

**IAE LILLE, ECOLE DOCTORALE SÉSAM, UNIVERSITE DE LILLE  
LABORATOIRE LILLE ÉCONOMIE ET MANAGEMENT (LEM-CNRS UMR 9221)**

**Thèse**

**En Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE)  
Pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences de Gestion**

Présentée et soutenue publiquement le 31 mai 2017 par

**Jérémy RANJATOELINA Tantely**

**LES BUSINESS MODELS INCLUSIFS**

**UNE RECHERCHE-ACTION SUR LA LUTTE CONTRE L'EXCLUSION SOCIALE,  
PAR L'EMPLOI AU CŒUR D'UNE ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, EN FRANCE**

Avec le soutien et la participation de

**Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)**

**Association des Paralysés de France (APF)**

**Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Hauts-de-France**



**Jury**

**Rapporteurs**

**Madame Sandra CHARREIRE-PETIT**

Professeure à l'Université Paris-Sud

**Madame Véronique PERRET**

Professeure à l'Université Paris-Dauphine

**Suffragants**

**Madame Christel BEAUCOURT**

Maître de Conférences HDR à l'Université de Lille

**Monsieur Benoît DEMIL**

Professeur à l'Université de Lille

**Examineur invité**

**Monsieur Vincent BAHOLET**

Délégué Général de la Fondation Agir Contre l'Exclusion

**Directeur de thèse**

**Monsieur Xavier LECOCQ**

Professeur à l'Université de Lille



L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.



## Résumé

Les organisations inclusives font le choix délibéré d'employer en majorité des personnes en situation d'exclusion sociale. La présente thèse sur papiers étudie les *business models* des entreprises incluant majoritairement au cœur de leur création de valeur, des ressources humaines délaissées par les entreprises sur le marché de l'emploi. Elle s'inscrit dans le courant des recherches en faveur de l'inclusion économique des populations du bas de la pyramide (BoP), celui du *business model* des entreprises sociales, et celui de la théorie étendue des ressources.

Une recherche-action en Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) menée pour la *Fondation Agir Contre l'Exclusion* (FACE) a conduit à l'analyse des portefeuilles de *business models* des groupes *APF Entreprises*, *Vitamine T*, et *Ethik Investment*. Les résultats des quatre papiers mettent en lumière les ressources et compétences clés composant la capacité d'orchestration à des fins d'inclusion de ressources délaissées. Les résultats conduisent à élaborer un référentiel dédié à l'analyse des *business models* des entreprises inclusives, baptisé *SI-RCOV framework*. Nous illustrons également la mise en œuvre d'une intention stratégique inclusive au cœur de *business models*. Enfin, nous avançons une (re)définition (théoriquement étayée) du *business model* inclusif. Ces résultats suggèrent un nouvel ancrage et une nouvelle articulation théoriques pour définir et discuter scientifiquement les *business models* inclusifs.

**Mots clés :** *business model* ; ressources humaines délaissées ; entreprises inclusives ; théorie étendue des ressources ; recherche-action.

### ***Inclusive business models: an action-research study on fighting against social exclusion through employment in France.***

#### **Abstract**

Inclusive organizations deliberately and predominantly employ people in situations of social exclusion. This compilation thesis studies the business models of enterprises which predominantly include in their processes of value creation, human resources that are being wasted by the companies on the job market. It is theoretically anchored in three research streams : (1) the stream that favors individuals' inclusion at the base of the pyramid (BoP); (2) the business model of social enterprises ; (3) the extended resource-based theory.

A public-private conventionalized PhD called *Doctorat-CIFRE*, for "Industrial Convention for Research Training", within the *Fondation Agir Contre l'Exclusion* (FACE) represents our research context. Accordingly, this action-research led to the analysis of the business models portfolios of the following groups: *APF Entreprises*, *Vitamine T*, and *Ethik Investment*. The results of the four papers highlight the key resources and competences which aggregate the orchestration capability that enables the inclusion of wasted human resources. The results yield a framework for the analysis of inclusive enterprises' business models, called *SI-RCOV framework*. We also illustrate how an inclusive strategic intent is carried out within business models. Finally, we advance a (theoretically supported) (re)definition of the inclusive business model. These findings suggest a new theoretical insight and a new articulation for defining and scientifically discussing inclusive business models.

**Keywords:** business model; wasted human resources; inclusive enterprises; extended resource-based theory; action-research.



*À la Mémoire de Mamie, Dady sy Neny,  
Laurent, tonton Benja, tatie Clo, Dahery,  
Mahery, Tsiry, et du Professeur Philippe  
Rasoanaivo.*





## REMERCIEMENTS

*« Education is the gateway to everlasting enlightenment. There is no end to learning and you should think of the completion of your education here as only a commencement to the second chapter of your assignment in life »*

H. I. M. Haïle Selassie I

La thèse est souvent présentée comme un exercice solitaire. Pourtant, à l'issue de ce travail un sentiment de redevabilité, envers toutes les personnes ayant contribué (considérablement ou plus modestement) à son évolution, m'envahit. Je remercie en cela toutes les personnes qui m'ont accompagné, aidé, soutenu, et/ou encouragé, et m'excuse à l'avance pour tout oubli éventuellement commis.

Naturellement, je souhaite tout d'abord remercier mon Directeur de thèse, le Professeur Xavier Lecocq, d'avoir guidé mes pas dans la découverte du monde particulièrement complexe de la recherche, et d'avoir accompagné mes travaux de mémoire de master professionnel, de master recherche et de thèse CIFRE. Son niveau d'exigence a clairement influencé mes choix et mes travaux tout au long de ces six années. Je lui en suis gré et reconnaissant.

Je tiens également à remercier Vincent Baholet, Délégué Général de la Fondation Agir Contre l'Exclusion, pour l'accueil que m'a réservé FACE durant les trois années de convention CIFRE, pour sa confiance, et d'avoir accepté de participer à la soutenance en qualité de responsable scientifique dans l'organisation d'accueil et en tant que représentant du terrain et du partenariat de recherche. Je remercie également les membres du jury pour leur intérêt, leur attention, leur participation à ma soutenance, et pour les échanges enrichissants qui conduiront certainement à des développements futurs issus de ce travail. Je remercie les Professeures Sandra Charreire-Petit et Véronique Perret d'avoir accepté d'être rapporteuses de cette thèse, et pour le contenu de leur rapport respectif. De même, Christel Beaucourt et le Professeur Benoît Demil ont également accepté de participer à la soutenance, je les en remercie.

La co-écriture de papiers a facilité mon apprentissage de l'écriture scientifique. Apprendre le métier aux côtés de jeunes chercheurs, partager des intentions et des objectifs communs s'est révélé très enrichissant tant sur le plan professionnel qu'humain. Anne-Ryslène Zaoual, Bilal Bourkha, Lisa Rodriguez, Adam Dewitte, que chacune et chacun d'entre vous soit assuré-e de ma gratitude et de mon amitié. Cette thèse vous doit beaucoup, et n'en serait sûrement pas à ce stade sans vos apports, un grand merci à vous !

Durant les six années précédentes, l'équipe « Stratégie, Organisation et Entrepreneuriat » de l'axe « Analyse de la Performance des Organisations » du LEM-CNRS m'a intégré et a

contribué, notamment lors de ses séminaires bimensuels de recherche, à ma formation doctorale. En particulier, j'adresse toute ma reconnaissance et mes remerciements aux Professeurs Alain Desreumaux, Saïd Yami et Cécile Belmondo, à Vanessa Warnier, Xavier Weppe, Marie-Claude Masse, Laëtitia Roux, Julie Bastianutti, Frédéric Garcias et Benoît Roux. Merci à mes collègues et amis doctorants pour leur relecture attentive et minutieuse : Mohamed Benmerikhi, Geoffrey Leuridan, et Guillaume Dovale. Je salue et en profite également pour soutenir et souhaiter la réussite aux autres doctorant-e-s de l'équipe de recherche : Amira Benfattoum, Silsa Raymond, Cédric Binauld, et Léa Bunnens.

Un certain nombre d'enseignants chercheurs, rencontrés tout au long de mon parcours universitaire en Europe, ont également contribué à mon apprentissage et à mon projet de thèse. Je remercie notamment les Professeurs Charles Gardou, Jean-Louis Laville, Didier Cazal, Pierre Louart, Bernard Leca, Charles Baden-Fuller, Ramon Casadesus-Manasell, Pierre Romelaer, Frédéric Fréry, Bénédicte Vidaillet, Francis Guilbert, ainsi qu'Anne Dietrich, Marie-Pascale Millecamps, Jérôme Ibert, Yannick Schwamberger, Fabrice Caudron, Frédérique Perron, Daniel Kedzierski, Michael Neocosmos et Judith Hayem.

Les équipes de la Fondation Agir Contre l'Exclusion, tant de la délégation générale que des clubs territoriaux, m'ont accueilli et accompagné professionnellement durant les trois années de CIFRE. Je remercie toutes ces équipes, et plus particulièrement parmi elles, Catherine Tripon, Dominique Balanche, Simon Miclet, Bérengère Pessaque, Laurence Aurouet, Marie Cambon, Antoine Cautain, Chloé Sené, Constance Le Bihan, Rafik Laassami, Arnaud Gennevois, Clément Devillers, Anne-Sylvie Heidelberger, Margot Molenda-Pruvost, François Cordier, Ayité Creppy, Julien Rouyat, Anissa Djabi, Hicham Benaïssa, Claire Rabin, Camille Phe, Alain Sourdin, Adeline Dailliet, Silvia Campo Villamizar, Vincent Rousseau, Christelle Lamin, Hayat Selih, et souhaite à FACE un recul des situations d'exclusion en France.

L'Association des Paralysés de France a également considérablement contribué à ce travail. Je tiens à remercier Véronique Bustreel, Prosper Teboul, Serge Widawski, Farid Marouani et William Bastel du siège de l'APF à Paris ; Hervé Lherbier pour sa confiance, son soutien et pour le partage de toute son expérience de terrain, Didier Sarels, Isabelle Paulin-Diodore, Myriam Blein, Éric Magnier, David Grégoire, Bruno Brixy, Virginia Billon, Cathy Brassart, Jean-Luc Dieusaert, Marc Witzak, Frédéric Derot, Marie-Andrée Leclerq, Denis Adam, Thierry Danigo, Christelle Bonte et Cathy Caudroit, de la direction régionale du Nord-Pas-de-Calais. La direction régionale Nord-Pas-de-Calais de l'APF est l'environnement de travail le plus bienveillant dans lequel j'ai eu la chance de travailler au cours de ma courte carrière professionnelle. Je n'oublierai jamais son équipe et l'ambiance qui y règne, ne changez rien !

Je remercie Jean Quéméré, Dominique Crépel, Antoine Détourné, Véronique Mangeot, Mathieu Debeire, Julien Cordier et Nicolas Lang pour leur soutien au nom de la CRESS Hauts-de-France.

D'autres professionnels ont également contribué à l'aboutissement de cette thèse. Je tiens à remercier Didier Roche, Directeur Général du groupe Ethik Investment, Matthieu Lagache, Directeur du développement du groupe Vitamine T, Christophe Itier, Directeur Général de la Sauvegarde du Nord et Président du MOUVES, Catherine Thiriez, Adjointe au chef de service MTIP de la DIRECCTE Nord-Pas-de-Calais, Jérôme Schatzman, Directeur exécutif de la chaire '*Social Entrepreneurship*' de l'ESSEC et entrepreneur social, et Marion Sebih, Coordinatrice du développement de l'Association Clubhouse France.

Je souhaite également remercier pour nos échanges tous les doctorants et les jeunes docteurs que j'ai rencontrés, et souhaiter à chacune et chacun, le meilleur pour la suite. Nasser Victor Harkat, Youcef Bousalham, Zakia Obaidalahe, ce fut un plaisir et un honneur de partager votre bureau et de bénéficier de vos expériences respectives, j'espère n'avoir pas été trop bavard. Je profite également de ces lignes pour remercier et saluer Dimbi Ramonjy, Younes Belfellah, Thomas Pongo, Marie Beck, Lise Magnier, Abdel-Malik Ola, Anthony Gour, Franck Leon, Jamila Alaktif, Mathias Guérineau, Alexis Laszczuk, Christopher Lecat, et Melissa Boudes.

Je tiens à remercier tous les enseignants et les personnels de l'IAE Lille pour les huit années et demi que j'y ai passées. Merci en particulier à Maxime François, Stéphanie Lefebvre, Anne Wright-Ladwein, Marion Rouy, Valérie Bodart, Catherine Carlier, Émeline Loquet, Laurie Masi, Katia Mroueh, Grégory Vermeersch, Bruno Dejaeger, Sophie et Stéphane Cocq, Philippe, Giovanni, Rémy, Philippe et Jean-Marc.

Je remercie également mes étudiants, et surtout les équipes d'Enactus IAE Lille, pour leur engagement en faveur de l'entrepreneuriat social et local. Je ne peux que les encourager à poursuivre le travail, les projets et la dynamique engagés.

Mes amis m'ont soutenu en m'aidant à « sortir » de la thèse lorsque j'en avais besoin, et en m'encourageant à aller au bout du projet. Merci à Julie, Charles, Amirouche Achab (Design !), Amado et Clochette, Kaïcir, Mohamed (et les jumeaux), Thomas et Séverine, Tsiory, Erwan, Rino et Éva, Marie-Jeanne, Antoine ou Mickaël et Béa, Miandra mon compagnon d'études longues, Natty Chonchon, Rémy et Ava, notamment. Un grand merci également à l'équipe de *Mahabo Andoharanofotsy Atsimondrano*, ma bulle d'oxygène et mon inspiration : Haingo sy Haingo, Pona sy Fanny, Vola, Kobby-ZokiLiva sy Nanando, et tous les « *Teratany Mahabo* » ! Ma famille a fait de moi ce que je suis. Je remercie chacune et chacun d'entre eux du plus profond de mon être. Merci à ma marraine Geneviève et sa famille. Merci à la famille Roussel : Jean-Marie Roussel, mon cher Papy, Francis et Véro, Brigitte et Pierre, Sylvie et Henri, Amélie

et Johan, Anne-Charlotte et Khalil, Camille et Laurent, Pauline et Fabrice, Guillemette et Christophe, Augustin Didou, Grégoire et Fanny, Corentin et Solweig. Et j'en profite pour faire de gros bisous à la génération suivante : Achille, Juliette, Léon, Noha, Alix, Sarah, Naël, Louise, Lily, Éloïse, et Noé. Merci également à la famille Ranjatoelina : Willy sy Lydia, Tonton Nary, Lanto, Guy, Hanitra et Louis, Noro, Oly et Olivier, Andry sy *vadiamanjanaka*, Rina sy Narindra, Hasina sy Ando, Domoina, Hery-Charles, Miora, Fanja-Carole, Miaro, Zo-François, Anaïs, Mahery-Yohan, Ryan, Kalina, Esther, Anja sy Ony. Merci à mon père, Rolland Fidiariseheno Ranjatoelina, *Dada, Misaotra indrindra sady ekeno ny fahalemeko, fa manarakan'ny fombantsika ihany aho oà*. Merci à mon frère, Jonathan Ranjatoelina pour son soutien indéfectible et sa femme Aurélia Rasoanaivo-Ranjatoelina. Merci à Johanna qui partage ma vie depuis plus de 4 ans, auprès de qui je tiens à m'excuser d'avoir parfois donné l'impression que la thèse passait avant tout même si ce n'était aucunement le cas. Merci à ma mère, Martine Roussel, pour tout ce que je suis. J'espère rendre chaque jour l'Amour qui m'est donné depuis ma naissance.

Enfin, je tiens particulièrement à remercier mes ancêtres, leurs esprits vaillants, veillant et bienveillants avec moi au quotidien, et aux éléments qui m'entourent.

*Zanahary iray !*

*Masina ny tanindrazana !*

# SOMMAIRE

<b>Remerciements.....</b>	<b>9</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>13</b>
<b>Liste des sigles et des acronymes .....</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre Introductif : Une Recherche Doctorale en Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) sur les <i>Business Models</i> Inclusifs .....</b>	<b>17</b>
<b>1. Revue de Littérature et Cadrage Théorique.....</b>	<b>32</b>
<b>1.1. Revue de littérature : les <i>business models</i> inclusifs .....</b>	<b>32</b>
1.1.1. Du BoP vers le <i>business model</i> inclusif.....	32
1.1.2. Du <i>social business</i> vers le <i>business model</i> inclusif .....	39
1.1.3. Le <i>business model</i> inclusif.....	43
<b>1.2. Analyse des <i>business models</i> inclusifs : cadrage théorique et conceptuel ..</b>	<b>48</b>
1.2.1. La 'théorie étendue des ressources'.....	48
1.2.2. Le <i>business model</i> et la 'théorie étendue des ressources'.....	55
<b>2. Réflexion Épistémologique et Méthodologique .....</b>	<b>65</b>
<b>2.1. Réflexion Épistémologique : Abduction et <i>Sensemaking</i>.....</b>	<b>65</b>
<b>2.2. Réflexion Méthodologique : une recherche-action sur les <i>business models</i> inclusifs en France.....</b>	<b>71</b>
<b>3. Réflexion sur le matériau et les données mobilisées .....</b>	<b>79</b>
<b>3.1. Périodes et phases d'interaction avec le terrain .....</b>	<b>79</b>
<b>3.2. Identification des cas .....</b>	<b>81</b>
<b>3.3. Nature des données mobilisées.....</b>	<b>82</b>
<b>3.4. Traitement des données .....</b>	<b>84</b>
3.4.1. Inclure des ressources délaissées (Papier 1).....	84
3.4.2. Le <i>business model</i> des entreprises sociales inclusives (Papier 2).....	85
3.4.3. Des <i>business models</i> à l'intention stratégique inclusive (Papier 3).....	86
3.4.4. Qu'est-ce qu'un <i>business model</i> inclusif ? (Papier 4).....	87
<b>4. Complémentarité et cohérence des travaux présentés .....</b>	<b>90</b>
<b>4.1. Présentations des quatre papiers de cette thèse CIFRE sur papiers.....</b>	<b>90</b>
4.1.1. Inclure des ressources délaissées (Papier 1).....	90
4.1.2. Le <i>business model</i> des entreprises sociales inclusives (Papier 2).....	91
4.1.3. Des <i>business models</i> à l'intention stratégique inclusive (Papier 3).....	92
4.1.4. Qu'est-ce qu'un <i>business model</i> inclusif ? (Papier 4).....	93
<b>4.2. Discussion de la complémentarité et de la cohérence des papiers .....</b>	<b>95</b>

<b>Premier papier : Inclure des ressources délaissées. Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l'insertion.....</b>	<b>99</b>
<b>Deuxième papier : Le <i>Business Model</i> des Entreprises Sociales Inclusives. Le cas des SIAE, des EA, et des ESAT en France.....</b>	<b>119</b>
<b>Troisième papier : Des <i>business models</i> à l'intention stratégique inclusive en faveur de travailleurs handicapés : Le cas APF Entreprises .....</b>	<b>143</b>
<b>Quatrième papier : <i>What is an Inclusive Business Model ? An 'extended resource-based theory' definition built on the investigation of three inclusive enterprises in France</i>.....</b>	<b>166</b>
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>190</b>
<b>Discussion des résultats .....</b>	<b>191</b>
<b>1. Inclure des ressources humaines délaissées (Papier 1) .....</b>	<b>191</b>
1.1. Les résultats .....	191
1.2. Discussion des résultats.....	192
<b>2. <i>Business model</i> et entreprises sociales inclusives (Papier 2).....</b>	<b>193</b>
2.1. Les résultats .....	193
2.1. Discussion des résultats.....	194
<b>3. Intention stratégique inclusive et <i>business models</i> (Papier 3) .....</b>	<b>197</b>
3.1. Les résultats .....	197
3.2. Discussion des résultats.....	198
<b>4. Le <i>business model</i> inclusif (Papier 4) .....</b>	<b>200</b>
4.1. Les résultats .....	200
4.2. Discussion des résultats.....	202
<b>Limites Générales et perspectives .....</b>	<b>204</b>
<b>Limites générales .....</b>	<b>204</b>
<b>Perspectives .....</b>	<b>207</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>211</b>
<b>Index des figures et tableaux .....</b>	<b>222</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>223</b>

## LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AIMS	Association international de management stratégique
ANDRH	Association nationale des directeurs des ressources humaines
ANRT	Association nationale de la recherche et de la technologie
APF	Association des paralysés de France
APO	Analyse de la performance des organisations
ARS	Agence régionale de santé
BoP	<i>Base of the pyramid</i> / Bas de la pyramique
CDAPH	Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CRESS	Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
EA	Entreprise adaptée
EMES	Émergence de l'entreprise sociale
ESAT	Établissement et service d'aide par le travail
ESR	<i>Enactment – Selection – Retention</i> / Mise en acte – Sélection – Rétention
ESS	Économie sociale et solidaire
FACE	Fondation Agir Contre l'Exclusion
GESAT	Groupement des établissements et services d'aide par le travail
IAE	Institut d'administration des entreprises
IMS	Institut du mécénat de solidarité
LEM	Lille économie et management
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
MOUVES	Mouvement des entrepreneurs sociaux
MTIP	Marché du travail et insertion professionnelle
ONG	Organisation non-gouvernementale
PNUD / UNDP	Programme des Nations Unies pour le développement
RCOV	Ressources & compétences, organisation, propositions de valeur
RFG	Revue française de gestion
RIUESS	Rencontres interuniversitaires de l'économie sociale et solidaire
RQTH	Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé
RSE	Responsabilité sociétale de l'entreprise
SFM	Société française de management
SIAE	Structure d'insertion par l'activité économique
SI-RCOV	Intention stratégique, ressources & compétences, organisation, propositions de valeur
SMS	<i>Strategic management society</i>
SOE	Stratégie, organisation et entrepreneuriat
UMR	Unité mixte de recherche
WISE	<i>Work integration social enterprise</i> / Entreprise sociale inclusive





## CHAPITRE INTRODUCTIF : UNE RECHERCHE DOCTORALE EN CONVENTION INDUSTRIELLE DE FORMATION PAR LA RECHERCHE (CIFRE) SUR LES *BUSINESS MODELS* INCLUSIFS

« Seul, on va plus vite, Ensemble on va plus loin ! »

Proverbe africain

« Une société n'est pas un club dont les membres pourraient accaparer l'héritage social à leur profit pour en jouir de façon exclusive. Elle n'est pas non plus un cercle réservé à certains affiliés, occupés à percevoir des subsides attachés à une « normalité » conçue et vécue comme souveraine. Il n'y a pas de carte de membre à acquérir, ni droit d'entrée à acquitter. Ni débiteurs, ni créanciers autorisés à mettre les plus vulnérables en coupe réglée. Ni maître ni esclaves. Ni centre ni périphérie. Chacun est héritier de ce que la société a de meilleur et de plus noble. Personne n'a l'apanage de prêter, de donner ou de refuser ce qui appartient à tous.

*Une société inclusive, c'est une société sans privilèges, exclusivités et exclusion. »*

Pr. Charles Gardou, *La société inclusive, parlons-en !* (2012)

Les travaux présentés dans cette thèse ont été menés sur la période de janvier 2012 à décembre 2016, dans le cadre d'un Doctorat en Sciences de Gestion et du Management spécialité Stratégie des Organisations (novembre 2012 – décembre 2016), et d'une *Convention Industrielle de Formation par la Recherche* (CIFRE) (octobre 2013 – septembre 2016). Il s'agit d'une thèse sur papiers, s'inscrivant dans une recherche-action menée en partenariat avec trois organisations —toutes Reconnues d'Utilité Publique— de l'*Économie Sociale et Solidaire* (ESS)<sup>1</sup> en France, au sein du laboratoire *Lille Économie et Management* LEM-CNRS (UMR 9221) et de l'IAE Lille.

---

<sup>1</sup> Le terrain a pour particularité de comporter un grand nombre de sigles et d'acronymes. L'ensemble des sigles sont présentés à la page 15 de la présente thèse.

## Circonscription du projet et du partenariat singulier de cette recherche

Au niveau international, les concepts de marchés du « bas de la pyramide » (*“base of the pyramid”* BoP) et de « *social business* » connaissent depuis leur émergence un grand succès et un développement soutenu. Cette volonté de lutter contre la pauvreté et l’exclusion par l’activité économique « *contient implicitement l’hypothèse que les firmes pourraient réussir là où les ONG et institutions politiques internationales ont échoué. Elle actualise au fond une conception ancienne du marché « civilisateur » comme réponse efficace à la pauvreté* » (Cholez *et al.*, 2010, p. 118). En pleine conscience de ce postulat (sans pour autant le faire sien), la présente thèse s’inscrit dans le prolongement des travaux de Coimbatore Krishnao Prahalad et de Muhammad Yunus.

C. K. Prahalad, obtient un diplôme d’études supérieures en administration des entreprises à l’*Indian Institute of Management* d’Ahmedabad en 1966 et réalise ensuite un doctorat, également en *business administration*, à la *Harvard Business School*, qu’il obtient en 1975. Il poursuit sa carrière académique dès 1977 en tant qu’enseignant-chercheur à l’université du Michigan. En 2002, il conceptualise la répartition mondiale des revenus sous forme d’une pyramide et propose l’idée selon laquelle les besoins des populations du BoP —*i.e.* des populations de la planète ayant un revenu annuel inférieur à 2.000 dollars, ou un revenu journalier inférieur à 5,5 dollars (en parité de pouvoir d’achat), soit 4 à 5 milliards de personnes, selon les auteurs, à ce moment-là<sup>2</sup>— peuvent être résolus profitablement par les entreprises. Ses travaux, d’abord avec Hart dans *Strategy+Business* (Prahalad et Hart, 2002), puis avec Hammond dans la *Harvard Business Review* (Prahalad et Hammond, 2002), mettent en lumière que la majorité de la population mondiale vit dans la pauvreté, qu’elle a d’immenses besoins non assouvis et qu’elle peut constituer tout à la fois un marché, une source d’apprentissage, de croissance, et de profits pour les (grandes) entreprises. Le postulat majeur que nous retenons est que « *les nouveaux business models ne doivent pas troubler les cultures et modes de vie des populations locales. Une combinaison effective du savoir local et global est nécessaire, pas une réplique du système occidental* » (Prahalad et Hart, 2002, p. 11, *trad. auteur*). Le livre

---

<sup>2</sup> Selon la Banque Mondiale, en 2012 (données de l’année 2011, les plus récentes au moment de l’écriture de cette thèse), les personnes dont le revenu est inférieur à 1,90 dollars par jour soit 694 dollars par an sont encore 902 millions, soit 12,7 % de la population de la planète. Le centre de recherche *Pew* (<http://www.pewglobal.org/interactives/global-population-by-income/>) distingue deux catégories au bas de la pyramide des revenus (d’après une étude sur 111 pays entre 2001 et 2011) : les personnes « pauvres » (*poor*) dont le revenu est inférieur à 2 dollars par jour (ou 731 dollars par an) représentent en 2011, 15 % de la population mondiale soit plus d’un milliard de personnes ; les personnes dont le revenu est compris entre 2 et 10 dollars par jour (soit entre 731 et 3.650 dollars par an) sont considérées comme ayant un « faible revenu » (*low-income*) et représentent 56 % de la population soit environ de 4 milliards d’individus.

*The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating Poverty through Profits* (Prahalad, 2004) devient dès sa première édition un *best-seller* mondial dans le champ de la stratégie internationale et des entreprises multinationales. Dans l'ultime article de son œuvre, publié à titre posthume<sup>3</sup>, Prahalad (2012) encourage chercheurs et praticiens du BoP à se focaliser sur l'innovation de *business model* : « *Ce changement d'orientation nous oblige à passer d'une approche centrée sur le produit à un focus sur l'innovation par le business model, dont le produit n'est qu'un sous-ensemble* » (Prahalad, 2012: 11, trad. auteur).

Après avoir obtenu son doctorat d'économie à l'université Vanderbilt de Nashville dans le Tennessee (États-Unis) en 1969, M. Yunus retourne au Bangladesh en 1972 au lendemain de la proclamation d'indépendance du pays<sup>4</sup>. Il devient professeur et directeur du programme Économie Rurale de l'université de Chittagong en 1975. Il lance alors avec ses étudiants l'expérimentation du micro-crédit auprès des populations pauvres résidant à proximité de l'université, qui conduit en 1983 à la création officielle de la *Grameen Bank* (Kickul *et al.*, 2012). Le prix Nobel de la Paix 2006, accordé à la *Grameen Bank* et à M. Yunus, lui apporte une grande visibilité, et contribue à en faire l'un des entrepreneurs sociaux les plus reconnus (Seelos et Mair, 2005 ; Mair et Marti, 2006 ; Peredo et McLean, 2006 ; Martin et Osberg, 2007 ; Zahra *et al.* 2009). Parallèlement à cette reconnaissance internationale il propose le concept de *social business* (Yunus, 2008 ; Yunus et Weber, 2011) ou de *social business model* (Yunus *et al.*, 2010) qui qualifie les filiales du 'groupe' *Grameen* : « *le social business est un type d'activité dont le but est de changer le monde, une activité menée créativité et passion pour la résolution de problèmes [...]. Le social business est une activité dans laquelle on ne cherche pas à faire de l'argent pour soi, mais à résoudre le problème avec le business model* » (M. Yunus in Kickul *et al.*, 2012, p. 455, trad. auteur).

L'équipe de recherche « Stratégie, Organisation, et Entrepreneuriat » de l'axe « Analyse de la Performance des Organisations » du LEM-CNRS, a développé une expertise certaine sur l'analyse des *business models* des organisations (cf. AERES<sup>5</sup>, 2013, p. 13-14). En effet, l'équipe a considérablement contribué à la compréhension et à l'essor du concept, notamment en proposant le 'modèle RCOV<sup>6</sup>' comme cadre d'analyse et outil de création et/ou de reconfiguration du *business model* (Lecocq *et al.*, 2006 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Warnier *et al.*, 2012 ; Demil *et al.*, 2013). Ce travail doctoral s'inscrit au sein de cette équipe de recherche

---

<sup>3</sup> Le titre porte une note précisant que « *cet article a été écrit par Prof. Prahalad (1941-2010) en 2009* » (Prahalad, 2012, p. 6, trad. auteur)

<sup>4</sup> L'indépendance du Bangladesh a été proclamée le 26 mars 1971.

