

Méthodologie de mesure d'impact de la co-création



*Avec le soutien
en mécénat de
compétences
d'Accenture*



A S H O K A

Document de synthèse de l'étude
(version détaillée)

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation.

Combinant son expérience et ses capacités de recherche et d'innovation développées et mises en œuvre auprès des plus grandes organisations du monde sur l'ensemble des métiers et secteurs d'activité, Accenture aide ses clients - entreprises et administrations - à renforcer leur performance.

Avec 336 000 employés intervenant dans plus de 120 pays, Accenture a généré un chiffre d'affaires de 30 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2014.

Site Internet : <http://www.accenture.com/fr>

Accenture soutient Ashoka par le biais de sa fondation et du programme global « Skills to succeed » <http://www.accenture.com/fr-fr/company-skills-succeed-ashoka.aspx>

I. La co-création, un levier stratégique pour plus d'impact

II. Méthodologie de mesure d'impact

III. Focus sur l'arbre de valeur

IV. Application aux cas de co-création

V. Conclusion

VI. Annexes : Evaluation détaillée et hypothèses de travail

Co-créer pour répondre efficacement et à grande échelle aux enjeux sociétaux majeurs

Un levier d'action stratégique pour Ashoka

Une des tendances qui émergent du travail des **entrepreneurs sociaux** est que pour répondre efficacement et à grande échelle aux grands problèmes sociétaux, **il est nécessaire de faire tomber les barrières entre le business, le social et le public, ainsi que d'introduire de nouveaux modes de collaboration.**



Ashoka a identifié la co-création comme un levier clé pour faire naître des **innovations radicales à fort impact social**, capables de répondre aux enjeux sociétaux.

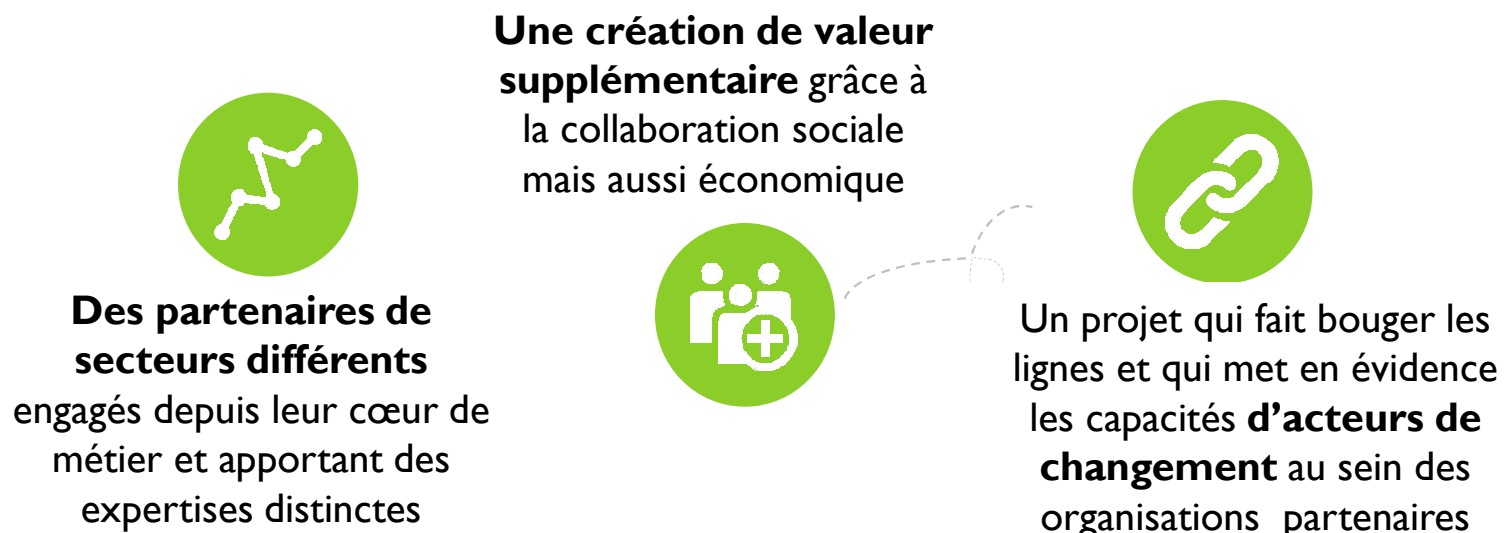
En amenant les différents secteurs de la société - entrepreneurs sociaux, entreprises, pouvoirs publics –   **collaborer et allier leurs savoir-faire** complémentaires autour d'objectifs ambitieux, la co-création leur permet d'imaginer ensemble des **réponses efficaces**. La **valeur économique et sociale** cr ee par ces collaborations **bénéficiant à chacune des parties prenantes**, c'est une manière de réussir leur indispensable adaptation face au changement de paradigme en cours.

Des modèles de collaboration innovants mettant en commun les forces des différentes parties prenantes

« *La seule chose plus puissante qu'une nouvelle idée dans les mains d'un entrepreneur est un groupe d'entrepreneurs qui collaborent* ». **Bill Drayton – Fondateur d'Ashoka**

Pour Ashoka, la co-création désigne des **modèles de collaboration innovants** qui mettent en commun les forces des **différentes parties prenantes** de notre société (société civile et entrepreneurs sociaux, entreprises privées et/ou pouvoirs publics), dans le cadre de **partenariats gagnant-gagnant**, pour répondre efficacement et avec force aux défis sociaux et environnementaux.

Pour Ashoka, un projet de co-création comprend :

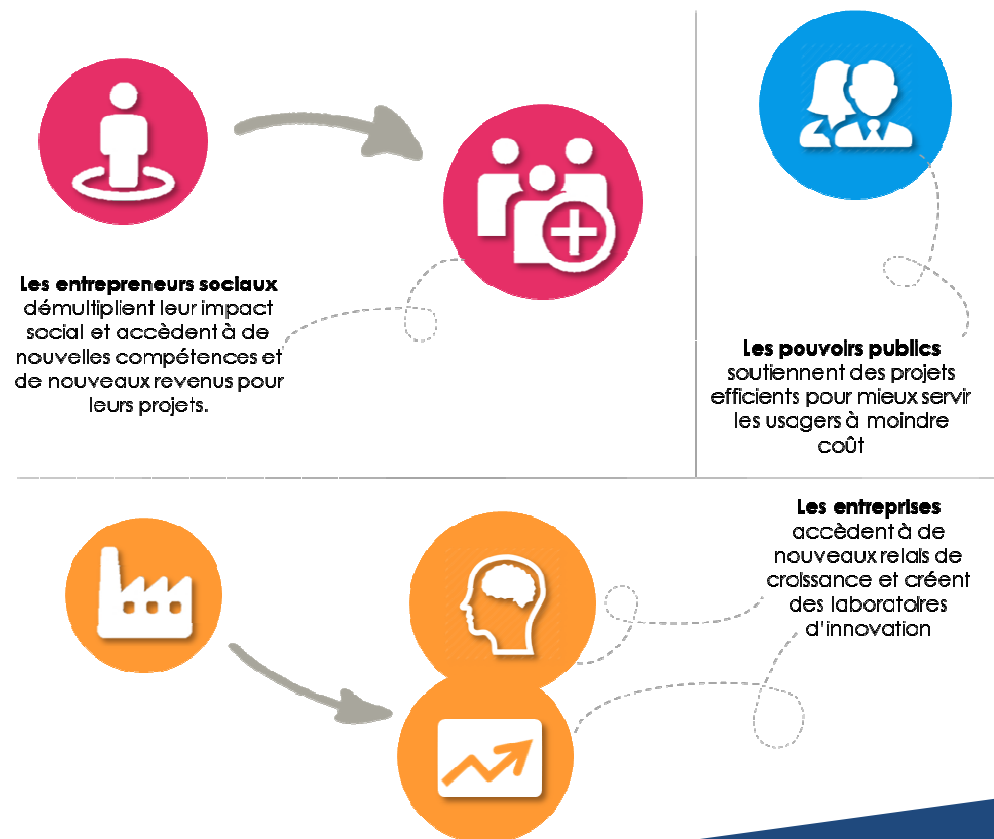


La co-création bénéfique à chaque partie-prenante

Un effet de synergie qui démultiplie l'impact

Les entrepreneurs sociaux s'attaquent à des défaillances de marché touchant à l'intérêt général et sont donc souvent amenés à relayer informellement les pouvoirs publics. Leur approche se caractérise par des solutions innovantes partant de la racine du problème sociétal, la proximité avec les populations cibles, un modèle économique pérenne, innovation frugale ou économie collaborative. Bien que partant du terrain ils ont l'ambition de transformer en profondeur des industries entières.

Accompagner des entrepreneurs sociaux nous a permis de nous forger une idée des bénéfices produits pour chacun, bénéfices que nous avons voulu analyser et présenter par la présente étude.



- (1) Innovation frugale : répondre à un besoin de la manière la plus simple et efficace possible en utilisant un minimum de moyens
- (2) Repose sur de nouvelles formes d'organisation du travail pour produire de la valeur en commun

I. La co-création, un levier stratégique pour plus d'impact

II. Méthodologie de mesure d'impact

III. Focus sur l'arbre de valeur

IV. Application aux cas de co-création

V. Conclusion

VI. Annexes : Evaluation détaillée et hypothèses de travail

Accenture et Ashoka ont élaboré d'une méthodologie de mesure d'impact de projets de co-création

Cette étude s'inscrit dans la continuité du partenariat de mécénat de compétence entre Accenture et Ashoka

Nos précédentes collaborations

Ashoka et Accenture ont mené fin 2012 une étude permettant de dresser un panorama des besoins et des enjeux du marché représenté par les populations vulnérables en Europe.

En 2014, Ashoka a lancé la communauté des co-créateurs, initiative à laquelle Accenture s'est associé dans le cadre du développement d'un toolkit «co-création» à destination des entrepreneurs et intrapreneurs sociaux.

Analyser l'impact de projets de co-création

La présente étude :

- porte sur l'analyse de **3 initiatives de co-création**,
- est basée sur plus de **15 entretiens** menés avec les différents partenaires des 3 cas analysés.

L'évaluation a été réalisée sur base déclarative, justifiée dans la mesure du possible par des indicateurs quantitatifs.

Le cadre d'analyse a été enrichi a posteriori des remarques et apports d'entrepreneurs sociaux, de représentants d'entreprises et d'experts présents lors d'une première restitution de l'étude en juin 2015.

Les 3 projets analysés portent chacun sur un schéma de co-création distinct

3 initiatives, modes de partenariat et objectifs propres

Porteur du projet

Partenaires (1)

Schéma



Entrepreneur Social



Entreprises privées



Création de nouvelles solutions



Intrapreneur



Entreprises sociales



Démultiplier l'impact social



Entrepreneur Social



Pouvoirs Publics



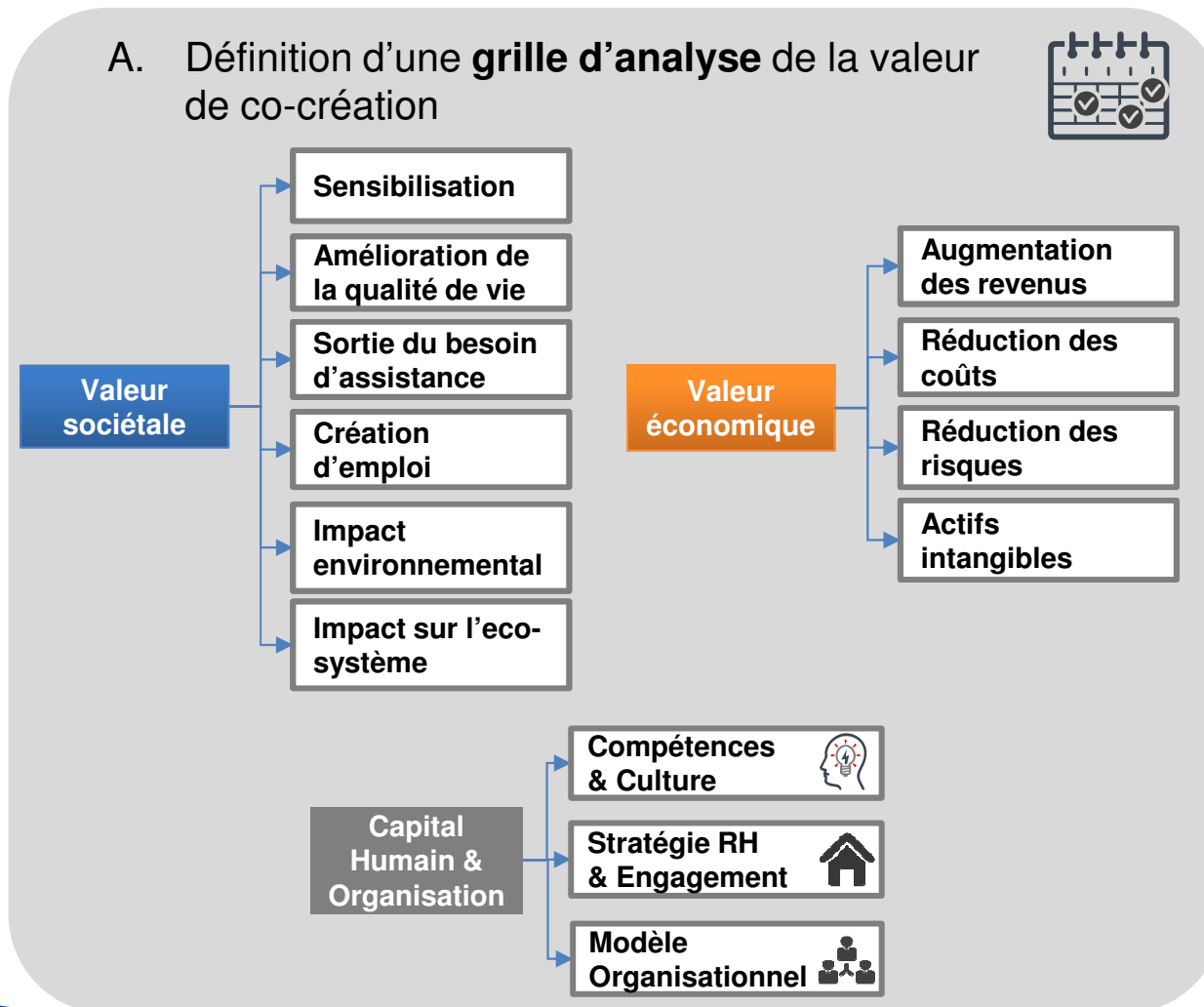
Favoriser les synergies collaboratives

(1) Sont mentionnés des partenaires clés associés à la présente étude, voir descriptif des 3 cas de co-création en slides 19, 21 et 23

L'analyse est basée sur un arbre de valeur dédié à la co-création qui a été établi conjointement avec les acteurs


L'analyse des impacts porte sur la valeur sociétale, économique et également sur la transformation des organisations partenaires

Grille d'analyse




Processus d'évaluation

B. Identification des **parties-prenantes** impactées 

C. Définition d'**indicateurs clés** de performance 

D. **Evaluation** sur base déclarative :

- **qualitative** de l'impact de la co-création sur la création de valeur 
- **quantitative** de l'indicateur de performance pour justifier la note apportée

I. La co-création, un levier stratégique pour plus d'impact

II. Méthodologie de mesure d'impact

III. Focus sur l'arbre de valeur

IV. Application aux cas de co-création

V. Conclusion

VI. Annexes : Evaluation détaillée et hypothèses de travail

L'arbre de valeur dédié à la co-création est au centre de la méthodologie

Un arbre de valeur composé de 3 branches

<u>Domaines de valeur</u>	<u>Description</u>	<u>Visée</u>	<u>Typologie</u>	
Valeur créée par la co-création	Valeur sociétale	Réponse aux enjeux sociétaux clés du projet de co-création (impacts directs) et effet sociétaux induits	interne / externe	tangible
	Valeur économique	Valeur économique attendue pour chacun des partenaires et des parties-prenantes	interne / externe	tangible / intangible
	Capital Humain & Organisation	Impact sur l'ADN de chaque partenaire qui intègre des pratiques vertueuses dans son capital humain	interne	intangible

Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur

Domaine	Levier de valeur	Impact	Justification / Commentaire
Valeur sociale	Sensibilisation		
	Amélioration de la qualité de vie		
	Sortie du besoin d'assistance		
	Création d'emploi		
	Impact environnemental		
	Impact sur l'écosystème		
Valeur économique	Augmentation des revenus		
	Réduction des coûts		
	Réduction des risques		
	Actifs intangibles		
Capital Humain & Organisation	Compétences & Culture		
	Stratégie RH		
	Modèle Opérationnel		

Légende

? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5
 Très fort Fort Moyen Faible Très faible N/A

Valeur générée pour :
 Partenaire 1
 Partenaire 2
 Bénéficiaire
 Pouvoirs publics

Hypothèses

Périmètre temporel : Année XXX
Périmètre organisationnel : Tous partenaires confondus

