secteur automobile, lorsqu'un client n'a pas la capacité d'acheter une voiture neuve, il paie le kilomètre de mobilité jusqu'à 20 % plus cher. Cela s'explique par un plus grand nombre de pannes, une plus grande consommation de carburant, etc. Le marché devient alors inefficace puisqu'il fait payer plus cher à ceux qui ont moins de revenus. C'est, en somme, une double peine pour les plus vulnérables. »

— Jacques Berger
Directeur Action Tank

Trouver des solutions devient alors un impératif et le cas des assurances est marquant à cet égard. AXA, par exemple, a développé des produits d'assurance spécifiquement conçus pour les personnes en situation de vulnérabilité économique, comme les micro-entrepreneurs ou les familles monoparentales, offrant des couvertures adaptées à leurs besoins particuliers. En différenciant les produits *low cost* de ceux destinés aux clients vulnérables, les entreprises peuvent adhérer à des principes éthiques qui favorisent l'inclusion et la protection des plus fragiles sans sacrifier la qualité ou la dignité des services offerts.

< NOTRE PROPOSITION

Au contraire, pour innover dans le domaine, il faut réinventer les chaînes de valeur et les outils d'évaluation.

« AXA développe des offres qui répondent aux 3A : Accessible, Abordable, Attractif. Accessible : nos offres sont compréhensibles, dans un langage courant. Abordable : nos offres répondent aux contraintes budgétaires de nos clients. Attractif : nos offres sont définies avec les clients, pour répondre à leurs besoins spécifiques. »

— Céline Callard
Directrice programme
assurance inclusive – AXA

Enfin, pour piloter ces nouveaux modèles économiques, de nouveaux outils d'évaluation et indicateurs sont nécessaires pour mesurer et guider l'action. Traditionnellement, la performance est souvent mesurée en termes de retour sur investissement social (*Social Return on Investment, SROI*), mais cette approche peut être limitée. Au lieu de cela, les entreprises devraient se concentrer sur l'efficacité de la chaîne de valeur, en examinant comment chaque élément de leur modèle économique contribue à réduire les vulnérabilités et à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Cette approche globale permet d'évaluer l'impact réel des innovations sur la résilience des clients, des communautés et de l'environnement.

Il s'agit en particulier de mesurer le degré d'inclusivité des produits ou services proposés qui doit constituer un guide pour l'action.

4

Une nouvelle **éthique** des vulnérabilités

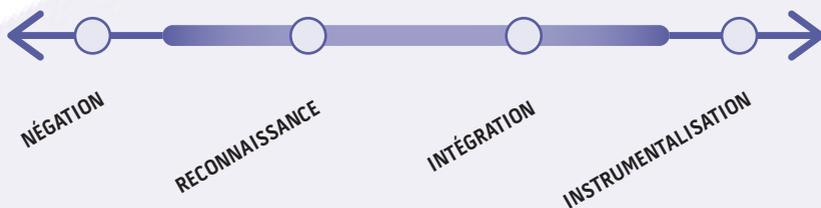
IDÉE REÇUE 8 > < NOTRE PROPOSITION

Il y a d'un côté les entreprises qui s'occupent des vulnérabilités, et de l'autre celles pour qui c'est hors sujet.

Un spectre d'engagement large, avec des écueils.

Le management des vulnérabilités n'est pas binaire. Ce n'est pas parce qu'une entreprise a défini un plan de prise en compte de ces dernières que le travail est accompli. Et même les meilleures entreprises peuvent se retrouver confrontés à des défis d'ordre éthique.

Pour mieux comprendre l'enjeu, nous proposons une lecture sous la forme d'un spectre d'engagement.



À un bout du spectre est la **négation** des vulnérabilités. Dans ce cas, la question des vulnérabilités (des salariés, des clients, des parties prenantes...) est vue comme simplement hors sujet pour l'entreprise.

Au second niveau du spectre, la **reconnaissance des vulnérabilités**. À ce stade, les entreprises identifient l'existence de vulnérabilités sur un périmètre limité, souvent centré sur des groupes spécifiques tels que les salariés ou les clients. Elles les qualifient et les pilotent comme d'autres facteurs de risques potentiels, plus rarement d'opportunités.