<sup>5</sup> Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

<sup>6</sup> Ressources et Compétences, Organisation interne et externe, et propositions de Valeur

et de son programme *'business model'*, et vise à explorer les *business models* du champ de l'entrepreneuriat social. Il s'inscrit également dans le prolongement d'une recherche initiale (réalisée entre janvier et juillet 2012)<sup>7</sup> et d'un mémoire portant sur la construction du portefeuille de *business models* de *Vitamine T*, groupe emblématique du secteur de l'insertion par l'activité économique et de l'ESS en France (Ranjatoelina, 2012 ; 2015).

Dès les prémices du doctorat<sup>8</sup>, la convention CIFRE apparaît être particulièrement adaptée au thème de cette recherche, compte tenu des implications sociétales et managériales induites par cette dernière. La quête d'un partenaire privé porteur de la convention CIFRE a, de ce fait, guidé l'évolution progressive de notre projet de recherche. Dans cette quête, le cabinet de conseil *HandiExpeRH*, spécialisé dans l'accompagnement des entreprises dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur politique d'inclusion du handicap, est la première organisation à manifester son intérêt pour le projet, fin 2012. Cependant, le partenariat n'ayant pu aboutir, *HandiExpeRH* nous oriente début 2013 vers l'*Association des Paralysés de France* (APF) qui, bien que particulièrement intéressée par le projet, n'a pas les moyens pour porter seule cette CIFRE. A son tour, l'APF nous oriente alors vers la *Fondation Agir Contre l'Exclusion* (FACE)<sup>9</sup> avec laquelle l'association a signé une convention de partenariat national, en octobre 2012.

Après quatre mois d'échange et de négociation avec la fondation FACE sur le sujet et les modalités de la convention, puis la nécessaire réponse à plusieurs points soulevés par l'évaluateur de l'*Association Nationale de Recherche et Technologie* (ANRT)<sup>10</sup> lors de son instruction, notre CIFRE prend effet à compter 4 novembre 2013. Nous rejoignons ainsi FACE en qualité de chargé d'études et de recherche, et consultant Diversité / Handicap (Annexe 2), en partenariat avec l'APF et la *Chambre Régionale de l'ESS* (CRESS)<sup>11</sup> Hauts-de-France<sup>12</sup>. Ainsi empiriquement, notre projet de thèse s'inscrit dans le prolongement de la convention de partenariat entre FACE et l'APF, et répond tout particulièrement à un enjeu de soutien du secteur « adapté et protégé », regroupant les *Entreprises Adaptées* (EA) et les *Établissements et Services d'Aide par le Travail* (ESAT). Pour la CRESS Hauts-de-France et l'APF, notre

---

<sup>7</sup> Durant une année de Master Recherche en Sciences de Gestion spécialité Management Stratégique à l'IAE Lille

<sup>8</sup> Inscription en thèse en novembre 2012.

<sup>9</sup> Ayant à ce moment-là deux Consultant-e-s - Chargé-e-s d'études et de recherche Diversité en convention CIFRE.

<sup>10</sup> Organisme régissant l'instruction, l'octroi et le suivi des conventions CIFRE.

<sup>11</sup> Également rencontrée courant 2013 et ayant souhaité être impliquée dans le projet.

<sup>12</sup> Le partenariat est initialement monté avec la CRESS Nord-Pas-de-Calais devenue CRESS Nord-Pas-de-Calais-Picardie suite à la réorganisation des régions opérée par l'Etat français en 2016. Cette nouvelle « grande » région est « rebaptisée » « Hauts-de-France » cette même année.

travail s'inscrit notamment dans le cadre d'un groupe de travail<sup>13</sup> (ayant cherché à construire une proposition de projet dans le cadre du programme *INTERREG VB* Europe du Nord-Ouest du Fonds Structurel Européen) sur la diversification des activités des entreprises des secteurs adapté (EA), protégé (ESAT) et de l'insertion par l'activité économique. La CRESS a piloté ce groupe de travail, regroupant des acteurs du Nord-Pas-de-Calais et de Picardie (France), de Belgique, des Pays-Bas, du Royaume-Uni et d'Allemagne, de 2013 à 2015 (Annexes 24 à 38).

Parallèlement au montage de ma convention CIFRE, l'équipe de recherche a développé des travaux visant à mettre en lumière les limites de la théorie (classique) des ressources (Weppe *et al.*, 2012) et à en proposer une extension (Warnier *et al.*, 2013a) fondée sur une nouvelle typologie des ressources (Weppe *et al.*, 2013). Cette typologie définit et distingue ressource stratégique, ressource ordinaire et ressource négative. Bien que controversée dans un premier temps (Durand, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013b), la typologie des ressources dans cette 'théorie étendue des ressources' constitue une clé d'entrée nouvelle pour expliquer la performance des organisations ne disposant (*a priori*) pas de ressources stratégiques. Ces travaux suggèrent en effet que les entreprises peuvent notamment construire leur performance en s'appuyant sur des « ressources négatives » ou « *junk resources* », des ressources ignorées par la majorité des acteurs d'un marché en raison de leur présomption de performance inférieure à leur coût d'acquisition et/ou de développement (Weppe *et al.*, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013a). Ils illustrent comment un entrepreneur, disposant d'une perception et d'une subjectivité alternative en faveur d'une telle ressource (« négative »), peut créer une entreprise performante, en se basant sur le cas de Thor kil Sonne et de *Specialisterne company*. Cet entrepreneur, spécialiste des technologies de l'information et des télécommunications, dont le troisième fils est atteint du syndrome d'Asperger —une forme d'autisme conférant des capacités particulières à la systématisation et une propension aux routines répétitives—, a créé au Danemark en 2004, une entreprise, incluant en majorité des personnes atteintes de ce syndrome. *Specialisterne* est spécialisée dans le conseil et l'audit de conformité de sites et d'applications connectées, durant la phase de tests précédant leur mise en ligne (Austin *et al.*, 2008). L'approche de la 'théorie étendue des ressources' constitue notre point d'entrée théorique à l'aune de notre enracinement au cœur du partenariat entre FACE et l'APF. Le projet de recherche définitif (Annexe 1) consiste en effet en l'exploration des *business models* des organisations délibérément

---

<sup>13</sup> Lui-même prolongement d'un projet transfrontalier de rapprochement et d'étude comparée (Annexe 7) des modèles des entreprises du secteur adapté et protégé de Wallonie en Belgique (Entreprise de Travail Adapté ou ETA) et du Nord-Pas-de-Calais en France (EA et ESAT)

inclusives en faveur des personnes exclues (au sens large) *i.e.* toute personne victime de toute forme d'exclusion, de discrimination et/ou de pauvreté.

## Un format de thèse sur papiers

Les besoins des partenaires de la CIFRE en contribution scientifique à moyen terme et ceux du jeune chercheur en réflexivité justifient le choix d'une thèse sur papiers (SFM, 2015). Après avoir échangé avec l'équipe de recherche, puis avec les Professeurs Véronique Perret, et Jean-Louis Laville —respectivement discutante de notre projet de thèse lors du séminaire doctoral de la conférence annuelle de l'*Association Internationale de Management Stratégique* (AIMS), et discutant lors du séminaire doctoral des *Rencontres InterUniversitaires de l'ESS* (RIUESS), de 2014— nous avons opté en accord avec notre Directeur de thèse, le Professeur Xavier Lecocq, pour ce format.

La production des premiers papiers en 2014, puis en 2015, a permis une véritable fertilisation croisée : ces papiers ont à la fois, alimenté la stratégie et les pratiques des acteurs (individuels et collectifs) impliqués dans la CIFRE, et ils se sont également nourris de l'expertise pratique des partenaires, permettant en retour d'affiner l'analyse et d'enrichir au fil des itérations (et des versions), la discussion scientifique. Les besoins et les contributions croisés entre les sphères académique et pratique suggèrent ainsi l'adéquation particulière du format de thèse sur papiers au contexte de CIFRE.

Cette thèse est construite sur et autour de quatre papiers écrits et co-écrits. Ces quatre papiers ont un statut scientifique. Le premier s'intitule « **Inclure des ressources délaissées. Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l'insertion** ». Il s'agit d'un article co-écrit (dont je suis premier auteur) avec le Docteur Anne-Ryslène Zaoual<sup>14</sup>, publié en 2016 dans le numéro 255<sup>15</sup> du volume 42 de la *Revue Française de Gestion* (RFG). Une version antérieure a été finaliste du Prix « Implications managériales et sociétales » lors de la conférence annuelle de l'AIMS en 2015<sup>16</sup> (*cf.* Annexe 40). Le deuxième a fait l'objet de communications lors de la conférence annuelle de l'AIMS et du colloque des organisations non marchandes de l'ESCP Europe, en 2016. Il s'intitule « **Le *business model* des entreprises sociales inclusives : le cas des SIAE,**

---

<sup>14</sup> Maître de Conférence à l'Université d'Artois, laboratoire RIME Lab (EA 7396)

<sup>15</sup> Intitulé « *Processus Stratégiques Innovants* »

<sup>16</sup> La version originelle de cet article a initialement été soumise (puis refusée après plusieurs "revise & resubmit") à la RFG en mars 2014 dans le cadre de l'appel à contribution « *Gestion des entreprises sociales et solidaires* » (*cf.* RFG, 2015/1, n° 246 et RFG, 2015/2, n°247)

**des EA et des ESAT en France** » et est co-écrit (j'en suis le premier auteur) avec Adam Dewitte<sup>17</sup> et le Docteur Bilal Bourkha<sup>18</sup>. Le troisième, également communiqué lors de l'AIMS 2016, s'intitule « **Des *business models* à l'intention stratégique inclusive en faveur de travailleurs handicapés : le cas *APF Entreprises*** ». Ce papier est écrit seul. Enfin le quatrième, également écrit seul, a fait l'objet d'une communication à la conférence annuelle de la *Strategic Management Society* (SMS) en septembre 2016. Il s'intitule « ***What is an inclusive business model ? An 'extended resource-based theory' définition built on the investigation of three diversified enterprises in France*** »<sup>19</sup>.

Conformément à leur cheminement respectif dans le processus d'écriture scientifique, l'ensemble de ces travaux a fait, et fera l'objet de plusieurs réécritures, et donc de plusieurs versions jusqu'à leur publication. En effet, ces papiers ont été présentés lors des séminaires de recherche de l'équipe de recherche, certains ont fait l'objet de communications scientifiques, et l'un d'entre eux a été publié. Trois papiers ont été communiqués en 2015 (Annexes 39 à 41), respectivement lors des RIUESS, de la conférence annuelle l'AIMS, et du colloque *Compétence et RSE* (COMP-RSE). Quatre papiers ont fait l'objet de communications scientifiques en 2016 : trois<sup>20</sup> lors de la conférence annuelle l'AIMS, et une lors de la conférence annuelle de la SMS (Annexe 43). Nous revenons plus en détail ultérieurement dans ce chapitre introductif (Partie 4.) sur la présentation et la discussion de la complémentarité des papiers, et leur évolution éventuelle respective.

## **Enjeux managériaux et sociétaux, et problématiques identifiées**

La pluralité des acteurs constitue la principale singularité de notre CIFRE. En effet, il est rare qu'une CIFRE mobilise plusieurs organisations du secteur privé et soit menée de manière si collaborative. Cela a du sens dans la mesure où l'ensemble des partenaires appartient au champ de l'ESS et partage un socle de valeurs communes. Bien que clairement différentes, leurs missions d'intérêt général respectives et la reconnaissance d'utilité publique de chaque partenaire, font de ce partenariat un terreau riche et singulier pour notre objet de recherche.

---

<sup>17</sup> Doctorant contractuel et Moniteur d'enseignements à l'IAE Lille, Université de Lille, laboratoire LEM-CNRS (UMR 9221).

<sup>18</sup> Professeur assistant à l'École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de l'Université Mohammed Premier d'Oujda au Maroc, Laboratoire de Recherche en Gestion Appliquée et Intelligence Marketing.

<sup>19</sup> Voir l'Annexe 43 pour le *short paper* initial.

<sup>20</sup> Le deuxième papier et le troisième papier de la présente thèse, et un papier annexe (Annexe 42).

Le terme « inclusif », (de même que celui d' « inclusion », quand bien même philosophiquement « plus problématique »<sup>21</sup>) semble *a priori* pertinent pour caractériser ce socle commun : « *L'adjectif inclusif [...] traduit clairement un double refus. D'une part, celui d'une société et de structures, de la petite enfance à l'adolescence et de l'âge adulte à la vieillesse, dont les seules personnes « non handicapées » se penseraient propriétaires, pour en faire leurs privilèges ou leur plaisirs exclusifs, selon les mots de Montesquieu et de Rousseau. D'autre part, le refus de la mise à l'écart, dans des ailleurs improbables, de ceux que l'on juge gênants, étrangers, incompatibles* » (Gardou, 2012, p. 36). En cela, l'investigation des *business models* inclusifs fait particulièrement écho aux activités respectives de chaque partenaire.

Pour l'APF, l'enjeu de notre projet de recherche est stratégique. En effet, son projet associatif de la période 2012-2017 a été défini avec l'aide et le soutien de Charles Gardou et s'intitule *Bouger les lignes ! Pour une société inclusive* (Annexe 4). De plus, avec 25 EA et 24 ESAT employant près de 3.900 personnes, dont près de 3.200 en situation de handicap, *APF Entreprises* se présente comme le « *premier groupe français du secteur adapté* »<sup>22</sup>. Nos travaux explorent les *business models* développés par ces 49 organisations —avec une investigation plus focale pour les six d'entre elles localisées en Nord-Pas-de-Calais— employant *a minima* 80 % de travailleurs handicapés dans leurs effectifs respectifs. L'enjeu direct et focal est économique. Il s'agit d'un enjeu de développement, voire même de survie pour certaines organisations. En effet, au début de notre enracinement sur le terrain, 24% des (répondants) dirigeants d'ESAT et 38% de leurs homologues d'EA déclarent que leur établissement est déficitaire<sup>23</sup>. Le renforcement des compétences entrepreneuriale et « *business* » fait partie de la volonté stratégique des administrateurs de l'APF pour *APF Entreprises*. L'enjeu indirect et global est social, il s'agit d'un enjeu de soutien à la finalité inclusive du secteur adapté et protégé. Notre recherche répond ainsi au besoin d'une meilleure compréhension et assimilation du concept de *business model* par les acteurs de l'APF, et consiste à intervenir en cela indirectement, dans la stratégie d'*APF Entreprises* et dans le renforcement de sa compétence entrepreneuriale.

---

<sup>21</sup> « Il est intéressant d'apprécier la pertinence du terme « inclusif », aujourd'hui utilisé. Ses antonymes aident à en préciser le sens. Né au XVIII<sup>ème</sup> siècle, l'adjectif « exclusif » qualifie ce qui appartient uniquement à quelques-uns, à l'exclusion des autres, par privilège spécial et, à ce titre, n'admet aucun partage [...]. L'emploi du nom « inclusion », qui implique l'idée d'occlusion, de clôture, de réclusion, apparaît plus problématique (« Inclus » vient du latin « includere », « enfermer ou renfermer ». Au XII<sup>ème</sup> siècle, la forme francisée « enclus » signifiait d'ailleurs « reclus »). En biologie, on parle d'inclusion fœtale ; en cytologie, d'inclusion cellulaire. En odontologie, l'inclusion désigne l'état d'une dent emprisonnée dans l'arcade osseuse d'une mâchoire ; en minéralogie, un corps étranger contenu dans la plupart des cristaux et des minéraux ; en métallurgie, des matières, en générale indésirables, prises dans un métal ou un alliage. Autant d'usages qui marquent un enfermement. » (Gardou, 2012, p. 34-35-36)

<sup>22</sup> *Qui sommes-nous ?* sur le site Internet de l'APF : <http://www.apf-entreprises.fr/qui-sommes-nous/>

<sup>23</sup> cf. Observatoire économique du travail protégé et adapté du Réseau GESAT, 2013.



Pour FACE, l'enjeu du projet de recherche consiste en l'apprentissage de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), des plus de 5.000 entreprises mobilisées dans l'administration de la fondation et dans ses projets locaux et nationaux. En effet, FACE se présente comme un « *Think, share & do tank* » et comme « *le plus grand réseau d'entreprises dédié à la RSE en France* »<sup>24</sup>. Cette thèse entend notamment contribuer à une définition de l'« entreprise inclusive » et à une caractérisation de ce qu'est un « *business model* inclusif ». Cet enjeu de définition et de caractérisation conceptuelles répond à un besoin de lisibilité de l'adjectif « inclusif-ve » pour les entreprises (classiques), de manière à encourager le développement de ce type de *business model* (en contexte d'entrepreneuriat, d'intrapreneuriat, voire même de réorganisation/reconfiguration partielle ou totale d'une entreprise existante). À travers son réseau et son portefeuille d'activités, FACE agit en faveur de l'engagement sociétal et local des entreprises, et vise leur apprentissage en matière d'inclusion, part du volet social de la RSE. Le réseau d'activité de FACE en 2016, compte une fondation « abritante » et reconnue d'utilité publique, 48 clubs d'entreprises, 5 structures de médiation, 24 fondations sous égide, l'entreprise sociale *Facealemploi*, et (surtout pour notre sujet) cinq structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). *Vitamine T* étant un des groupes les plus visibles de l'insertion par l'activité économique, l'intérêt pour cette étude de terrain, de tout dirigeant de SIAE en France, semble assez évident. De plus, l'étude du groupe *APF Entreprises* pour FACE concrétise de manière opérationnelle le partenariat FACE-APF signé en 2012 (Annexe 5). En effet, en 2013 la convention FACE-APF constitue la pierre angulaire de la stratégie de FACE en matière d'inclusion sociale des personnes en situation de handicap (cf. Annexe 3). Dans cette perspective, nos travaux ont pour objet de contribuer à l'apprentissage en matière de RSE des entreprises de FACE. Les enjeux empiriques de la recherche pour FACE font l'objet d'un papier (annexe à la thèse) co-écrit (premier auteur) avec Lisa Rodriguez, doctorante<sup>25</sup>-CIFRE et chargée d'études et de recherche 'Diversité et Lutte contre les discriminations' chez FACE, et Vincent Baholet, Délégué Général de FACE (Ranjatoelina, Rodriguez, et Baholet, 2015 ; cf. Annexe 41).

Pour la CRESS, qui fédère en réseau l'ensemble des entreprises sociales et solidaires en région, notre thèse a pour intérêt d'être la première analyse scientifique comparée de trois des 'modèles', trois des 'secteurs' de l'ESS que constituent les SIAE, EA et ESAT. Les SIAE, EA et ESAT sont en effet trop peu rarement considérées comme appartenant à un même type d'organisation. Pourtant, l'agglomérat des EA et ESAT est communément appelé « secteur

---

<sup>24</sup> *Qui sommes-nous ?* sur le site Internet de FACE : <http://www.fondationface.org/qui-sommes-nous/>

<sup>25</sup> À l'université d'Aix-Marseille et au laboratoire *Centre de Droit Economique* (EA 4224).

adapté et protégé », et est considéré comme un ensemble cohérent, par les acteurs du terrain : « En matière d'indicateurs économiques, de pratiques commerciales ou d'activités, les différences entre ESAT et EA sont marginales »<sup>26</sup>. De même, la DIRECCTE<sup>27</sup> régit de manière indifférenciée l'attribution des « aides aux postes » des SIAE et des EA, et constitue leur interlocuteur commun dans le dialogue de gestion avec l'Etat français (mais n'interagit pas avec les ESAT, régis quant à eux par l'ARS<sup>28</sup>). Pour la CRESS, malgré des différences évidentes, les SIAE, EA et ESAT partagent, en plus de l'appartenance à l'ESS, une finalité sociale inclusive en faveur de ressources humaines délaissées par le marché de l'emploi. Cette convergence de l'intention globale peut d'ailleurs parfois conduire à des situations de concurrence entre ESAT, EA, et SIAE en matière d'activités et de marchés. De même, bien que les ESAT ne soient pas considérés en tant qu'« entreprise » au regard de la loi, et par une part non-négligeable de praticiens, l'intention et les pratiques (notamment en matière de management d'activités économiques) en œuvre au sein de ces « établissements médico-sociaux » tendent à confirmer l'intérêt du point de vue de la CRESS Hauts-de-France de les considérer comme telles (cf. Annexe 6).

Ce point de vue empirique incluant l'ESAT dans les modèles d'entreprise sociale en France apparaît peu dans les travaux académiques. Bien qu'une littérature sur le management stratégique des ESAT existe (e.g. Baret, 2012 ; Cristallini et Goter-Grivot, 2012 ; Cuenca *et al.*, 2013 ; Cret et Jaubert, 2014), ce modèle semble inconsideré par les typologies et taxonomies des entreprises sociales existantes. Il en va de même pour les EA, bien que cela semble être dû à une autre raison : nous n'avions dans un premier temps trouvé aucune publication en revue scientifique traitant de l'« entreprise adaptée » (en France)<sup>29</sup>. En effet, les travaux de recherche sur les entreprises sociales menés au niveau européen essentiellement par le réseau EMES<sup>30</sup> sous le prisme des *Work Integration Social Enterprises* (WISEs), ne considèrent ni les EA ni les ESAT (Davister *et al.*, 2004 ; Campi *et al.*, 2006 ; Defourny et Nyssens, 2008 ; 2011 ; Gianfaldoni et Morand, 2015). En cela, notre thèse CIFRE a notamment pour enjeu d'inclure EA et ESAT parmi les modèles européens existants d'entreprises sociales inclusives.

---

<sup>26</sup> Observatoire économique du travail protégé et adapté du Réseau GESAT, 2013, p.8

<sup>27</sup> Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

<sup>28</sup> Agence Régionale de Santé

<sup>29</sup> L'article de Guy Niset, ancien président (aujourd'hui à la retraite) de l'Entente Wallonne des Entreprises de Travail Adapté (EWETA), intitulé « Reflets et perspectives des entreprises de travail adapté (ETA) » et paru en 2004 dans la revue *Reflets et Perspectives de la Vie Economique* (éd. De Boeck Supérieur), présente le contexte et les enjeux du secteur adapté, en Belgique. Nous verrons par la suite que la littérature traite cette forme d'entreprise en usant des termes « atelier protégé » ou « *sheltered workshop* ».

<sup>30</sup> Le réseau EMES est un réseau de chercheurs et de centres de recherche européens spécialisé sur les entreprises sociales et l'ensemble de l'économie sociale. Il est issu d'un projet de recherche sur "l'émergence des entreprises sociales en Europe" (1996-1999) commandité par la DG Recherche de la Commission européenne.

Théoriquement, nous inscrivons nos travaux dans le courant de la ‘théorie étendue des ressources’ (Warnier *et al.*, 2013a ; Warnier, 2015). Cette extension « *soulève de nouvelles questions, faisant écho aux travaux récents sur le management des ressources (Sirmon et al., 2007, 2011) et aux business models d’un point de vue ‘ressource’* » (Warnier *et al.*, 2013a, p. 1375, *trad. auteur*). Elle suggère l’intérêt de l’exploration des *business models* focalisés sur des ressources non-stratégiques, et notamment des « ressources négatives », notion illustrée notamment par le cas *Specialisterne* (Weppe *et al.*, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013a). Hormis le *social business model* de Yunus *et al.* (2010), peu de travaux s’intéressent au(x) *business model(s)* des entreprises sociales, et les recherches étudiant les *business models* focalisés et reposant majoritairement sur des ressources délaissées, débutent. De plus, bien que les recherches sur les WISEs étudient les modèles des entreprises sociales inclusives en Europe, l’oubli (sûrement involontaire)<sup>31</sup> des EA et ESAT illustre que le repérage empirique des WISEs en France n’est pas exhaustif. Enfin, l’existence, la reconnaissance, et l’institutionnalisation respective des SIAE, EA et ESAT en tant que « secteurs » tendent à suggérer une rétroaction au sein de la théorie étendue des ressources. Concrètement, une organisation innovante, sur la base de la subjectivité alternative (à la subjectivité dominante) d’un entrepreneur en faveur d’une ressource mal perçue, peut, par imitation d’autres acteurs, être la source d’émergence d’un nouveau secteur. Pour caractériser cette perception, cette subjectivité, et leur diffusion, le prisme de l’intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989) nous semble être une voie de recherche intéressante. Cependant, seuls Itami et Nishino (2010) lui attribuent une place centrale au sein du *business model* : « *un business model se compose de deux éléments, un système d’affaires et un modèle de profit [...]. Le modèle de profit d’une entreprise est son modèle d’intention stratégique pour atteindre des types variés de différenciation (de produit ou de prix, etc.), tandis que son système d’affaires est un système conçu pour réaliser cette intention stratégique* » (Itami et Nishino, 2010, p. 364, *trad. auteur*). À condition de ne pas réduire l’intention stratégique à l’unique quête de profit à court terme, cette conception nous semble être particulièrement intéressante à la fois pour transcrire les convergences et les divergences, parfois subtiles, entre les modèles existants d’entreprises sociales.

L’étude des *business models* des entreprises inclusives en faveur des ressources humaines délaissées par le marché de l’emploi revêt également un enjeu sociétal. Elle s’inscrit et

---

<sup>31</sup> Alors qu’en France, seules les SIAE sont considérées, en Belgique les ETA sont incluses dans la typologie des WISEs, alors qu’elles correspondent aux homologues des EA et ESAT *cf.* « Promouvoir l’emploi des personnes handicapées : Comparaison transfrontalière », *Cahiers Transfrontaliers de l’ESS*, n° 3, janvier 2011 (Annexe 7)

contribue humblement à lutter contre le chômage et l'exclusion sociale, par l'activité économique et l'entrepreneuriat, en France et dans le monde. En effet, les entreprises sociales inclusives s'adressent aux personnes exclues de l'emploi classique. Elles constituent une offre spécifique pour les demandeurs « les plus éloignés » de l'emploi, celles et ceux dont « l'employabilité » est la plus problématique (ou « faible » selon certains acteurs), celles et ceux qui ont des « freins à l'emploi ». Pourtant « *la question du handicap est rarement abordée sous l'angle des droits de l'Homme en France* »<sup>32</sup>. Dans une société de consommation et de marché, avoir un emploi représente socialement davantage que l'unique exercice d'une profession. Pour un grand nombre des travailleurs des entreprises sociales inclusives, l'emploi constitue (à juste titre) un droit<sup>33</sup> et une forme de dignité desquels ils ont été un temps privés, exclus.

Au niveau personnel, dans une démarche similaire et inspirée de celle de M. Yunus au Bangladesh dans les années 1970, j'envisage, après l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion de poursuivre mes travaux de recherche sur les *business models* inclusifs et les *social business models* à Madagascar. Dans ce pays où j'ai grandi jusqu'au début de mes études supérieures, 92% de la population vit avec moins de 2 dollars (en parité de pouvoir d'achat) par jour<sup>34</sup>. Ce travail doctoral répond en cela à moyen-long terme (en tant que « formation » préalable) à l'intention de contribuer au développement de la Grande Île de l'Océan Indien *via* (notamment) des recherches-action dans le champs de l'entrepreneuriat social et inclusif dans le contexte malagasy.

## Question de recherche et Plan de la thèse

Cette recherche s'inscrit ainsi le prolongement des travaux de C. K. Prahalad (2004 ; 2012) sur le BoP et le *business* inclusif et des travaux de M. Yunus *et al.* (2010) sur le *social business model*. Théoriquement, elle se fonde sur la théorie étendue des ressources (Weppe *et al.*, 2013

---

<sup>32</sup> p. 5 du Rapport par Nils Muižnieks, Commissaire aux droits de l'Homme du Conseil de l'Europe, suite à sa visite en France du 22 au 26 septembre 2014, CommDH(2015)1, Strasbourg le 17 février 2015, sur le site Internet du magazine *FaireFace* : <http://www.faire-face.fr/wp-content/uploads/2015/02/rapport-sans-concession-eu-France.pdf>

<sup>33</sup> cf. Art. 23 de la *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme* du 10 décembre 1948 de l'O.N.U.

<sup>34</sup> En 2013 selon la *Banque Mondiale* (<http://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2013/06/05/madagascar-measuring-the-impact-of-the-political-crisis>). Madagascar aurait même été cette même année (2013), le pays le plus pauvre du monde selon la Responsable de la banque dans la Grande Île (source : site Internet de RFI : <http://www.rfi.fr/emission/20130722-madagascar-pays-pauvre-monde-responsable-banque-mondiale>)

; Warnier *et al.*, 2013a) en appliquant la notion de ressource « négative » aux ressources humaines délaissées par le marché de l'emploi, *i.e.* par les entreprises classiques en matière de recrutement. Elle répond également au besoin empirique de la fondation FACE, de l'APF et de la CRESS Hauts-de-France, d'une meilleure appréhension des *business models* inclusifs des entreprises sociales en France, à savoir des SIAE, EA et ESAT. Dans le contexte actuel de l'emploi en France et plus particulièrement celui des personnes en situation de handicap, telle le colibri face à la forêt en feu<sup>35</sup>, cette recherche a une utilité sociétale certes modeste, mais indéniable : « Depuis 2011, le nombre de chômeurs [reconnus] handicapés a bondi de 60 %, deux fois plus vite que le chômage global. Résultat, le taux de chômage des [personnes] handicapées oscille toujours autour de 21 %, là aussi, deux fois plus que la moyenne nationale »<sup>36</sup>. La mise en application de la théorie étendue des ressources met en effet en lumière la perception négative des recruteurs et le délaissement par les entreprises de ces ressources humaines particulières : « Les personnes en situation de handicap doivent continûment lutter contre des a priori défavorables qui en font, de manière intrinsèque, globale et définitive, des êtres sans qualités [...]. Toujours les mêmes ressorts sont à l'œuvre : on réduit les personnes en situation de handicap à quelques éléments négatifs [...]. Elles finissent par se couler dans le moule de leurs prétendues incompétence et infériorité que leur renvoient les regards portés sur elles. Clouées dans l'arène des incapables, avec l'étiquette « condamnées à l'échec », comment pourraient-elles tirer parti de leur désir d'apprendre, de travailler et de s'impliquer dans leur société ? » (Gardou, 2012, p. 94-95).