Détail de l'arbre de valeur sociétal

Description des leviers de valeur

Domaine	Leviers de valeur	Mesures d'impact clés	Indicateurs clés (exemples)	
			1. Nb de personnes touchées	2. Intensité de l'impact
Impacts directs	Sensibiliser pour Vivre mieux	<ul style="list-style-type: none"> Inverser la tendance par des actions en amont, éviter une situation problématique 	Nombre de personnes touchées par l'action de communication	Efficacité de la communication
	Améliorer les conditions de vie pour Vivre bien	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des produits / services essentiels Augmentation des revenus 	Nombre de bénéficiaires dans le périmètre de l'action sociale « de fonds »	Fréquence d'accès aux services vitaux Amélioration du pouvoir d'achat
	Gagner en autonomie pour Vivre libre	<ul style="list-style-type: none"> Grâce à l'action sociale, les bénéficiaires accèdent à l'autonomie 	Nombre de bénéficiaires « autonomes »	XX% des bénéficiaires de l'action sociale sont sortis du besoin d'assistance de manière pérenne
Impacts indirects	Création d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> Emplois créés par la co-création 	Nombre d'emplois créés	N/A
	Impact environnemental	<ul style="list-style-type: none"> Efficacité énergétique Economies de ressources 	Nombre de personnes touchées par l'effet environnemental indirect	Quantité de ressources économisées
	Impact sur l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> Evolution des « règles du jeu » et pratiques sociétales 	Nombre de personnes touchées par l'effet induit	Mesure de l'intensité du changement apporté

Légende



Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5

Très fort
 Fort
 Moyen
 Faible
 Très faible
 N/A

Valeur générée pour :

Partenaire 1
 Partenaire 2
 Bénéficiaire
 Pouvoirs publics

Hypothèses

Périmètre temporel : Année XXX
Périmètre organisationnel : Tous partenaires confondus

Détail de l'arbre de valeur économique

Description des leviers de valeur

Domaine	Leviers de valeur	Mesures d'impact clés	Indicateurs clés (exemples)
	Augmentation des revenus des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Offres socialement responsables Offres pour cibles précaires 	<i>Hausse du chiffre d'affaire</i>
	Réduction des coûts	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la productivité Coûts évités 	<i>Hausse de la productivité de X %</i>
	Réduction des risques	<ul style="list-style-type: none"> Réduction du coût du risque Maintien de la capacité d'action 	<i>Point d'équilibre financier de l'entrepreneur social</i>
	Actifs intangibles	<ul style="list-style-type: none"> Repositionnement du business ou de la proposition de valeur Positionnement de la marque / first mover Renforcement des relations avec les parties prenantes 	<i>Apports sur l'image de marque d'un positionnement socialement responsable</i>

Légende

? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5

Très fort
 Fort
 Moyen
 Faible
 Très faible
 N/A

Valeur générée pour :

Partenaire 1
 Partenaire 2
 Bénéficiaire
 Pouvoirs publics

Hypothèses

Périmètre temporel : Année XXX
Périmètre organisationnel : Tous partenaires confondus

Détail de l'arbre de valeur Capital Humain & Organisation

Description des leviers de valeur



Légende

? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5

● Très fort ◐ Fort ◑ Moyen ◒ Faible ◓ Très faible N/A

Valeur générée pour :

■ Partenaire 1
■ Partenaire 2
■ Bénéficiaire
■ Pouvoirs publics

Hypothèses

Périmètre temporel : Année XXX
Périmètre organisationnel : Tous partenaires confondus

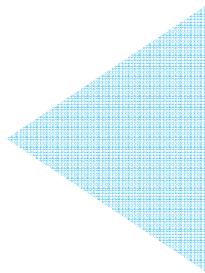
Quelques conseils et outils pour approfondir l'évaluation d'impact ...

Recommandations pour la mesure d'impact

- Dans la mesure du possible, établir une situation de référence initiale sans co-création, pour bien isoler l'impact de la co-création d'autres influences (orientations stratégiques, effet conjoncturel lié aux aléas d'un marché)
- Ne pas hésiter à se lancer et utiliser des proxys pour démarrer (règles du 80/20, hypothèses structurantes documentées)
- Trouver un équilibre entre mesures de gains à court-terme et gains long-terme

Suggestion d'outils pour approfondir

Valeur
sociétale



Guide d'auto évaluation d'utilité sociale de l'AVISE - www.avise.org

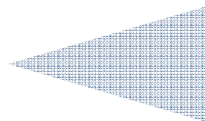
Base d'indicateurs IRIS - www.iris.thegiin.org

Outil sur l'évaluation de l'impact social de l'ESSEC - www.iies.essec.edu

SROI – Social Value UK – www.socialvalueuk.org

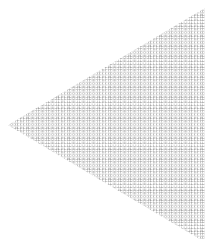
Social Impact Analysis Association SIAA – www.siaassociation.org

Valeur
économique



Création d'indicateurs standards (exemple du Mix Market en microfinance
<http://www.mixmarket.org/fr>)

Capital
Humain &
Organisation



Approche de Boehringer Ingelheim de mesure des résultats de la collaboration
<http://www.ashokacocreation.org/actualite-79-organizational-engagement-a-guide-for-practitioners.php?id=79>

Questionnaires d'engagement des collaborateurs

Outils de mesure du ROI de l'innovation

I. La co-création, un levier stratégique pour plus d'impact

II. Méthodologie de mesure d'impact

III. Focus sur l'arbre de valeur

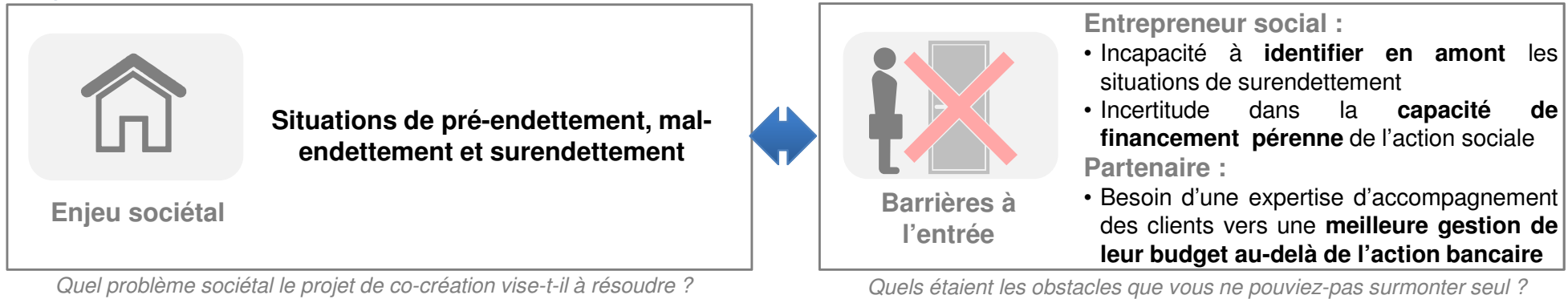
IV. Application aux cas de co-création

V. Conclusion

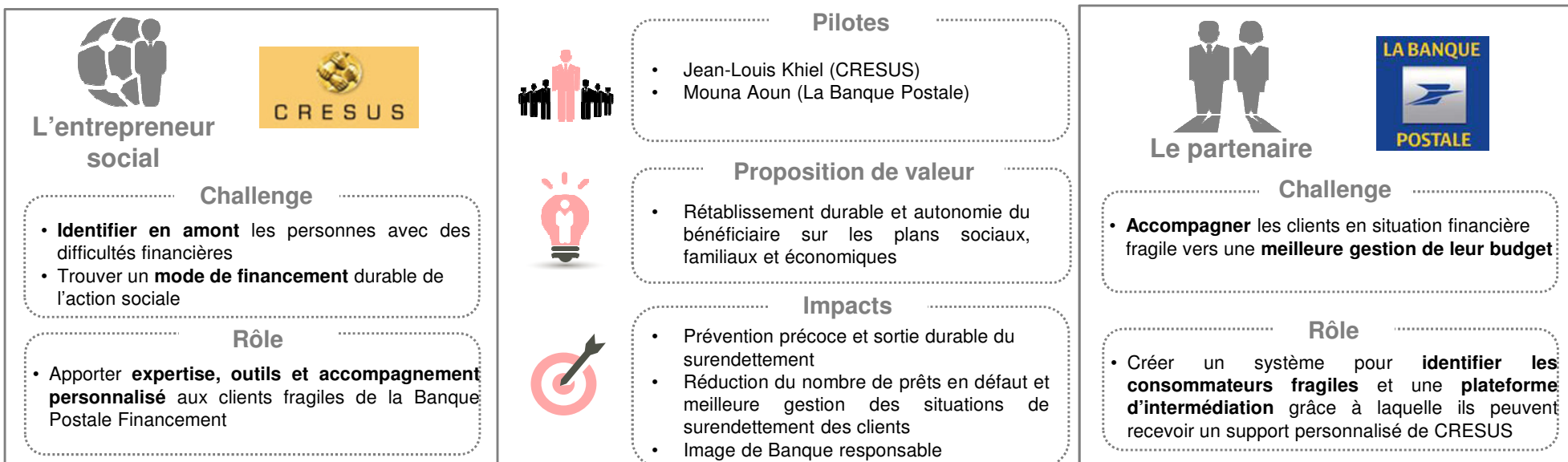
VI. Annexes : Evaluation détaillée et hypothèses de travail

1. Cas CRESUS – La Banque Postale

Synthèse du cas de co-création



MODELE DE CO-CREATION



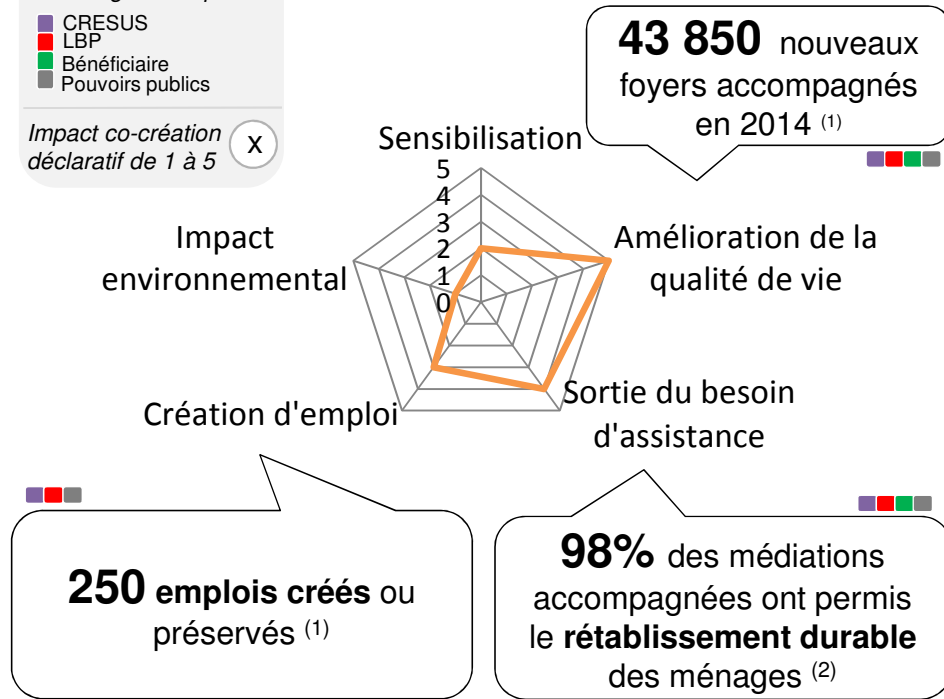
CRESUS génère de la valeur au-delà du partenariat et pérennise son action sociale avec son business model « client / fournisseur » largement répliqué

Valeur Sociétale

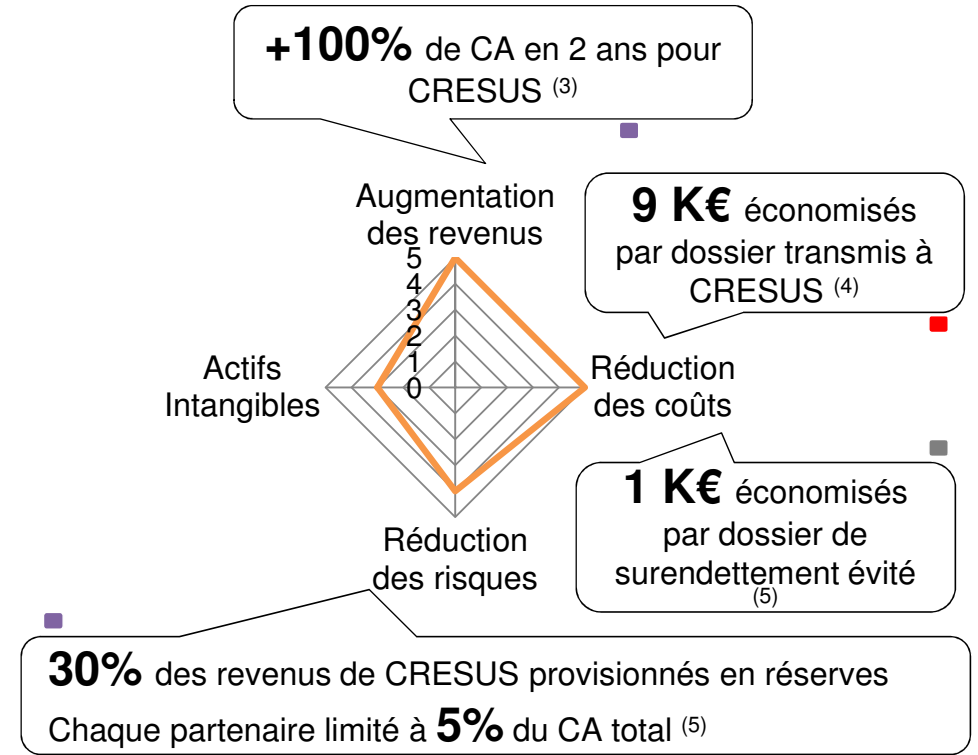
Valeur générée pour :

- CRESUS
- LBP
- Bénéficiaire
- Pouvoirs publics

Impact co-création déclaratif de 1 à 5 X



Valeur Economique



⁽¹⁾ Voir hypothèses slide 30
⁽²⁾ Voir méthodologie slide 31
⁽³⁾ Voir slide 33


⁽⁴⁾ Voir hypothèses slides 34
⁽⁵⁾ Voir hypothèses slides 32

Capital Humain & Organisation

	CRESUS	La Banque Postale
Compétences & Culture	4 Mise en place de formations et de nouveaux processus. Souplesse organisationnelle. Agilité pour s'adapter à la culture des partenaires en respectant ses valeurs propres.	4 Crédibilité et expertise d'un tiers externe et indépendant. Accompagne la stratégie d'inclusion bancaire de La Banque Postale en élargissant l'offre initiale.
Stratégie RH & Engagement	4 Recrutement et attraction de profils experts en finance. Bonnes synergies entre opérationnels terrain. Les motivations dépassent les considérations salariales.	4 Engagement décliné dans la marque d'entreprise, « Banque et citoyenne » et qui se traduit au travers du bénévolat et du mécénat de compétence des employés.
Modèle Organisationnel	5 Enrichissement de la base de connaissances. Renfort de la gouvernance et professionnalisation. Passage d'un traitement passif à un traitement pro-actif.	3 Implication dans des actions de lobbying pour le fichier positif et l'inclusion bancaire par l'éducation aux côtés de CRESUS.

2. Cas Vivons en Forme et les municipalités

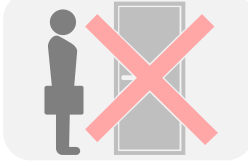
Synthèse du cas de co-création



Enjeu sociétal

Problème sociétal :
Surpoids et obésité chez les enfants et leur famille, en particulier dans les familles socialement les plus vulnérables

Ampleur estimée :
16% de la population touchée en France, mais sur-représentation chez les ouvriers avec 21,4% contre 8,5% chez les cadres (Chiffres Ministère de la Santé 2013)

Barrières à l'entrée

Entrepreneur social :

- Dépasser les schémas de pensée décrétant que seuls les experts et grandes ONG peuvent agir pour la nutrition
- Ne pas se limiter à des actions court-terme et peu efficaces de « conscientisation » ou de sensibilisation

Partenaire public :

- Image très médicale de la prévention santé et de la nutrition, besoin de légitimité
- Besoin d'outils et de méthodologies pour orienter et mettre en œuvre efficacement ses actions de lutte contre le surpoids et l'obésité des enfants

Quel problème sociétal le projet de co-création vise-t-il à résoudre ?

Quels étaient les obstacles que vous ne pouviez pas surmonter seul ?

MODELE DE CO-CREATION




Familles avec enfants de 0 à 12 ans

Quels sont les bénéficiaires directs ciblés par l'action sociale ?