Le troisième niveau est celui de l'**intégration**. Les entreprises adoptent une approche systémique et stratégique face aux vulnérabilités. Elles ne se contentent plus de les gérer, mais adaptent leurs produits, voire leurs modèles économiques en réponse à celles-ci. Elles peuvent même chercher à les transformer en opportunités d'innovation en développant de nouvelles offres adaptées aux besoins des personnes vulnérables.

À l'autre bout du spectre est l'**instrumentalisation** des vulnérabilités. Proche du « social washing », les entreprises peuvent utiliser les vulnérabilités comme un levier malvenu de communication ou de valorisation. Par exemple, valoriser des compétences développées par des proches aidants peut être mal perçu,

dans la mesure où ces collaborateurs n'ont pas choisi cette situation, souvent difficile à vivre, et dont ils ne tiennent pas à faire la publicité. Pire encore, certaines entreprises peuvent exploiter les vulnérabilités de leurs clients en les ciblant dans le but de maximiser leurs ventes ou leur revenu.

Il s'agit donc pour les entreprises de garder en tête ce spectre d'engagement, en évitant le piège des extrêmes, pour mieux déployer leurs démarches et actions dans le champ des vulnérabilités. Un dialogue constant avec ses parties prenantes constitue la meilleure protection pour garder un cap à la fois ambitieux et éthique en la matière.

IDÉE REÇUE 9 >

Mélanger business et vulnérabilités, ce n'est pas éthique.

Tout d'abord, il est de la responsabilité de l'entreprise de ne pas renouer avec des pratiques paternalistes, voire intrusives en cours à certaines époques. L'objectif, dans le traitement des vulnérabilités, n'est pas de recréer un contrôle des comportements des individus. Les entreprises doivent traiter les clients vulnérables avec respect et dignité, en reconnaissant leur autonomie et leur capacité à prendre des décisions éclairées.

Ensuite, elles doivent être capables de s'adapter à des besoins spécifiques, en proposant des solutions personnalisées et flexibles plutôt que des approches uniformes. Cette personnalisation démontre une réelle considération pour les clients et renforce leur loyauté.

< NOTRE PROPOSITION

Pour une nouvelle éthique des vulnérabilités en entreprise.

Enfin, les entreprises doivent adopter une posture d'humilité pour éviter les écueils de *social washing*, c'est-à-dire l'utilisation des initiatives de responsabilité sociale pour un objectif purement marketing. Au lieu de cela, elles doivent agir avec transparence et authenticité, en communiquant honnêtement sur leurs efforts et leurs limites. Cette transparence crée une relation de confiance avec les clients et les autres parties prenantes, essentielle pour une gestion éthique et efficace des vulnérabilités.

En somme, transformer les vulnérabilités en opportunités et en robustesse demande un solide socle éthique.



À PROPOS D'ENTREPRISE ET PROGRÈS

Entreprise et Progrès réunit des dirigeants qui placent l'Humain au cœur des entreprises.

Depuis plus de 50 ans, notre think tank cherche à transformer la Société pour allier responsabilité sociale, environnementale, et économique, en réunissant les dirigeants sensibles à la création de valeurs (et pas seulement de la valeur actionnariale), et en révélant ces dirigeants pionniers pour mobiliser l'action de tous.

À ce titre, l'association agit en coopération et concertation avec les institutionnels, les politiques, les académiques et les experts pour être le trait d'union avec les responsables d'entreprises qui portent une vision du progrès pour la Société, un progrès responsable et utile pour tous, qui serve une Société régénérative, optimiste et moins inégalitaire.

Entreprise et Progrès remercie chaleureusement ses membres qui soutiennent l'association financièrement, logistiquement, matériellement, intellectuellement...



CONTACT

Claire-Agnès Gueutin

Mail : claire-agnes.gueutin@entrepriseprogres.com

Tel : 01 87 20 11 20



ENTREPRISE
& PROGRES



ENTREPRISE
& PROGRES