Les entreprises sociales inclusives intègrent majoritairement (en termes d'effectif) des ressources humaines délaissées par la majorité des entreprises et mettent leur emploi au cœur de leurs processus de création de valeur, et de leur organisation. Cette intégration se manifeste différemment au sein de chaque type d'organisation. Pour les SIAE, il s'agit d'inclure temporairement les personnes en situation de chômage de longue durée (généralement plus de 24 mois), auxquelles *Pôle Emploi* délivre un « agrément ». Pour les EA, il s'agit d'inclure de manière classique et durable (généralement en CDI) les personnes ayant une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) que la *Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées* (CDAPH) de la *Maison Départementale des Personnes Handicapées* (MDPH) a reconnues comme étant « orientées vers le marché de l'emploi ». Pour

---

<sup>35</sup> cf. travaux de Pierre Rabhi

<sup>36</sup> Perrotte D. « *Emploi des handicapés : des progrès encore insuffisants* », *LesEchos.fr*, 10 novembre 2015 : [http://www.lesechos.fr/journal20151110/lec1\\_france/021464908174-emploi-des-handicapes-des-progres-encore-insuffisants-1173881.php#](http://www.lesechos.fr/journal20151110/lec1_france/021464908174-emploi-des-handicapes-des-progres-encore-insuffisants-1173881.php#)

les ESAT, il s'agit d'inclure de manière 'protégée' et durable (Convention d'usager d'ESAT, régie par le Code de l'Action Sociale et des Famille<sup>37</sup>, généralement de 12 ou 24 mois, reconductible et quasi-systématiquement reconduite) les personnes disposant d'une RQTH orientées vers le secteur « protégé » par la CDAPH de la MDPH.

Ces modalités inclusives différenciées semblent pour autant avoir des points de similitudes. Alors que la durée de l'intégration varie, le caractère délaissé des ressources humaines apparaît dans tous les modèles comme étant apprécié par un acteur publique tiers, qui le certifie grâce à un artefact (l'agrément Pôle Emploi en SIAE, la RQTH et l'orientation de la CDAPH en EA et ESAT). De même, des ressources et compétences spécifiques sont utilisée au cours de la mise en œuvre de cette intégration. Dans le prisme du *social business model* (Yunus *et al.*, 2010) paraît avoir quelques limites pour analyser le *business model* des entreprises sociales inclusives européennes. En effet, il apparaît ne pas être en mesure de traduire suffisamment le rôle de l'État et des institutions comme partie prenante des SIAE, EA et ESAT. Alors qu'au sein des entreprises sociales du groupe *Grameen* (créé par M. Yunus), la partie prenante bénéficiaire de la valeur sociale est d'abord le client, au sein des entreprises sociales inclusives européennes, la partie prenante bénéficiaire de la valeur sociale est d'abord la ressource humaine incluse. Or pour le PNUD, « *les business models inclusifs incluent les pauvres du côté de la demande en tant que clients et consommateurs, et du côté de l'offre en tant qu'employés, producteurs, et propriétaires d'activités à des points variés de la chaîne de valeur. Ils créent des ponts entre l'entreprise et les pauvres pour un bénéfice mutuel* »<sup>38</sup>. En France, la situation de pauvreté n'est pas nécessairement la cible première des entreprises inclusives, qui inscrivent leur action davantage dans le champ de la lutte contre l'exclusion sociale par l'emploi. En effet au sens de FACE, la pauvreté constitue une forme d'exclusion. Dans ce contexte (de pays développé), il semble rare que la valeur sociale d'une entreprise inclusive soit orientée vers des clients-consommateurs. Cela amène à focaliser notre attention sur les *business model* inclusifs incluant leurs bénéficiaires « *du côté de l'offre, en tant qu'employés* ». Cette focalisation sur les organisations délibérément inclusives de ressources humaines exclues conduit à traiter dans cette thèse CIFRE sur papiers, la question de recherche : **Comment définir et mettre en œuvre des business models permettant d'inclure et de déployer des ressources humaines délaissées par les entreprises sur le marché de l'emploi ?**

---

<sup>37</sup> En ESAT, les travailleurs handicapés ne sont pas salariés. Ils n'ont donc pas de contrat de travail et leur activité professionnelle n'est pas régie par le Code du Travail.

<sup>38</sup> Box 1. (trad. auteur), page 2 du rapport intitulé « *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor* » (juillet 2008) de la *Growing Inclusive Markets Initiative*, du *Programme des Nations Unies pour le Développement* (PNUD) (source : site Internet de la *Growing Inclusive Markets Initiative* : [http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report\\_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf](http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf))

Cette question générale circonscrit plusieurs questions plus focales. Nous suggérons tout d'abord l'investigation des ressources et compétences clés de cette inclusion, en nous demandant **comment inclure des ressources délaissées ?** Ensuite, nous nous interrogeons sur les points de convergence et de divergence entre SIAE, EA et ESAT en nous demandant **quelles sont les caractéristiques du *business model* des entreprises sociales inclusives ?** Puis, en nous focalisant sur l'inclusion des travailleurs en situation de handicap dans les EA et ESAT, nous nous demandons **comment mettre en œuvre une intention stratégique inclusive en faveur de ressources délaissées au cœur du *business model* ?** Et enfin, en intégrant dans la comparaison, une entreprise (classique) inclusive identifiée lors de l'immersion sur le terrain, dans un souci d'exhaustivité, nous nous demandons théoriquement, **qu'est-ce qu'un *business model* inclusif ?**

Avant de présenter les quatre papiers qui soutiennent cette thèse, nous structurons le présent chapitre introductif en quatre parties. La première partie expose une revue de littérature du sujet des *business models* inclusifs et des ressources « négatives » dans la théorie étendue des ressources. Puis, dans la deuxième partie nous proposons une réflexion méthodologique et épistémologique. La troisième partie présente une réflexion sur le matériau empirique et les données mobilisé-e-s. Enfin, la quatrième partie de ce chapitre introductif présente les quatre papiers de la thèse et discute leur complémentarité et leur cohérence scientifique.

## 1. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRAGE THEORIQUE

Répondre à notre question de recherche nécessite l'exploration de plusieurs corpus de la littérature, et la construction d'un cadre d'analyse théorique et conceptuel approprié. Ainsi, la première section revient plus en détail sur les courants et les travaux qui ont conduit à la problématique de cette thèse, en explorant les concepts de *business models* inclusifs et leurs liens théoriques avec la théorie étendue des ressources. La seconde section se fonde sur ces travaux pour intégrer dans le cadre théorique du *business model*, la variété des intentions stratégiques des entreprises en faveur des personnes en situation d'exclusion sociale, et la variété des modalités de leur « inclusion » au cœur des *business models* de ces mêmes entreprises.

### 1.1. REVUE DE LITTÉRATURE : LES *BUSINESS MODELS* INCLUSIFS

La notion de *business model* inclusif prend racine dans les travaux sur les marchés du bas de la pyramide (ou BoP) de C.K. Prahalad et fait écho aux travaux de M. Yunus sur le *social business model*. Dans cette revue de littérature, nous revenons d'abord sur le concept de BoP, puis sur celui de *social business*, avant de mettre en lumière l'intérêt d'une recherche sur les *business models* des entreprises inclusives en France.

#### 1.1.1. Du BoP vers le *business model* inclusif

A l'orée du 21<sup>ème</sup> siècle, la répartition des revenus de la population mondiale représente une pyramide. Cette pyramide mondiale des revenus a le mérite d'illustrer et de mettre en perspective la réalité des inégalités économiques et sociales. En effet, en 2002, alors qu'on dénombre (seulement) environ 100 millions de personnes ayant un revenu supérieur à 20.000 dollars U.S. par an, au moins 4 milliards d'individus sur la planète ont un revenu inférieur à 2.000 dollars par an (Figure 1). En 2011, bien que l'extrême pauvreté ait été réduite de moitié au cours de la dernière décennie<sup>39</sup>, près de 5 milliards de personnes ou 71 % de la population mondiale vit toujours avec moins de 10 dollars par jour<sup>40</sup> soit 3.650 dollars par an. Or,

---

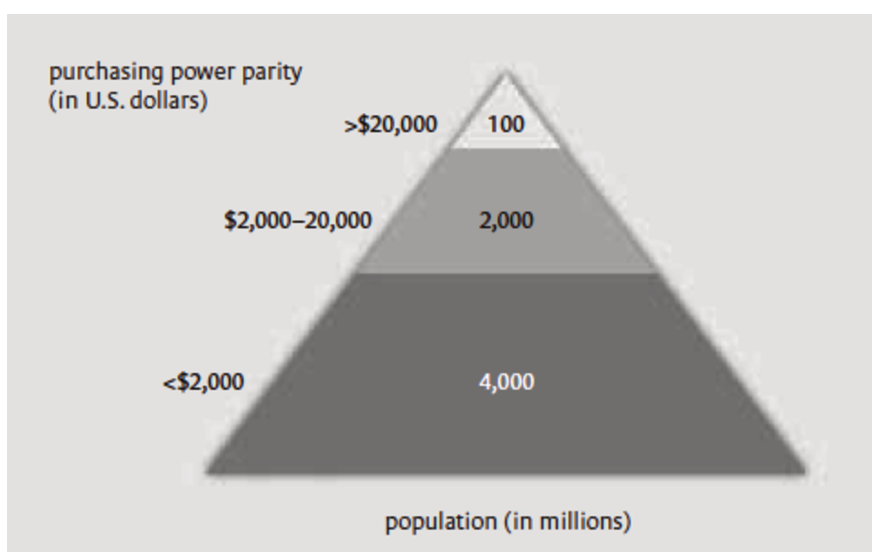
<sup>39</sup> Source : article « 71% of the world's population lives on less than \$10 a day » de Tami Luhby du 8 juillet 2015 sur le site Internet de CNN Money <http://money.cnn.com/2015/07/08/news/economy/global-low-income/>

<sup>40</sup> Source : site Internet du *Pew Research Center* : <http://www.pewglobal.org/interactives/global-population-by-income/>



traditionnellement, la majorité des entreprises a tendance à se focaliser sur le haut de la pyramide et donc à exclure (naturellement) de leurs parties prenantes, les personnes au revenu faible du bas de la pyramide (Prahalad et Hart, 2002 ; Prahalad et Hammond, 2002). Cette focalisation met en cela en lumière une logique d'exclusion inhérente aux modèles dominants des entreprises, et la nécessité d'inventer nouveaux *business models* en rupture avec cette logique dominante : « *Les nouveaux business models ne doivent pas troubler les cultures et modes de vie des populations locales. Une combinaison effective du savoir local et global est nécessaire, pas une réplique du système occidental* » (Prahalad et Hart, 2002, p. 11, trad. auteur).

**Figure 1 : La pyramide mondiale des revenus**



Source : Prahalad et Hammond (2002, p. 7)

C. K. Prahalad (2004) prolonge son plaidoyer pour la prise en considération des populations du BoP par les multinationales dans son ouvrage *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. L'approche des marchés BoP s'institutionnalise<sup>41</sup>, gagne en finesse et se distingue par la suite en deux sous-approches (Tableau 1). L'approche BoP « originelle », ou « BoP 1.0 », correspond à la seule adaptation du *marketing-mix* (*i.e.* le produit, le prix, la distribution et la communication) de l'entreprise aux conditions de consommation des personnes à faible revenu, tandis que l'approche BoP « actualisée », ou « BoP 2.0 », vise l'émergence et la (co)construction de marché (Perrot, 2010). Simanis et Hart (2008) formalisent et nomment

<sup>41</sup> cf. la référence explicite aux travaux de C.K. Prahalad en page 18 du rapport intitulé « *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor* » (juillet 2008) de la *Growing Inclusive Markets Initiative*, du PNUD (source : site Internet de la *Growing Inclusive Markets Initiative* : [http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report\\_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf](http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf))

« Protocole BoP » le processus de co-construction d'entreprises « au bas de la pyramide ». Yunus *et al.* (2012, p. 71) soulignent la nécessaire pluridisciplinarité de cette approche « actualisée » : « *Le Protocole BoP repose sur des approches académiques pluridisciplinaires (connaissances anthropologiques, action sociale, sciences du développement, conception graphique, etc.) permettant de démarrer un processus d'innovation* ». Prahalad (2012) revient lui-même dans sa dernière publication sur la démarche d'innovation en faveur du BoP. Selon lui, l'innovation doit porter sur le *business model* et pas uniquement sur le produit : « *Ce changement d'orientation nous oblige à passer d'une approche centrée sur le produit à un focus sur l'innovation par le business model, dont le produit n'est qu'un sous-ensemble* » (Prahalad, 2012: 11, trad. auteur).

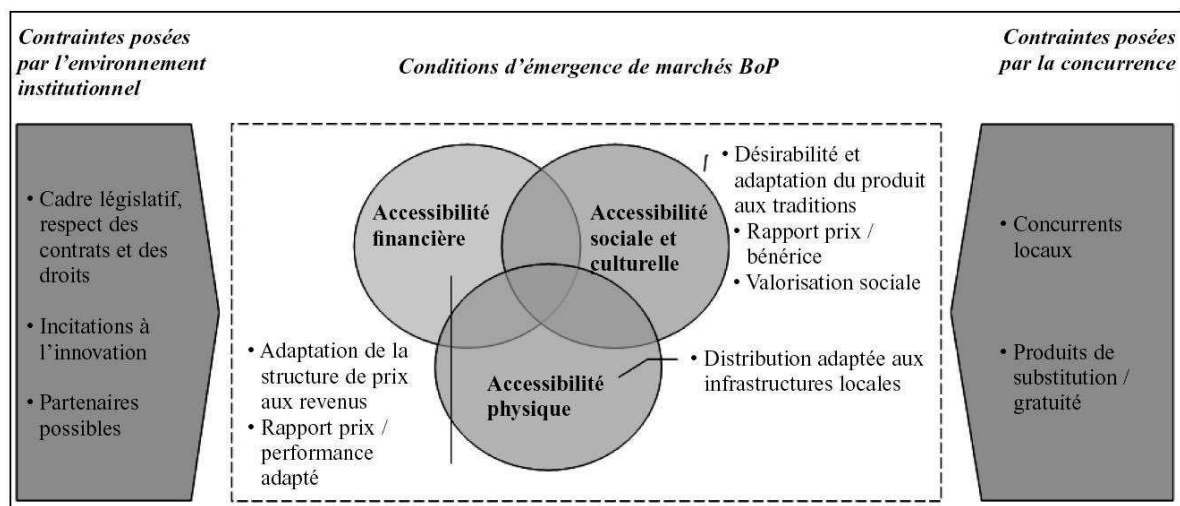
Tableau 1 : BoP 1.0 versus BoP 2.0

	<b>Capture de marchés : approche « BoP 1.0 »</b>	<b>Construction de marchés : approche « BoP 2.0 »</b>
<b>Situation initiale</b>	– Demande solvable existante – Concurrence existante	– Absence de marché – Produits de substitution
<b>Objectifs</b>	– Pénétration d'un marché	– Préparation de futurs marchés dans une logique de développement durable
<b>Modèle économique</b>	– Pauvres perçus comme consommateurs potentiels Adaptation limitée du modèle économique : exploitation des ressources existantes de l'entreprise – Recherche d'un modèle pouvant être facilement répliqué	– Pauvres perçus comme consommateurs et parties prenantes des projets – Partenariat avec ONG ou entreprises sociales visant à combiner les compétences et à développer de nouvelles ressources pour l'entreprise – Expérimentation locale
<b>Management</b>	– Géré comme partie intégrante de l'organisation (« business as usual ») – Résultats évalués selon les critères standards de mesure de la performance pour l'entreprise	– Projet dédié avec équipe et budgets associés, située au siège de l'entreprise et pilotant la réplification – Résultats évalués selon des critères propres au projet et valorisant l'apprentissage
<b>Financement</b>	– Essentiellement des coûts de marketing, pris en charge par l'entreprise	– Financement de la mise en place de l'écosystème : réseau de distribution, approvisionnement impliquant des personnes pauvres – Coûts de marketing social – Investissements dans le capital de la structure, selon modalités innovantes
<b>Exemples</b>	– HUL – Coca-Cola – ...	– Danone-Grameen – EDF – Essilor – ...

Source : Perrot (2010, p. 56)

Perrot (2010) met par ailleurs en exergue la place centrale de la notion d'accès dans les conditions d'émergence de marchés dans le contexte de pauvreté (Figure 2). Or, les notions d'accès et d'accessibilité sont la « clé » de compréhension de ce qui distingue philosophiquement un objet, un phénomène, ou un modèle « inclusif », d'un autre, « exclusif » (Gardou, 2012). Le raffinement des types d'accès —physique, financier, et socio-culturel— à échafauder pour construire des marchés BoP, contribue à cadrer la démarche.

**Figure 2 : Les conditions d'émergence d'un marché BoP**



Source : Perrot (2010, p. 51)

L'approche des marchés BoP accompagne le développement et la mise en œuvre des stratégies RSE et des *business models* inclusifs par les entreprises classiques. En effet, selon Martinet et Payaud (2008 ; 2010) sans compter les entreprises sociales, les stratégies RSE-BoP constituent les formes de stratégie RSE les plus abouties. S'appuyant sur la base du travail réalisé sur le BoP par le réseau *IMS-Entreprendre pour la cité*<sup>42</sup> (IMS, 2013a ; 2013b), ils présentent une taxonomie des formes de RSE. Ils formulent six propositions —*i.e.* Intention Stratégique, Formule et Stratégie Générique, Clients et marchés, Système d'offre, Réseau de Valeurs, Compétences et Ressources Stratégiques— et précisent les fondements théoriques d'une intention stratégique RSE-BoP (Tableau 2) (Payaud et Martinet, 2010).

<sup>42</sup> Signalons qu'au cours de l'année 2014, une fusion entre les réseaux FACE et IMS, d'abord été souhaitée par les conseils d'administration respectifs, a été amorcée entre les équipes nationales et (dans certains cas) territoriales, avant d'être brusquement suspendue puis annulée, en raison d'un désaccord stratégique entre les deux conseils d'administration.

**Tableau 2 : Les fondements théoriques d'une intention stratégique RSE-BoP**

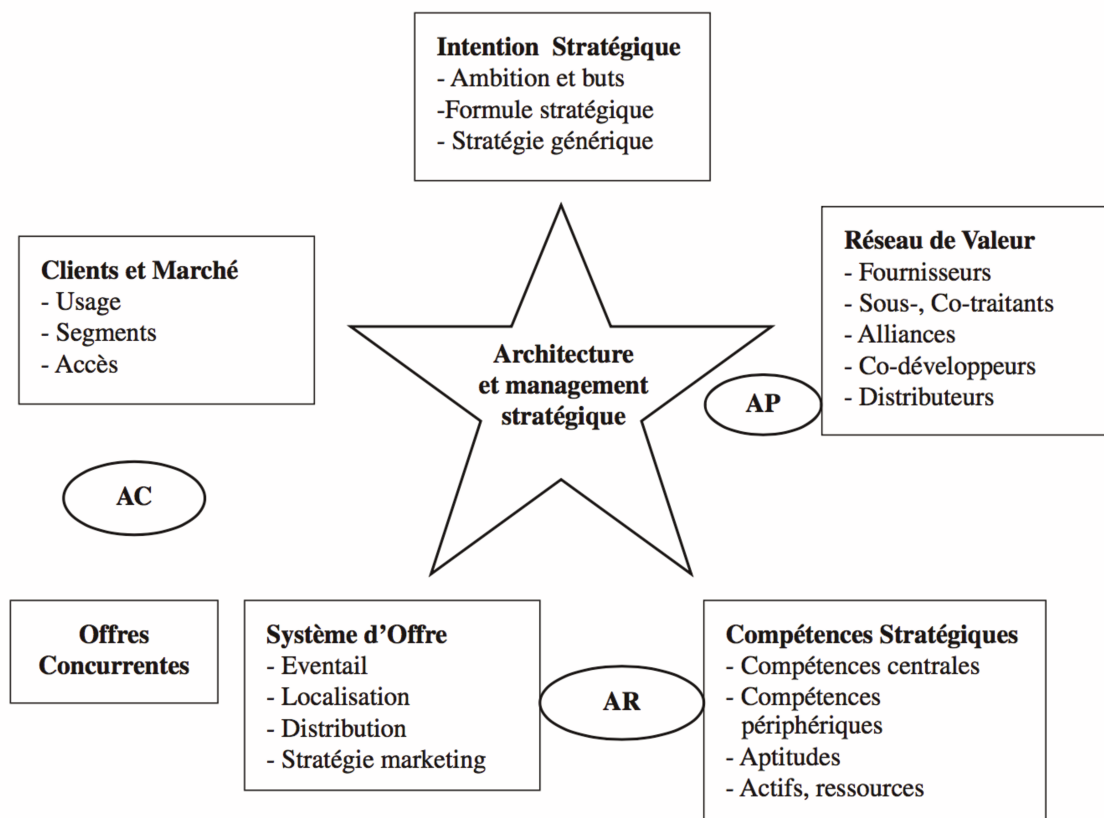
	Intention stratégique			
	Clients et Marché	Système d'Offre	Réseau de Valeur	Compétences Stratégiques
Théorie de la structuration	X		X	X
Encastrement	X	X	X	X
Entreprise « géographique »	X	X	X	X
Socioéconomie de la proximité	X	X	X	X
Apprentissage	X			X
Approches fondées sur les R&C	X	X		X
Réseaux			X	
Approches basées sur les communautés	X	X	X	
Théorie des parties prenantes	X		X	X
Entrepreneuriat social			X	
Innovation		X		X

Source : Payaud et Martinet (2010, p. 43)

Ils proposent ainsi *un cadre théorique intégrateur pour le management stratégique « BoP »*<sup>43</sup> (Martinet et Payaud, 2009). Ce cadre d'analyse théorique ou « schéma directeur pour un management stratégique RSE-BoP » (Figure 3) articule leurs six propositions (Payaud et Martinet, 2010). Ces six éléments et ce modèle de management stratégique semblent faire directement référence, sans le dire en ces mots, au *business model* de l'organisation ou de l'activité en faveur du BoP.

<sup>43</sup> Titre de l'article

**Figure 3 : Schéma directeur pour un management stratégique RSE-BOP**



AC = Avantages Concurrentiels  
 AR = Avantages liés aux ressources et compétences  
 AP = Avantages liés aux partenariats

Source : Payaud et Martinet (2010, p. 40)

L'approche des marchés BoP trouve également un écho auprès de certains acteurs du champ de l'entrepreneuriat social et des entreprises sociales. Parmi les cas présentés par Prahalad (2004), figure la *Grameen Bank* de M. Yunus. Fondée en 1976, l'entreprise pionnière (et inventrice) du micro-crédit est la plus remarquable des entreprises sociales, et avec 8 millions d'emprunteurs-déposants-proprétaires en situation de pauvreté (détenteurs à hauteur de 95 % de son capital)<sup>44</sup>, une véritable institution bancaire du Bangladesh. Parallèlement à sa contribution à l'émergence de l'approche des marchés BoP et à sa reconnaissance internationale par le Comité Nobel norvégien (en 2006), M. Yunus formalise sa conception de l'entreprise.

<sup>44</sup> cf. Préface de Maria Nowak, Présidente des Amis de *Grameen*, dans la version francophone (traduite par Béatrice Merle d'Aubigné et Annick Steta, aux éditions JCLattès, 2011, p. 7-10) de Yunus et Weber (2010)

### 1.1.2. Du social business vers le business model inclusif

À son retour au Bangladesh, M. Yunus consacre ses recherches au développement et à la lutte contre la pauvreté. D'abord en étant chercheur (à l'université de Chittagong et expérimentateur au village de Jobra, initialement, sur ses deniers personnels), entrepreneur, fondateur, puis directeur général de la *Grameen Bank* jusqu'à son licenciement en mars 2011<sup>45</sup>. Puis, en formalisant théoriquement ses expériences : M. Yunus revient d'abord avec Alain Jolis sur la création de la *Grameen Bank* et l'invention du micro-crédit (Yunus et Jolis, 1997), puis sur la diversification des activités de *Grameen* et l'esquisse du *social business* en tant que forme innovante d'entreprise (Yunus, 2008). Depuis, il se consacre à la conceptualisation théorique (Yunus *et al.*, 2010 ; 2012), et à la diffusion auprès du grand public (Yunus et Weber, 2011 ; Kickul *et al.*, 2012) du concept de *social business model*, notamment lors de conférences internationales<sup>46</sup>.

Théoriquement, Yunus part du constat qu'il existe deux types d'organisations dans le système capitaliste : les entreprises dont l'objectif ultime est la maximisation du profit de ses propriétaires, et les organisations à but non lucratif dont l'objectif ultime est la résolution d'un problème social. Le *social business* correspond à « *une forme hybride entre les firmes maximisant le profit économique et les organisations à but non lucratif du type ONG* » (Faivre-Tavignot *et al.*, 2010, p. 178), définie par sept principes fondateurs (M. Yunus *in* Kickul *et al.*, 2012, p. 453-454, *trad. auteur*) :

1. *L'objectif de l'activité est de surmonter la pauvreté ou un ou plusieurs problèmes non-résolus de la société (tels que l'éducation, la santé, l'accès à la technologie et l'environnement) ; ce n'est pas la maximisation du profit.*
2. *Elle doit être financièrement et économiquement soutenable.*
3. *Les investisseurs reçoivent un retour sur investissement qui n'excède pas le montant de leur investissement, cela étant, aucun dividende n'est donné.*

---

<sup>45</sup> Les causes officielles de cette éviction semblent confuses dans la presse (pour non-validation préalable par la Banque Centrale de sa nomination, selon le site Internet [libération.fr](http://www.liberation.fr) : [http://www.liberation.fr/terre/2011/03/03/reglement-de-comptes-en-banque-pour-yunus\\_718851](http://www.liberation.fr/terre/2011/03/03/reglement-de-comptes-en-banque-pour-yunus_718851) ; pour son âge ayant dépassé la limite de 60 ans prévue par le droit bancaire selon le site Internet [RFI.fr](http://www.rfi.fr) : <http://www.rfi.fr/economie/20110505-muhammad-yunus-exclu-grameen-bank-cour-supreme-bangladesh/>) mais la décision vient clairement de la Banque Centrale du Bangladesh (en mars 2011), et est confirmée par la Cour suprême (en mai 2011). Ces ennuis avec les autorités du pays ne sont ni les premiers, ni les derniers. En effet, tout semble avoir débuté en 2007 avec l'intention (au plus éphémère) de M. Yunus de créer son propre parti politique. En 2010, après avoir été accusé de détournement de fonds, il est blanchi. Enfin, il était convoqué le 29 mars 2015 pour accusation par les autorités fiscales de plus de 1,51 millions de dollars d'arriérés d'impôts (source : site Internet [RFI.fr](http://www.rfi.fr) : <http://www.rfi.fr/asi-pacifique/20150325-bangladesh-nobel-paix-muhammad-yunus-prises-fisc-grameen-bank-sheikh-hasina>). Au moment de la rédaction de cette thèse, nous n'avons pas trouvé d'informations faisant état de l'issue de cette convocation.

<sup>46</sup> M. Yunus était notamment l'invité (avec Antonio Meloto, célèbre entrepreneur social philippin) du *World Forum Lille* en octobre 2014 (auquel j'assistais), à l'occasion de la conférence de lancement de *SoBizHub*, incubateur de *social business* en région Nord-Pas-de-Calais.

4. [...] *La totalité du profit de l'entreprise reste au sein de l'entreprise pour le développement et l'expansion additionnelle.*
5. *L'activité doit avoir une conscience environnementale.*
6. *Les rémunérations devraient correspondre aux moyennes, avec de meilleures conditions de travail.*
7. *« Faites-le dans la joie ».*

Yunus *et al.* (2010) s'inscrivent dans une démarche d'innovation par le *business model*. Ils décomposent le *business model* en trois éléments : une proposition de valeur, une constellation de valeur, et une équation de profit. De l'expérience de la *Grameen Bank* d'une trentaine d'activités économiques luttant contre la pauvreté, Yunus *et al.* (2010) retirent cinq leçons (Tableau 3). Trois d'entre elles révèlent des similarités avec l'innovation par le *business model* au sens large, et les deux autres relèvent de spécificités propres aux *social business models*.

**Tableau 3 : Cinq leçons de la construction de *social business***

---

*Similarités avec l'innovation conventionnelle par le business model*

1. *Remettre en cause la logique dominante et des postulats de base*
2. *Trouver des partenaires complémentaires*
3. *Entreprendre un processus d'expérimentation continue*

*Spécificités des social business models*

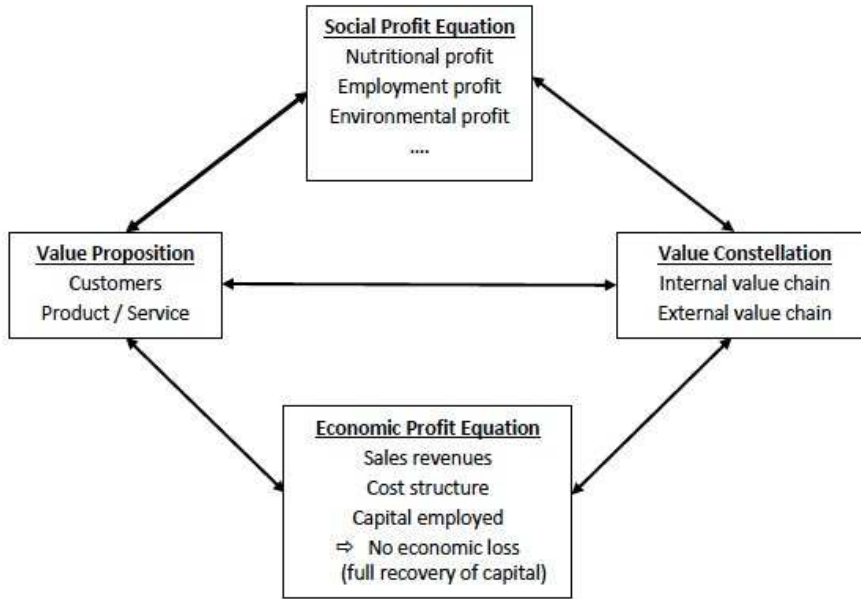
4. *Privilégier un actionnariat à but non lucratif et social*
  5. *Spécifier clairement l'objectif en matière de profit social*
- 

Source : Yunus *et al.* (2010, p. 314, trad. auteur)

Les diversifications et développements progressifs (par expérimentation) des activités de *Grameen* traduisent en effet « *l'émergence graduelle du concept de social business : une entreprise s'autofinçant qui vend des biens ou des services et rembourse l'investissement de ses propriétaires, mais dont l'objectif premier est de servir la société et améliorer la condition des pauvres* » (Yunus *et al.*, 2010, p. 316, trad. auteur). La conceptualisation théorique du *social business model* amène Yunus *et al.* (2010) à proposer quatre composantes et une représentation modélisée des interactions entre ces quatre composantes (Figure 4). Ce référentiel scinde l'équation de profit du *business model* conventionnel en deux sous-équations de profit, l'une économique et l'autre sociale.