L'entrepreneur social



Association ViF accompagnée de Linkup

Challenge

- Impliquer les acteurs de proximité pour en faire des relais permanents auprès des populations et démultiplier l'impact
- Légitimer l'action des Maires et des équipes municipales en matière de prévention-santé

Rôle

- Mettre en œuvre une démarche de Collective Impact s'appuyant sur la mobilisation communautaire
- Utiliser les techniques du marketing social pour garantir l'impact des actions menées



Pilotes

- Sandrine Raffin / Linkup conseil
- Représentant Association ViF
- Chef de Projet local nommé par le Maire de chaque ville adhérente



Proposition de valeur

Prévenir le surpoids et l'obésité chez l'enfant, favoriser le bien être et la santé de tous, et contribuer à réduire à terme les inégalités sociales de santé.



Impacts

Baisse spectaculaire de la prévalence du surpoids et de l'obésité des enfants entre 13 et 51% en quelques années dans les villes pilotes, y compris dans les « quartiers Politiques de la Ville »



Le partenaire



Villes de France – Mairies

Challenge

- Organiser son action pour prévenir et lutter efficacement contre le surpoids et l'obésité de l'enfant
- Toucher les populations dans des domaines variés (alimentation, activité physique, éducation, sommeil, santé, ...)

Rôle

- Encourager et faciliter l'implication de l'ensemble des acteurs locaux au cœur même de la ville et des lieux de vie des familles

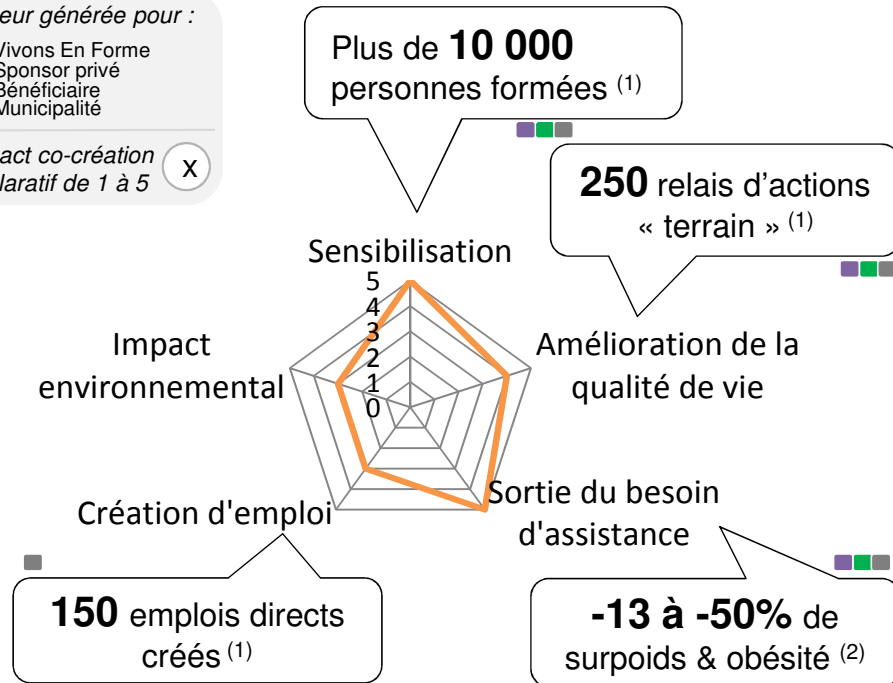
Vivons en Forme démultiplie son impact social et génère d'importantes économies en dépenses publiques

Valeur Sociétale

Valeur générée pour :

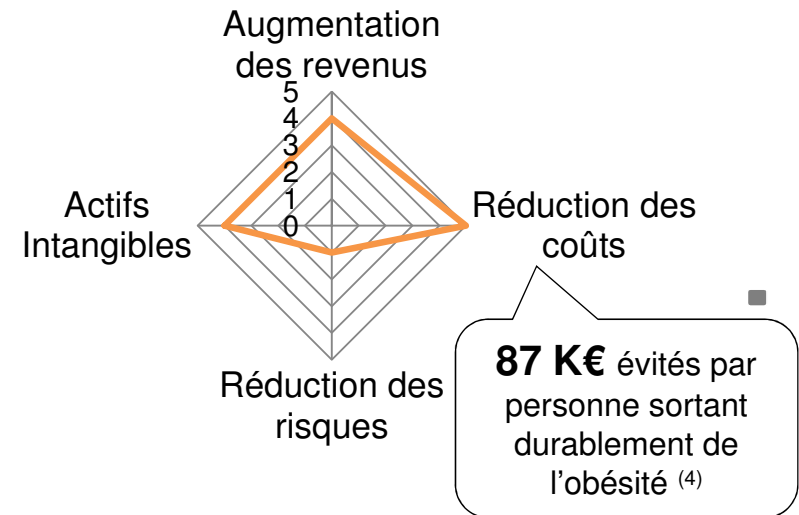
- Vivons En Forme
- Sponsor privé
- Bénéficiaire
- Municipalité

Impact co-création déclaratif de 1 à 5 X



Valeur Economique

250 villes partenaires générant en moyenne **320 €** de revenu par an soit **80 K€** pour financer le programme, chaque nouvelle ville ou agglomération partenaire contribuant en moyenne à hauteur de **5K €** ⁽³⁾



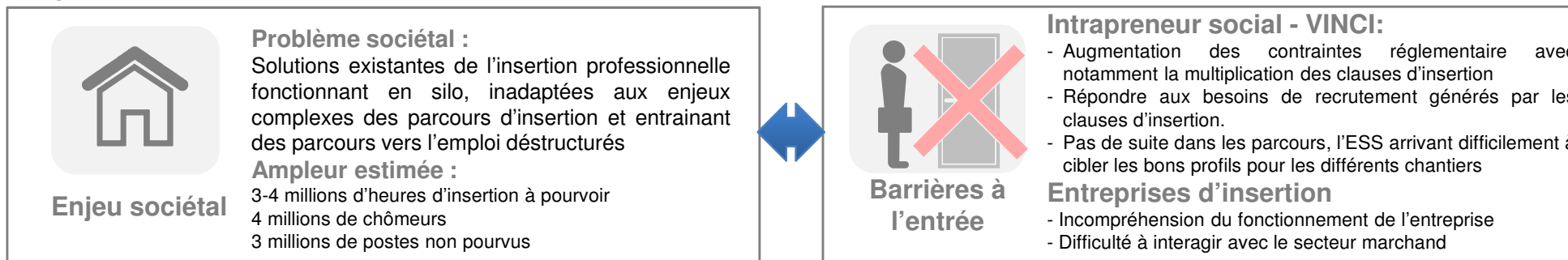
⁽¹⁾ Voir hypothèses slide 38 ⁽²⁾ Voir méthodologie slide 39
⁽³⁾ Voir hypothèses slide 40 ⁽⁴⁾ Voir hypothèses slide 41

Capital Humain & Organisation

	Vivons en Forme	Municipalité
Compétences & Culture	5 Persistance de l'engagement des partenaires. Elargissement des champs d'action. Professionnalisation des techniques de marketing social et collective impact.	4 Méthodes et outils d'action sociale innovants. Sensibilisation au marketing et méthodes du secteur privé. Le partenariat est maintenu même en cas d'alternance politique.
Stratégie RH & Engagement	3 Intérêt du sujet et des valeurs portées. Participation à des projets concrets avec des résultats visibles sur le terrain.	2 Amélioration de la satisfaction des employés municipaux.
Modèle Organisationnel	5 Travail en co-construction et avec des experts multi-expertises. Effet dynamisant du partenariat, cohésion, mise en place d'une structure de pilotage	5 Mobilisation d'acteurs locaux habituellement éloignés de l'action municipale, cassant les silos. Mise en cohérence des actions santé de la ville avec le Plan National Nutrition Santé.

3. Cas VINCI insertion Emploi et les entreprises d'insertion

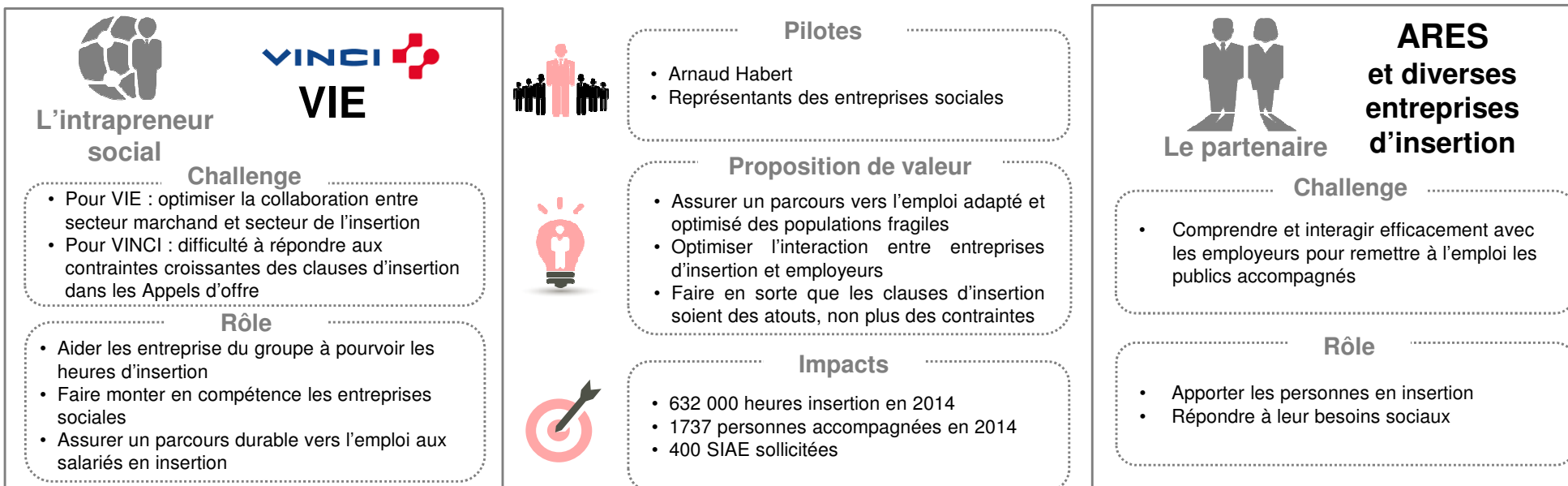
Synthèse du cas de co-création



Quel problème sociétal le projet de co-création vise-t-il à résoudre ?

Quels étaient les obstacles que vous ne pouviez pas surmonter seul ?

MODELE DE CO-CREATION



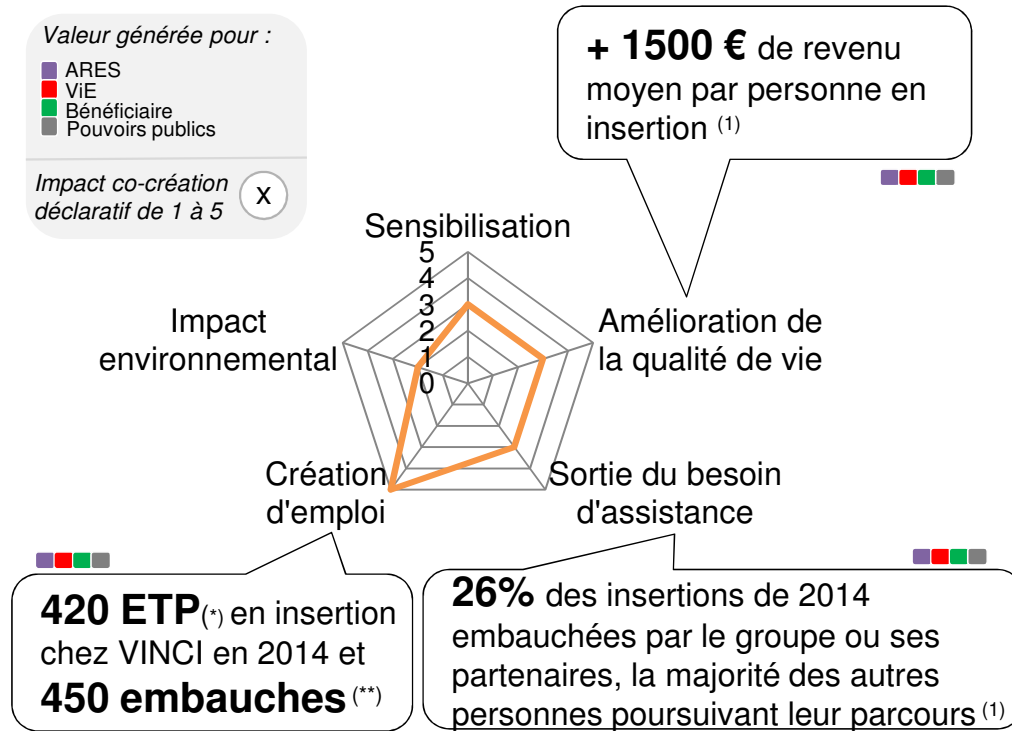
Rouage clé entre deux mondes, VINCI Insertion Emploi optimise la collaboration entre acteurs de l'insertion et opérationnels du BTP

Valeur Sociétale

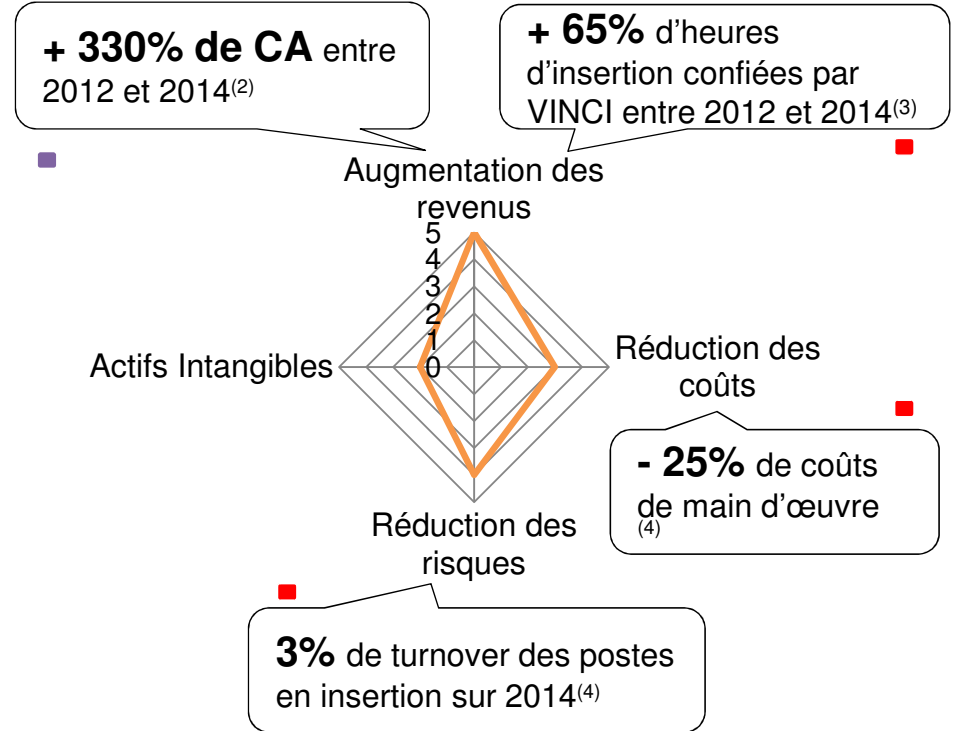
Valeur générée pour :

- ARES
- ViE
- Bénéficiaire
- Pouvoirs publics

Impact co-création déclaratif de 1 à 5 X



Valeur Economique



⁽¹⁾ Voir détail et hypothèses slide 45 ⁽⁴⁾ Voir détail et hypothèses slide 46
⁽²⁾ Voir hypothèses slide 48
⁽³⁾ Voir hypothèses slide 47

Capital Humain & Organisation

	Ares	VINCI Insertion Emploi
Compétences & Culture	5 Professionnalisation de la structure. Passage de la vente d'heures d'insertion au co-développement de nouvelles filières (gestion logistique & déchets).	5 Renforcement de la filière RH, avantage concurrentiel pour le Groupe VINCI d'une approche innovante de l'insertion
Stratégie RH & Engagement	2 Opportunités d'emplois de qualité pour les bénéficiaires, parcours professionnalisant, fierté d'œuvrer pour un client majeur du BTP.	4 Facteur différenciant pour VINCI permettant aux employés d'apporter une réponse concrète à un engagement global. Fierté des employés de VINCI vis à vis de ViE.
Modèle Organisationnel	4 ViE facilite la mise en relation avec des nouveaux clients du Groupe VINCI. Structuration du processus permettant de remporter des marchés	5 Internalisation du lien collaboratif avec le secteur de l'insertion en développant une plateforme de service d'insertion transverse pour le Groupe.