**Figure 4 : Les quatre éléments d'un *social business model* et leurs interactions**



Source : Yunus *et al.* (2010, p. 319)

Or, cette représentation présente des limites. Demil *et al.* (2013, p. 131), soulignent ainsi que « si une telle approche s'avère particulièrement intéressante pour opérer le basculement dans la manière de voir des entreprises, soulignant la nécessité d'accorder autant d'importance à l'économique et au social, il nous semble qu'elle conduit aussi à séparer, voire à opposer valeur sociale et valeur économique ». En effet les conceptions hybrides (*i.e.* au sens non uniquement économique) de la valeur —telles que les notions de « valeur durable » (Hart et Milstein, 2003), de « valeur mutuelle » (London *et al.*, 2010), ou encore de « valeur partagée » (Porter et Kramer, 2011)— suggèrent que l'intention stratégique précède et détermine la nature de la valeur créée. Selon Yunus, dans l'interview accordée à Kickul *et al.* (2012), « le social business est un type d'activité dont le but est de changer le monde, une activité guidée par créativité et passion pour la résolution de problèmes [...]. Le social business est une activité dans laquelle on ne cherche pas à faire de l'argent pour soi, mais à résoudre le problème avec le business model » (Kickul *et al.*, 2012, p. 455, trad. auteur). Cette qualification du social business par son intention de résolution de problèmes sociaux au moyen du business model est alors potentiellement plus fructueuse qu'une qualification fondée sur une équation articulant et séparant profit social et profit économique.

La distance souhaitée par Yunus pour le social business vis-à-vis des travaux sur l'entreprise sociale et l'entrepreneuriat social questionne particulièrement. En effet, sûrement afin de distinguer clairement son concept de ceux d'« entreprise sociale » et d'« entrepreneuriat

social », qu'il juge équivoques, Yunus rejette la comparaison de son travail à celui d'autres théoriciens et praticiens de l'entrepreneuriat social, quand bien même le *social business* serait un *business model* (spécifique) de l'entrepreneuriat social : « *Les termes d' « entreprise sociale » ou d' « entrepreneuriat social » sont fréquemment utilisés dans la littérature relative aux techniques de lutte contre la pauvreté. Bien que leur signification varie d'un auteur à l'autre, ils font généralement référence à des notions relevant de l'univers de la maximisation du profit ou du monde traditionnel des organismes caritatifs. Ils ne correspondent pas à ce que j'appelle social business [...]. Mon travail et celui de la Grameen Bank ont souvent été assimilés à de l'entrepreneuriat social [...]. Il ne faut cependant pas comparer mon travail à celui des autres entrepreneurs sociaux ou considérer que l'entrepreneuriat social et le social business sont synonymes* » (Yunus et Weber, 2011, p. 40-41). Cela apparaît d'autant plus étonnant que *Grameen* est indéniablement une entreprise sociale et M. Yunus un entrepreneur social (Peredo et McLean, 2005 ; Seelos et Mair, 2005 ; Mair et Martí, 2006 ; Martin et Osberg, 2007 ; Zahra *et al.* 2009).

De plus le professeur bangladais semble rejeter, pour le *social business model*, le recours aux dons et aux financements publics : « *Cela le dispense de recourir à des dons, des donations, des subventions ou des financements publics* » (Yunus et Weber, 2011, p. 41). Les revenus semblent devoir provenir exclusivement de la monétisation des propositions de valeur faites au(x) marché(s). Cette conception de l'entreprise sociale nous apparaît restrictive et tend à exclure les entreprises sociales européennes de l'approche (*cf.* Defourny et Nyssens, 2010 ; 2011). Par ailleurs, d'un point de vue théorique, les subventions peuvent être conceptualisées comme au titre de la rémunération d'une proposition de valeur faite à l'État où à une collectivité territoriale. En effet, les entreprises sociales ont généralement une mission d'intérêt général, que l'État en tant que partie prenante peut éventuellement (et légitimement dans bien des cas) rétribuer. De plus, M. Yunus ne mentionne que très rarement que les 5 % du capital de la *Grameen Bank* n'appartenant pas aux emprunteurs-déposants, appartiennent à l'État bangladais.

En revanche, M. Yunus oriente délibérément son concept vers les multinationales : « *il semble pertinent que le modèle du social business soit orienté vers les multinationales, puisque leurs atouts (santé et poids financier ; expertise commerciale ; compétences techniques ; capacité en termes d'innovation, de production et de distribution ; potentiel de R&D et liberté de concurrence) sont considérés comme des leviers puissants pour l'expérimentation et la mise en œuvre des projets* » (Yunus *et al.*, 2012, p. 68). Cette orientation semble en contradiction avec une logique se disant en rupture avec la logique dominante. Il semble alors plus naturel

d'élargir la notion de *social business model* aux (grandes) entreprises sociales et ONG, de manière à la discuter, l'amender et l'enrichir au regard d'approches similaires ou comparables.

### 1.1.3. Le business model inclusif

Les auteurs et les travaux à l'origine de la notion de *business model* inclusif sont généralement issus de pays en voie de développement. Pourtant, des entreprises inclusives existent également dans les pays développés, et pour certaines même depuis plusieurs décennies. Afin d'ancrer théoriquement notre exploration des *business models* inclusifs en France, nous présentons d'une part la littérature sur le *business model* inclusif à l'international, et d'autre part celle sur les entreprises inclusives en Europe et en France.

#### **Le business model inclusif à l'international i.e. dans les pays en voie de développement**

Le Protocole BoP et l'approche *social business model* partagent une même volonté de résoudre les problèmes socio-économiques des populations laissées en marge de l'économie mondiale. La logique de cette démarche remet fondamentalement en cause les approches dominantes du *business* : « *Le marketing peut être singulièrement défini comme : créer un besoin*<sup>47</sup>  *dans un marché. Le social business ou le BoP, c'est créer un marché où il y a un besoin* » (Marc Gosselin, Directeur Général de la *business unit Produits Laitiers Moyen-Orient et Afrique de Danone*, dans Faivre-Tavignot et al., 2010, p. 185-186).

Les *business models* développés dans le cadre du Protocole BoP peuvent être qualifiés d'inclusifs. De même, les *social business models* sont un type (spécifique) de *business models* inclusifs. En effet, selon le PNUD (2008, p.2), « *les business models inclusifs incluent les pauvres du côté de la demande en tant que clients et consommateurs, et du côté de l'offre en tant qu'employés, producteurs, et propriétaires d'activités à des points variés de la chaîne de valeur. Ils créent des ponts entre l'entreprise et les pauvres pour un bénéfice mutuel* »<sup>48</sup>. Or, la majorité des cas étudiés dans le cadre des travaux de recherche sur le BoP et/ou le *social*

---

<sup>47</sup> « Stimuler un besoin » ou « créer un désir » nous semble même davantage approprié.

<sup>48</sup> Box 1. (trad. auteur), page 2 du rapport intitulé « *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor* » (juillet 2008) de la *Growing Inclusive Markets Initiative*, du Programme des Nations Unies pour le Développement (source : site Internet de la *Growing Inclusive Markets Initiative* : [http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report\\_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf](http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf))

*business* sont des *business models* inclusifs qui incluent les personnes en situation de pauvreté soit « du côté de la demande en tant que clients et consommateurs », soit « du côté de l'offre, en tant que producteurs, et/ou propriétaire ». En effet, ils prennent tous deux racine dans le contexte de pays en voie de développement, où les problématiques sociétales peuvent avoir des conséquences fatales pour les êtres humains : « *Les problèmes allant du changement climatique et de la pénurie en eau à la pollution industrielle et au prix élevé de l'énergie, qui sont de simples nuisances pour les peuples au Nord, posent des difficultés de vie et de mort pour ceux du Sud* » (Yunus *et al.*, 2010, p. 318, trad. auteur). Dans les contextes des pays les moins avancés en matière de développement, l'entrepreneuriat peut lui-même être vital pour les individus du BoP. En effet, dans ces pays, notamment en raison du manque d'infrastructures et de la concentration des entreprises dans les zones urbaines, la majorité de l'économie est informelle. De plus, il n'existe généralement pas d'indemnisation du chômage dans ce contexte. L'entrepreneuriat constitue alors souvent l'unique moyen de générer des revenus pour les personnes du BoP : « *la majorité des pauvres auto-employés sont pris dans des activités de subsistance [...]. Ils n'ont généralement pas de compétences spécialisées et pratiquent souvent plusieurs professions [...]. La plupart des pauvres ne sont pas auto-employés par choix et accepteraient volontiers un emploi industriel au salaire raisonnable, si cela leur était possible* » (Karnani, 2008, p. 50-51, trad. auteur). On comprend ainsi le succès de ces types de *business models* inclusifs à la fois « du côté de la demande » et « du côté de l'offre en tant que producteurs et/ou propriétaire », basés sur l'entrepreneuriat local dans les pays en voie de développement.

Selon Karnani (2007 ; 2008), la conception dominante du BoP comporte plusieurs biais : « *cette vision romancée des pauvres ne les aide pas, mais leur nuit en réalité. Tout d'abord, elle résulte d'un manque de regard sur les mécanismes juridiques, réglementaires et sociaux de protection des pauvres, qui sont des consommateurs vulnérables. En second lieu, elle résulte de la trop grande focalisation sur le micro-crédit et de la sous-considération d'entreprises modernes qui offrent des possibilités d'emploi pour les pauvres [...]. L'histoire économique contemporaine démontre clairement que le marché libre est le meilleur moyen de parvenir à une croissance globale et au développement. Mais cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de rôle pour l'Etat ; il faut imposer des limites pour empêcher l'exploitation des pauvres* » (Karnani, 2008, p. 49, trad. auteur). Dans ce cadre, il ne semble pas exister de travaux relatifs aux *business models* inclusifs se focalisant sur le « côté de l'offre en tant qu'employés » dans les littératures du BoP et du *social business model*. Pourtant, comme le suggère Karnani, l'étude du *business model* « *d'entreprises modernes qui offrent des opportunités d'emploi pour les pauvres* »

contribuerait à renforcer la robustesse conceptuelle de l'approche des marchés BoP et du concept de *social business*.

### **Les « entreprises inclusives » en Europe et en France *i.e.* dans les pays développés**

Dans la littérature existante, les *Work Integration Social Enterprises* (WISEs) semblent correspondre à un type d'« entreprises modernes » au sens où l'entend Karnani. Ces entreprises sociales de pays développés se focalisent sur l'emploi et l'insertion des personnes en situation de précarité. Essentiellement menés au niveau européen par le réseau EMES<sup>49</sup>, les travaux sur les WISEs ne sont généralement ni associés aux travaux sur le BoP, ni au *social business model*. Cependant, la taxonomie des WISEs en Europe (Davister *et al.*, 2004 ; Spear et Bidet, 2005 ; Nyssens, 2006 ; Defourny et Nyssens, 2008 ; Battilana *et al.*, 2014) permet de considérer a priori comme un modèle d'entreprise sociale (tout comme le *social business* en est un) et suggère en outre une contingence des modèles nationaux aux choix politiques nationaux en matière de protection des publics précaires de chaque État.

De plus, les WISEs ont un champ d'intervention qui ne se limite pas à la lutte contre la pauvreté. En effet, elles s'inscrivent plus globalement dans la lutte contre l'exclusion sociale (dont la pauvreté est un des facteurs) par l'emploi au cœur d'une ou plusieurs activités économiques. Cependant, les travaux sur les WISEs observent les interactions entre ces entreprises sociales et les dispositifs nationaux de lutte contre l'exclusion au travers essentiellement de la théorie des parties prenantes (Campi *et al.*, 2006 dans Nyssens, 2006). Gianfaldoni et Morand (2015) sont, à notre connaissance les seuls à évoquer le *business model* des WISEs : « *les coupes budgétaires majeures du gouvernement et les politiques en faveur de l'emploi ont profondément touché le secteur de l'insertion avec un effet d'entraînement sur le business model de la WISE. Les entreprises sont incitées à optimiser semblablement leurs activités productives et sociales. Leurs activités de production sont le véhicule pour l'intégration par le travail, tandis que leurs activités sociales réalisent le principal objectif de re-socialiser les personnes avec des problèmes psychologiques et sociaux à travers et pour le travail* » (Gianfaldoni et Morand, 2015, p. 199-200, trad. auteur). Focalisant leur analyse sur l'influence de l'évolution de la régulation sur les pratiques en œuvre au sein des SIAE, d'un point de vue macroéconomique, Gianfaldoni et Morand (2015) mettent en lumière un des enjeux empiriques de l'exploration

---

<sup>49</sup> Le réseau EMES est un réseau de chercheurs et de centres de recherche européens spécialisé sur les entreprises sociales et l'ensemble de l'économie sociale. Il est issu d'un projet de recherche sur "l'émergence des entreprises sociales en Europe" (1996-1999) commandité par la DG Recherche de la Commission européenne.

du *business model* des WISEs<sup>50</sup> : « *Tout en acceptant l'évaluation de leurs pratiques économiques et sociales, les WISEs sont maintenant obligées de chercher plusieurs sources publiques et privées de financement afin d'équilibrer leurs budgets ou alimenter leur flux de revenus. Leur business model est ainsi affecté, par une transformation de leurs choix stratégiques et leur comportement rationnel (Brink et Holmen 2009, p. 109). Les WISEs doivent donc repenser leur organisation productive et leur structure de gouvernance en ce qui concerne l'appropriation et la création de valeur économique, la génération et la distribution des revenus, le développement des ressources et des compétences, et la création d'avantages concurrentiels* » (p. 206, trad. auteur). Toutefois, il n'existe pas à notre connaissance de recherche sur les WISEs focalisée sur le *business model* de l'entreprise sociale inclusive.

Par ailleurs, la taxonomie des WISEs en Europe n'identifie ni les EA, ni les ESAT en tant qu'entreprise sociale inclusive. Pour les EA, la raison est simple : *a priori* il ne semble exister aucune recherche impliquant cette forme d'organisation, du moins, dans son appellation actualisée. Il s'agit d'« *une entreprise à part entière, qui permet à des personnes reconnues travailleurs handicapés orientés « marché du travail » d'exercer une activité professionnelle salariée dans des conditions adaptées à leurs besoins. Sa vocation est d'accompagner l'émergence et la consolidation d'un projet professionnel du salarié handicapé à efficience réduite, en vue de sa valorisation, sa promotion et sa mobilité au sein de la structure elle-même ou vers les autres entreprises* »<sup>51</sup>. En effet l'« entreprise adaptée » est apparue en France avec la loi du 11 février 2005 ou « loi handicap », en remplacement de l'« atelier protégé »<sup>52</sup>. Or c'est sur cette dernière appellation (apparemment « désuète » en France) que reposent les littératures francophone (Visier, 1998a ; Velche, 2004 ; Romien, 2005 ; Robelet *et al.*, 2009) et internationale (Gersuny et Lefton, 1970 ; Dudley et Schatz, 1985 ; Block, 1993 ; Visier, 1998b ; Migliore *et al.*, 2007, 2008 ; Migliore, 2010 ; Rogan et Rinne, 2011) sur l'emploi de personnes en situation de handicap au cœur de ces formes d'entreprise.

Pour l'ESAT, la littérature en stratégie des organisations est devenue foisonnante (Baret, 2012a, 2012b, 2013 ; Cristallini et Goter-Grivot, 2012 ; Cuenca *et al.*, 2013 ; Cret et Jaubert, 2014 ; Lux, 2016). Cependant, son absence de la taxonomie des WISEs suggère qu'il faut

---

<sup>50</sup> Notons que Patrick Gianfaldoni était notamment présent lors de notre communication lors des RIUESS 2015, intitulé « Le Portefeuille de *business models* d'un groupe diversifié d'entreprises sociales : le cas Vitamine T » (Ranjatoelina, 2015).

<sup>51</sup> Circulaire DGEFP n°2006/08 du 7 mars 2006 relative aux Entreprises Adaptées (EA) et aux Centres de Distribution de Travail à Domicile (CTD), p.3.

<sup>52</sup> Dont la création remonte à la loi sur le reclassement des travailleurs handicapés du 23 novembre 1957. Les « *Sheltered Workshops* » (traduction anglaise d'atelier protégé) correspondent aux homologues des EA et ESAT à l'international (Pays-Bas, Suède, Allemagne, États-Unis *cf.* Migliore, 2010).

davantage considérer l'ESAT comme une entreprise sociale (e.g. Cristallini et Goter-Grivot, 2012). En effet le « statut » d'ESAT, également issu de la loi du 11 février 2005 en remplacement du « centre d'aide par le travail (CAT) »<sup>53</sup>, le définit comme un établissement médico-social et non comme une entreprise. Au regard de la loi, l'ESAT ne dépend pas du code du travail et n'a aucune relation avec les DIRECCTE, mais est régi par le code de l'action sociale et des familles (et non le code du travail) et a pour interlocuteur de gestion l'ARS. Bien que l'activité de l'ESAT soit (notamment) indéniablement économique et qu'il emploie et rémunère ses travailleurs en situation de handicap, ceux-ci n'en sont pas salariés mais usagers. Dans l'ESAT les travailleurs en situation de handicap n'ont pas de contrat de travail mais signent un contrat d'usager. Malgré cette nature hybride et singulière, les EA et ESAT sont considérés comme appartenant au même secteur par les acteurs du terrain : « *En matière d'indicateurs économiques, de pratiques commerciales ou d'activités, les différences entre ESAT et EA sont marginales* »<sup>54</sup>. De même, EA et ESAT partagent dans leur modèle respectif « *l'hypothèse implicite [...] que l'exercice d'une activité professionnelle permet l'intégration sociale des personnes handicapées* » (Cret et Jaubert, 2014, p. 55). Cette proximité entre EA et ESAT, et leur intention commune d'inclure, d'insérer des personnes en situation d'exclusion par l'activité économique sont bien résumées par le *verbatim* d'une actrice du terrain, retranscrit par Cayet (1997, p.7-8) : « *L'Insertion par l'Économie s'inscrit dans une problématique unique. Son objectif premier, l'objectif social, est sa raison d'être. Son objectif économique qui sous-tend le premier, est son moyen d'être. Il s'agit de faire cohabiter deux logiques qui, apparemment, peuvent paraître contradictoires : la logique sociale et la logique économique. Elles ne sont pas contradictoires, elles sont interactives et dynamiques, à condition de ne pas les hiérarchiser, mais de les poursuivre toutes les deux en permanence et d'y voir le fondement même de ce nouvel espace créateur rapports sociaux nouveaux. À ce titre, elle n'est pas modélisée sur l'entreprise classique. Car, pour parvenir à son objectif, l'Entreprise d'Insertion se situe volontairement en amont et prend en compte les publics marginalisés pour les aider à reprendre pied dans la société. Pour certains [les SIAE] ce sens sera de les mener à l'emploi. Pour d'autres [les EA et les ESAT]<sup>55</sup>, ce sera de les fixer à un emploi dans le champ des besoins sociaux non satisfaits* ».

Dans les années 2000, de nouvelles formes d'entreprise inclusive ont émergé. À la fois classiques et inclusives, ces entreprises incluent des personnes en situation de handicap dans

---

<sup>53</sup> Les CAT ont été créés en 1954, à l'initiative d'associations de personnes ou de familles de personnes en situation de handicap (cf. Robelet *et al.*, 2009).

<sup>54</sup> Observatoire économique du travail protégé et adapté du Réseau GESAT, 2013, p.8

<sup>55</sup> Respectivement ateliers protégés et CAT à cette époque-là.

une perspective d'emploi « de haut niveau ». Dans la littérature, le cas le plus emblématique au niveau international est l'entreprise danoise *Specialisterne* (Austin *et al.*, 2008). Spécialisée dans l'audit de conformité de sites et d'applications connectées, durant la phase de tests précédant leur mise en ligne, *Specialisterne* emploie en majorité des personnes atteintes du syndrome d'Asperger. Ce cas soutient et illustre notamment en partie, la proposition d'une extension de la théorie des ressources (Weppe *et al.*, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013a ; Warnier, 2015).

## **1.2. ANALYSE DES *BUSINESS MODELS* INCLUSIFS : CADRAGE THEORIQUE ET CONCEPTUEL**

Le cadre conceptuel et théorique de cette recherche est élaboré à partir de deux conceptions du *business model* de la littérature, et prend racine au cœur de la 'théorie étendue des ressources'. Nous revenons dans un premier temps sur ce courant théorique puis dans un second temps, nous y ancrons notre conception du *business model*.

### **1.2.1. La 'théorie étendue des ressources'**

#### **La théorie des ressources : de l'émergence aux extensions**

La théorie des ressources (« *Resource-Based Theory* » ou RBT) dont l'émergence originelle est attribuée à Penrose (1959) devient l'approche théorique dominante en management stratégique dès la fin des années 1980 (Barney, 1991 ; Rumelt, 1984 ; Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1989 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney *et al.*, 2001). Dans la théorie classique des ressources, l'avantage concurrentiel durable est déterminé, conditionné, par la détention de ressources stratégiques, généralement caractérisées par le modèle VRIN (ou VRIO) —*i.e.* pour être qualifiée de stratégique, une ressource doit être à la fois : « *Valorisable* », « *Rare* », « *Inimitable* », et « *Non substituable* ». Enrichie par les courants de recherche sur la compétence (individuelle et organisationnelle<sup>56</sup>) et la connaissance (en tant que ressource spécifique), la théorie classique des ressources constitue le berceau d'approches et de courants théoriques tels que celui de la *Knowledge-based view* (Conner et Prahalad, 1996

---

<sup>56</sup> Ou capacité



; Grant, 1996), du *Competence-based strategic management* (Sanchez et Heene, 1997 ; Heene et Sanchez, 1997 ; Durand, 2006) ou encore de celui des capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997 ; Winter, 2003 ; Ray *et al.*, 2004 ; Teece, 2007 ; Bourkha, 2014). Au point que dans les années 2000, « *trois approches théoriques successives et emboîtées apparaissent ainsi : l'approche originelle basée sur la ressource, d'abord, son extension naturelle fondée sur la connaissance, ensuite, et, enfin, la théorie encore émergente dite de la compétence, qui selon nous dépasse ce que proposait la théorie des ressources en apportant une dimension supplémentaire essentielle* » (Durand, 2006, p. 265).

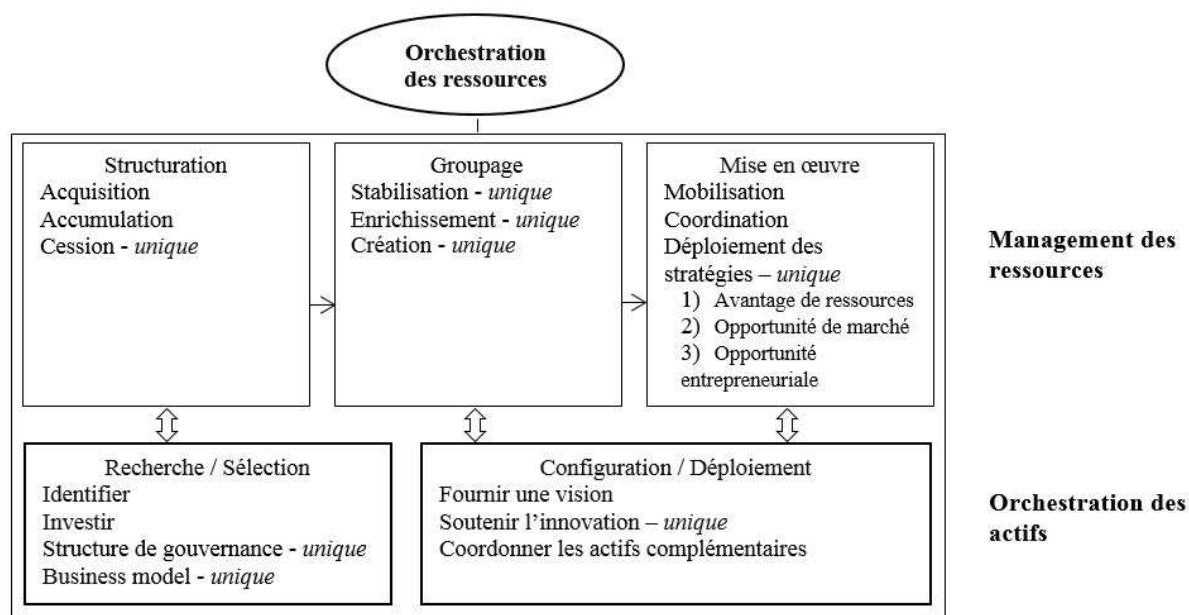
Le processus de valorisation des ressources est généralement décomposé en deux phases : la sélection des ressources (« *resource-picking* » ou « *selecting resources* »), et le déploiement des ressources (« *deploying resources* » ou « *capability-building* »). Dans la première, les entreprises sélectionnent les « *bonnes ressources* » tout en évitant les « *mauvaises* ». Dans la seconde, les ressources précédemment sélectionnées sont déployées en interne (Makadok, 2001). Priem et Butler (2001) soulignent le manque de travaux concernant cette seconde phase. En effet, selon Hansen *et al.* (2004, p. 1280, *trad. auteur*) « *ce qu'une entreprise fait avec ses ressources est au moins aussi important que les ressources qu'elle possède* ». De plus, *l'une des lacunes de l'approche ressources est le manque de considération pour l'entrepreneuriat malgré l'affirmation récurrente de l'importance de l'entrepreneur dans la théorie des ressources* » (Warnier, 2015, p. 64).

La consolidation théorique de la théorie des ressources se développe durant la dernière décennie grâce aux contributions d'autres approches ou théories économiques et/ou de management stratégique. Plus particulièrement les théories de l'entrepreneuriat contribuent à renforcer et à dynamiser la théorie des ressources (Alvarez et Busenitz, 2001 ; Alvarez et Barney, 2004, 2005 ; Foss et Ishikawa, 2007). Foss *et al.* (2008) mettent en perspective l'essence subjective du processus entrepreneurial en réconciliant, et en synthétisant, la théorie des ressources et la théorie entrepreneuriale. Leurs travaux contribuent à remettre l'entrepreneur et/ou le manager au cœur de la théorie, et s'inscrivent ainsi naturellement dans le prolongement d'Alvarez et Barney (2004, 2005). Élaborant également une 'approche étendue des ressources' (« *extended resource-based view* »), Arya et Lin (2007, p. 699) « *se focalisent sur l'extension de l'approche basée sur les ressources en intégrant la théorie des réseaux sociaux dans un contexte de réseau collaboratif à but non lucratif* ». Avec une méthodologie quantitative, ces auteurs examinent « *l'impact des caractéristiques organisationnelles, en se focalisant sur les ressources internes d'une organisation. Ensuite [les auteurs analysent] le rôle des ressources du partenaire, en se focalisant sur les relations dyadiques de l'organisation avec ses partenaires. Enfin, [ils analysent] l'influence des*

*structures de réseau, qui représentent des ressources relationnelles, sur les résultats de collaboration de l'organisation* » (p. 700, trad. auteur). Leur application de la théorie des ressources « à un contexte collaboratif en opposition à un contexte compétitif, [...] révèle que les ressources internes et externes permettent à certaines organisations d'améliorer leurs capacités en collaborant avec d'autres ; en conséquence, elles jouissent de bénéfices monétaires et non-monétaires supérieurs comparées aux autres qui ne peuvent accroître leurs capacités avec la collaboration » (Arya et Lin, 2007, p. 719, trad. auteur). Notre recherche doctorale prolonge cette intention d'extension de la théorie des ressources.

Sirmon *et al.* (2007) proposent un modèle théorique de management des ressources incluant plusieurs processus : (1) la structuration du portefeuille de ressources (acquisition, accumulation et cession) ; (2) le groupage des ressources qui permet leur intégration et leur combinaison (stabilisation, enrichissement et création) ; (3) la mise en œuvre des ressources pour saisir les opportunités de marché et entrepreneuriales grâce aux capacités de l'organisation (mobilisation, coordination et déploiement). L'orchestration des actifs (Helfat *et al.*, 2007 ; Depeyre, 2008) renvoie également aux mécanismes de recherche/sélection et de configuration/déploiement des ressources permettant à l'entreprise d'atteindre une performance supérieure (Sirmon et Hitt 2009). Sirmon *et al.* (2011) agrègent les cadres d'analyse respectifs du management des ressources (Sirmon *et al.* 2007) et de l'orchestration des actifs (Sirmon et Hitt, 2009) et proposent le modèle théorique d'orchestration des ressources (Figure 5). Ce modèle (Sirmon *et al.*, 2011 ; Chirico *et al.*, 2011 ; Wales *et al.*, 2013 ; Chadwick *et al.*, 2015) introduit un niveau d'analyse intermédiaire entre les ressources et l'avantage concurrentiel de l'organisation tout en orientant la réflexion autour des pratiques managériales et entrepreneuriales.

**Figure 5 : Modèle théorique d'orchestration des ressources**



*Unique* : L'élément n'a pas d'équivalent conceptuel dans le référentiel complémentaire

Source : Sirmon *et al.* (2011 : 1395, trad. auteur)

Ce cadre d'analyse tire consistance des complémentarités des deux modèles théoriques de management des ressources (Sirmon *et al.*, 2007) et d'orchestration des actifs (Helfat *et al.*, 2007) pour affiner la compréhension des mécanismes d'orchestration des ressources développés par les organisations. Toutefois, bien que le courant de l'orchestration des ressources ait le mérite de remettre l'être humain (le manager et/ou l'entrepreneur) au cœur de la théorie (Barney *et al.*, 2011), il semble adopter une conception indifférenciée des ressources (Warnier *et al.*, 2013a).