(*) Equivalent Temps Plein

(**) Sur base d'un salaire d'insertion au SMIC et d'un salaire VINCI de 1600 € net, hors coefficient de l'entreprise d'insertion

- I. La co-création, un levier stratégique pour plus d'impact
- II. Méthodologie de mesure d'impact
- III. Focus sur l'arbre de valeur
- IV. Application aux cas de co-création

V. Conclusion

- VI. Annexes : Evaluation détaillée et hypothèses de travail

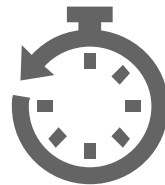
La co-création produit des résultats sociétaux et économiques tangibles et une valorisation du capital humain

Hypothèses confirmées par l'étude



La **création d'emploi** est au rendez-vous.

L'**impact sociétal** généré est **pérenne et bénéfique à tous**. Une fois lancée, l'action sociale bénéficie du moteur de la co-création pour s'étendre



Une **valeur supplémentaire** liée à l'infusion de compétences nouvelles à forte valeur ajoutée, suscite l'engagement et transforme les organisations

Facteurs clés de succès



La **sécurisation du financement** de l'action sociale est cruciale pour l'entrepreneur social

La **relation de confiance** nouée entre les instigateurs et la **reconnaissance des objectifs** de chacun sont essentielles



La mise en place d'une **gouvernance claire et d'un reporting dédié** sont incontournables pour initier et faire vivre le partenariat

Prochaines étapes: perfectionner les méthodes d'évaluation pour accompagner et faciliter le développement des initiatives de co-création

Nos trois axes à approfondir

Court terme

Partager une grille d'analyse commune des projets de co-création



- Affiner le cadre d'analyse de la valeur proposée avec la communauté de co-créateurs sur les 3 grands domaines de valeur :
 - ✓ Sociétale
 - ✓ Economique
 - ✓ Capital Humain & Organisation
- Diffuser une base d'évaluation commune

Moyen terme

Elargir le champ de la co-création



- Passer d'un mécénat financier à un partenariat de co-création
- Faire des pouvoirs publics de véritables partenaires engagés dans un projet d'innovation sociale
- Elargir son champ d'action en collaborant avec d'autres entreprises

Long terme

Approfondir l'évaluation d'impact quantitative



- Outiller les co-créateurs pour accroître leurs capacités d'analyse
- Développer, automatiser et administrer la production d'indicateurs de suivi de la performance orientés co-création
- Développer les approches actuelles d'évaluation d'impact

- I. La co-création, un levier stratégique pour plus d'impact
- II. Méthodologie de mesure d'impact
- III. Focus sur l'arbre de valeur
- IV. Application aux cas de co-création
- V. Conclusion

VI. Annexes : Evaluation détaillée et hypothèses de travail

1. Cas CRESUS – La Banque Postale

Synthèse de l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur

Domaine	Levier de valeur	Impact	Justification / Commentaire		
Valeur sociale	Sensibilisation		Actions de communication et sensibilisation aux risques du surendettement à travers différentes initiatives : formations et conférences (25000 h en 2014), 142 500 consultations des conseils sur le site internet, mise en place d'une Web-radio La co-création a permis de faciliter ces initiatives mais ne lui sont pas directement imputables.		
	Amélioration de la qualité de vie		La lutte contre le surendettement par l'accompagnement est au cœur de l'action de co-création de CRESUS. Evaluation par le biais de questionnaires soumis aux bénéficiaires pour déterminer l'amélioration en termes de situation économique, compréhension budgétaire, santé et épanouissement personnel.		
	Sortie du besoin d'assistance		98% des médiations accompagnées à titre préventif ont permis le rétablissement durable des ménages en 2014 (source : étude CRESUS)		
	Création d'emploi		Estimation de 250 emplois créés ou préservés tous partenaires confondus (source : CRESUS)		
	Impact environnemental		Promotion d'une consommation responsable et soucieuse de l'environnement au travers des conseils lors de l'accompagnement (réduction de la consommation énergétique, dématérialisation des documents)		
Valeur économique	Augmentation des revenus		LBP : Potentiel de développement commercial à moyen terme par l'accompagnement et le développement d'offres spécifiques CRESUS : Le chiffre d'affaire de CRESUS a doublé entre 2012 et 2014 , le nombre de dossiers traités passant de 1470 à 2065		
	Réduction des coûts		Banques : Economies réalisées (Engagement en capital non annulé et coûts de gestion économisés : recouvrement, contentieux et restructuration) évaluées à 9 K€ par dossier sauvé du surendettement . Pouvoirs Publics : 1000 € économisé par dossier évitant la commission. Les coûts liés aux commissions de surendettement, coûts administratifs et dettes fiscales et sociales non annulées seraient à ajouter à cette estimation à minima.		
	Réduction des risques		LBP : Meilleure maîtrise des risques et connaissance du marché des partenaires bancaires Pérennisation des revenus de l'acteur social qui par ailleurs en provisionne 30% en réserves Limitation de chaque partenaire à moins de 5% du CA total		
	Actifs intangibles		Banques : image socialement responsable CRESUS : crédibilité et réputation acquise		
Capital Humain & Organisation	Compétences & Culture		Mise en place de formations et de nouveaux processus. Souplesse organisationnelle. S'adapter à la culture des partenaires en respectant ses valeurs propres.		Crédibilité et d'expertise d'un tiers externe et indépendant. Accompagne la stratégie d'inclusion bancaire de La Banque Postale en élargissant l'offre initiale.
	Stratégie RH		Recrutement et attraction de profils experts en finance. Bonnes synergies entre opérationnels terrain. Les motivations dépassent les considérations salariales.		Engagement décliné dans la marque d'entreprise, « Banque et citoyenne » qui se traduit au travers du bénévolat et du mécénat de compétence des employés.
	Modèle Opérationnel		Enrichissement de la base de connaissance. Renfort de la gouvernance et professionnalisation. Passage d'un traitement passif à un traitement pro-actif.		Implication dans des actions de lobbying pour le fichier positif et l'inclusion bancaire par l'éducation aux côtés de CRESUS.

Légende

? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5

Très fort Fort Moyen Faible Très faible N/A

Valeur générée pour :

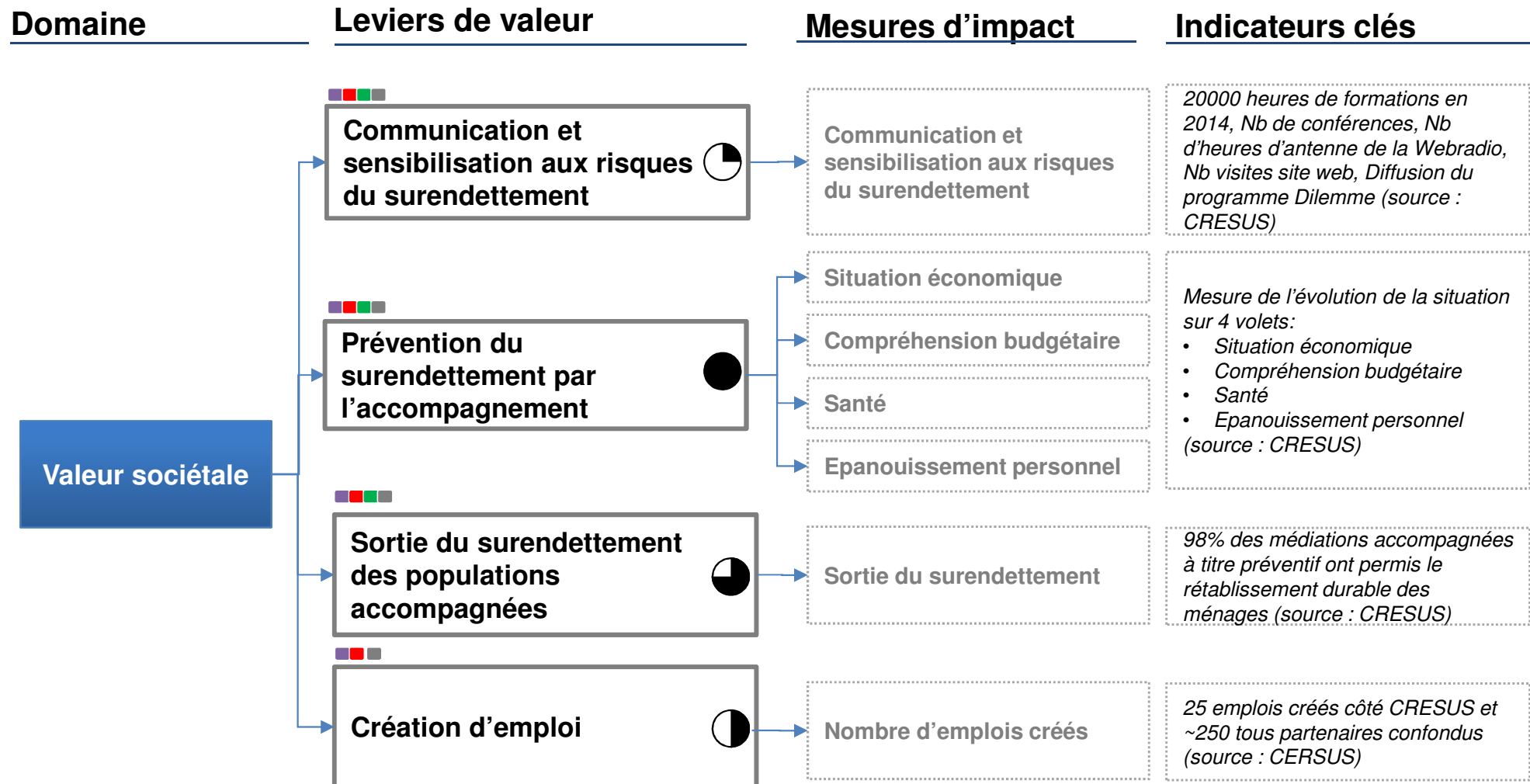
CRESUS
 LBP
 Bénéficiaire
 Pouvoirs publics

Hypothèses

Périmètre temporel : Année 2014
Périmètre organisationnel : Tous partenaires confondus avec zoom sur les partenaires bancaires et LBP

1. Cas CRESUS – La Banque Postale

Arbre de valeur sociétale



Légende

? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5

● Très fort ◐ Fort ◑ Moyen ◒ Faible ◓ Très faible N/A

Valeur générée pour :

CRESUS
 LBP
 Bénéficiaire
 Pouvoirs publics

Hypothèses

Périmètre temporel : Année 2014
Périmètre organisationnel : Tous partenaires confondus avec zoom sur les partenaires bancaires et LBP

Un indicateur d'évolution de la situation sociale a été développé sur la base d'un questionnaire soumis par CRESUS aux bénéficiaires

Outil de mesure de l'impact social de CRESUS

Questionnaire de suivi social

Situation économique

- Jugez-vous votre situation actuelle préoccupante ?
- Avez-vous le sentiment de bien gérer votre budget ?

Formation

- Pensez-vous avoir cerné les raisons de votre situation économique ?
- Pensez-vous pouvoir les éviter à l'avenir ?

Santé

- Votre situation financière est-elle génératrice de stress supplémentaire ?
- Votre situation financière vous pousse-t-elle à augmenter vos dépenses de santé ?

Développement personnel

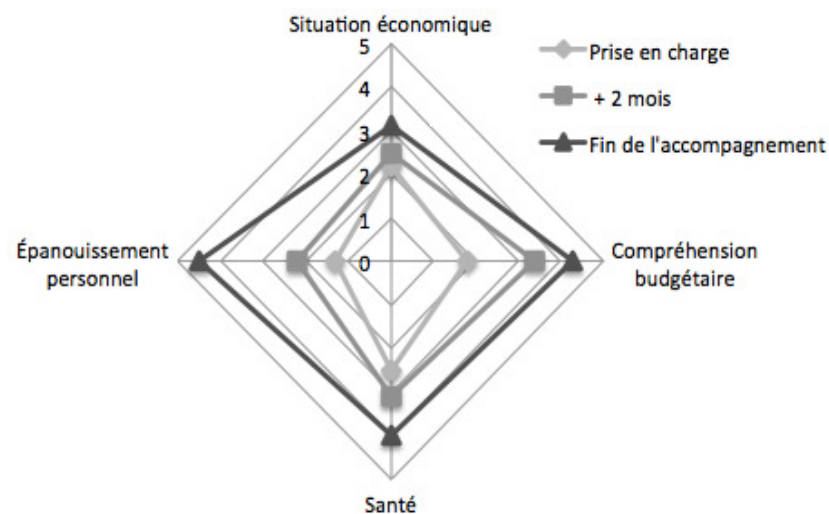
- Si vous avez un travail, votre situation financière affecte-t-elle votre efficacité ?
- Votre situation financière vous empêche-t-elle de mener à bien des projets ?
- Votre situation financière a-t-elle une influence négative sur vos relations avec votre entourage ?

Méthodologie

En fonction des réponses du ménage, on attribue une « note » à chaque section. Le questionnaire est posé à trois moments de la prise en charge :

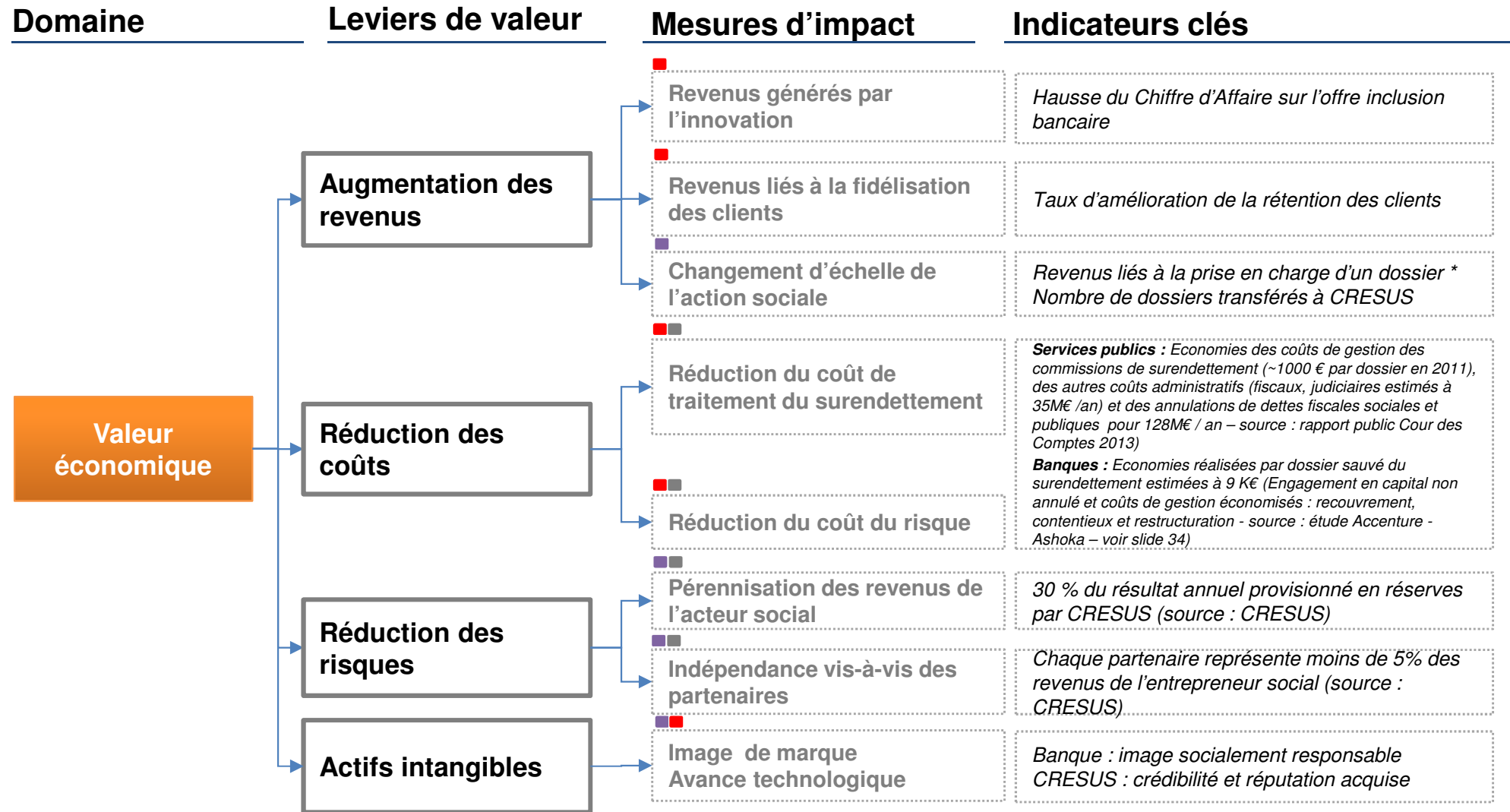
- **T0** : Début de la prise en charge
- **T1/2** : Deux mois plus tard
- **T1** : Fin de l'accompagnement

Restitution



1. Cas CRESUS – La Banque Postale

Arbre de valeur économique



Légende

? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5

● Très fort ● Fort ● Moyen ● Faible ● Très faible N/A

Valeur générée pour :