La 'théorie étendue des ressources' (Weppe *et al.*, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013a ; Fréry *et al.*, 2015 ; Warnier, 2015) permet alors d'enrichir le modèle de l'orchestration des ressources en proposant une conceptualisation différenciée de ces dernières.

### **La 'théorie étendue des ressources'<sup>57</sup>**

En revenant sur les principales controverses et critiques relatives à la théorie classique des ressources, Weppe *et al.* (2012) recommandent notamment de faire preuve de vigilance vis-à-vis de l'« *idéologie de la rareté [qui] s'accompagne [...] d'une idéologie de la propriété* » (Weppe *et al.*, 2012, p. 256). En effet, la focalisation sur les ressources stratégiques implique

<sup>57</sup> « *Extended resource-based theory* » en anglais.

une conception restrictive de la performance et conduit à délaissier les ressources perçues comme non-stratégiques. Pourtant, « *mêmes les entreprises leaders de leur secteur, qui présentent un avantage concurrentiel [...], utilisent dans une très grande majorité des ressources ordinaires* » (Weppe *et al.*, 2012, p. 261). D'autre part, considérer uniquement les firmes propriétaires de ressources stratégiques réduit le champ d'application de cette théorie à une minorité d'organisations (Miller, 2003 ; Arrègle et Powell, 2009). Mettant en relief les écarts entre théorie et pratiques au prisme de la théorie classique des ressources, Weppe *et al.* (2012) identifient cinq risques liés à la mise en application de ses postulats (Tableau 4).

**Tableau 4 : Cinq risques potentiels liés à l'application des postulats de la théorie des ressources proposée par J.B. Barney**

1. La théorie des ressources se focalise sur une minorité de firmes
2. L'idéologie de la rareté valorise les rentes et freine l'innovation radicale
3. L'idéologie de la rareté encourage le repli sur soi et freine la coopération
4. Le coût d'acquisition et de préservation des ressources peut dépasser leur valeur
5. La valeur peut être captée par la ressource elle-même

Source : Weppe *et al.* (2012, p. 257-260)

Pour renforcer la théorie des ressources, Weppe *et al.* (2013) proposent de considérer l'ensemble du « spectre » des ressources disponibles, en les qualifiant selon leur potentiel de performance aux yeux des entrepreneurs et du marché. Inspirés par Foss *et al.* (2008), ils proposent ainsi une nouvelle typologie, basée sur la subjectivité et la perception des managers et/ou entrepreneurs quant à la productivité attendue de la ressource, et définissent ainsi trois catégories : les ressources stratégiques, les ressources ordinaires, et les ressources « négatives » (Tableau 5).

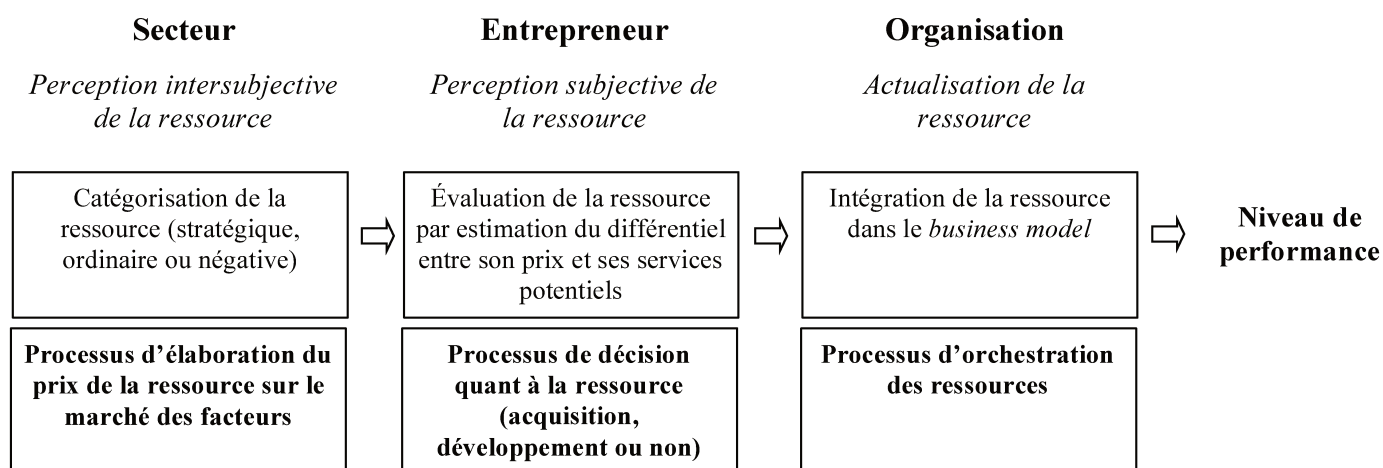
**Tableau 5 : Typologie des ressources de Weppe et al. (2013)**

<b>Ressource stratégique</b> (strategic resource)	« Ressource rare, perçue généralement par les entreprises d'un même secteur comme positive en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue supérieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne). Une telle ressource est considérée comme source potentielle de rentes »
<b>Ressource ordinaire</b> (ordinary resource)	« Ressource commune sur le marché, perçue généralement comme étant neutre en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue équivalente à son coût (d'acquisition ou de développement interne). Une telle ressource est considérée comme assurant la parité avec les concurrents »
<b>Ressource négative</b> (junk resource)	« Ressource délaissée par les entreprises, perçue généralement comme étant négative en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue inférieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne). Une telle ressource est souvent considérée comme destructrice de valeur pour la firme qui la possède »

Source : Weppe et al. (2013 : 50-53)

Dans un premier temps controversée, en particulier la notion de ressource « négative » (Durand, 2013 ; Warnier et al., 2013b), cette typologie des ressources constitue la base d'une extension de la théorie des ressources originelle. Elle adopte une « *conception subjective des ressources et de l'environnement et considère que les attributs des ressources sont en fin de compte déterminés par les valeurs des managers, leurs connaissances et leurs croyances* » (Weppe et al., 2013, p. 46). La 'théorie étendue des ressources' (Warnier et al., 2013a ; Warnier, 2015) propose d'expliquer la performance d'organisations ne disposant *a priori* pas de ressource stratégique, par l'orchestration des ressources sélectionnées, incluses et combinées dans le *business model*. L'effectivité de cette orchestration est fonction de l'actualisation par le *business model* de la perception et de l'intention de l'entrepreneur en faveur des ressources disponibles, sélectionnées, et incluses. La perception et l'intention de l'entrepreneur, est elle-même fonction des perceptions et des intentions en œuvre dans le secteur et sur les marchés, qui déterminent le prix d'acquisition de la ressource (Figure 6).

**Figure 6 : La théorie étendue des ressources**



Source : Warnier (2015, p. 70)

La ‘théorie étendue des ressources’ met le manager et/ou l’entrepreneur au cœur du processus et de la théorie (Warnier *et al.* 2013a). Elle suggère l’ajout du niveau individuel (celui de l’entrepreneur ou du manager) dans le processus de valorisation des ressources et le caractère incontournable de la subjectivité et de la perception en œuvre, au sein de chaque et entre chacun de ces trois niveaux : « *Au niveau de l’industrie, le processus d’interprétation intersubjectif des acteurs va les conduire à percevoir la ressource selon trois catégories [...]. Les acteurs vont collectivement élaborer le prix de la ressource sur le marché de facteurs. Au niveau de l’entrepreneur, le processus d’interprétation subjectif de ce dernier va le conduire à évaluer le différentiel entre le prix de la ressource et les services potentiels qu’on lui associe, compte tenu des informations dont il dispose et de son stock de ressources et compétences actuel. Cette évaluation de la ressource par l’entrepreneur influence le processus de décision entrepreneuriale quant à la ressource (acquisition, développement ou pas d’intérêt pour la ressource). Au niveau de l’organisation, la ressource acquise ou développée est actualisée par son intégration dans le business model qui détermine les processus de management (d’orchestration des ressources)* » (Warnier, 2015, p. 69). Cette dernière phrase nous semble d’ailleurs particulièrement intéressante. En effet, alors que pour Sirmon *et al.* (2011), le *business model* est un élément de l’orchestration des ressources (*cf.* Figure 5), pour Warnier (2015) c’est l’actualisation de la ressource par son intégration dans le *business model* qui détermine les processus d’orchestration des ressources. Quoiqu’il en soit, il apparaît indéniable que la ‘théorie étendue des ressources’ « *soulève de nouvelles questions, faisant écho aux travaux récents sur le management des ressources (Sirmon et al., 2007, 2011) et aux business*

*models d'un point de vue 'ressource' (Demil et Lecocq, 2010) » (Warnier et al., 2013a, p. 1375, trad. auteur).*

### **1.2.2. Le business model et la 'théorie étendue des ressources'**

#### **Le business model : un programme de recherche et différentes conceptions**

Le *business model* constitue un programme de recherche et un concept de management stratégique en plein développement depuis la fin du 20<sup>ème</sup> siècle : « *Alors que dans le domaine de la stratégie le programme business model en est de tout évidence un nouveau (pour ne pas dire le tout dernier) en comparaison aux autres programmes, il est progressif. En effet, nous pensons que ce programme génère deux types de contributions originales. Premièrement, il met en lumière des faits nouveaux et donne un sens à de nouvelles pratiques. Deuxièmement, il permet de rafraîchir notre point de vue sur les phénomènes traditionnels de stratégie* » (Lecocq et al., 2010, p. 220, trad. auteur). L'avènement d'Internet, des nouvelles technologies connectées, et le développement d'organisations et d'activités en faveur du BoP semblent avoir contribué à sa considération par la recherche en management stratégique : « *Certains chercheurs postulent que l'émergence du concept de business model, et l'utilisation extensive de la notion depuis le milieu des années 1990, a pu être entraîné par l'avènement d'Internet (e.g. Amit et Zott, 2001), la croissance rapide dans les marchés émergents et l'intérêt pour les enjeux du « bas de la pyramide » (Prahalad et Hart, 2002 ; Seelos et Mair, 2007 ; Thompson et MacMillan, 2010), et l'expansion des industries et des organisations dépendant de technologies post-industrielles (Perkmann et Spicer, 2010) » (Zott et al., 2011, p. 1022, trad. auteur). Ayant en effet émergé dans la sphère pratique dans les années 1990, le *business model* connaît d'abord une phase de définition (Timmers, 1998 ; Mahadevan, 2000 ; Afuah et Tucci, 2001 ; Amit et Zott, 2001 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Osterwalder, 2004), lançant dans les années 2000 une phase empirique et de conceptualisation (Morris et al., 2005 ; Lecocq et al., 2006 ; Zott et Amit, 2008, 2010 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Teece, 2010 ; Yunus et al., 2010). Actuellement, et ce depuis le début de la décennie en cours, le programme de recherche *business model* est entré dans une phase de théorisation (Baden-Fuller et al., 2010 ; Lecocq et al., 2010 ; Zott et al., 2011 ; Maucuer, 2013 ; Demil et al., 2015 ; Morris et al., 2015).*

Par définition, un modèle est « *un système [...] logique représentant les structures essentielles d'une réalité capable à son niveau d'en expliquer ou d'en reproduire dynamiquement le*

*fonctionnement* »<sup>58</sup>. L'utilisation de modèles en management comme dans l'ensemble des disciplines scientifiques, permet de donner du sens aux pratiques et de renouveler la pensée théorique. Les *business models* ont pour rôle : de créer du sens descriptif et des classifications, d'être investigués, décortiqués en tant qu'objets ou phénomènes de recherche, et d'être de véritables « recettes » pour les managers et/ou les entrepreneurs créatifs (Baden-Fuller et Morgan, 2010). Dans une perspective sociologique, et d'un point de vue pratique, ce sont des représentations performatives, qui œuvrent de trois manières : « *tels des récits qui persuadent, tels des classifications qui légitiment, et tels des recettes qui instruisent* » (Perkmann et Spicer, 2010, p. 269). Cependant, les fondations théoriques du *business model* restent à ce jour troubles (Morris *et al.*, 2015) : « *Passant en revue les contributions de plusieurs théories—incluant les marchés virtuels, l'innovation Schumpeterienne, l'analyse de la chaîne de valeur, l'approche de la firme basée sur les ressources, les capacités dynamiques, la théorie des coûts de transaction et les réseaux stratégiques— [...] [Amit et Zott] signalent que chacune contribue à des éléments de la notion, mais qu'aucune, par elle-même, n'explique complètement les business models* » (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010, p.197, trad. auteur). Même s'il faut tout de même reconnaître que le concept tend à reconnecter (ou du moins constitue un point de convergence entre) l'entrepreneuriat et la stratégie (Demil *et al.*, 2015). Ce flou en matière d'ancrage théorique se traduit par une pluralité des conceptions et une variété des définitions du *business model* (Baden-Fuller et Morgan, 2010 ; Zott *et al.*, 2011). Cette pluralité de conceptions (Tableau 6) au sein de la littérature nous amène à préciser notre propre conception du *business model*.

---

<sup>58</sup> Définition d'Épistémologie (Birou, 1966) du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) (source : site Internet du CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/definition/mod%C3%A8le>)



**Tableau 6 : Qu'est-ce qu'un *business model* ?**

Auteurs	Définition	Focus de l'analyse
Zott et Amit (2010)	« <i>Un système d'activités interdépendantes qui transcende la firme focale et dépasse ses frontières</i> »	Interdépendances au-delà des frontières de la firme. Un bon design requiert : Contenu (quoi ?), Structure (liens) et Gouvernance (qui fait quoi ?)
Casadesus-Masanell et Ricart (2010)	« <i>La logique de la firme, sa manière d'opérer, et de créer de la valeur pour ces parties prenantes.</i> »	Interfaces entre <i>business model</i> , stratégie et tactiques
Demil et Lecocq (2010)	« <i>La manière par laquelle les activités et les ressources sont utilisées pour assurer la pérennité et la croissance.</i> »	Rôle central de l'apprentissage et de l'intention stratégique, classification par les systèmes des organisations.
Itami et Nishino (2010)	« <i>Un business model se compose de deux éléments, un système d'affaires et un modèle de profit [...]. Le modèle de profit d'une entreprise est son modèle d'intention stratégique [...], tandis que son système d'affaires est un système conçu pour réaliser cette intention stratégique</i> »	Rôle central de l'apprentissage et de l'intention stratégique, classification par les systèmes des organisations.
Yunus, Moingeon, et Lehmann-Ortega (2010)	« <i>Une proposition de valeur, une constellation de valeur et une équation de profits positive</i> »	Un <i>social business model</i> qui se situe entre l'entreprise à but lucratif et l'organisation à but non lucratif

Source : Long Range Planning (vol. 43, 2010) adapté de Baden-Fuller et Morgan (2010, p. 158, trad. auteur)

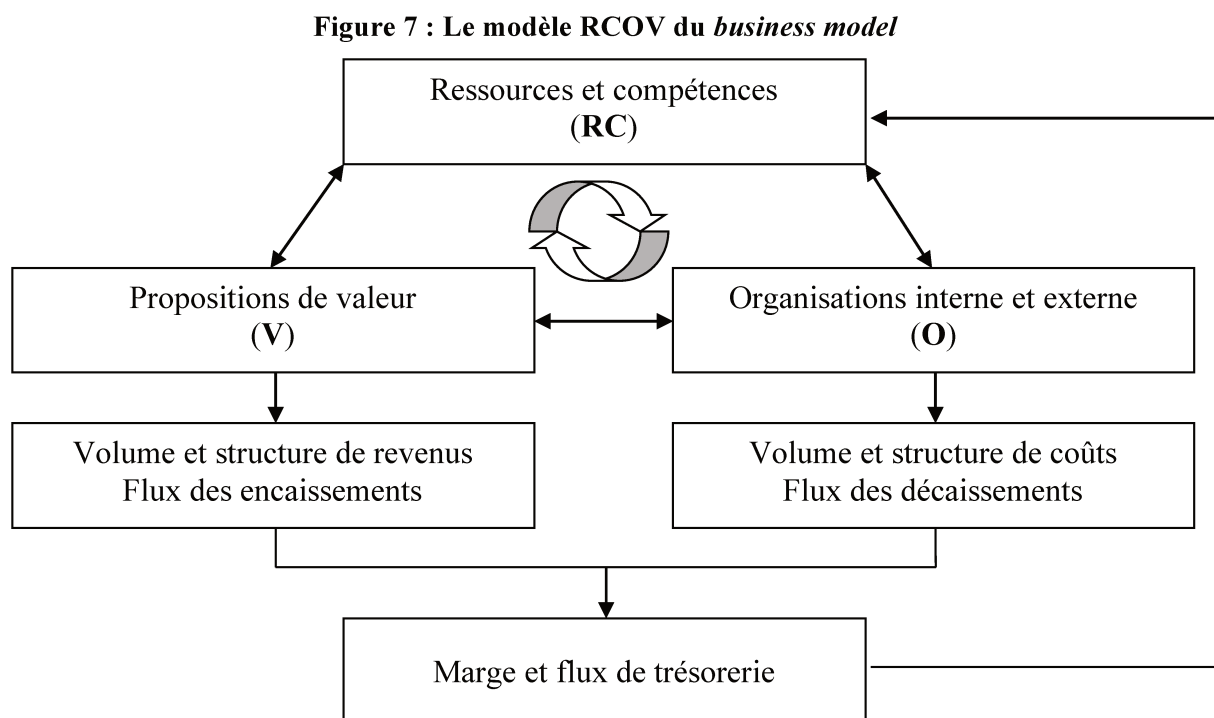
En matière de définition générale du *business model*, nous retenons celle de Casadesus-Masanell et Ricart (2010), à savoir que le concept dépeint « *la logique de la firme, sa manière d'opérer et de créer de la valeur pour ses parties prenantes* » (Casadesus-Masanell et Ricart,

2010, p. 197, *trad. auteur*). En effet, cette définition nous semble retranscrire simplement les deux niveaux inhérents à tout *business model* : le niveau des fins —*i.e.* « créer de la valeur pour ses parties prenantes »— et le niveau des moyens —*i.e.* la logique « *business* », la manière d’opérer économiquement ou « système d’activité ». Zott et Amit (2010 ; Zott *et al.*, 2011) insistent sur la notion de « système d’activité » : « *Dès lors que les chercheurs en stratégie s’intéressent généralement aux activités d’une entreprise (aidant à expliquer, par exemple, comment une entreprise se distingue de ses concurrents), il n’est pas surprenant que la plupart des conceptualisations du business model proposées dans ce courant de littérature, se centrent sur (ou au moins incluent) la notion d’activités ou de systèmes d’activité* » (Zott *et al.*, 2011, p. 1031, *trad. auteur*). Itami et Nishino (2010) sont encore plus clairs à propos des deux niveaux inhérents à tout *business model*, dont l’intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989), est pour eux l’interface : « *un business model se compose de deux éléments, un système d’affaires et un modèle de profit [...]. Le modèle de profit d’une entreprise est son modèle d’intention stratégique pour atteindre des types variés de différenciation (de produit ou de prix, etc.), tandis que son système d’affaires [ou d’activités] est un système conçu pour réaliser cette intention stratégique* » (Itami et Nishino, 2010, p. 364, *trad. auteur*). Définir la finalité des *business models* par la création de valeur pour les parties prenantes, ou par l’intention de différenciation, apparaît (idéologiquement) neutre et inclusif, dans la mesure où cela revient à n’ériger ni la maximisation du profit économique individuel à court terme, ni la croissance comme finalité suprême de l’organisation. Elle laisse ainsi le prisme *business model* ouvert aux organisations et entreprises dont les propositions de valeur ne seraient pas exclusivement économiques (Yunus *et al.*, 2010 ; Thompson et MacMillan, 2010), et dont l’intention de différenciation ne résulterait pas nécessairement d’un paradigme de concurrence et de compétition exacerbée (*e.g.* les entreprises sociales inclusives).

La conception de Lecocq *et al.* (2006) s’inscrit dans le prolongement des travaux de Penrose (1959) et considère les ressources et compétences comme ayant le rôle central, dans l’organisation de la création et de la délivrance de la valeur. Le modèle RCOV (Lecocq *et al.*, 2006 ; Demil et Lecocq, 2010) —attribuant une place centrale aux ressources et compétences— met en perspective les dynamiques systémiques de l’activité, en contexte de reconfiguration (Demil et Lecocq, 2010, 2015) ou de création d’entreprise (Warnier *et al.*, 2012), tout en constituant un outil méthodologique d’investigation et une grille de codage et d’analyse (Demil *et al.*, 2013). En cela, il constitue le référentiel conceptuel le plus approprié pour cadrer l’analyse des *business models* mobilisant en majorité des ressources humaines délaissées.

## Le *business model* d'un point de vue 'ressources' : vers une extension du modèle RCOV

Lecocq *et al.* (2010) comparent les programmes de recherche de la théorie des ressources et du *business model*, en évoquant l'existence d'une « rivalité » entre les programmes : « Si l'on regarde les programmes de recherche fructueux en management stratégique tels que l'approche basée sur les ressources, on peut observer que la légitimité d'un programme donné parmi les chercheurs repose à moyen terme sur la capacité des chercheurs à rendre opérationnels les concepts centraux en variables (Godfrey et Hill, 1995 ; Rouse et Dallenbach, 1999 ; Warnier, 2008). En effet, nous pensons que cette consistance opérationnelle est nécessaire pour que le programme entre dans un processus plus cumulatif, mais aussi afin de rivaliser « avec » d'autres programmes en stratégie et démontrer ses avantages » (Lecocq *et al.*, 2010, p. 221, trad. auteur). Demil et Lecocq (2010) ancrent théoriquement leur conception du *business model* dans la théorie des ressources. En effet, le modèle RCOV (Figure 7) « a trois composantes en interaction, [...] en interrelations perpétuelles —Ressources et Compétences (RC), Organisation interne et externe (O), et propositions de Valeur (V)— qui se connectent dans un cycle vertueux » (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010, p. 200, trad. auteur).



Source : Demil *et al.* (2013, p. 116)

Ce cadre d'analyse apparaît particulièrement intéressant en tant que référentiel du système d'activité de l'organisation, compte tenu de son ancrage dans la théorie des ressources. De plus, le focus sur les interactions entre les éléments R&C, O, et V, tend à ouvrir la « boîte noire » de

l'organisation et à mettre entre lumière les relations entre les notions ou concepts constitutifs du *business model* : « De manière générale, on peut dire que les chercheurs comme les consultants sont encore loin d'une capacité à modéliser le processus d'élaboration d'un avantage concurrentiel. [...] La principale raison de cet état de fait est qu'au-delà de la création de concepts, il faut pouvoir qualifier les relations entre ces derniers pour avancer vers des théories plus intégratrices » (Warnier *et al.*, 2013b, p. 78). Le caractère « inclusif »<sup>59</sup> du concept de *business model*, et l'articulation systémique des éléments de l'activité proposée par le modèle RCOV semblent en cela être des avantages forts. De plus, la réconciliation de l'entrepreneuriat avec la stratégie, amorcée par le *business model* (Demil *et al.*, 2015) et l'adéquation du modèle RCOV tant aux situations de changement/reconfiguration (Demil et Lecocq, 2010) que de création d'entreprise (Warnier *et al.*, 2012) suggère sa complémentarité avec la 'théorie étendue des ressources' —qui tente également de réconcilier l'entrepreneuriat avec l'approche de l'organisation basée sur les ressources (Warnier *et al.*, 2013a).

Toutefois, si la théorie étendue des ressources cherche à remettre le manager et/ou l'entrepreneur au cœur du processus de sélection et de déploiement des ressources, le modèle RCOV (comme la majorité des autres cadres d'analyse du *business model* existants dans la littérature) ne le fait pas assez apparaître (du moins, en tant qu'élément constitutif à part entière) à nos yeux. De plus, la définition du *business model* de Demil et Lecocq (2010) (comme la majorité des autres), semble induire que la finalité de l'entreprise serait notamment et nécessairement la croissance économique (*cf.* Tableau 6). De même, pour Demil *et al.* (2013, p. 131-132), « créer de la valeur sociale revient à ne pas capturer une valeur économique (une utilité) créée [...]. Un tel raisonnement permet de ne pas opposer valeur sociale et valeur économique tout en reconnaissant l'existence des deux. Il ne s'agit pas du tout ici d'un raisonnement ultralibéral, qui consisterait à dire que la création de valeur sociale passe pour l'entreprise par la recherche du profit maximal (autrement dit que la performance sociale est soluble dans la performance économique), mais plutôt d'affirmer que la création de valeur sociale peut être appréhendée de manière satisfaisante avec les concepts de création et de capture de valeur ». Bien que la confrontation de la création et de la capture de la valeur soit un sujet récurrent dans la littérature sur le *business model* (Bowman et Ambrosini, 2000 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Jacobides *et al.*, 2006 ; Lepak *et al.*, 2007 ; Zott *et al.*, 2011), il nous apparaît réducteur de définir la création de valeur sociale par le différentiel entre la valeur économique créée et la valeur économique capturée. Car dès lors, pour maximiser la création de valeur sociale il faudrait nécessairement maximiser la création de valeur

---

<sup>59</sup> Ou « ombrelle » pour reprendre un terme plus utilisé en Sciences de Gestion et du Management.

économique et minimiser la capture de la valeur. Or, à notre sens, toute forme de création de valeur économique est une forme de création valeur sociale, mais toute capture (ou accaparement) excessive de la valeur économique par un acteur correspond à une destruction de valeur sociale. Demil *et al.* (2013) insistent également sur leur divergence à l'égard de la notion de « valeur partagée » de Porter et Kramer (2011) nous semblant pourtant particulièrement pertinente : « *Ce n'est pas de la philanthropie mais un comportement individuellement intéressé à créer de la valeur économique par la création de valeur sociétale [...]. La création de valeur partagée représente une nouvelle approche de gestion qui traverse les disciplines. En raison du fossé traditionnel entre les préoccupations économiques et sociales, les personnes des secteurs public et privé ont souvent suivi des parcours éducatifs et professionnels très différents. En conséquence, peu de gestionnaires ont la compréhension des enjeux sociaux et environnementaux requis pour aller au-delà des approches RSE d'aujourd'hui et peu de leaders du secteur social ont la formation managériale et l'esprit entrepreneurial nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre des modèles de valeur partagée [...]. Tous les problèmes sociétaux ne peuvent être résolus par des solutions de valeur partagée. Mais la valeur partagée offre aux entreprises l'opportunité d'utiliser leurs compétences, leurs ressources et leurs capacités de management pour mener le progrès social dans des directions auxquelles même les organisations gouvernementales et du secteur social les mieux intentionnés peuvent rarement s'accorder* » (Porter et Kramer, 2011, p. 17, trad. auteur). Pour prendre en considération la création de valeur sociale, Maucuer (2013) propose d'enrichir le modèle RCOV d'une équation de profits social et économique, en s'inspirant du *business model* conventionnel de Yunus *et al.* (2010). Néanmoins, il reconnaît lui-même les limites de la notion d'« équation de profits » pour traduire les intentions humaines (du manager et/ou de l'entrepreneur), sources principales de toute création ou évolution de *business model* : « *l'équation de profits résulte à la fois des interactions entre les composantes RCOV, mais également d'un choix, correspondant à une certaine vision de la mission de l'organisation et de la manière dont elle souhaite tirer profits de ses activités. Il ne s'agit donc pas simplement d'une émergence ou d'un résidu, mais d'un choix de l'organisation* » (Maucuer, 2013, p. 70). La définition du *business model* d'Itami et Nishino (2010) nous semble plus appropriée (cf. Tableau 6), pour inspirer une extension du modèle RCOV permettant à la fois de remettre le manager et/ou l'entrepreneur au cœur du concept, et de considérer la valeur, non-exclusivement économique, créée. En effet, la notion d'intention stratégique reconnaît le rôle central du manager et/ou de l'entrepreneur dans les dynamiques internes et l'évolution du *business model*. Les termes « intention stratégique » internalisent dans le *business model* le(s) choix humain(s) stratégiques qui sont la base de toute organisation et de leur(s) différenciation(s) (Itami et

Nishino, 2010). L'intention stratégique d'une entreprise peut même être délibérément sociale (e.g. Yunus *et al.*, 2010 ; Thompson et MacMillan, 2010). Nous suggérons ainsi que l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989) est à même de saisir toute la subtilité et la subjectivité que peut contenir la volonté de différenciation d'un manager et/ou d'un entrepreneur. Toutefois, même si l'articulation théorique entre intention stratégique, ressources et performance proposée par Hamel et Prahalad (1989) reste aujourd'hui pertinente, il semble clair que leurs postulats contextuels partagent plusieurs des limites de la théorie classique des ressources (cf. Tableau 4 - Weppe *et al.*, 2012). C'est pourquoi nous suggérons de s'inspirer de ce fait des « fondements théoriques de l'intention stratégique RSE-BoP » (cf. Tableau 2) et du « schéma directeur pour un management stratégique RSE-BoP » (cf. Figure 3) de Payaud et Martinet (2010), dont les postulats se veulent en rupture avec la logique dominante : « *Les nouveaux business models ne doivent pas troubler les cultures et modes de vie des populations locales. Une combinaison effective du savoir local et global est nécessaire, pas une réplique du système occidental* » (Prahalad et Hart, 2002, p. 11, trad. auteur).

Initialement intimement liée au développement des compétences stratégiques de l'entreprise (Hamel et Prahalad, 1989 ; Prahalad et Hamel, 1990), l'intention stratégique est susceptible de renforcer le potentiel explicatif et « opérationnel », à la fois du modèle RCOV du *business model*, et de la théorie étendue des ressources : « *Comprendre comment la combinaison de ressources donne lieu à une ou plusieurs compétences s'avère moins opérationnel pour des dirigeants que de comprendre comment un ensemble de ressources peut être déployé à travers une organisation qui génère des charges et valorisé à travers des produits et services qui fournissent des revenus. Les ressources et le business model qui a pour but de les déployer de manière performante nous semblent donc mériter au moins la même attention que les compétences* » (Warnier *et al.*, 2013b, p. 80).