■ CRESUS
■ LBP
■ Bénéficiaire
■ Pouvoirs publics

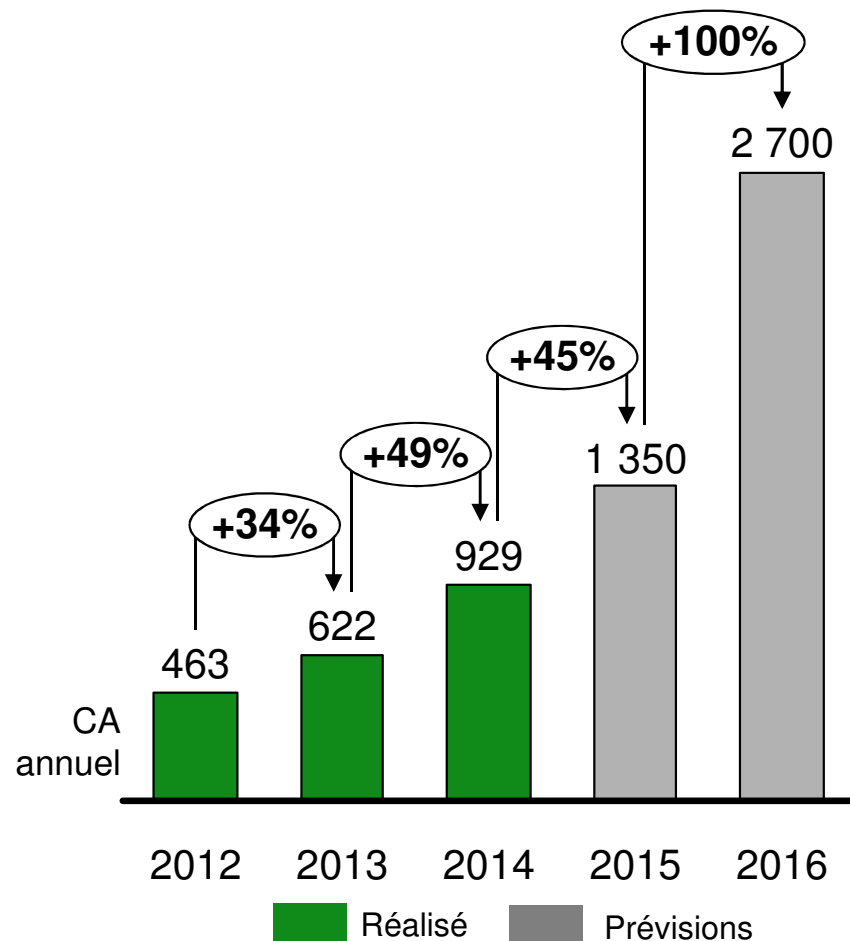
Hypothèses

Périmètre temporel : Année 2014
Périmètre organisationnel : Tous partenaires confondus avec zoom sur les partenaires bancaires et LBP

L'activité de CRESUS connaît une très forte croissance : multiplié par 2 entre 2012 et 2014, le CA devrait encore être triplé d'ici 2016

Evolution de l'activité de CRESUS

Evolution des revenus (en K€)



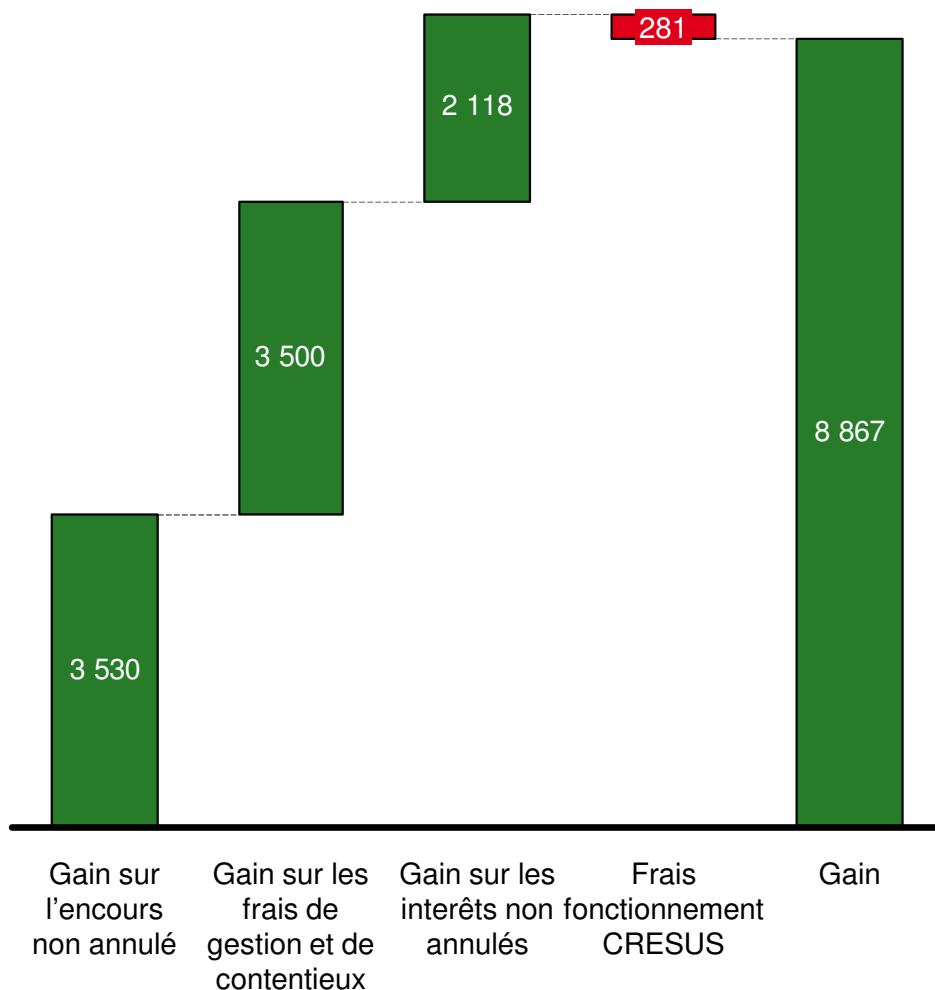
Commentaires

- Le chiffre d'affaire de CRESUS a doublé entre 2012 et 2014, le nombre de dossiers traités passant de 1470 à 2065.
- Sur cette base, l'objectif de CRESUS est de multiplier par 2 le nombre de dossiers traités en 2015 et par 5 en 2016 pour atteindre les 10 000 dossiers annuels puis 40 000 en 2018.
- Au-delà de la couverture des frais de fonctionnement, les excédents annuels sont réinjectés dans un fonds de réserve dédié à la R&D ainsi qu'à la continuité de service.

Le gain moyen pour l'organisme de crédit partenaire généré par le transfert d'un dossier à CRESUS est estimé à près de 9 K€

Business Case simplifié pour le partenaire financier de CRESUS

Gain estimé par dossier transféré (en €)



Hypothèses

- Le montant moyen des dettes financières d'un dossier présenté en commission de surendettement est de **35300 €** ⁽¹⁾, la dette étant portée par 5 créanciers bancaires en moyenne⁽²⁾ soit une dette estimée à **7060 € par banque**
- Modélisation du crédit initialement contracté⁽²⁾ :
 - Intérêt moyen de 6%
 - Crédit courant sur 60 mois en moyenne
- En sauvant un dossier du surendettement, une banque économise :
 - La **part de la dette en capital non-annulée** par la commission de surendettement, estimée à **50% de l'encours**
 - Les coûts de gestion de ce dossier (traitement, recouvrement, contentieux) pour un montant estimé de **3500 €**
 - La **totalité des intérêts dus sur le crédit**, soit $6\% * 5 * 7060 = 2118 €$
- Coût des frais de transfert d'un dossier vers CRESUS de **281€**

Commentaires

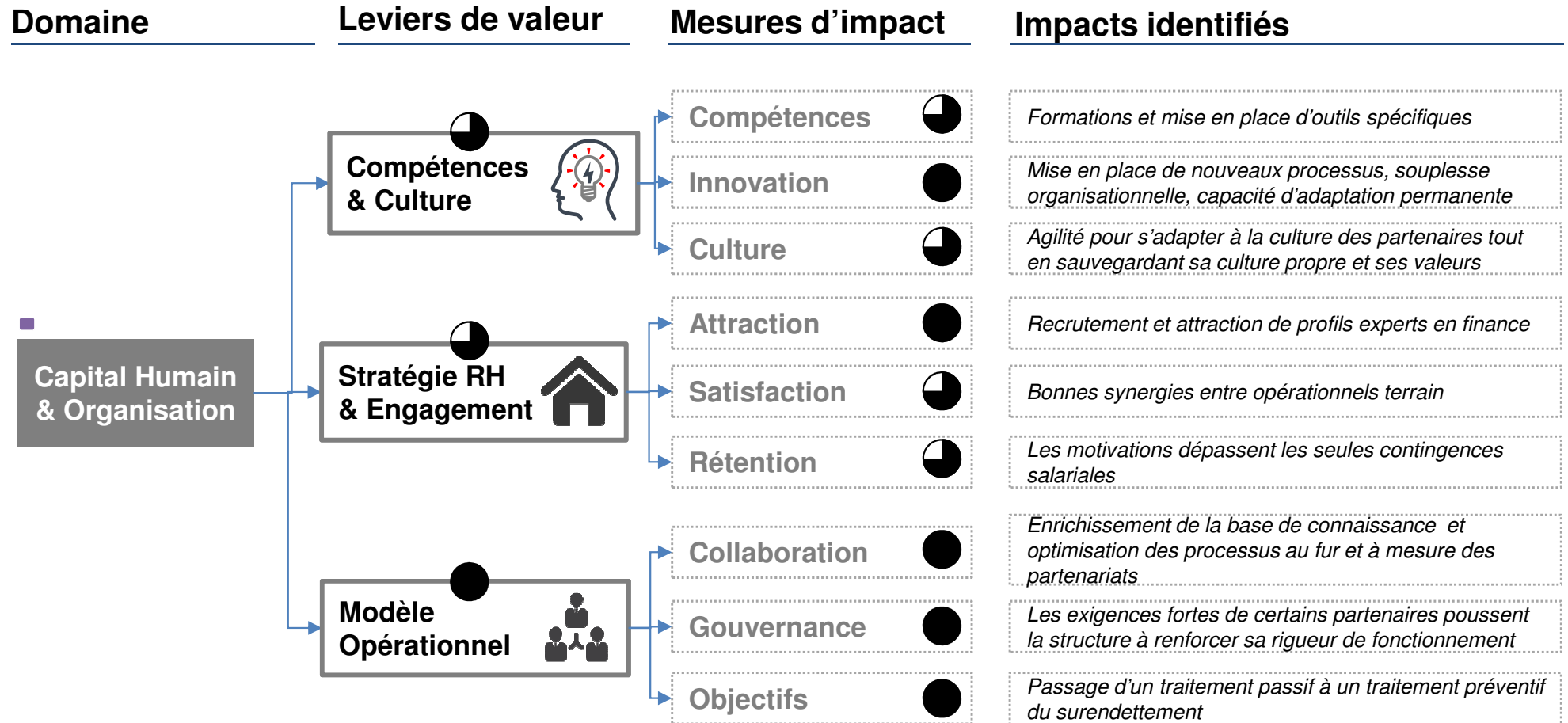
- En moyenne, le transfert d'un dossier client vers CRESUS permettant d'éviter la mise en place d'un dossier de surendettement générerait une économie de près de 9 K€ pour l'organisme bancaire


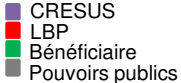





(1) Source Banque de France – baromètre du surendettement T4 2014

(2) Source statistiques CRESUS sur la base de coûts de gestion bancaires de 14000 € par dossier

1. Cas CRESUS – La Banque Postale

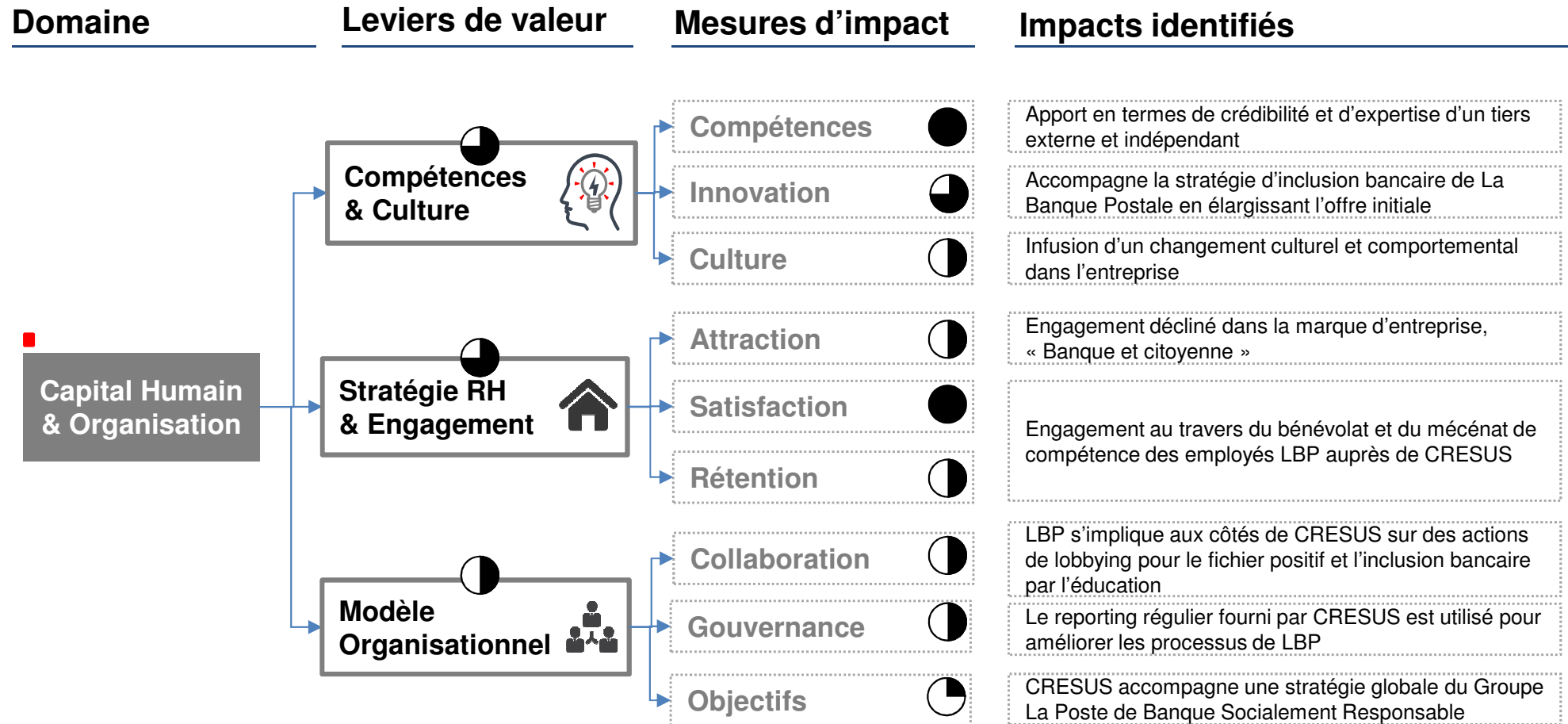
Identifier la valeur Capital Humain & Organisation – Vision de CRESUS












Légende	 Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5	Valeur générée pour : 	Hypothèses Périmètre temporel : Année 2014 Périmètre organisationnel : Tous partenaires confondus avec zoom sur les partenaires bancaires et LBP
	 Très fort  Fort  Moyen  Faible  Très faible N/A		

1. Cas CRESUS – La Banque Postale

Identifier la valeur Capital Humain & Organisation – Vision de La Banque Postale



Légende	<p>? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5</p>	<p>Valeur générée pour :</p> <ul style="list-style-type: none">  CRESUS  LBP  Bénéficiaire  Pouvoirs publics 	<p>Hypothèses</p> <p>Périmètre temporel : Année 2014</p> <p>Périmètre organisationnel : Tous partenaires confondus avec zoom sur les partenaires bancaires et LBP</p>
	<p>  Très fort  Fort  Moyen  Faible  Très faible N/A </p>		

2. Cas Vivons en Forme et les municipalités

Synthèse de l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur

Domaine	Levier de valeur	Impact	Commentaire / Justification / Illustration chiffrée
Valeur sociétale	Sensibilisation	●	Plus de 10 000 acteurs formés par l'association 1 à 2 campagnes de sensibilisation multi-acteurs annuelle par ville
	Amélioration de la qualité de vie	●	Nombre de cours d'école équipées de dispositifs favorisant l'activité physique Nombre de nouvelles initiatives développées au niveau local portant sur santé-activité-alimentation-bien-être
	Sortie du besoin d'assistance	●	Baisse de la prévalence du surpoids et de l'obésité entre 13 et 51% en quelques années dans les villes pilotes, y compris dans les quartiers dits « difficiles » (Source : étude Vivons en Forme)
	Création d'emploi	●	Création a minima de 150 emplois sur les 250 villes ViF (Source : Vivons en Forme)
	Impact environnemental	●	Surface d'espaces verts créés dans les villes suite aux actions de Vivons en Forme
Valeur économique	Augmentation des revenus	●	Revenus annuels liés à la mise en place de partenariats avec les villes ou agglomérations de l'ordre de 80 K€, chaque nouvelle ville ou agglomération participant au programme payant une contribution annuelle de 3000 € si <15000 habitants et 6000€ si > 15000 habitants (source ViF)
	Réduction des coûts	●	87 K€ de coûts de santé totaux évités par personne sortie de façon pérenne de l'obésité infantile
	Réduction des risques	○	500 K€ de dotation par 5 mécènes représentant 40%-20%-20%-13,5%-6% (hors périmètre de la co-création)
	Actifs intangibles	●	Outils et méthodologies de Collective impact, Marketing Social et Ensemble, prenons soin de l'Avenir Communication de la Marque sur l'initiative Vivons en Forme
Capital Humain & Organisation	Compétences & Culture	●	Persistance de l'engagement. Elargissement des champs d'actions. Professionnalisation des techniques de Marketing social et Collective impact.
	Stratégie RH	●	Intérêt du sujet et des valeurs portées. Participation à des projets concrets avec des résultats visibles sur le terrain.
	Modèle Opérationnel	●	Travail en co-construction et avec des experts multi-expertises. Effet dynamisant du partenariat, cohésion, mise en place d'une structure de pilotage.