### **Le *business model* dans la théorie étendue des ressources**

Fréry *et al.* (2015) mettent en application le cadre théorique associant la théorie étendue des ressources et le *business models*. Ils comparent les *business models* focalisés sur des ressources stratégiques, avec les *business models* des plateformes de l'économie « collaborative », focalisés sur des ressources ordinaires. Ils montrent comment les *business models* basés sur des ressources ordinaires bouleversent les règles établies de chaque industrie. En effet, la théorie classique des ressources est principalement fondée sur le développement de ressources et/ou compétences stratégiques. Toutefois, sans dénier les implications considérables de l'étude des

*business models* basés sur des ressources ordinaires proposés par Fréry *et al.* (2015), il apparaît souhaitable de mettre en perspective les types de ressources permettant de déployer des ressources ordinaires. Car, connectant l'offre et la demande, la plateforme en tant que ressource semble se révéler stratégique dans la valorisation et le déploiement de ressources ordinaires. De même, éclairer l'intention stratégique des *business models* de l'économie « du partage » apparaît également souhaitable. Car, comme le suggère Vincent Lorphelin, Co-président de l'*Institut de l'Iconomie*<sup>60</sup>, « la révolution numérique porte la menace d'un chômage de masse. [...] L'économie du partage [...] conduit en réalité à l'hypercapitalisme. L'économie collaborative moissonne en effet les richesses au profit d'une minorité, sans redistribution de ces richesses ». Il conclut que la révolution numérique semble devoir être (mieux) canalisée pour sortir des logiques destructrices et parasitaires (voire prédatrices), pour maximiser son utilité sociale et économique plutôt que l'enrichissement personnel de quelques-uns : « la vision dominante de la révolution numérique est lourde de menaces. Quelques ajustements de partage des richesses et de doctrine économique permettraient d'en canaliser la puissance, pour la rendre créatrice de nouveaux usages et de nouveaux emplois ». Si l'on prolonge cette réflexion, les *business models* dominants de l'« économie collaborative » ou « du partage » ne semblent avoir de « collaboratif » ou « de partage » que l'appellation. Car, si la valeur est bien créée de manière collaborative par la majorité des ressources ordinaires, cette valeur est accaparée, capturée par une minorité, propriétaire de la plateforme. Cela semble suggérer l'existence d'une idéologie d'appropriation sous-jacente (*cf.* Weppe *et al.*, 2012) qu'une analyse de l'intention stratégique permettrait selon nous de mettre en lumière.

Sur le terrain qui nous concerne, à savoir celui des entreprises inclusives, le cadre associant la théorie étendue des ressources et le *business model* semble particulièrement intéressant. En effet, les *business models* des SIAE, EA et ESAT sont à la fois proches et distincts. Ce cadre théorique semble *a priori* capable de traduire les points de convergence des *business models* des entreprises sociales inclusives (au niveau du « secteur ») et leurs différenciations respectives (entre, SIAE, EA et ESAT). Même si au préalable, pour affiner ce cadre (récent) de la théorie étendue des ressources, il apparaît nécessaire, de mettre en application au travers d'une étude de cas, la notion de « ressource négative » (Weppe *et al.*, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013a), et de déterminer les ressources et compétences permettant d'orchestrer de manière

---

<sup>60</sup> Dans la vidéo Xerfi Percepta Stratégiques TV, Vincent Lorphelin : « *Économie collaborative ou hypercapitalisme ?* », du 11 février 2016, 4 min 32 s (source : <http://www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com/emission/Vincent-Lorphelin-Economie-collaborative-ou-hypercapitalisme-3222.html>). Voir également la vidéo Xerfi Percepta Stratégiques TV, Vincent Lorphelin : « *Le vice caché de l'économie du partage* », du 2 juillet 2015, 3min et 57sec (source : <http://www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com/emission/Vincent-Lorphelin-Le-vice-cache-de-l-economie-du-partage-2755.html>)

performante l'inclusion de ressources humaines négativement perçues. L'étude plus focale d'EA et ESAT de l'APF sous ce prisme nous amène à nous interroger plus spécifiquement sur la mise en œuvre d'une intention stratégique inclusive en faveur de personnes en situation de handicap au cœur de *business models*. Enfin, une telle investigation suggère de contribuer à la (re)définition du *business model* inclusif, en l'enracinant dans la théorie étendue des ressources.



## 2. REFLEXION EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE

*« Depuis 2008 une crise ravage l'ensemble des économies. Une crise qui est aussi, beaucoup d'éléments l'attestent, le produit de doctrines gestionnaires particulièrement réductrices comme la maximisation du profit à court terme, la théorie de la valeur pour l'actionnaire ou encore les principes de la « bonne » Corporate Governance. Face au désastre, il devient clair que l'existence de fondations rigoureuses pour les sciences de gestion, n'est plus un simple problème académique. C'est aujourd'hui une question d'intérêt public. Car il faut travailler à consolider une théorie plus soutenable de l'entreprise, de sa mission, et de sa gestion. Sans cet appui normatif, la responsabilité sociale des entreprises ou les approches en termes de « parties prenantes » resteront sans effet majeur. En tout cas, elles n'ont pu empêcher les dérives gestionnaires qui ont produit la Crise »*

David et al. (2012, Préface à la troisième édition, p.11)

### 2.1. REFLEXION EPISTEMOLOGIQUE : ABDUCTION ET SENSEMAKING

L'épistémologie de la présente recherche-action doctorale est caractérisée par l'abduction : *« L'abduction est l'opération qui n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter »* (Kœnig, 1993, dans David et al., 2012, p. 118). Attribuée à Peirce (David et al., 2012 ; Dumez, 2013), l'abduction se veut compléter la déduction et l'induction : *« Peirce a toujours insisté sur ce point. La déduction ne crée rien : elle explique des implications contenues dans les prémisses. L'induction ne crée rien non plus : [...] « au mieux, elle corrige la valeur d'un ratio ou modifie légèrement une hypothèse d'une manière qui a déjà été reconnue comme possible » (7.217). Par contre, partant d'un fait surprenant, l'abduction remonte en arrière (d'où le vocable possible de rétroaction, peut-être plus directement explicite qu'abduction) pour formuler une nouvelle hypothèse sur ce qui pourrait expliquer ce qui s'est passé »* (Dumez, 2013, p. 191). En effet, au regard des insuffisances et des gaps identifiés dans les littératures respectivement relatives à la WISE et au *social business model*, cette recherche entend revenir sur la conception dominante du *business model* inclusif en suggérant de l'ancrer dans la théorie étendue des

ressources. Pour appréhender, distinguer et comprendre les différentes formes de raisonnement que sont la déduction, l'induction et l'abduction, David *et al.* (2012) s'appuient sur l'exemple donné par Peirce en proposant le Tableau 7.

**Tableau 7 : Les trois formes de raisonnement selon Peirce**

Déduction	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règle) B. Ces haricots viennent du sac. (cas) C. Ces haricots sont blancs. (conséquence)
Induction	B. Ces haricots viennent du sac. (cas) C. Ces haricots sont blancs. (conséquence) A. Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règle)
Abduction	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règle) C. Ces haricots sont blancs. (conséquence) B. Ces haricots viennent du sac. (cas)

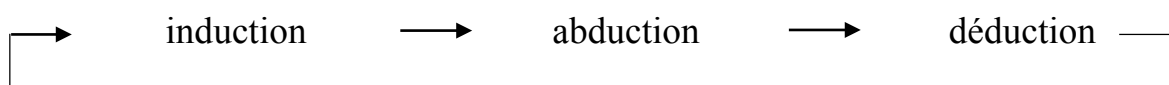
Source : d'après Peirce dans David *et al.* (2012, p. 113)

Ces formes de raisonnement scientifique se distinguent dans les interactions entre une règle (A), un cas (B), et une conséquence (C). La déduction correspond à la séquence ABC, l'induction à la séquence BCA, tandis que l'abduction est caractérisée par une séquence de type ACB. L'abduction « *correspond à la permutation ACB —Boudon (1990) précise que l'induction au sens de Popper correspond à l'abduction au sens de Peirce— : elle consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale, à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie* » (David *et al.*, 2012, p. 113). Pour Dumez<sup>61</sup> (2013), l'incertitude et la nature suggestive inhérentes à l'abduction limitent justement la validité des hypothèses théoriques produites selon un raisonnement abductif : « *L'abduction ne porte que sur le possible : « La déduction prouve que quelque chose doit être ; l'abduction suggère seulement que quelque chose peut-être » (5.171) [...]. Pierce [...] a défendu l'idée que la psychologie et l'histoire ne suffisaient pas à expliquer les découvertes, qu'il existait un processus derrière celles-ci. Et l'abduction tente de traiter cette question. Mais pour Peirce, l'abduction en elle-même ne comporte aucun critère de validité puisqu'elle ne porte que sur le possible : « Car l'abduction ne nous engage à rien. Elle fait simplement qu'une hypothèse est posée sur notre dossier de cas à tester » (5.602) » (Dumez, 2013, p. 192-193-194). Toutefois, il apparaît important de rappeler que l'abduction ne vient en*

<sup>61</sup> Dont, Raymond Boudon a été le directeur de thèse et « *un modèle [...] en méthodologie et en épistémologie* » (Dumez, 2013, p. 2, Remerciements)

alternative ni à la déduction ni à l'induction, mais qu'elle amène plutôt, « à voir le processus scientifique comme un continuum en trois étapes » (Dumez, 2013, p. 190) (Figure 8).

**Figure 8 : Le processus récursif caractérisant l'objectivité selon Peirce<sup>62</sup>**



Source : David *et al.* (2012, p. 115)

Ce processus nous amène à organiser l'investigation empirique en trois phases, avec la nuance près que notre « entrée » dans le processus récursif de l'objectivité (selon Peirce), ou dans le raisonnement de cette recherche, se fait par induction. Car comme le note David : « *d'une manière générale, c'est l'ensemble de la boucle abduction/déduction/induction qui devra être ainsi questionné. Si tel n'était pas le cas, on s'exposerait à un certain nombre de risques, par exemple celui que des hypothèses ou des théories soient validées simplement parce que plusieurs chercheurs auraient obtenu des résultats considérés sans vérification comme convergents. Un autre risque serait de s'en tenir à des conjectures et à des théories séduisantes et cohérentes du point de vue interne mais non fondées, en négligeant la possibilité d'interprétations concurrentes* » (David *et al.*, 2012, p. 119). L'organisation de l'investigation empirique tient compte de cette nécessité et de ces risques. En effet, comme il est développé dans la partie suivante de ce chapitre introductif, durant la première phase d'investigation nous nous sommes enraciné sur le terrain de manière inductive, puis la deuxième phase fut particulièrement itérative donc caractérisée par l'abduction, et enfin la troisième phase fut quant à elle résolument déductive.

Toutefois, bien que la quête de rigueur ait guidé notre démarche, nous devons reconnaître que la position doctorant-CIFRE chargé d'études et de recherche – consultant, ainsi que la durée (nécessairement) limitée de la thèse de doctorat, complexifient la tâche de l'apprenti-chercheur. Concrètement, le cadre de la thèse CIFRE sur papiers exige de manière (quasi)simultanée sur période de 36 mois, notamment : de s'enraciner, d'observer, de participer et d'intervenir sur le terrain ; de collecter, de traiter et d'analyser des données ; d'écrire, de réécrire, de communiquer, et de publier un ou plusieurs papiers scientifiques ; et d'écrire le présent chapitre introductif de la thèse et sa conclusion. Nous concernant, en plus des 36 mois de CIFRE, nous

---

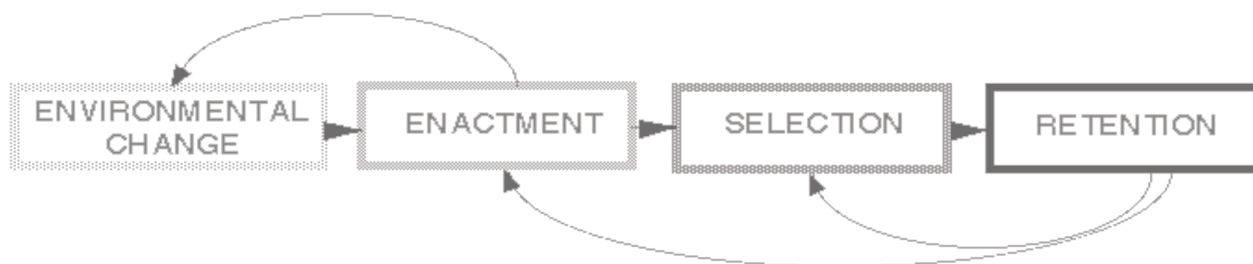
<sup>62</sup> À la différence près que la séquence du schéma original est ordonné selon une séquence récursive déduction/induction/abduction.

avons passé 12 mois à monter le partenariat de recherche et instruire la convention auprès de l'ANRT, et 6 mois à finaliser la thèse CIFRE après la fin de la convention.

Face à cette nécessité de rigueur, Martinet (*dans* David *et al.*, 2012, p. 143-158) vante les « vertus de l'indiscipline ». En effet, des nouvelles fondations des sciences de gestion semblent impliquer une certaine indiscipline délibérée : « *L'inflexion du programme de recherche en management stratégique semble donc impérative bien que difficile à opérer. Le champ doit accepter et revendiquer les pratiques d'in-discipline (Déry, 1997), de retour profond au terrain et de visée holiste, seules à même de déboucher sur la production d'heuristiques aptes à aider les praticiens à concevoir des actions stratégiques moins vulnérables, parce que mieux assurées, et plus créatives, parce que moins mécaniques [...]. Le chercheur doit connaître et intégrer les résultats disciplinaires, mais les dépasser en créant des cadres conceptuels à même de guider les processus cognitifs et organisationnels dans lesquels viendront, en pratique, s'insérer des données nécessairement situationnelles et contingentes. Il lui faut accepter de contribuer scientifiquement à une pensée stratégique qui ne peut se réduire à la juxtaposition de résultats analytiques partiels, mais doit rechercher les articulations créatives, les combinaisons et les intégrations novatrices* » (Martinet, 2012, *dans* David *et al.* 2012, p.156). La présente thèse revendique ce retour profond au terrain et l'intention d'aider les praticiens à concevoir des actions stratégiques moins vulnérables et moins mécaniques. Elle cherche à mettre l'accent sur une articulation créative, une combinaison et intégration novatrice, en suggérant une définition et une conception du *business model* inclusif ancrée dans la théorie étendue des ressources, et un nouveau cadre conceptuel d'analyse du *business model*.

Le *sensemaking* (Weick, 1979, 1989, 1995a, 1995b, 2015 ; Weick *et al.* 2005 ; Harris, 1994 ; Allard-Poesi, 2005 ; Cornelissen et Clarke, 2010) constitue le cadre épistémologique dans lequel s'inscrit notre conception de la construction de la connaissance. Le cadre du *sensemaking* se décompose et se représente par la séquence ESR —*Enactment*, Sélection et Rétention—, en perpétuelle interaction avec l'évolution de l'environnement (Figure 9).

Figure 9 : Le processus du *sensemaking*



Source : Choo (1996, p. 333)

Le *sensemaking* est un processus cyclique (ou circulaire). Il propose l'intervention d'une double-boucle dans toute action d'un acteur (individuel, organisationnel, scientifique) humain modifiant l'environnement. Concrètement, l'*enactment* ou mise en acte induit la sélection, induisant elle-même la rétention de l'acteur. La rétention influence simultanément et par la suite, de manière rétroactive, la sélection, et la mise en acte. Cette mise en acte porte tout le sens construit par l'acteur dans son environnement, qui s'en voit de fait modifié. Le *sensemaking* correspond à la partie interprétative de l'acteur, caractérisée par la séquence ESR et les dynamiques cycliques entre *enactment*, sélection et rétention. Le *sensegiving* correspond au flux de sens délivré, donné par l'acteur au travers de ses actions, vers et dans l'environnement. L'effet « miroir » et l'imbrication de cycles, inhérents à cette approche la rendent à nos yeux très pertinente pour traduire le paradigme ou la conception du monde et de la connaissance dans laquelle s'inscrit cette recherche doctorale. En effet, le prisme du *sensemaking* peut être appliqué aux niveaux individuel comme collectif, tout comme à la théorisation. La théorisation, selon cette approche, est assimilée à de « l'imagination disciplinée » (Weick, 1989 ; Cornelissen, 2006). Elle fait sens avec la boucle (induction-abduction-déduction) caractérisant l'objectivité selon Peirce (*cf.* Figure 8) et notre démarche d'action sur le terrain, étant donné l'abstraction progressive suggérée par la séquence ESR. De plus, « *le processus du sensemaking cherche à inclure la construction et la délimitation des contours des indices sous forme de texte qui sont interprétés, ainsi que la révision de ces interprétations basées sur les actions et leurs conséquences. Le sensemaking relève de l'écriture comme de l'interprétation, de la création comme de la découverte* » (Weick, 1995b, p. 8, trad. auteur).

Par ailleurs, comme le fait apparaître notre revue de littérature, les recherches existantes sur les entreprises inclusives sont disséminées dans des corpus théoriques distincts, ne partageant que

peu de liens les uns avec les autres. Ces corpus théoriques distincts (autour desquels s'agglomèrent les communautés de recherche) constituent autant d'interprétations concurrentes d'un seul et même objet, phénomène, ou d'une seule et même situation. Cette recherche doctorale se veut intégratrice (ou inclusive) de ces différentes approches en suggérant une nouvelle articulation et un nouvel ancrage théoriques, des pratiques stratégiques des entreprises inclusives. Elle cherche en cela notamment à créer du sens commun pour les acteurs en lien avec un ou plusieurs *business models* inclusifs, quand bien même les entreprises inclusives existantes peuvent avoir des approches diverses et variées.

De plus, il nous semble qu'une conception centrée sur le sens, interprété et donné par les acteurs, apparaît plus compatible avec le postulat proposé par Prahalad, selon lequel, « *les nouveaux business models ne doivent pas troubler les cultures et modes de vie des populations locales. Une combinaison effective du savoir local et global est nécessaire, pas une réplique du système occidental* » (Prahalad et Hart, 2002, p. 11, trad. auteur). En effet, une épistémologie basée sur le *sensemaking* peut apporter une ouverture à des conceptions « non-occidentales » —nécessaire dans certains contextes— de la construction de la connaissance et de la science. Dans la culture malagasy, par exemple, le temps, l'environnement, l'acteur (individuel comme organisationnel), et la sens de la vie (sociale comme économique), sont nettement moins vus de manière linéaire et mécanique, mais plutôt comme cycliques et « organique » (par l'imbrication des cycles et un lien culturel puissant à la terre). Car, comme l'a écrit Prahalad et comme l'a démontré Yunus : tout autant que les pays en voie de développement ont à apprendre des pays développés, les pays développés ont à apprendre des pays en voie de développement —et même des pays les moins avancés—.

Cette thèse a le mérite de mettre en lumière trois d'entreprises inclusives comptant parmi les leaders de l'innovation sociale —dont deux ont une maturité comparable à celle du groupe *Grameen* au Bangladesh—, dans un pays développé : la France. Dans cette littérature, le choix d'un terrain dans un pays développé peut paraître contre-intuitif. Pourtant c'est justement ce manque de considération des *business models* inclusifs des pays développés qui nous amène à devoir faire sens et donner du sens, tant dans notre recherche-action sur le terrain que dans l'abstraction et la théorisation. Concrètement sur le terrain, chacune de nos actions constituait une mise en acte du sens et une contribution à la co-construction de l'environnement. Ainsi, sur le terrain et dans les missions professionnelles, la primauté de la réactivité implique la (quasi)simultanéité des boucles de la séquence ESR. Cela dit, les itérations entre théorie et pratique et l'écriture de papiers nous ont permis progressivement de réaliser des boucles plus nettes de la séquence ESR. En effet, l'écriture de papier scientifique constitue la mise en acte

d'éléments retenus à l'issue de sélections, et d'un véritable processus en boucles. De plus, la discussion de chaque papier en laboratoire comme avec les acteurs du partenariat de recherche, et leur(s) réécriture(s) constituent des boucles justifiant la mise en œuvre du *sensemaking* et de la séquence ESR dans notre démarche générale de production de connaissance.

Enfin, selon Martinet, l'analyse « idéologique » vers laquelle l'approche de Weick nous amène à tendre, constitue le « *pôle autour duquel se développe une bonne partie des travaux récents en management stratégique : schémas cognitifs, représentations sociales, importance du discours stratégique, etc. La stratégie y est vue comme une « mise en scène », une mise en mots, en chiffres et en images, substrats d'une mise en acte (« enacting<sup>63</sup> ») » (Martinet dans David et al., 2012, p. 151). Ces orientations récentes des recherches en management stratégique, tendent à confirmer tout l'intérêt du *sensemaking*, comme étant non seulement un cadre d'analyse théorique, mais également un cadre spécifique d'épistémologie. Dans la section suivante nous présentons la réflexion méthodologique soutenant notre thèse CIFRE par papiers.*

## **2.2. REFLEXION METHODOLOGIQUE : UNE RECHERCHE-ACTION SUR LES BUSINESS MODELS INCLUSIFS EN FRANCE**

Notre convention CIFRE et le partenariat entre FACE, l'APF et la CRESS Hauts-de-France régissent notre intervention et déterminent une démarche générale de recherche-action (Liu, 1997 ; Plane, 2000 ; Allard-Poesi et Perret, 2004 ; Lallé, 2004 ; Jouison-Lafitte, 2009 ; David et al., 2012) : « *La recherche-action est conçue comme obligeant le chercheur à se concentrer simultanément sur l'action et sur la production de connaissances scientifiques [...] : la recherche-action est un processus ; c'est une démarche de recherche visant à résoudre des problèmes concrets en situation ; elle est mise en œuvre par une collaboration entre les chercheurs et les acteurs de l'entreprise (l'implication des acteurs de l'entreprise se situe à des niveaux différents selon la conception de la recherche-action retenue par les auteurs ; son objectif est de produire des connaissances scientifiques sur les situations étudiées* » (Jouison-Lafitte, 2009, p. 4). Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de l'*Action-Research* originelle de Lewin (1951 dans David et al., 2012, p. 242-245) et de l'*Action Science* d'Argyris et al. (1985 dans David et al., 2012, p. 245-247). En effet, « *l'action-research contribue*

---

<sup>63</sup> En gras dans le texte original.

*simultanément aux connaissances fondamentales en sciences sociales et à l'action en société dans la vie quotidienne. Théorie et pratique sont donc ici méthodologiquement liées dans un processus en partie commun de génération des connaissances* » (David et al., 2012, p. 245). Quant à elle, l'*action science* « adopte d'emblée une position plus explicitement « militante » [...] : « le but [...] est de décrire et de transformer ces aspects de notre monde social qui se présentent sous forme de points aveugles, de dilemmes et de contraintes dont nous ne sommes pas conscients ([Argyris et al., 1985,] p. 133) » (David et al., 2012, p. 245). Notre recherche tente de s'inscrire dans le prolongement de la position d'« action scientist » : « l'action science prétend élaborer des alternatives au statu quo par un apprentissage en double-boucle et une démarche systématique consistant pour les personnes du groupe à « sortir du cadre » [...]. La justification de la position normative de l'action scientist est la critique des principes épistémiques du système client, ce système restant le juge ultime de la validité de cette critique : l'action science constitue une théorie critique au sens où « elle cherche à engager les acteurs dans une auto-réflexion publique dans l'intention de transformer leur monde » ([Argyris et al.,] 1985, p. 2) ». En effet, à notre arrivée sur le terrain, l'application de la notion de « ressource délaissée »<sup>64</sup> aux personnes exclues par le marché de l'emploi et la présentation de notre projet de recherche, nécessitait systématiquement l'explication synthétique de la théorie étendue des ressources et une insistance sur la détermination de la catégorie de la ressource par la perception (subjective) de la majorité des acteurs du marché concerné (*i.e.* ici le marché de l'emploi). De même, le terme « *business model* » nécessitait aussi d'être synthétiquement expliqué à certains acteurs des premières entreprises sociales rencontrées afin que notre conception (présentée précédemment dans la revue de littérature de ce chapitre introductif) du *business model* soit comprise par nos interlocuteurs. Car, en 2013, la connotation du terme « *business* » pouvait encore inquiéter certains acteurs du monde associatif et de la solidarité<sup>65</sup>, ce qui semble être moins le cas en 2016. Pour les acteurs, à notre arrivée sur le terrain, l'angle d'approche porté par notre projet de thèse semblait ainsi constituer une véritable « sortie du cadre », une perspective nouvelle sur leurs pratiques. Et l'objet de cette thèse a contribué à nourrir leur « auto-réflexion publique » (*cf.* Annexe 17 à 23), notamment dans la mesure où chaque papier a systématiquement été discutés avec les acteurs du partenariat de recherche.

---

<sup>64</sup> Et surtout celle de « ressource négative », terminologie initiale de la typologie des ressources de Weppe et al. (2013).

<sup>65</sup> Notamment en raison de la conception friedmanienne de la responsabilité sociale de l'entreprise (*cf.* Milton Friedman, « *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* », *The New York Times Magazine*, September 13, 1970), et d'un clivage conceptuel ancien entre entreprise classique et entreprise sociale. Selon nos observations ce clivage tend de plus en plus à s'estomper, notamment avec l'essor de la RSE, ou encore du *social business* et de l'entrepreneuriat social.



La position de chercheur-acteur induit à la fois l'acquisition d'une posture d'« autochtone » (Lallé, 2004, p. 47) sur le terrain, et une vigilance particulière quant à l'indépendance du chercheur vis-à-vis de l'entreprise qui l'emploie : « *La position de « chercheur-acteur » suppose ainsi une double implication au quotidien et dans la durée, d'une part, au sein de l'université, via un laboratoire de recherche et d'autre part, au sein de l'entreprise. [...] Il apparaît qu'au-delà du statut, l'indépendance du chercheur doit être avant tout intellectuelle et culturelle. La question qui se pose pour le chercheur-acteur est donc de savoir dans quelles conditions, sous ce statut aussi on peut faire œuvre scientifique, c'est-à-dire œuvre originale qui donne une représentation des phénomènes réellement observés et fasse avancer les projets de connaissance* » (Lallé, 2004, p. 47-48). Pour garantir l'articulation entre pratique et théorie, et la prise de distance nécessaire avec l'objet ou le phénomène observé, l'intégration universitaire, dans le laboratoire, et dans une équipe de recherche sont, selon Lallé (2004), primordiales : « *l'appartenance à un laboratoire de recherche universitaire, l'intégration dans des programmes de recherche collectifs, la participation à des activités d'encadrement de travaux et d'enseignement sont à notre sens fondamentales pour pouvoir assumer dans le temps ce statut de chercheur-acteur. Le laboratoire assure ainsi trois fonctions majeures. Il est le garant de la scientificité des projets de recherche. Il permet l'ancrage théorique. Il favorise une construction collective, c'est-à-dire qu'il donne un sens plus large aux investigations, forcément limitées, d'un seul chercheur dans une perspective de recherche cumulative. Le centre de recherche représente aussi le soutien d'une équipe et réciproquement le soutien à une équipe, qui permet au chercheur-acteur d'éviter l'isolement et les autocertitudes, qui favorise l'échange et qui est source de stimulation* » (Lallé, 2004, p. 60). Dans notre cas, comme il est évoqué dans les premières pages de ce chapitre introductif, cette recherche-action est clairement ancrée dans les travaux sur les *business models* et la théorie étendue des ressources, menées par l'équipe SOE de l'axe APO du laboratoire LEM-CNRS. De même, les séminaires bimensuels de l'équipe de recherche ont accompagné notre apprentissage et ont contribué à la maturation de la présente thèse CIFRE sur papiers. Et enfin, nous avons également assumé durant la période : des activités d'encadrement d'étudiants<sup>66</sup>, d'enseignements<sup>67</sup>, et de conseiller pédagogique d'une association étudiante d'entrepreneuriat social<sup>68</sup>. Cet ancrage et ces activités universitaires nous permettent de revendiquer pleinement une posture méthodologique de chercheur-acteur.

---

<sup>66</sup> À l'IAE Lille de septembre 2012 à août 2016 (suivi de cinq étudiants de niveau Master par année dans leur alternance en entreprise et dans la rédaction de leur mémoire).

<sup>67</sup> À l'IAE Lille de septembre 2013 à août 2016, et à l'ESC Amiens de novembre 2014 à janvier 2015 (cours enseignés : Méthodologie de recherche et Rédaction de mémoire, Management Stratégique, Stratégies d'Internationalisation, Innovation et Business Model).

<sup>68</sup> *Enactus IAE Lille*, d'octobre 2012 à septembre 2016.

Cette recherche-action n'est cependant pas une recherche-intervention *stricto sensu i.e.* au sens de David *et al.* (2012) : « *C'est le mode d'intervention qui distingue les deux [...] : si le chercheur part de la situation présente et des représentations que les acteurs en ont pour les aider, sans autre outil que des dispositifs relationnels —groupes de travail, entretiens— à construire et à piloter un processus de transformation, il s'agit de recherche-action [...]. Si le chercheur intervient sur le terrain de la recherche pour aider, éventuellement en proposant/concevant lui-même un certain nombre d'outils, il s'agit de recherche-intervention* » (David *et al.*, 2012, p. 133-134). En effet, le statut d'apprenti-chercheur ne confère pas la légitimité nécessaire pour influencer de manière directe sur l'objet ou le phénomène de recherche *i.e.* les *business models* des entreprises inclusives étudiées. De plus, la recherche-action doctorale menée pour FACE au sein d'*APF Entreprises* a d'ailleurs conduit à retenir deux autres cas : *Vitamine T* et *Ethik Investment*. Notre fonction de consultant - chargé d'études et de recherche, a considérablement légitimé et facilité l'accès à ces terrains, extérieurs au partenariat de notre CIFRE. Par ailleurs, la démarche de recherche-action permet d'éviter les difficultés et les risques supplémentaires induits par la recherche-intervention : « *Si la recherche-intervention peut-être en sciences de gestion, considérée comme la généralisation de différentes démarches de recherche, elle est aussi la plus complexe à gérer du point de vue du respect des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques [...]. La recherche-action, telle qu'elle est définie par Lewin ou Argyris, centre l'intervention sur l'émancipation des acteurs et la mise en place de procédures participatives, qui constituent en soi des valeurs acceptables et confèrent d'emblée à l'action research et à l'action science leur dimension critique. La recherche-intervention, si l'on n'y prend garde, risque l'excès de fonctionnalisme* » (David *et al.*, 2012, p. 262). Pour ces raisons, notre démarche méthodologique générale s'inscrit résolument dans la recherche-action et non dans la recherche-intervention<sup>69</sup>.

La particularité de cette recherche-action doctorale en CIFRE réside dans la collaboration entre FACE, l'APF et la CRESS Hauts-de-France, dont les enjeux, les activités et les approches sont distinctes. Ce caractère collaboratif ajoute une difficulté supplémentaire dans la démarche de recherche-action (pourtant pas évidente à appréhender, en particulier pour un doctorant), mais indéniablement il apporte également davantage de réflexivité à l'apprenti-chercheur : « *Parce que chercheurs et participants disposent de visions différentes du problème à résoudre, parce que tout système social implique des mécanismes d'inclusion, d'exclusion, d'influence et des*

---

<sup>69</sup> Notons tout de même que la recherche-intervention est la démarche méthodologique revendiquée dans une recherche annexe à cette thèse CIFRE (Ranjatoelina, Rodriguez et Baholet, 2015 ; cf. Annexe 41).

*jeux de pouvoir (Reason, 1994a, p. 326 ; Greenwood et Levin, 1998, p. 11), un consensus sur une représentation du problème et la signification qu'il revêt, ne peut que rarement être atteint. Il n'est d'ailleurs pas souhaitable : seule la diversité des expériences et des attitudes des participants, et les conflits qu'elle engendre, peuvent permettre le développement de solutions et significations plus créatives au cours des cycles d'actions et de réflexion qu'implique la recherche-action. Un tel consensus n'est pas nécessaire : la construction collective du problème peut se comprendre comme un processus visant à réduire l'équivocité perçue de la situation. [...] La construction du problème ne nécessite pas que les représentations des acteurs se fondent dans une même réalité [...], la définition du problème à résoudre s'apparente à un processus de construction collective du sens (Weick, 1995) » (Allard-Poesi et Perret, 2004, p. 7-8). Nous ne revenons pas ici sur les enjeux, respectivement pour FACE, l'APF et la CRESS Hauts-de-France, présentés en début de ce chapitre introductif. Cela dit, les partenaires partagent l'intérêt de mieux comprendre, et donc appréhender, la notion de *business model* inclusif. Le problème à résoudre de cette recherche-action se situe ainsi entre autre, dans l'équivocité de la notion pour les partenaires praticiens. Dans ce contexte, un certain degré de lucidité méthodologique et de *leadership* sur le terrain se révèlent nécessaires au chercheur-acteur (en particulier apprenti) pour d'une part, ne pas perdre de vue les objectifs scientifiques de la recherche, et d'autre part, pouvoir influencer sur la stratégie et les pratiques des partenaires : « Cette réflexion doit s'accompagner d'une démarche de lucidité pour le chercheur-acteur : les contraintes/limites de sa position, les thèmes qu'il aborde, les remises en cause qu'il propose, l'écho à donner à ses travaux [...]. Être chercheur-acteur, c'est aussi être acteur-stratège, capable de modifier son environnement, d'expliquer, d'entraîner l'adhésion... » (Lallé, 2004, p. 49). Les annexes, nombreuses et variées, donnent à voir des éléments de nos actions et nos interventions sur le terrain : après le cadrage de la recherche-action (Annexes 1 à 7), nous présentons des exemples d'actions en faveur de FACE (Annexes 8 à 16), puis en faveur du partenariat entre FACE, l'APF et la CRESS Hauts-de-France (Annexes 17 à 23), avant de faire un focus sur le projet européen sur la diversification des activités des entreprises sociales inclusives (Annexes 24 à 38), et de terminer sur les papiers annexes (Annexes 39 à 43). Hormis les éléments de cadrage et les recherches annexes, la totalité des annexes présentées sont co-construites par les acteurs et le chercheur-acteur. Les papiers (de thèse et annexes) produits ont pour objet premier de résoudre des problèmes de clarté définis collectivement, en proposant l'interprétation de l'auteur (et le cas échéant de ses co-auteurs) de la situation et des phénomènes observés. Ainsi, le premier papier cherche à mettre en*

application la théorie étendue des ressources et la notion de ressource délaissée<sup>70</sup> par le marché, pour répondre à un problème d'appréhension de l'approche sur le terrain. Le deuxième cherche à mettre en lumière les caractéristiques communes des *business models* des entreprises sociales inclusives, pour répondre à un problème de lisibilité de la proximité entre SIAE, EA et ESAT. Le troisième cherche à éclairer la mise en œuvre d'une intention stratégique inclusive en faveur de ressources humaines délaissées au sein de *business models* pour répondre à un problème de rentabilité économique des EA et ESAT d'*APF Entreprises* à l'aube<sup>71</sup> de notre thèse CIFRE. Et le quatrième cherche à définir le *business model* inclusif par son intention stratégique inclusive et sa mise en œuvre, pour répondre à un problème d'équivocité, constaté tant empiriquement que théoriquement, de la notion de *business model* inclusif. En cela, comme celle d'Allard-Poesi et Perret (2004), « *cette recherche emprunte aux approches coopératives de la recherche-action, dans lesquelles le problème à résoudre et le dispositif sont définis conjointement par les chercheurs et les participants (Heron, 1996 ; Reason, 1994a et b ; Reason et Heron, 1986 ; White, 1991). S'inscrivant plus particulièrement dans une perspective pragmatiste de la recherche action [...] le récit qui est ici proposé est l'interprétation des auteurs/intervenants et non, comme le voudrait une recherche-action réellement participante (Bartunek, 1993), le résultat d'un travail d'écriture qui aurait été effectué en collaboration avec les acteurs de terrains* » (Allard-Poesi et Perret, 2004, p. 9). Concrètement, chaque papier a systématiquement été diffusé et discuté avec les partenaires de cette recherche (voire au-delà du partenariat pour certains). Ces discussions ont contribué à enrichir les papiers au fil du temps et des versions. Mais l'écriture des papiers de thèse a été exclusivement réalisée par l'auteur et ses co-auteurs chercheur-e-s et/ou doctorant, le cas échéant<sup>72</sup>. De même, bien que la co-écriture permet, à notre sens, d'augmenter considérablement la réflexivité, le cadre de la thèse sur papiers (*cf.* SFM, 2015) nous a amené à l'écriture en tant qu'auteur unique, de deux des quatre papiers de cette recherche doctorale.

Les objectifs théoriques ont également été prédéterminés avec notre directeur de thèse : il s'agit d'analyser les *business models* des organisations incluant et déployant en majorité des ressources humaines délaissées —et accessoirement de mettre en application la théorie étendue des ressources sur le champ de la lutte contre l'exclusion sociale, par l'emploi au cœur de l'activité économique, en France—. Cette mise en cohérence des problèmes empiriques à résoudre et de l'objectif théorique préalable semble suggérer une approche proche des

---

<sup>70</sup> Initialement « ressource négativement perçue »

<sup>71</sup> 2015 est la première année au terme de laquelle le résultat d'*APF Entreprises* est excédentaire.

<sup>72</sup> Notons tout de même qu'un papier annexe a été co-écrit avec Vincent Baholet, Délégué Général de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (Ranjatoelina, Rodriguez et Baholet, 2015 ; Annexe 41)

fondements du Pragmatisme, rappelés par Jouison-Lafitte (2009) : « *Il nous semble opportun de rappeler les fondements du Pragmatisme, ce dernier étant reconnu comme pertinent par de nombreux auteurs travaillant sur la recherche-action, dans son acception collaborative (Susman, Evered, 1978 ; Greenwood, Levin, 1998 ; Oquist, 1978). D'abord, tous les concepts humains se définissent par leurs conséquences : la théorie doit être pensée avant la recherche, un objectif théorique doit avoir été défini au risque de mener une recherche dépourvue de sens. Ensuite, la vérité réside dans les choses pratiques : le problème doit pouvoir être perçu dans des actions pratiques. Le principe de la recherche contrôlée est la troisième caractéristique : la pensée rationnelle est articulée avec l'action. Pour la recherche-action, l'action pratique doit nourrir la théorie. Enfin, toute action humaine est socialement contextuelle : la recherche-action doit être collaborative (Baskerville et al., 2004) » (Jouison-Lafitte, 2009, p. 14). Ces trois principes (i.e. « la théorie doit être pensée avant la recherche », « le problème doit pouvoir être perçu dans des actions pratiques », et « l'action pratique doit nourrir la théorie ») nous ont conduit à décomposer notre question générale de recherche en quatre questions plus focales faisant davantage sens pour les acteurs du terrain, et à les organiser selon cet ordre. Chaque papier constitue ainsi une séquence de cette recherche doctorale. En effet, la notion de ressource délaissée nécessitait une mise en application (et par la même une consolidation théorique) avant d'être articulée avec le concept de *business model*. De même, d'un côté, les *gaps* dans la littérature du *business model* de l'entreprise sociale, et dans celle de la WISE, et de l'autre la proximité empirique entre SIAE, EA et ESAT, a mené à la deuxième recherche. La troisième recherche découle directement d'un problème empirique rencontré par le cas étudié. Enfin, à partir de notre position de chercheur-acteur, la quatrième recherche ambitionne de (re)définir théoriquement le *business model* inclusif.*

La recherche-action (comme la recherche-intervention) peut se trouver particulièrement difficile à appréhender compte tenu de la variété et de la simultanéité des tâches et des activités à mener de front, pour l'apprenti-chercheur qu'est le doctorant. C'est d'autant plus le cas lorsque celle-ci est (en partie pour ce qui nous concerne)<sup>73</sup> participative : « *Argyris et Schön (1989) mettent en garde contre cette tendance des chercheurs mobilisant la Participatory Action Research en soulignant qu'elle peut porter préjudice à la rigueur scientifique de la démarche. Iversen et al. (2004) précisent que les intervenants chercheurs qui fondent la pertinence de leurs résultats seulement sur son adéquation à une situation problématique*

---

<sup>73</sup> Comme il a été évoqué précédemment, les acteurs du terrain n'ont en effet pas participé directement à l'écriture des papiers. Leurs contributions se limitent aux échanges et discussions issues de la présentation/diffusion des papiers.

*particulière sont conduits à un ensemble de limites et d'échecs. D'abord, le manque d'impartialité du chercheur. Ensuite, le manque de discipline, l'assimilation à du consulting et enfin la difficulté à généraliser les résultats (un critère d'évaluation devant être la possibilité de transférer les résultats à d'autres contextes). Ils posent alors l'ancrage théorique (critère également présent chez Denis et Tannery 2002) comme permettant d'assurer la rigueur et la pertinence de leur démarche de recherche. La restitution de la recherche doit rendre explicite comment les théories soutiennent la démarche et en quoi les résultats y contribuent » (Jouison-Lafitte, 2009, p. 14-15). Afin de dépasser les limites liées à la particularité du terrain étudié, les objectifs théoriques ont été prédéfinis, l'ancrage théorique est présenté dans la première partie du présent chapitre introductif, et nos travaux de recherche sont systématiquement discutés avec l'équipe SOE de l'axe APO du LEM.*

Dans la partie suivante, nous présentons notre réflexion sur le matériau et les données mobilisées dans cette recherche-action doctorale.

### 3. REFLEXION SUR LE MATERIAU ET LES DONNEES MOBILISEES

*« La plupart des choses que nous étudions, nous sommes passés à côté d'elles sans les voir ou les comprendre. L'action a déjà commencé ; elle se poursuivra quand nous ne serons plus là. Ce que nous faisons sur le terrain — mener des interviews, distribuer des questionnaires, prendre des notes et des photos, tourner des films, feuilleter des documents, flâner sans objet précis — est obscur pour ceux avec qui n'avons partagé qu'un instant. Ce que les clients de la recherche (les institutions de recherche, les agences publiques, les entreprises, les ONG) qui nous ont envoyés sur le terrain attendent de nous reste mystérieux, tant a été sinieuse la route qui a conduit au choix de ce chercheur, de ce sujet, de cette méthode, de ce terrain. Même quand nous sommes au milieu des choses, oreilles et yeux grand ouverts, nous passons à côté de la plupart de ce qui arrive. Le jour d'après, on nous dit que des événements cruciaux ont eu lieu juste à côté, une minute avant, juste alors que nous avons abandonné le terrain, épuisés, et les piles du magnétophone mortes. Et si nous travaillons avec assiduité, les choses ne vont pas mieux dans la mesure où, après quelques mois, nous sommes noyés dans un flot de données, de rapports, de transcriptions, de tableaux, de statistiques et d'articles. Comment donner un sens à tout ce fatras qui s'entasse sur nos bureaux et remplit les disques durs. Désespérément, tout reste à écrire et est infiniment reporté. Tout cela pourrait alors que les directeurs de thèse, les sponsors, les clients vous secouent, [...] et que vous farfouillez dans cette boue noire de données pour apporter la lumière au monde. Et quand vous commencez à écrire sérieusement, finalement satisfait, vous devez sacrifier des montagnes de données qui n'entreront jamais dans le petit nombre de pages qui vous est alloué. Quelle frustration que ce type de travail... »*

Latour (2005, p. 123, dans Dumez, 2013, p. 28)

#### 3.1. PERIODES ET PHASES D'INTERACTION AVEC LE TERRAIN

Les travaux empiriques présentés dans cette thèse sur papiers ont été menés sur 48 mois des cinq dernières années (2012-2016), en deux périodes distinctes :

- **Période 1** : de janvier à décembre 2012, nous avons recueilli des données dans le cadre d'un mémoire de recherche traitant de la construction d'un portefeuille de *social business models* au travers de l'étude du cas Vitamine T, groupe emblématique (mais non-représentatif) de l'insertion par l'activité économique en France ;

- **Période 2** : d’octobre 2013 à septembre 2016, nous avons recueilli des données dans le cadre de la convention CIFRE n°2013/0728 et du partenariat entre FACE, l’APF et la CRESS Hauts-de-France sur le *business model* des entreprises inclusives, avec notamment un focus particulier sur les EA et les ESAT en France.

Concernant la seconde période, concrètement, FACE porte la convention CIFRE et définit les missions professionnelles (*cf.* Annexe 2). En tant que consultant-chargé d’études, nous sommes identifié par « l’Ensemble FACE » (délégation générale, clubs d’entreprise, SIAE, etc.) comme ‘personne-ressource’ sur les questions liées à l’inclusion professionnelle du handicap, et comme le plus avancé des apprenti-e-s chercheur-se-s<sup>74</sup> porté-e-s par FACE. En cela, nous intervenons auprès des parties prenantes internes et externes de FACE et participons à des réflexions locales et nationales en lien avec la thématique de recherche. L’APF met à notre disposition, un bureau au sein de sa direction régionale Hauts-de-France, son expertise sur le champ du handicap, et nous garantit l’accès au terrain —*i.e.* à ses EA et ses ESAT (notamment), à ses parties prenantes internes, et à des groupes de travail inter-organisationnels locaux (*i.e.* en Nord-Pas-de-Calais-Picardie) sur l’inclusion et l’insertion professionnelle auxquels participe quasi-systématiquement la CRESS Hauts-de-France (*e.g.* Annexe 6). Cette seconde période représente 2.700 heures de présence, d’observation et d’intervention, et se décompose en trois phases, selon une logique induction-abduction-déduction (*cf.* Figure 8), conformément à la boucle récursive de génération de connaissance scientifique (David *et al.*, 2012, p. 111-142), au cadre de la CIFRE, et à la particularité du terrain :

- o Première phase : d’octobre 2013 à septembre 2014, elle correspond à la phase d’induction et d’enracinement sur le terrain au plus près des acteurs, et d’acquisition des compétences techniques spécifiques aux missions professionnelles. Durant cette phase nous avons collecté des données primaires et secondaires, et passé 1.080 heures sur le terrain ;
- o Deuxième phase : d’octobre 2014 à septembre 2015, elle constitue la phase d’abduction et d’acquisition de la posture de consultant-chercheur avec la production de travaux de recherches discutés tant avec les communautés scientifiques qu’avec les acteurs partenaires de la CIFRE. L’analyse engagée durant cette phase a permis d’établir un premier niveau de résultats. Nous comptabilisons durant celle-ci, 900 heures sur le terrain ;

---

<sup>74</sup> Depuis avril 2014 et la fin de la CIFRE de Hicham Benaïssa.



- o Troisième phase : d’octobre 2015 à septembre 2016, elle constitue la phase de déduction et d’abstraction visant le développement d’un second niveau de résultats (David *et al.*, 2012, p. 259-260). Par ailleurs, nous intensifions durant cette phase la diffusion de nos travaux auprès des acteurs du terrain, et menons simultanément une ultime série d’entretiens semi-directifs visant à confirmer, infirmer, voire nuancer les résultats issus des phases d’induction et d’abduction. Nous comptabilisons durant cette phase ultime sur le terrain 720 heures d’intervention.

### 3.2. IDENTIFICATION DES CAS

Le premier cas de notre étude a été sélectionné assez naturellement puisqu’il s’agit du cas unique de notre mémoire de Master recherche. La première période a été —naturellement— essentiellement consacrée à la collecte de données relative à ce premier cas, le groupe *Vitamine T*. Il s’agit d’un groupe diversifié d’entreprises sociales comprenant onze SIAE et un institut de formation. Fondé en 1978, le groupe *Vitamine T* est un des acteurs historiques et majeurs de l’insertion en France. En 2013, il réalise un chiffre d’affaires de 40 millions d’euros pour un résultat net de 1,6 million d’euros, et est entièrement détenu par l’association (à but non lucratif) *Vitamine T*.

Le choix du deuxième cas de cette thèse est prédéterminé par notre convention CIFRE, à savoir *APF Entreprises*. L’enracinement au cœur de la direction régionale Hauts-de-France de l’APF durant les années 2014 et 2015, nous confère un accès particulier à ce deuxième cas. Cela justifie également que la collecte des données durant la seconde période, privilégie et se focalise sur ce deuxième cas. *APF Entreprises* est le premier groupe du secteur adapté et protégé en France, et donc d’EA et d’ESAT. Il emploie près de 3.200 personnes en situation de handicap pour un total de 3.900 employés, au travers ses 49 établissements (25 EA et 24 ESAT), et est entièrement détenu par l’APF, deuxième association en termes d’effectif en France<sup>75</sup>.

Nous aurions pu nous en tenir à ces deux cas. L’instruction de la théorie étendue des ressources et l’étude des *business models*, au cœur des SIAE, EA, et ESAT, amènent à discuter le *business*

---

<sup>75</sup> Avec en 2016 : 26.000 adhérents, 30.000 usagers, 25.000 bénévoles et 13.500 salariés.

*model* des entreprises sociales inclusives. Toutefois, l'existence d'entreprises classiques (e.g. *Specialisterne company*) suggèrent les limites de nos deux premiers cas pour saisir pleinement la notion de *business model* inclusif. En effet pour pouvoir définir théoriquement le *business model* inclusif, il faut ajouter à l'étude des groupes diversifiés d'entreprises sociales inclusives *Vitamine T* et *APF Entreprises*, l'étude de cas d'un groupe d'entreprises classiques inclusives. Or, durant la première phase de la seconde période (d'octobre 2013 à septembre 2014), dès les premiers jours d'enracinement sur le terrain, nous avons identifié et rencontré l'équipe dirigeante du groupe *Ethik Investment*. Ce groupe diversifié d'entreprises classiques comprenant cinq domaines d'activités, implanté dans cinq pays, et dont 50% de ses salariés sont en situation de handicap, réalise en 2013 un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros. Toutefois, bien que nous ayons identifié le groupe *Ethik Investment* dès les prémices de la seconde période d'immersion sur le terrain, nous ne l'avons retenu qu'au commencement de la troisième phase de cette seconde période (d'octobre 2015 à septembre 2016). C'est ce qui explique la plus faible quantité de données récoltées, spécifiques à ce troisième cas.

Ces trois cas, nous permettent d'observer de manière plus exhaustive les formes principales de *business models* inclusifs en France<sup>76</sup>. Au travers de ces cas, tous trois des groupes entreprises inclusives diversifiées, nous explorons en effet quatre formes de *business models* inclusifs : celui d'entreprises classiques, celui de SIAE, celui d'EA, et celui d'ESAT.

### 3.3. NATURE DES DONNEES MOBILISEES

Pour aborder le terrain et les trois cas retenus, nous avons recueillis les six types de données mis en perspective par Yin (2012, p.10 dans Dumez, 2013, p. 27), c'est-à-dire :

- des observations directes : les 2.700 heures de présence sur le terrain, nous ont conféré une position d'observateur-participant, et nous ont amené à participer à de nombreux événements sectoriels (salons, forums, conférences, tables-rondes, débats, etc.). Cette immersion empirique, nous a permis d'accumuler 770 pages de notes manuscrites, compilées au sein de quatre cahiers de bord successifs (archives personnelles). Ces notes nous ont permis d'« *acquérir rapidement une compétence au moins généraliste sur l'activité professionnelle des acteurs* » (David et al., 2012, p. 259). De même, des dizaines d'heures de discussions

---

<sup>76</sup> En excluant toutefois délibérément les *business models* inclusifs « entrepreneuriaux » i.e. les cas où une personne en situation d'exclusion sociale crée sa propre entreprise, son propre *business model*.

informelles (sans guide d'entretien) avec les acteurs rencontrés ont contribué à notre compréhension en profondeur du terrain ;

- de l'observation participante : nos missions de consultant - chargé d'études et de recherche nous ont amené à adopter une posture de « participant-observateur » (Baumard *et al.*, 1999), de « chercheur-acteur » (Lallé, 2004) et d'« intervenant-chercheur » (Jouison-Lafitte, 2009) dans bien des situations. Nous avons notamment enregistré deux réunions techniques portant sur un projet de diversification d'activité au sein d'une EA de l'APF, particulièrement en difficulté

- des entretiens : au cours des deux périodes, nous avons réalisé 14 entretiens semi-directifs majoritairement avec des responsables et des dirigeants de SIAE, d'EA, ou d'ESAT mais aussi avec plusieurs directeurs nationaux d'*APF Entreprises*, un avec le directeur général d'*Ethik Investment*, ou encore un avec l'adjointe au chef de service MTIP<sup>77</sup> de la DIRECCTE Nord-Pas-de-Calais. Ces entretiens complètent les données issues de l'observation du terrain et des discussions informelles avec les acteurs ;

- des documents : en particulier d'octobre 2013 à septembre 2015, nous avons recueilli un grand nombre de données secondaires en provenance d'une multitude de sources (institutions publiques et internationales, cabinets de conseil et associations sectorielles, *etc.*). Cette base documentaire est notamment composée : d'études et de baromètres sectorielles, de rapports et supports divers, d'états des lieux thématiques, d'articles de presse et sur Internet, *etc.* ;

- des artefacts physiques : lors des 36 mois de la seconde période (d'octobre 2013 à septembre 2016), à travers nos missions de chargé d'études - consultant, nous avons naturellement contribué à produire et co-produire des documents et des supports pour FACE, l'APF et la CRESS Hauts-de-France. Ces productions constituent des données importantes puisqu'elles correspondent aux artefacts matérialisant nos actions et nos interventions sur le terrain (e-mails, comptes rendus, dossiers et rapports, fiches-projets, présentations / interventions / formations, supports divers, *etc.*). Parmi ces artefacts nous considérons également les papiers scientifiques (co)produits. En effet, chaque papier a fait l'objet d'une diffusion et de discussions au sein des réseaux d'acteurs concernés et/ou impliqués dans notre thèse CIFRE. Et nous prenons en compte le contenu pertinent de ces discussions lors de la réécriture de la version améliorée de chacun des papiers.

---

<sup>77</sup> Marché du Travail et Insertion Professionnelle

### 3.4. TRAITEMENT DES DONNEES

Comme il peut être naturel dans une thèse sur papier, les quatre papiers ont ici des questions de recherche différentes, donc à la fois des objectifs différents et convergents. Les données mobilisées et leur traitement fondent la différenciation de chaque papier. Dans cette section, nous exposons les données mobilisées et le traitement spécifique à chaque papier.

#### 3.4.1. Inclure des ressources délaissées (Papier 1)

Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'une démarche exploratoire (Charreire-Petit et Durieux, 2007). Il s'agit de l'étude d'un cas unique (Dyer et Wilkins, 1991), dont le niveau d'analyse est le groupe *Vitamine T*, et l'unité d'analyse les processus et dispositifs mis en œuvre pour inclure de manière performante des personnes en situation de chômage de longue durée. Les données mobilisées sont constituées de 2.160 heures d'observation-participante (sur les 2.700 heures au total), de 605 pages des notes d'observation (sur les 770 pages au total), de 7 entretiens semi-directifs (2 avec le directeur de la communication ; 1 avec le responsable de la Part du Pain Wazemmes ; 1 avec le directeur du développement ; 1 avec le dirigeant d'une SIAE, également administrateur du MOUVES<sup>78 79</sup>; 1 avec l'adjointe au chef de service MTIP<sup>80</sup> de la DIRECCTE<sup>81</sup> Nord-Pas-de-Calais en charge de l'insertion par l'activité économique ; 1 avec le directeur général<sup>82</sup> de la *Sauvegarde du Nord*<sup>83</sup>), de comptes rendus des interactions avec les acteurs de l'insertion par l'activité économique, et de données secondaires (rapports d'activités, bilans sociaux, presse, discours, site Internet).

Dans une démarche de recherche qualitative, ces données ont d'abord été analysées de manière chronologique afin de comprendre l'historique, l'environnement et le développement du groupe<sup>84</sup>. Puis, elles ont été traitées thématiquement dans le but de faire apparaître les processus et dispositifs mis en œuvre par *Vitamine T* pour influencer de manière positive sur le parcours de

---

<sup>78</sup> *Mouvement des entrepreneurs sociaux*

<sup>79</sup> André Dupon, Président de la SAS *Groupe Vitamine T* est également Président du MOUVES de 2013 à 2016.

<sup>80</sup> *Marché du travail et insertion professionnelle*

<sup>81</sup> *Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi*

<sup>82</sup> Également Président du MOUVES depuis le 28 juin 2016.

<sup>83</sup> André Dupon est aussi Président de la *Sauvegarde du Nord* de 2013 à 2016. Et rappelons ici, que le groupe *Vitamine T* a été fondé en 1978 par Pierre de Saintignon alors qu'il était directeur général de la *Sauvegarde du Nord* (de 1977 à 1992).

<sup>84</sup> Cette analyse chronologique du développement du portefeuille de *business models* du groupe *Vitamine T* a d'ailleurs fait l'objet d'une communication lors des RIUESS (Ranjatoelina, 2015 ; cf. Annexe 39).

ses salariés en insertion. Les itérations (Dey, 1993 ; Miles et Huberman, 2003) entre la théorie et l'empirique caractérisent la démarche d'abduction (Dumez, 2013) adoptée dans cette recherche. Le *framework* de l'orchestration des ressources (Sirmon *et al.*, 2011 ; *cf.* Figure 5) se révèle par ailleurs particulièrement pertinent pour cadrer l'analyse de ces processus et dispositifs. En effet, les séquences Structuration – Groupage – Mise en œuvre ou Recherche/Sélection – Configuration/Déploiement, d'une part, et les éléments constitutifs respectifs de chaque processus (de structuration ; de groupage ; *etc.*), d'autre part, permettent de prendre en compte et de décomposer à la fois, le parcours des salariés par et en différentes phases, et les processus relatifs à chacune de ces phases. L'ultime traitement des données a ainsi consisté à reformuler, expliciter, voire théoriser (Paillé et Muccielli, 2012, p. 11) les résultats, au travers du cadre d'analyse de l'orchestration des ressources.

### **3.4.2. Le *business model* des entreprises sociales inclusives (Papier 2)**

Cette recherche s'inscrit directement dans le cadre de la recherche-action (Liu, 1997 ; Plane, 2000 ; Allard-Poesi et Perret, 2004 ; Lallé, 2004 ; Jouison-Lafitte, 2009 ; David *et al.*, 2012) doctorale, que nous menons en convention CIFRE pour la fondation FACE, en partenariat avec l'APF, et avec la participation de la CRESS des Hauts-de-France. Le niveau d'analyse est ici sectoriel (ou supra-sectoriel) : les entreprises sociales inclusives —*i.e.* les SIAE, les EA et les ESAT—. Et l'unité d'analyse est le *business model*. L'enjeu de ce papier est de mettre en lumière les caractéristiques partagées et communes au *business model* des différentes catégories d'entreprises sociales inclusives. Les données mobilisées sont constituées de 2.340 heures d'observation-participante (sur les 2.700 heures au total), de 650 pages des notes d'observation, de 13 entretiens semi-directifs (en plus des 7 entretiens du premier papier, 1 avec le directeur général d'APF *Entreprises* ; 1 avec le directeur des opérations d'APF *Entreprises* ; 1 avec le directeur régional Hauts-de-France de l'APF ; 1 avec une directrice d'ESAT ; 2 avec des directeurs d'EA), de 2 réunions techniques (sur la création d'une activité textile dans une EA en difficulté économique), des actions de notre intervention (co-rédaction et co-diffusion de divers documents lors de groupes de travail inter-organisationnels sur les SIAE et/ou les EA et/ou les ESAT, ou dans le cadre des activités de FACE ; supports de présentations, d'intervention, et de formations co-administrées ; papiers scientifiques discutés avec les acteurs de terrain ; échanges d'e-mails), et de données secondaires (études sectorielles, rapports d'activités, bilans sociaux, presse, sites Internet).

Les données, traitées qualitativement, ont fait l'objet d'une analyse thématique avec le modèle RCOV pour grille de codage (Demil *et al.*, 2013). Par ailleurs, il nous apparaît nécessaire, préalablement à l'exposé des résultats de cette analyse, de présenter une description (Dumez, 2013) des modèles respectifs des SIAE, des EA et des ESAT. En effet, la recherche-action nous a amené à constater que même parmi les acteurs de terrain, le cloisonnement entre d'une part les SIAE et d'autre part les EA et les ESAT, conduit à un manque mutuel de connaissance des autres modèles d'entreprises sociales inclusives, convergeant pourtant sur de nombreux points.

### **3.4.3. Des business models à l'intention stratégique inclusive (Papier 3)**

Cette recherche s'inscrit pleinement, dans le cadre du partenariat entre FACE et l'APF, et dans le prolongement des précédents papiers présentés dans cette thèse. Il s'agit ici de restituer la part de la recherche-action (Liu, 1997 ; Plane, 2000 ; Allard-Poesi et Perret, 2004 ; Jouison-Lafitte, 2009 ; David *et al.*, 2012) répondant le plus particulièrement aux besoins et problématiques stratégiques des partenaires directement impliqués dans le partenariat de notre recherche doctorale. Le niveau d'analyse est le groupe *APF Entreprises* et l'unité d'analyse son portefeuille de *business models*.