Légende



Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5

● Très fort ● Fort ● Moyen ● Faible ○ Très faible N/A

Valeur générée pour :

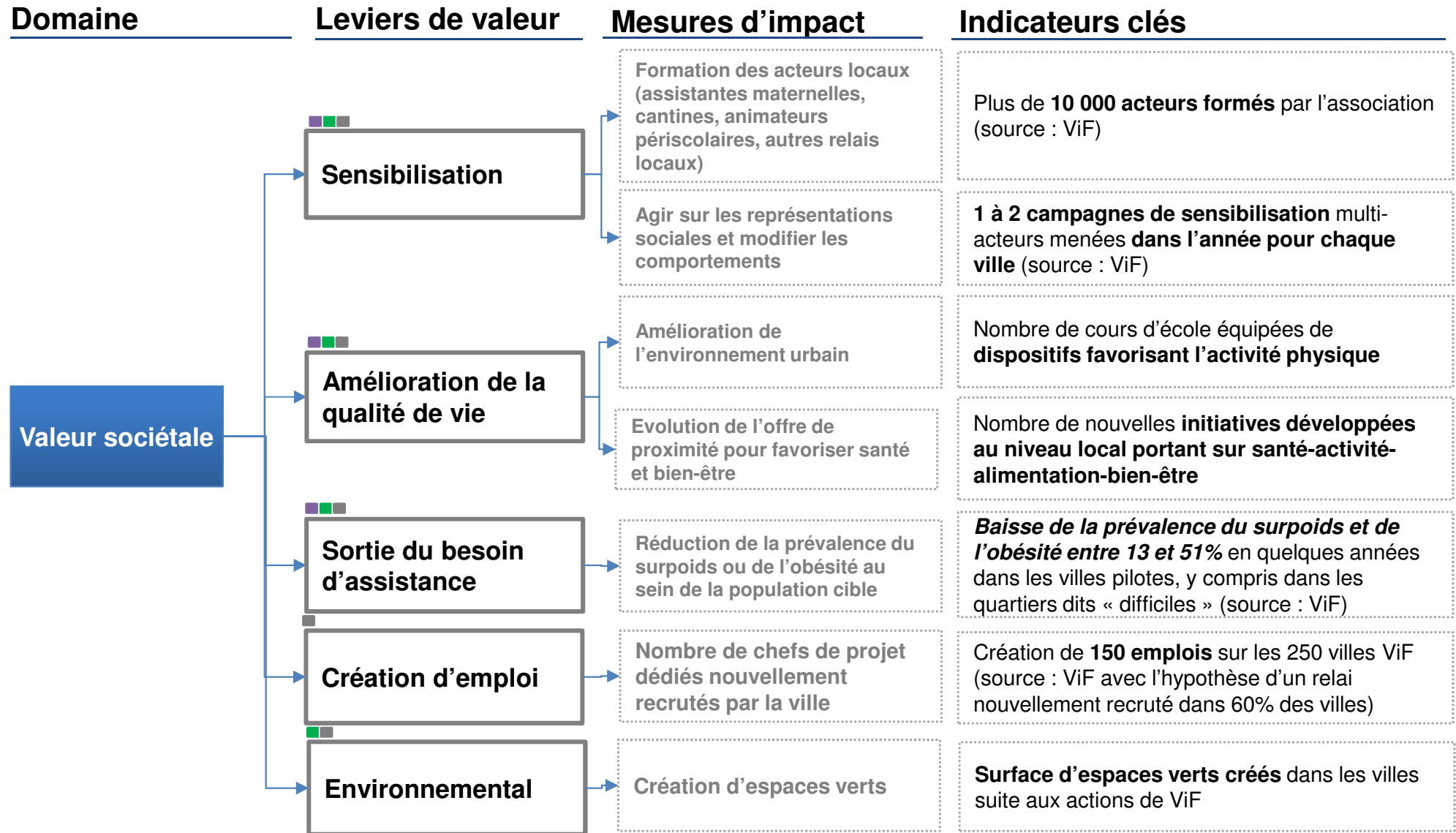
■ Vivons En Forme
■ Sponsor privé
■ Bénéficiaire
■ Municipalité

Hypothèses

Périmètre temporel : Année 2014
Périmètre organisationnel : Tous partenaires confondus

2. Cas Vivons en Forme et les municipalités

Arbre de valeur sociale



Légende



Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5

● Très fort ● Fort ● Moyen ● Faible ● Très faible N/A

Valeur générée pour :

■ Vivons En Forme
■ Sponsor privé
■ Bénéficiaire
■ Municipalité

Hypothèses

Périmètre temporel : Année 2014
Périmètre organisationnel : Tous partenaires confondus

La surcharge pondérale a diminué de 21% en 3 ans dans la ville de Vitré (Ille et Vilaine)

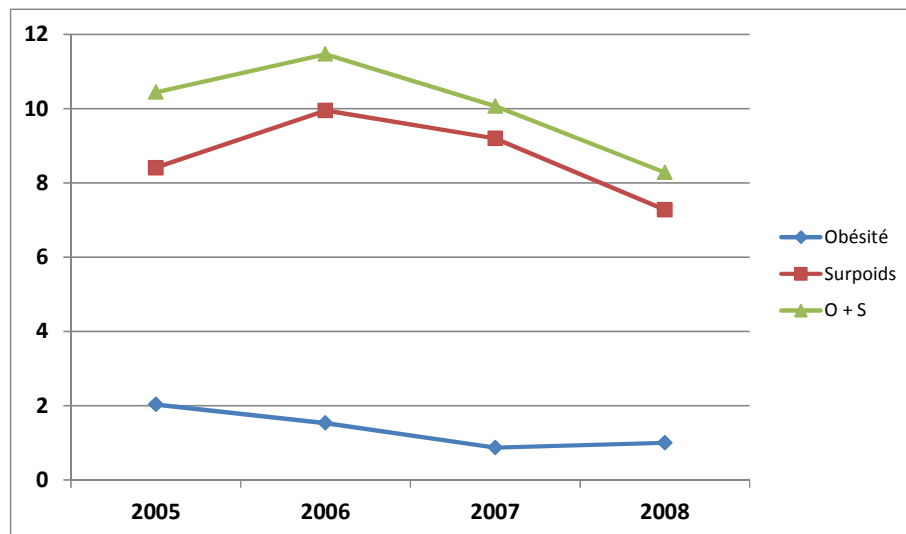
Mesure de l'impact social de Vivons en Forme

Méthodologie

- Relevé du poids et de la taille d'environ 1350 enfants de niveaux allant de grande section maternelle au CM2 de 2005 à 2008
- Calcul de l'indice de masse corporelle (IMC) de chaque enfant et détermination du nombre d'enfants entrant dans les catégories Obésité ou Surpoids.

Résultat

Pourcentage de prévalence du surpoids et de l'obésité dans le panel de l'évaluation

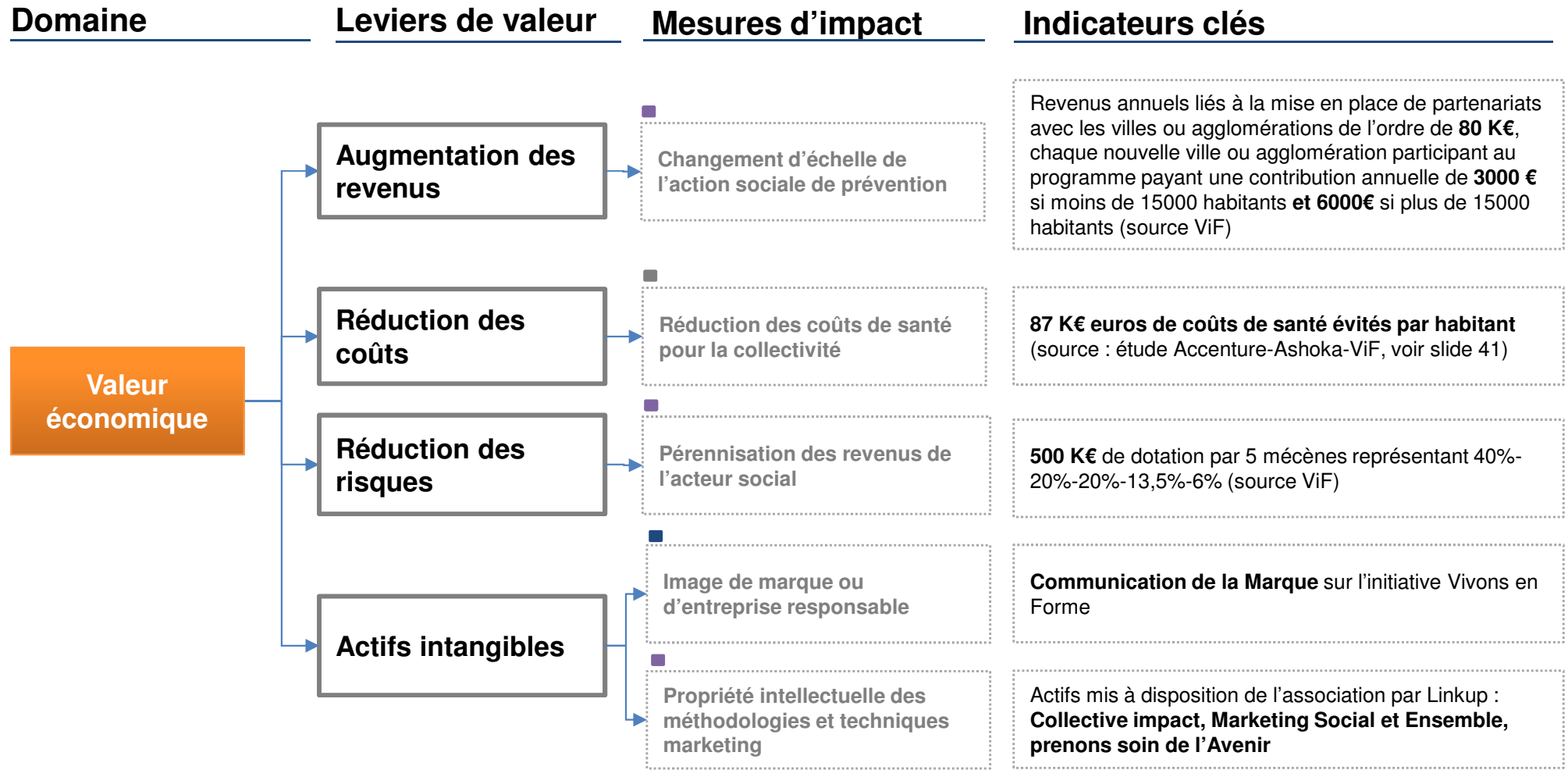


Commentaire

- La surcharge pondérale diminue de 10,44% en 2005 à 8,28% en 2008, soit une diminution de 21% en 3 ans
- La diminution pondérale concerne à la fois le surpoids et l'obésité:
 - Surpoids : diminution de 8,41% en 2005 à 7,28% en 2008
 - Obésité : diminution de 2,03% en 2005 à 1% en 2008
- Par ailleurs, on constate que quelque soit l'année, la prévalence du surpoids et de l'obésité est plus importante chez les filles que chez les garçons

2. Cas Vivons en Forme et les municipalités

Arbre de valeur économique



<p>Légende</p> <p>? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5</p> <p> Très fort Fort Moyen Faible Très faible N/A </p>	<p>Valeur générée pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vivons En Forme ■ Sponsor privé ■ Bénéficiaire ■ Municipalité 	<p>Hypothèses</p> <p>Périmètre temporel : Année 2014</p> <p>Périmètre organisationnel : Tous partenaires confondus</p>
---	--	---

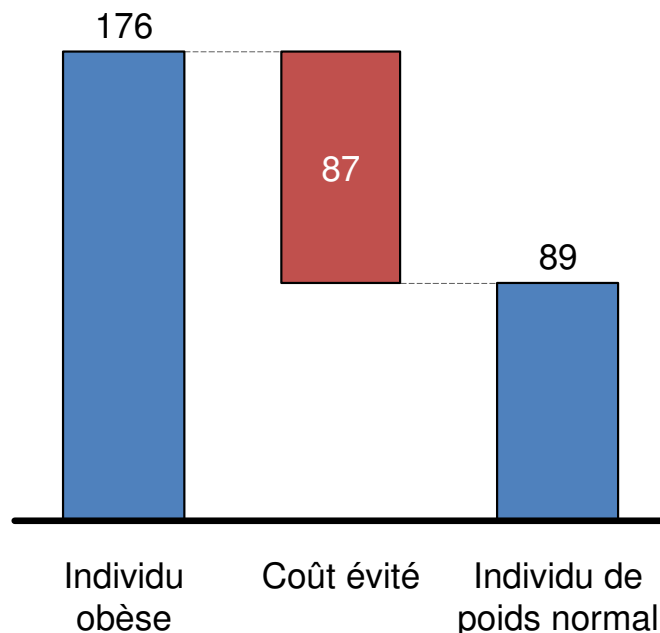
Le coût de santé total évité à la collectivité pour chaque enfant sortant de l'obésité de manière pérenne est estimé à près de 90 K€

Mesure de l'impact social de Vivons en Forme

Hypothèses

- Un enfant de 12 ans obèse a de grandes chances de le rester sa vie durant
- La consommation annuelle moyenne de soins et de biens médicaux d'un individu obèse est d'environ 2500 €, soit deux fois plus que celle d'une personne de poids normal (1263 €) ⁽¹⁾
- Ce coût augmente au même rythme que l'inflation pendant toute la vie de l'individu
- Espérance de vie prise en compte de 82,57 ans

Coûts projetés sur toute la vie d'un individu (K€) **Commentaire**

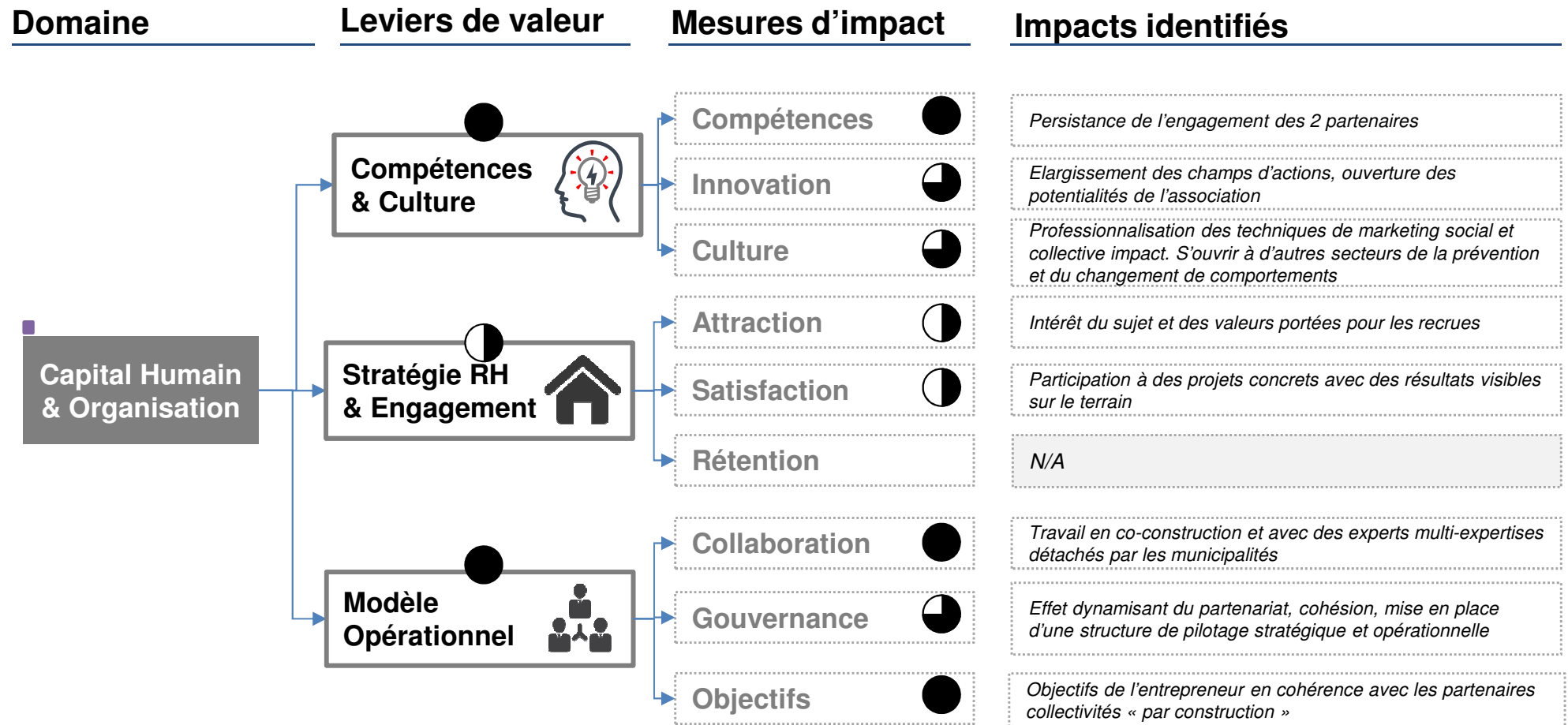


- Le coût de santé actualisé sur toute la vie d'un individu:
 - obèse est estimé à 176 K€
 - de poids normal est estimé à 89 K€
- **Le coût de santé évité à l'assurance maladie pour un enfant ne rentrant pas dans la spirale de l'obésité est estimé à 87 K€**

⁽¹⁾ Source : Chiffres 2002 sur la base d'un rapport de l'assemblée nationale publié en 2008, sans prise en compte des indemnités journalières d'arrêt maladie

2. Cas Vivons en Forme et les municipalités

Identifier la valeur Capital Humain & Organisation – Vision de Entrepreneur social



Légende

? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5

● Très fort ◐ Fort ◑ Moyen ◒ Faible ○ Très faible N/A

Valeur générée pour :

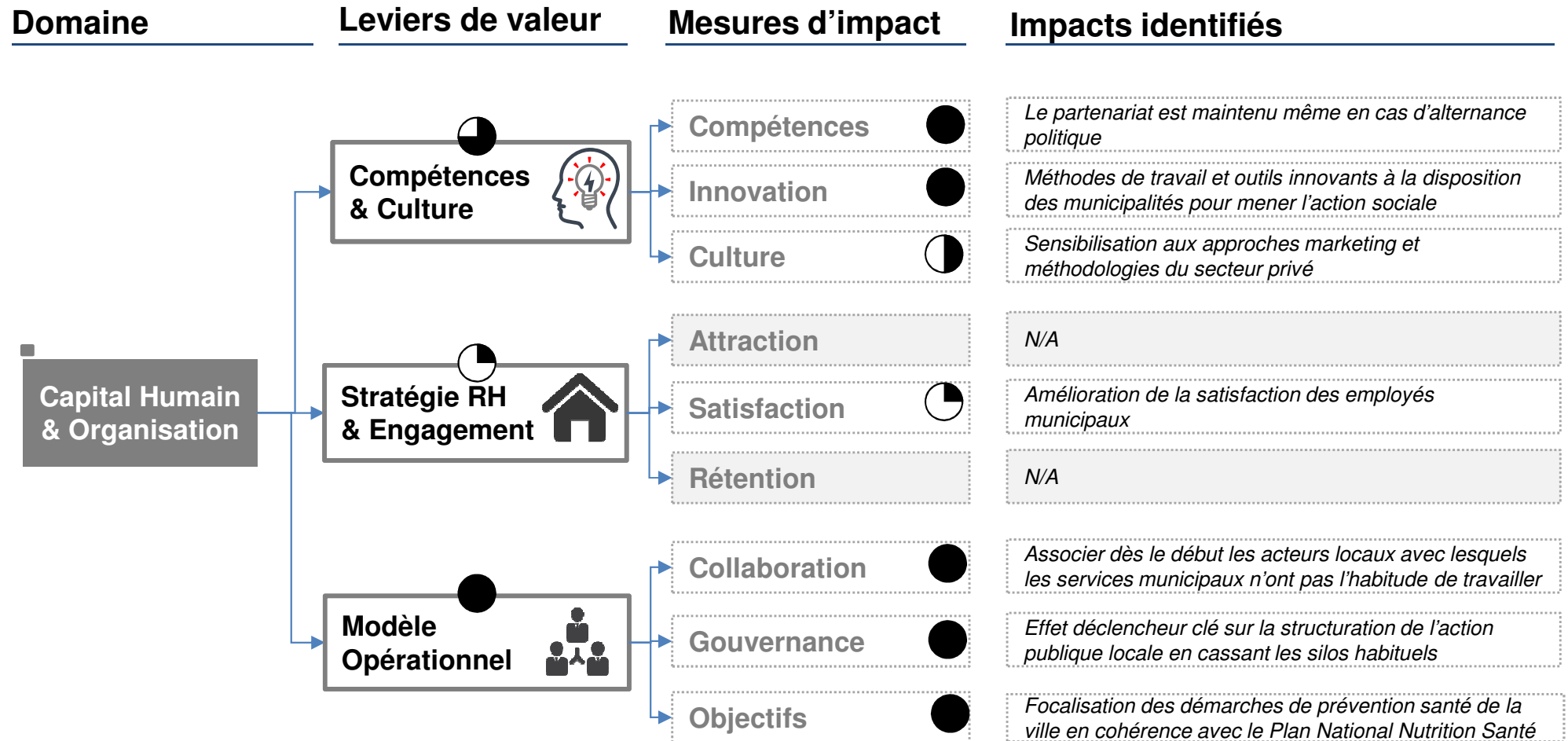
 Vivons En Forme
 Sponsor privé
 Bénéficiaire
 Municipalité

Hypothèses

Périmètre temporel : Année 2014
Périmètre organisationnel : Tous partenaires confondus

2. Cas Vivons en Forme et les municipalités

Identifier la valeur Capital Humain & Organisation – Vision Municipalité



Légende

? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5

● Très fort ◐ Fort ◑ Moyen ◒ Faible ○ Très faible N/A

Valeur générée pour :

■ Vivons En Forme
■ Sponsor privé
■ Bénéficiaire
■ Municipalité

Hypothèses

Périmètre temporel : Année 2014
Périmètre organisationnel : Tous partenaires confondus

3. Cas VINCI insertion Emploi et les entreprises d'insertion

Synthèse de l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur

Domaine	Levier de valeur	Impact	Justification / Commentaire
Valeur sociale	Sensibilisation		Sensibilisation en interne des opérationnels sur les sujets d'insertion Amélioration des clauses sociales publiques pour permettre une insertion efficace (ex : ne pas limiter la demande à une zone géographique spécifique)
	Amélioration de la qualité de vie		Amélioration du cadre de vie personnel et professionnel, amélioration des revenus : Réalisation du « plan de progrès » des entreprises d'insertion. 14,4h de formation par personne en moyenne pour l'insertion contre 17h pour les employés VINCI (source : ViE). Avantage financier total moyen par personne en insertion estimé à 1500 € (voir hypothèses slide 45)
	Sortie du besoin d'assistance		Dans 26% des cas, la période d'insertion se solde par une embauche (soit 450 personnes sur 2014) Remarque : pas de visibilité sur le 2ème emploi hors Groupe et partenaires (source : ViE) Amélioration de l'employabilité – Source non disponible en interne
	Création d'emploi		Cœur de l'activité de ViE et de ses partenaires Prise en charge par ViE de 1737 personnes en insertion représentant 420 ETP en 2014 (source : ViE) Emploi de 450 personnes par le Groupe ou ses partenaires en 2014 (source : ViE)
	Impact environnemental		Positionner les partenaires sur des filières de valorisation des déchets (Tri, Valorisation) % d'heures réalisées sur les offres Tri et valorisation sur une année donnée : 80% des heures d'ARES avec VINCI en 2014 (source : Ares)
Valeur économique	Augmentation des revenus		ARES : Croissance du CA de plus de 100% par an entre 2012 et 2014 (Source: Ares) ViE : Croissance du nombre d'heures d'insertions confiées de +65% entre 2012 et 2014 (source : ViE)
	Réduction des coûts		ViE : Diminution des coûts de recrutement et des coûts de main d'œuvre. Réduction de 25% pour les chantiers (voir hypothèses slide 46) Pouvoirs publics : Coûts évités à pôle emploi et en subventions publiques pour pourvoir des heures d'insertion
	Réduction des risques		ARES : Pérennisation de l'activité, ViE garantissant un important volume d'insertion ViE : Réduction du turnover, recrutement durable pour VINCI et pérennisation de l'activité de ViE via facturation intragroupe des prestations de ViE aux filiales VINCI
	Actifs intangibles		Image d'entreprise socialement responsable et amélioration de l'acceptabilité sociale des métiers de VINCI
Capital Humain & Organisation	Compétences & Culture		Professionnalisation de la structure. Passage de la vente d'heures d'insertion au co-développement de nouvelles filières (gestion logistique & déchets)
	Stratégie RH		Opportunités d'emplois de qualité pour les bénéficiaires. Parcours professionnalisant et fierté d'œuvrer pour un client majeur du BTP.
	Modèle Opérationnel		ViE facilite la mise en relation entre entreprises sociales et opérationnels et a permis de structurer le processus permettant de remporter des marchés

Légende

? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5

● Très fort Fort Moyenne Faible Très faible N/A

Valeur générée pour :

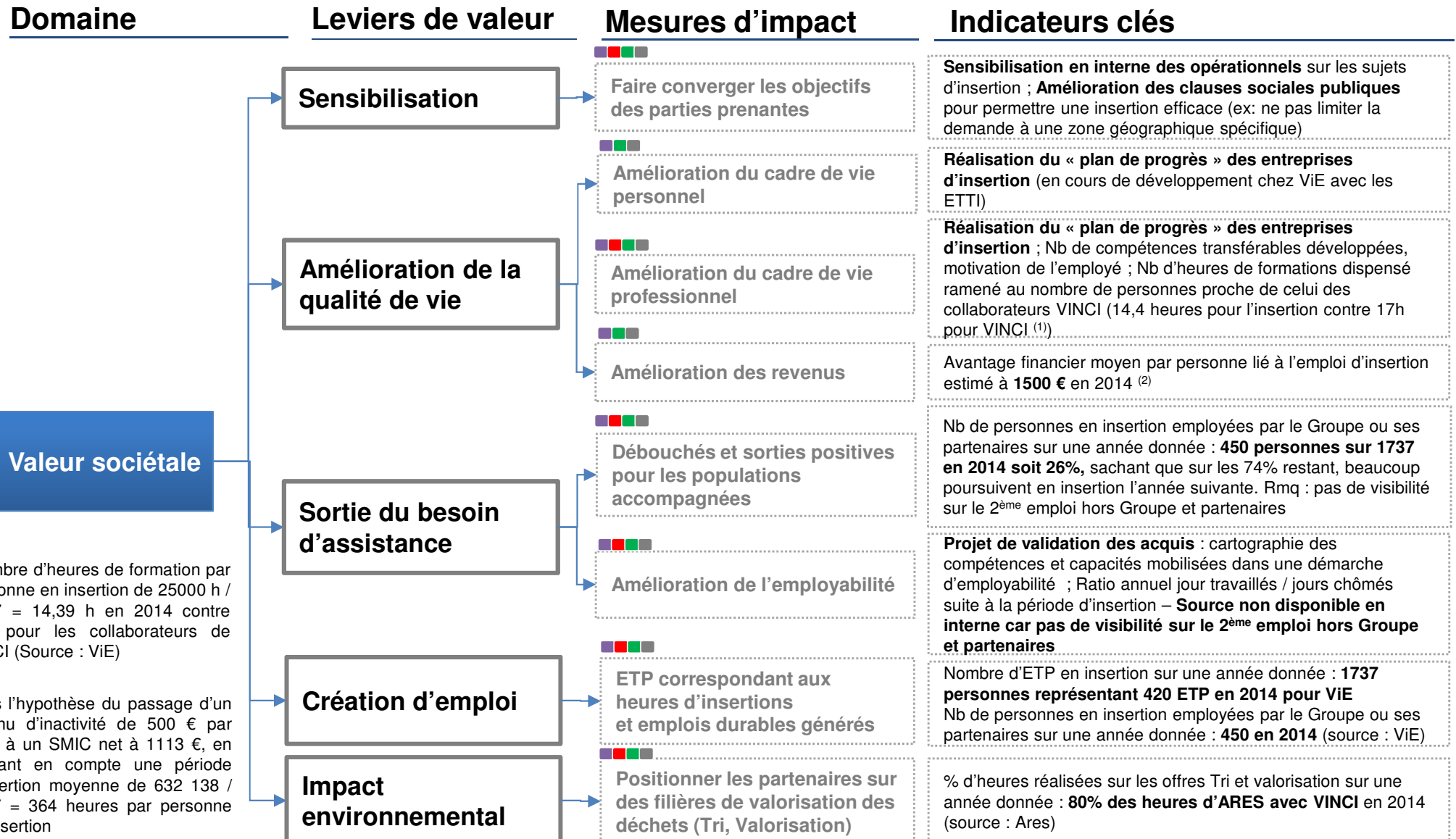
■ ARES
■ ViE
■ Bénéficiaire
■ Pouvoirs publics

Hypothèses

Périmètre temporel : Année 2014
Périmètre organisationnel : Tous partenaires avec zoom sur Ares

3. Cas VINCI Insertion Emploi et les entreprises d'insertion

Arbre de valeur sociétale



⁽¹⁾ Nombre d'heures de formation par personne en insertion de 25000 h / 1737 = 14,39 h en 2014 contre 17h pour les collaborateurs de VINCI (Source : ViE)

⁽²⁾ Sous l'hypothèse du passage d'un revenu d'inactivité de 500 € par mois à un SMIC net à 1113 €, en prenant en compte une période d'insertion moyenne de 632 138 / 1737 = 364 heures par personne en insertion

Légende

? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5

● Très fort ● Fort ● Moyen ● Faible ○ Très faible N/A

Valeur générée pour :

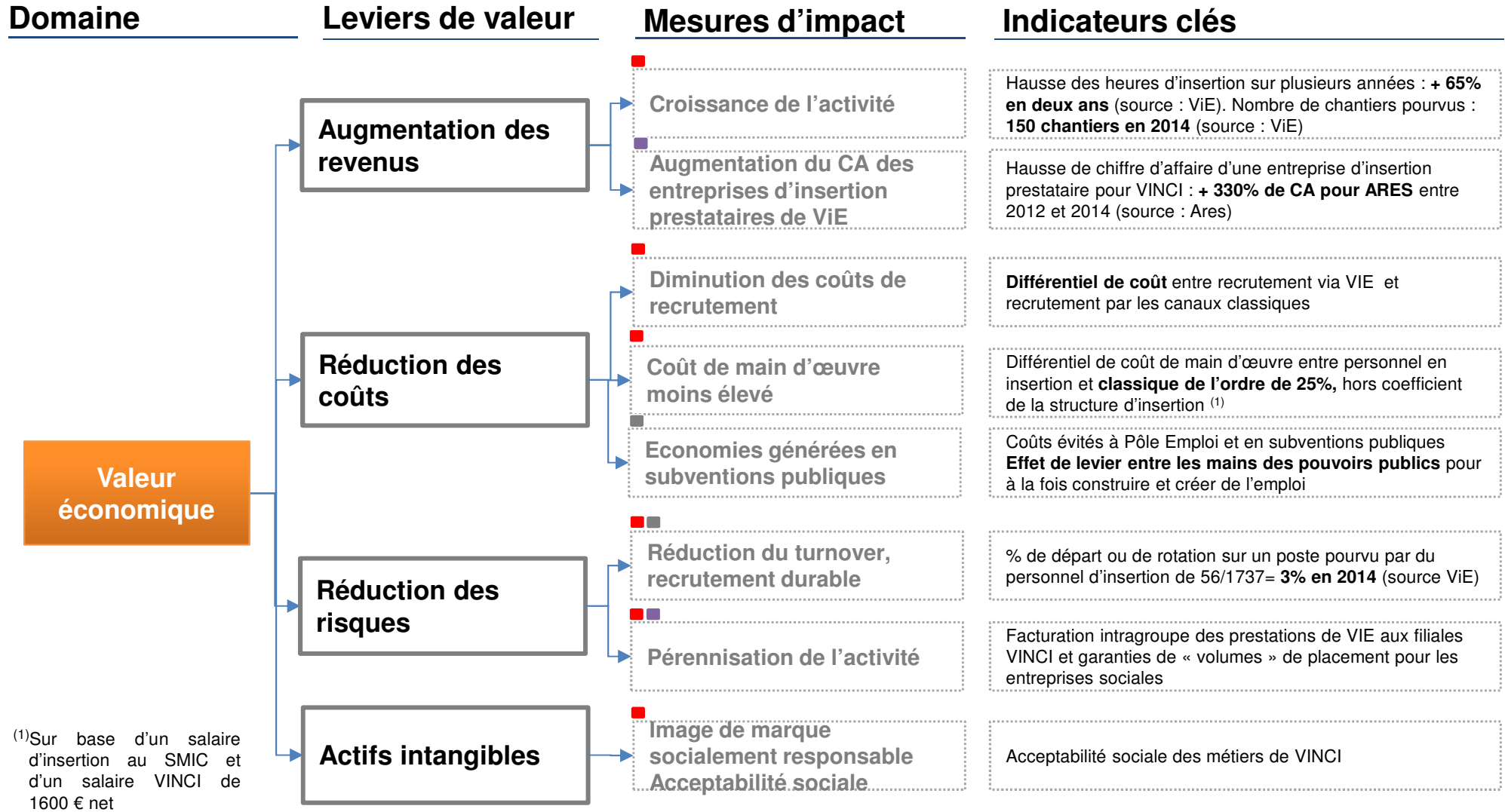
- ARES
- ViE
- Bénéficiaire
- Pouvoirs publics

Hypothèses

Périmètre temporel : Année 2014
Périmètre organisationnel : Tous partenaires avec zoom sur Ares

3. Cas VINCI Insertion Emploi et les entreprises d'insertion

Arbre de valeur économique



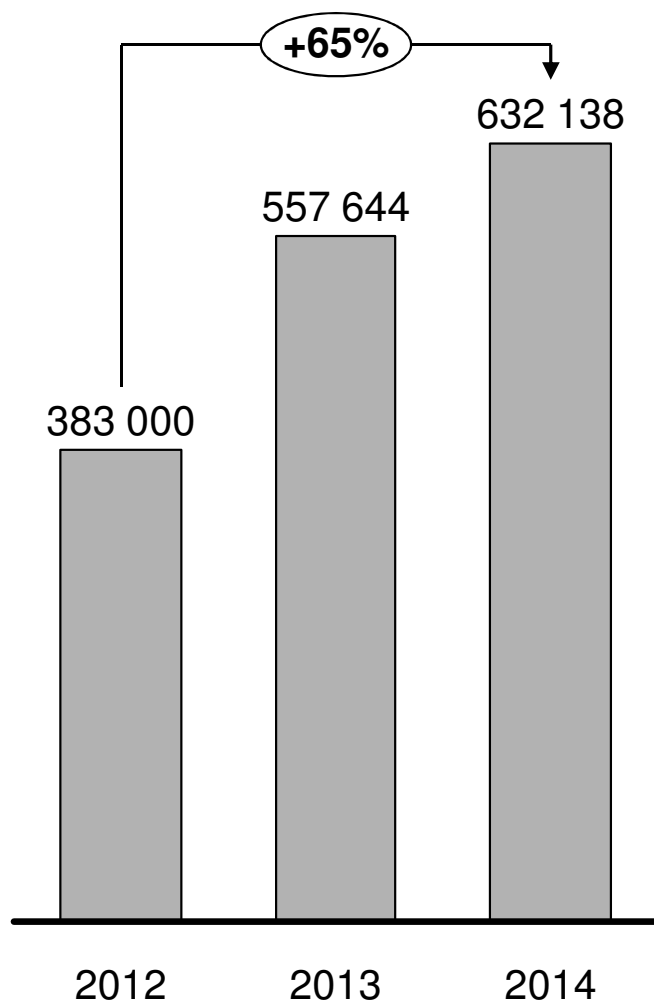
⁽¹⁾ Sur base d'un salaire d'insertion au SMIC et d'un salaire VINCI de 1600 € net

<p>Légende</p> <p>? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5</p> <p> Très fort Fort Moyen Faible Très faible N/A </p>	<p>Valeur générée pour :</p> <p> ARES ViE Bénéficiaire Pouvoirs publics </p>
<p>Hypothèses</p> <p> Périmètre temporel : Année 2014 Périmètre organisationnel : Tous partenaires avec zoom sur Ares </p>	<p>46</p>

L'activité de ViE connaît une forte croissance avec un nombre d'heures d'insertion en hausse de 65% en 2 ans

Evolution de l'activité de ViE

Evolution du nombre d'heures insertion



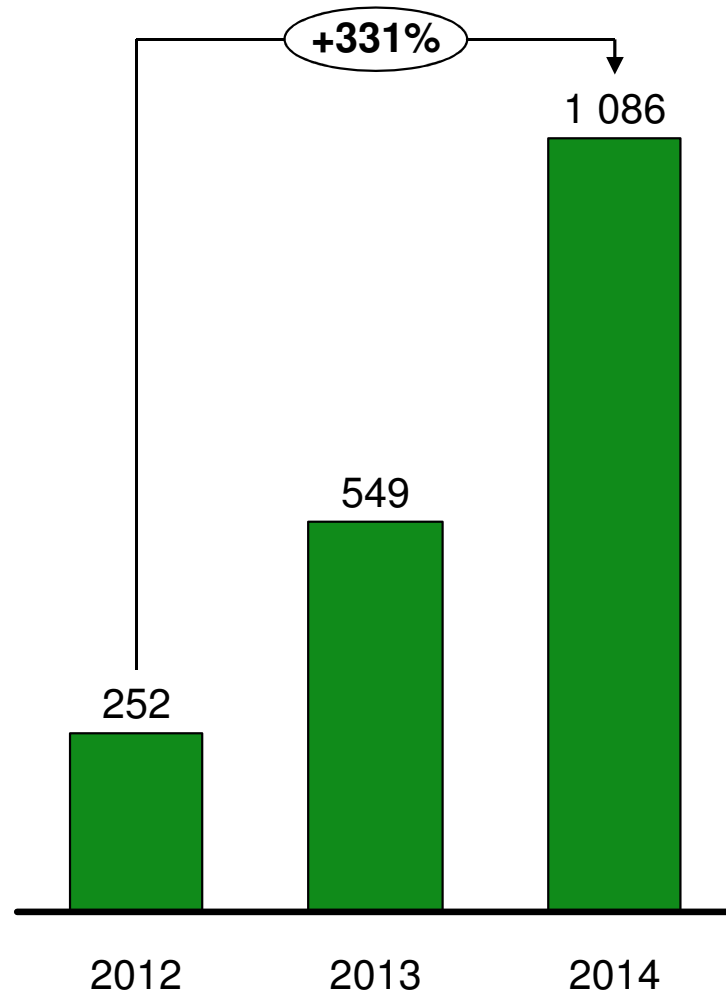
Commentaires

- En 2014 :
 - ✓ Les 632 138 heures d'insertion ont été effectuées par 1737 personnes en insertion ce qui représenterait 420 ETP ⁽¹⁾
 - ✓ 26% des personnes en insertion dans le Groupe ont été embauchées par le Groupe ou par ses partenaires sous-traitant, la majorité des autres personnes poursuivant leur activité d'insertion

ViE a fortement contribué à une croissance annuelle de plus de 100% du CA d'Ares avec le Groupe VINCI entre 2012 et 2014

Evolution de l'activité d'Ares

Evolution du CA avec VINCI (en K€)

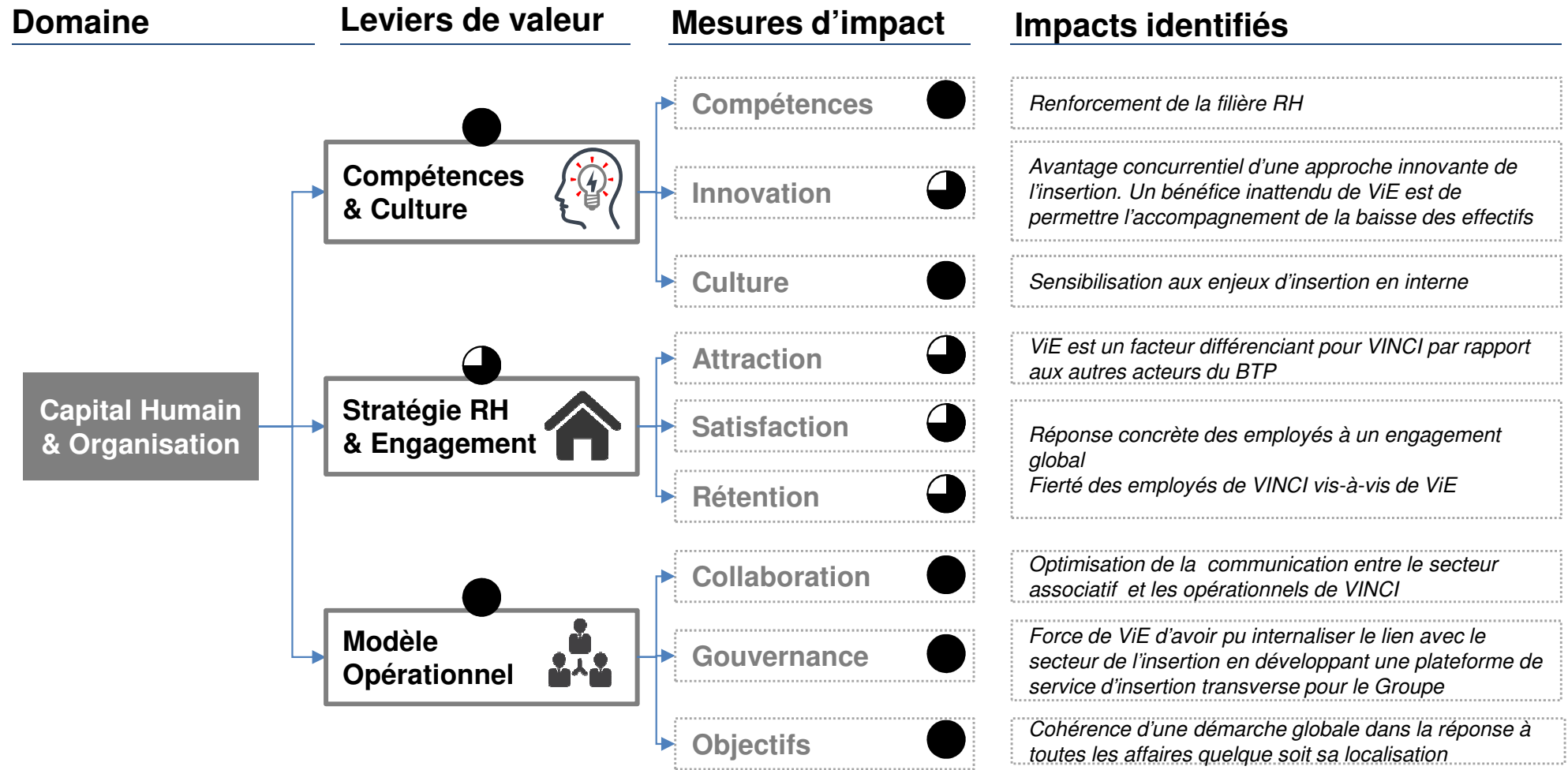


Commentaires

- Le chiffre d'Affaire d'Ares réalisé avec des filiales du Groupe VINCI a augmenté à un rythme de plus de **100%** par an entre 2012 et 2014, ce qui coïncide avec la collaboration avec ViE.
- L'activité sur l'année 2014 correspond à un volume de 47250 heures d'insertion

3. Cas VINCI Insertion Emploi et les entreprises d'insertion

Identifier la valeur Capital Humain & Organisation – Vision de l'intrapreneur ViE - VINCI



Légende

? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5
 ● Très fort ◐ Fort ◑ Moyen ◒ Faible ○ Très faible N/A

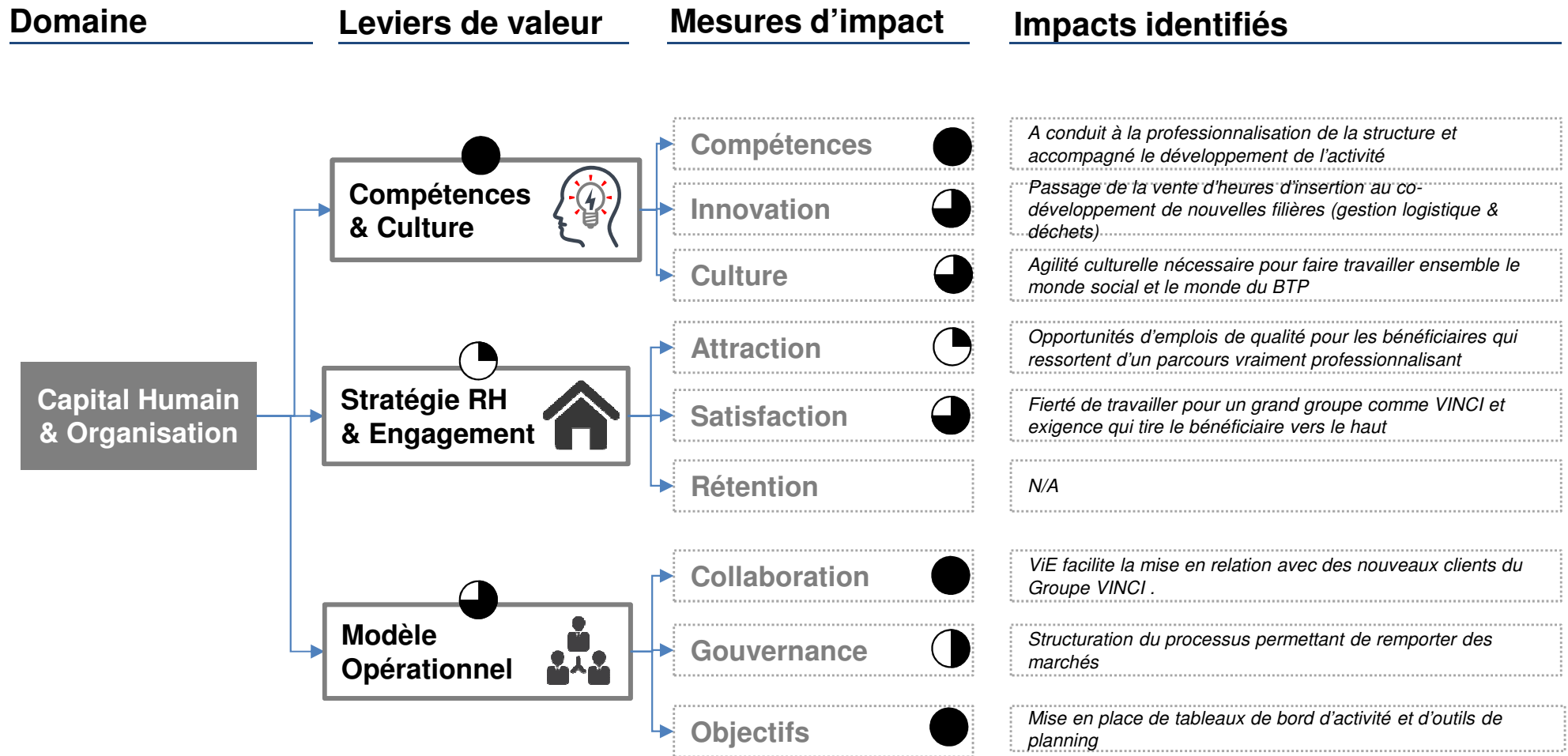
Valeur générée pour :
 ■ ARES
 ■ ViE
 ■ Bénéficiaire
 ■ Pouvoirs publics






Hypothèses

Périmètre temporel : Année 2014
Périmètre organisationnel : Tous partenaires avec zoom sur Ares

3. Cas VINCI Insertion Emploi et les entreprises d'insertion

Identifier la valeur Capital Humain & Organisation – Vision entreprise sociale - Ares



Légende	? Quantifier l'impact de la co-création pour chaque levier de valeur sur une échelle de 1 à 5	Valeur générée pour :	Hypothèses
	 Très fort  Fort  Moyen  Faible  Très faible N/A		

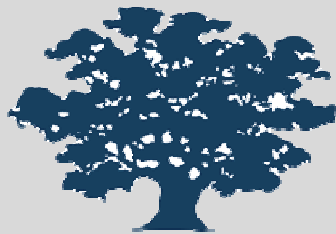
Ashoka

Perrine Agha-Musset

Fellowship et réseau Ashoka / Co-Création
pmusset@ashoka.org

Stéphanie Schmidt

Directrice Co-Création Europe
sschmidt@ashoka.org



ASHOKA

Accenture

Clément Guillot

Manager Accenture Strategy
clement.guillot@accenture.com

Jean-Paul Groven

Managing Director Accenture Strategy
jean-paul.groven@accenture.com

Vincent Boyet

Managing Director Accenture Consulting
vincent.boyet@accenture.com

Lauriane Boissière-Jeanneau

Consultant Accenture Consulting
lauriane.boissiere@accenture.com