Les données mobilisées sont constituées de 2.340 heures d'observation-participante (sur les 2.700 heures au total), de 650 pages des notes d'observation, de 7 entretiens semi-directifs<sup>85</sup> (1 avec l'adjointe au chef de service MTIP de la DIRECCTE Nord-Pas-de-Calais ; 1 avec le directeur général d'*APF Entreprises* ; 1 avec le directeur des opérations d'*APF Entreprises* ; 1 avec le directeur régional Hauts-de-France de l'APF ; 1 avec une directrice d'ESAT ; 2 avec des directeurs d'EA), de 2 réunions techniques (sur la création d'une activité textile dans une EA en difficulté économique), de 21 vidéos en ligne<sup>86</sup>, des actions de notre intervention (co-rédaction et co-diffusion de divers documents lors de groupes de travail inter-organisationnels sur les SIAE et/ou les EA et/ou les ESAT, ou dans le cadre des activités de FACE ; supports de présentations, d'intervention, et de formations co-administrées ; papiers scientifiques discutés avec les acteurs de terrain ; échanges d'e-mails), et de données secondaires (études sectorielles, rapports d'activités, presse, sites Internet).

---

<sup>85</sup> Il s'agit de sept des treize entretiens mobilisés dans le deuxième papier.

<sup>86</sup> Sur la page Youtube de l'APF (<https://www.youtube.com/user/APFhandicap>), sa playlist « *APF Entreprises* » (<https://www.youtube.com/watch?v=ejpgUzaQ57c&list=PL9CC9068246E2EB94>). Voir également la chaîne Youtube d'*APF Entreprises Tours* ([https://www.youtube.com/channel/UCBF0bFrWX\\_OOpnCqDyFdUzw](https://www.youtube.com/channel/UCBF0bFrWX_OOpnCqDyFdUzw)).

La récolte et le traitement des données ont été réalisés en trois phases selon une logique induction-abduction-déduction (David *et al.*, 2012, p. 111-142). La première année (1.080 heures sur le terrain) a été principalement consacrée à l'enracinement sur le terrain, à l'observation participante, à la récolte de données secondaires et à l'analyse de l'environnement interne et externe de l'APF<sup>87</sup>. La deuxième année (900 heures sur le terrain), nous sommes intervenus sur le terrain notamment en contribuant à la co-construction de supports divers, et diffusant nos premiers travaux auprès des acteurs. De même, nous avons analysé les données récoltées sur *APF Entreprises* durant ces deux premières phases à l'aide du prisme du *SI-RCOV framework*<sup>88</sup>, et nous avons entamé en fin de cette deuxième année la série de six des sept entretiens mobilisés dans le papier. La troisième année (720 heures sur le terrain), a été consacrée, à l'administration de la série d'entretiens<sup>89</sup>, à l'écriture et à la discussion du papier avec les acteurs (et naturellement à plusieurs réécritures), et à la restitution du contenu des travaux de cette thèse CIFRE aux acteurs de terrain du partenariat de recherche. Les données collectées lors de cette troisième année et ultime phase ont fait l'objet d'une analyse thématique, et ont été croisées aux données précédemment collectées et traitées. Enfin, toutes ces données sont présentées dans le papiers *via* une « *démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes* » (Paillé et Muccielli, 2012, p. 11), permettant d'appuyer notre propos par un nombre conséquent de *verbatim*.

#### **3.4.4. Qu'est-ce qu'un *business model* inclusif ? (Papier 4)**

Cette recherche agrège l'ensemble des données collectées et des résultats intermédiaires de la thèse CIFRE. Elle se base sur la recherche-action doctorale menée pour FACE, et l'étude de trois cas de groupes diversifiés d'entreprises inclusives —*i.e.* *Vitamine T*, *APF Entreprises*, et *Ethik Investment*— pour suggérer une (re)définition théorique du *business model* inclusif. En effet, « *les cas peuvent être choisis pour reproduire des cas précédents ou étendre la théorie émergente, ou ils peuvent être choisis pour remplir des catégories théoriques et fournir des exemples de types polaires* » (Eisenhardt, 1989, p. 537, *trad. auteur*). Le niveau d'analyse est le groupe d'entreprises inclusives et l'unité d'analyse son portefeuille de *business models*.

---

<sup>87</sup> Un seul entretien a été réalisé au cours de la première phase, celui avec l'adjointe au chef de service MTIP de la DIRECCTE Nord-Pas-de-Calais.

<sup>88</sup> Issu de la discussion du précédent papier.

<sup>89</sup> Ayant pour guide d'entretien le modèle RCOV détaillé (Demil *et al.*, 2013, p. 117-127) augmenté d'un « bloc » sur l'intention entrepreneuriale et stratégique du groupe d'entreprise (Hamel et Prahalad, 1989).

Les données mobilisées sont constituées de 2.700 heures d'observation-participante, de 770 pages des notes d'observation, de 14 entretiens semi-directifs (en plus des 13 entretiens du deuxième papier, 1 avec le directeur général associé du groupe *Ethik Investment*), de 2 réunions techniques (sur la création d'une activité textile dans une EA en difficulté économique), de 21 vidéos en ligne<sup>90</sup>, des actions de notre intervention, et de données secondaires (études sectorielles, rapports d'activités, presse, sites Internet).

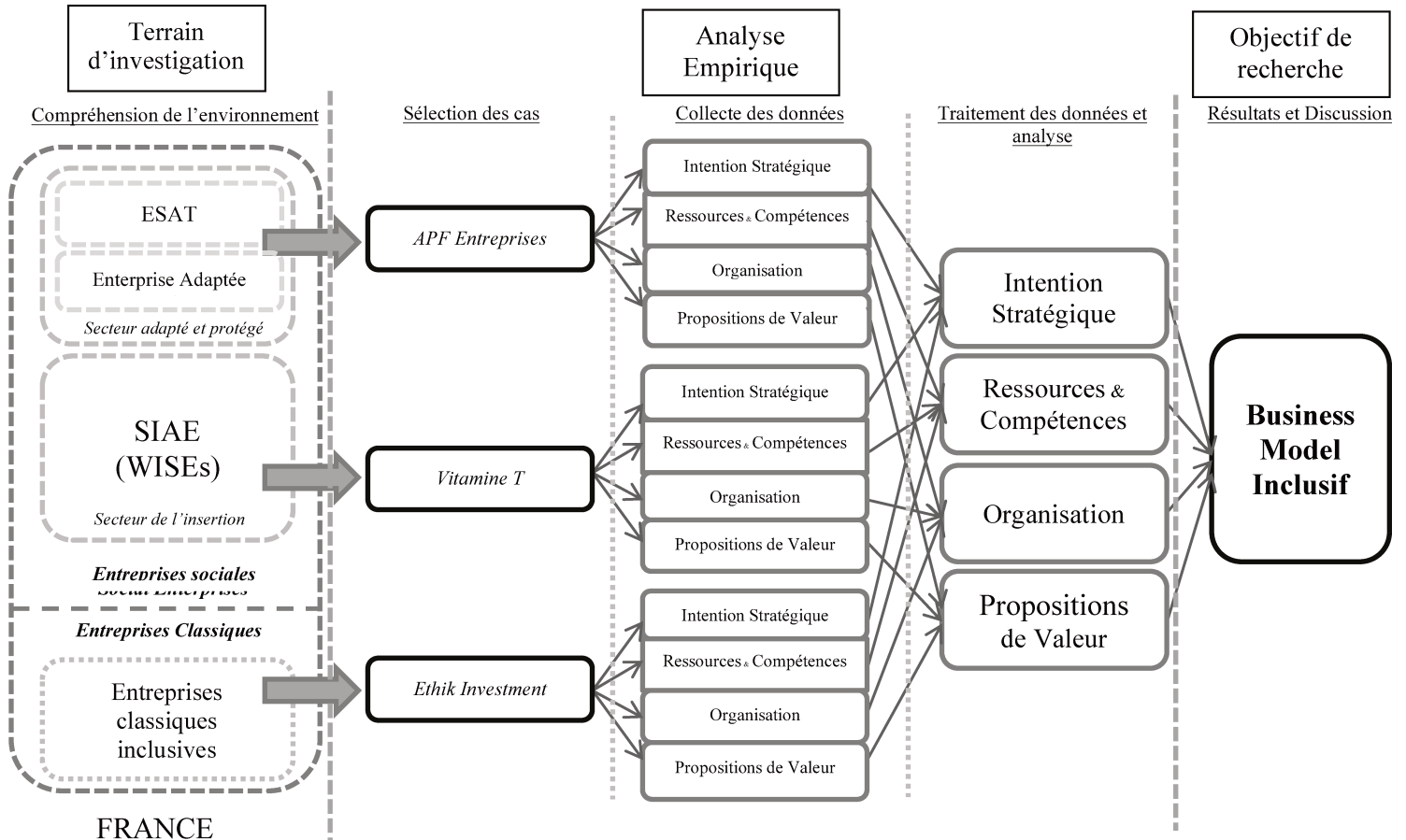
Les données ont été analysées qualitativement avec le prisme SI-RCOV, développé dans les recherches précédentes, comme grille de codage. Les itérations (Dey, 1993 ; Miles et Huberman, 2003) caractérisent la démarche d'abduction (Dumez, 2013 ; David *et al.*, 2012), adoptée dans cette étude de cas multiples : « *le processus de théorisation à partir d'études de cas est particulièrement itératif. Alors qu'un investigateur se concentre sur une partie du processus à la fois, le processus lui-même implique une itération constante en avant et en arrière entre les étapes. Par exemple, un investigateur peut passer par la comparaison entre des cas, revenir à la définition de la question de recherche, et aller sur le terrain pour recueillir des preuves sur un cas supplémentaire* » (Eisenhardt, 1989, p. 546, trad. auteur). Comme en témoigne les papiers précédents et l'unique entretien réalisé, le cas *Ethik Investment* constitue ce cas « supplémentaire » permettant de discuter les *business models* inclusifs en France —et de ne pas nous restreindre aux entreprises sociales inclusives—. Bien qu'elle soit issue d'une abduction, et donc nécessairement d'itérations, nous présentons dans le papier une tentative de représentation de la démarche générale de cette recherche sous la forme d'un processus séquencé (Figure 10).

---

<sup>90</sup> Voir papier précédent.



**Figure 10 : Représentation de la démarche de (re)définition du *business model* inclusif**



Source : auteur

Cette représentation de notre démarche d'investigation s'inspire de la *Gioia Methodology* dont la particularité est la représentation systématique de la structure des données. Toutefois, bien que partageant la quête de rigueur dans la recherche qualitative suggérée par cette méthodologie (Gioia *et al.*, 2012), cette recherche en diverge dans la mesure où elle se base sur l'étude de trois cas et se caractérise par l'abduction. De même, la Figure 10 n'est en rien la *Data Structure* de cette recherche, mais plutôt une représentation simplifiée de l'analyse développée dans ce papier.

## 4. COMPLEMENTARITE ET COHERENCE DES TRAVAUX PRESENTES

La présente recherche doctorale sur papiers est construite autour de quatre papiers. La question de recherche générale de cette thèse CIFRE est : **Comment définir et mettre en œuvre des *business models* focalisés sur l'inclusion et le déploiement de ressources humaines délaissées par les entreprises sur le marché de l'emploi ?** Pour répondre à cette question générale, chacun des quatre papiers se focalise spécifiquement sur une part de celle-ci. En effet, les quatre papiers se succèdent et se complètent, afin de répondre à l'objectif de recherche de manière progressive et cumulative. Dans la première section de cette partie nous présentons les quatre papiers de cette thèse CIFRE sur papiers, puis dans la seconde discutons leur complémentarité et la cohérence scientifique de l'ensemble.

### 4.1. PRESENTATIONS DES QUATRE PAPIERS DE CETTE THESE CIFRE SUR PAPIERS

#### 4.1.1. Inclure des ressources délaissées (Papier 1)

Le premier papier est un article, co-écrit avec Anne-Ryslène Zaoual, publié le 13 mai 2016 dans le numéro 255<sup>91</sup> (volume 42) de la *Revue Française de Gestion* (RFG), intitulé « *Inclure des ressources délaissées. Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l'insertion* ». Il a fait l'objet d'une communication scientifique —finaliste du prix « Implications managériales et sociétales »— lors de l'AIMS 2015 (Annexe 40), et a été initialement soumis (rejeté après le second tour d'évaluation) à la RFG en 2014 dans le cadre des numéros spéciaux « *Gestion des entreprises sanitaires et sociales* » (2015).

Ce papier met en application la théorie étendue des ressources au cas de ressources humaines en traitant la question de recherche : « Comment inclure des ressources délaissées ? ». Il s'inscrit dans le prolongement des développements récents de la théorie des ressources. La revue de littérature revient sur les limites de la théorie (classique) des ressources (Weppe *et al.*, 2012), présente la typologie des ressources de Weppe *et al.* (2013), la théorie étendue des ressources (Warnier *et al.*, 2013 ; Warnier, 2015), et le *framework* de l'orchestration des ressources (Sirmon *et al.*, 2011). La deuxième partie délimite le terrain, expose la méthodologie

---

<sup>91</sup> « *Processus stratégiques innovants* »

de l'étude de cas, et présente le cas unique : le groupe *Vitamine T*. Les résultats de cette recherche font apparaître six ressources et compétences clés dans la capacité d'orchestration de *Vitamine T* : un accompagnement socio-professionnel individualisé, un institut de formation interne agréé, une compétence entrepreneuriale, un portefeuille cohérent d'activités « inclusives », une gouvernance hybride et désintéressée, et une dynamique de partenariat. La discussion amène à préférer l'usage des termes « ressource délaissée » (en référence à Morrow, 1957) à « ressource négative », en particulier lorsqu'il s'agit de ressources humaines, et à suggérer que la typologie des ressources proposée par Weppe *et al.* (2013) est en fait un *continuum*. En effet, délaissée par le marché de l'emploi en amont du parcours d'insertion, l'objectif implicite est que la personne (re)trouve un emploi à l'issue du parcours en SIAE, donc qu'elle (re)devienne —*a minima*— une ressource humaine « ordinaire » pour les recruteurs des entreprises classiques.

#### **4.1.2. Le business model des entreprises sociales inclusives (Papier 2)**

Le deuxième papier est une communication scientifique, co-écrite avec Adam Dewitte et Bilal Bourkha, présentée lors de l'AIMS et lors du colloque des organisations non-marchandes de l'ESCP Europe, en 2016. Il a été initialement été soumis (rejeté après le premier tour d'évaluation) à *La Revue des Sciences de Gestion* (LaRSG) en 2015 dans le cadre d'un numéro spécial « *Business model* » (2016). Il s'inscrit dans les enjeux empiriques de la CRESS Hauts-de-France pour qui, SIAE, EA, et ESAT, constituent trois des principaux modèles d'entreprises sociales et solidaires en France.

Ce papier explore les modèles des entreprises sociales inclusives en France *i.e.* les SIAE, les EA, et les ESAT, et cherche à mettre en lumière les points de convergence de leurs *business models* respectifs, en posant la question de recherche : « Quelles sont les caractéristiques du *business model* des entreprises sociales inclusives ? ». La revue de littérature revient sur le *social business model* (Yunus *et al.*, 2010), les approches du bas de la pyramide (BoP) (Prahalad et Hart, 2002 ; Prahalad et Hammond, 2002 ; Prahalad, 2004), les *Work Integration Social Enterprises* (WISEs), et les *gaps* du *business model* inclusif (PNUD, 2008). Nous présentons ensuite la méthodologie de l'exploration des secteurs : de l'insertion, adapté, et protégé. Les résultats de cette recherche mettent en exergue les modèles des SIAE, EA et ESAT, les trois modèles d'entreprises sociales inclusives en France, au travers le « modèle RCOV » du *business model* (Lecocq *et al.*, 2006 ; Demil et Lecocq, 2010). Toutefois, le

« modèle RCOV » semble ici limité pour distinguer, caractériser et discuter le *business model* des entreprises sociales inclusives. En effet, le *business model* des entreprises sociales inclusives semblent pouvoir être défini (distingué, caractérisé et discuté) par une intention stratégique, comme le suggèrent Itami et Nishino (2010). Globalement, l'intention de différenciation stratégique des SIAE, EA, et ESAT, est d'inclure délibérément au cœur de l'activité économique, des ressources humaines délaissées par les recruteurs des entreprises classiques. Ce résultat émergent nous amène donc à suggérer le « SI-RCOV *framework* », cadre d'analyse du *business model*, inspiré du « *cadre théorique intégrateur pour un management stratégique RSE-BoP* » de Martinet et Payaud (2009), pour poursuivre notre exploration du terrain.

#### **4.1.3. Des *business models* à l'intention stratégique inclusive (Papier 3)**

Le troisième papier est une communication scientifique, présentée lors de l'AIMS 2016. Il est celui qui s'inscrit le plus particulièrement dans le partenariat FACE-APF, et la mission de recherche-action visant le soutien des EA et ESAT de l'APF.

Ce papier restitue l'étude du cas *APF Entreprises* en traitant la question de recherche : « Comment mettre en œuvre une intention stratégique inclusive en faveur de ressources (humaines) délaissées au cœur du *business model* ? ». La revue de littérature revient sur la notion de *business model* inclusif, sur les travaux de la théorie étendue des ressources (Weppe *et al.*, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013a ; Warnier, 2015) et l'inclusion de ressources humaines délaissées (Ranjatoelina et Zaoual, 2016), avant de proposer la mise en application du « SI-RCOV *framework* » (Ranjatoelina *et al.*, 2016). La deuxième partie est consacrée à la méthodologie de cette recherche doctorale collaborative. Les résultats sont présentés au travers le cadre d'analyse « SI-RCOV ». Ils mettent en exergue : une intention d'inclure durablement des personnes en situation de handicap ; des propositions de valeurs à attribut social explicite de trois natures (des produits/services ; un emploi durable ; une mission d'intérêt général) envers trois types de parties prenantes (les clients-entreprises ; les travailleurs en situation de handicap ; l'État et la société) ; des compétences (même ici, une expertise) d'accompagnement individualisé, social (EA) et médico-social (ESAT), et dans le parcours professionnel, des ressources humaines délaissées en raison de leur situation de handicap ; une organisation des compétences dévouée à l'intention associative de l'APF (actionnaire unique de l'ensemble des 25 EA et 24 ESAT coordonnés par son département *APF Entreprises*), à chaque niveau

stratégique (au niveau individuel ou fonctionnel au sein des établissements, au niveau des établissements ou des *business units*, et au niveau de la direction *APF Entreprises* ou niveau *corporate*). Ces résultats amènent à discuter la mise en œuvre de l'intention stratégique inclusive en faveur de ressources humaines délaissées au cœur du *business model*, le « SI-RCOV framework » et le *business model* social et inclusif. En effet, comme les SIAE, les EA et ESAT sont des entreprises sociales inclusives. Afin de pouvoir discuter le *business model* inclusif en France, une étude de cas où (au moins) une SIAE, (au moins) une EA, (au moins) un ESAT, et (au moins) une entreprise classique inclusive soient confrontées, se révèle nécessaire.

#### **4.1.4. Qu'est-ce qu'un *business model* inclusif ? (Papier 4)**

Le quatrième papier, en anglais, a été communiqué à la conférence annuelle de la *Strategic Management Society* (SMS). Ce papier propose de (re)définir le *business model* inclusif, sur la base d'une étude de cas dans un pays développé : la France. Mettant en lumière l'absence de définition et d'ancrage théorique du *business model* inclusif, il traite la question de recherche : « Qu'est-ce qu'un *business model* inclusif ? ». La revue de littérature présente l'« *extended resource-based theory* » de Warnier *et al.* (2013a), et les résultats de Ranjatoelina et Zaoual (2016) sur l'inclusion de ressources humaines délaissées (*cf.* Morrow, 1957), avant de proposer le « SI-RCOV framework »<sup>92</sup> —comme étant issu de l'hybridation de la définition du *business model* d'Itami et Nishino (2010) et du modèle RCOV (Demil et Lecocq, 2010). La deuxième partie présente le *design* de recherche. Elle présente la gestion du projet de recherche sur les cinq dernières années, puis la représentation de la démarche de (re)définition du *business model* inclusif (*cf.* Figure 10), à partir de l'étude des trois cas (Eisenhardt, 1989). Les résultats racontent le développement des portefeuilles de *business models* inclusifs, respectifs de *Vitamine T*, *APF Entreprises*, et *Ethik Investment*.

*Vitamine T* est un des leaders de l'insertion par l'activité économie, avec plus de 35 années d'existence (création en 1978). Près de 70 % de ses ressources humaines sont en situation de chômage de longue durée (agrément Pôle Emploi). Leur inclusion dans le groupe est temporaire (contrats d'insertion de 4 à 24 mois). Avec onze activités et un institut de formation, et une dynamique entrepreneuriale particulièrement vive, le groupe de SIAE —détenu et

---

<sup>92</sup> Ainsi qu'une représentation.

administré par l'association *Vitamine T*— poursuit son développement sur des activités, *BtoB* comme *BtoC*, « d'avenir ».

*APF Entreprises* est le premier groupe du secteur adapté et protégé, avec 49 'social' business units (25 EA et 24 ESAT), chacune aux activités diversifiées et au périmètre d'affaires généralement local. Dans les EA et ESAT, plus de 80 % des ressources humaines sont en situation de handicap (RQTH et orientation par la CDAPH de la MDPH). Leur inclusion dans l'établissement est durable (91 % de CDI en EA ; et en ESAT, le contrat d'utilisateur généralement de 12 ou 24 mois est reconductible et, dans la majorité des cas, reconduit). Après trente années de pertes pour *APF Entreprises*, l'année 2015 est la première où le groupe réalise un résultat positif (*verbatim*). L'intention stratégique de l'association (Projet associatif pour la période 2012-2017 établi par les administrateurs) a conduit en 2014 à la nomination d'une nouvelle direction générale de l'APF (et donc également d'*APF Entreprises*). Cette (ré)organisation apparaît favorable au développement du groupe d'EA et d'ESAT, s'inscrivant pleinement dans l'ESS et dans l'ère de la collaboration.

*Ethik Investment* est un groupe d'entreprises classiques inclusives fondé en 2003, à l'initiative de deux associés (aujourd'hui au nombre de trois), dont un est en situation de handicap (car atteint de cécité). Dans les quatre activités du groupe, *a minima* 50 % des ressources humaines (environ 80 permanents et près de 300 consultants-intervenants au total) sont en situation de handicap. Le groupe est présent dans trois activités *BtoC* sous la marque « *Dans le Noir* » : des restaurants (présents dans six pays), des centres de bien-être et spas, et des boutiques. Et *Ethik Connection* chapeaute les trois activités *BtoB* du groupe : *Ethik Event*, événementiel et sensibilisation ; *Ethik Management*, conseil en accompagnement et formation ; *Ethik Image*, conseil en stratégie de communication et création. L'intention entrepreneuriale et stratégique d'*Ethik Investment* de « faire du business différemment » et de « repositionner le regard de la société française » (*verbatim*) commence à porter ses fruits, notamment dans le secteur du bien-être où la personne en situation de cécité tend à devenir progressivement une ressource humaine « requise » pour la valeur supplémentaire qu'elle apporte au client (en matière d'expérience-client). Les propositions de valeur sont ici également tournées vers trois parties prenantes (produits/services vers les clients ; emploi<sup>93</sup> vers les salariés / prestation de services fournies par les consultants-intervenants ; valeur pour la société). Toutefois, aucun revenu du groupe ne provient d'aides publiques (contrairement aux entreprises sociales bénéficiant d'« aides aux postes »). *Ethik Investment* apparaît comme un groupe particulièrement innovant socialement,

---

<sup>93</sup> Cet emploi est d'ailleurs plus « inclusif » au sein du groupe *Ethik Investment* que celui en SIAE, EA, ou ESAT, dans la mesure où la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé ne détermine pas un contrat particulier relevant d'un statut particulier pour la personne.

jouissant d'une notoriété et d'une reconnaissance grandissante. Par le biais d'*Ethik Connection* et en partenariat avec la *Fondation Malakoff Médéric Handicap*, le groupe pilote depuis 2014 un projet visant à développer l'accès et le maintien dans l'emploi des personnes autistes de « haut niveau » —et plus particulièrement des personnes autistes Asperger—, en France. Ces résultats nous amènent à discuter le *business model* inclusif et à en proposer une définition inscrite dans la théorie étendue des ressources : « *un business model inclusif est un business model caractérisé par une intention entrepreneuriale et stratégique, inclusive en faveur d'êtres humains « délaissés » par les marchés traditionnels, en raison de leur situation de pauvreté et/ou de vulnérabilité. Le(s) business system(s) d'un tel business model réalise(nt) cette intention inclusive différenciante en incluant ces personnes en tant que ressources humaines majoritaires de la création de valeur (salariés, producteurs/prestataires, entrepreneurs/managers) d'une ou plusieurs activités développées et organisées, en cohérente adaptation avec les aptitudes, les compétences (savoir, savoir-faire, et/ou savoir-être), et les projections des personnes* ». Après l'ancrage de cette définition, nous discutons dans un premier temps les contributions théoriques de cette recherche, puis dans un second temps, ses implications managériales et sociétales.

#### 4.2. DISCUSSION DE LA COMPLEMENTARITE ET DE LA COHERENCE DES PAPIERS

La question de recherche générale de cette thèse CIFRE saurait, il nous semble, difficilement être traitée en un unique papier scientifique<sup>94</sup>. Les papiers doivent, nous semble-t-il, d'une manière générale, être plus focalisés, recouvrir un périmètre théorique plus restreint, et atteindre un niveau de densité (en connaissance) et d'écriture requis par (ou satisfaisant pour) les évaluateurs et l'éditeur. Pour se compléter, les papiers doivent chacun répondre à des enjeux différents mais complémentaires. Ils ne doivent pour autant pas trop empiéter les uns sur les autres. Car, une des complexités de la thèse sur papiers réside justement dans l'équilibre subtil à trouver entre les papiers car « *ils ne doivent pas former une simple collection disparate mais avoir, par-delà leur nécessaire diversité, une cohérence scientifique et une complémentarité dans leurs objets, leurs méthodes, leurs cadres théoriques et leurs résultats* » (SFM, 2015,

---

<sup>94</sup> Notamment en raison du caractère récent de la théorie étendue des ressources, de notre inexpérience en début de thèse, et de la durée du processus de publication (sans en oublier la maturation préalable nécessaire).

*Proposition 4*, p. 2).

Le contexte d'écriture et la série que forment les présents papiers nous a permis de penser cette complémentarité et cette cohérence en amont de l'écriture des papiers. En effet, les deux premiers papiers sont respectivement co-écrits, et leurs versions originelles datent respectivement de mars 2014 et juillet 2015. La co-écriture, pour les deux premiers papiers, nous a permis l'apprentissage, par échange croisé de connaissance et d'expérience avec les co-auteurs, de l'écriture d'un papier scientifique et de la dynamique menant à la publication. Finaliste d'un prix lors de la conférence annuelle 2015 de l'AIMS, le premier a bénéficié d'une visibilité intéressante, conduisant la RFG à le retenir pour son numéro 255<sup>95</sup> (2016, vol. 42). Ainsi publié, il constitue un soutien solide pour les papiers suivants, et légitime considérablement notre travail et la posture de chercheur. Le deuxième, après un an et trois soumissions (dont un rejet et deux communications), poursuit sa maturation et sera soumis en revue dans le courant de l'année 2017. Quant aux deux derniers, dont les versions originelles datent respectivement de janvier 2016 et février 2016, ils sont tous deux signés en tant qu'auteur unique. Le troisième a été communiqué à l'AIMS 2016, le quatrième à la conférence annuelle 2016 de la SMS. Ils poursuivront leur maturation pour être soumis en revue en fin d'année 2017, voire en 2018.

Les quatre papiers articulent deux niveaux d'analyse. Le premier et le troisième papier, portent chacun sur un cas unique encastrant plusieurs filiales ou plusieurs établissements, au niveau d'un groupe (*corporate*) d'entreprises (sociales). Le deuxième et le quatrième se placent à un niveau sectoriel (ou trans-sectoriel) pour discuter à un niveau plus théorique (du moins d'abstraction supérieure) le *business model* des entreprises inclusives. Les quatre papiers permettent d'articuler ces deux niveaux, et de répondre à la question de la définition et de la mise en œuvre des *business models* inclusifs. En effet, la question de la mise en œuvre ne peut être posée qu'au niveau de l'entreprise (ou micro), tout comme celle de la définition nécessite davantage de « hauteur » de vue et donc un niveau d'analyse plus macro. Quelque part, les trois premiers papiers présentent et constituent les résultats intermédiaires, ou du premier niveau théorique (celui plus directement fondé ou ancré), et le quatrième, reprenant les résultats des trois premiers, tente d'atteindre un niveau d'abstraction supérieur, c'est-à-dire le second niveau théorique de résultats (David *et al.*, 2012).

Le contenu des papiers cherche également cette complémentarité et cette cohérence. En témoigne l'existence d'un certain « tiraillement » entre les papiers, similaire à celui que Weick (1995a) identifie comme nécessaire entre les parties d'un papier. En effet, le premier (co-écrit

---

<sup>95</sup> « *Processus Stratégiques Innovants* »



avec Anne-Ryslène Zaoual), se focalise sur la mise en application de la théorie étendue des ressources et de la notion de ressource « négative » (Weppe *et al.*, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013a) à des ressources humaines, au sein du groupe de SIAE *Vitamine T*. En suggérant de remplacer « ressource négative » par « ressource délaissée » et en mettant en lumière les six ressources et compétences clés intervenant dans la capacité d'orchestration inhérente à l'inclusion de ressources « délaissées », il contribue à la théorie étendue des ressources. Le deuxième (co-écrit avec Adam Dewitte et Bilal Bourkha), se focalise sur les caractéristiques communes du *business model* des entreprises sociales inclusives en France (SIAE, EA, et ESAT). Pour mener à bien la suite de l'exploration, nous enrichissons le modèle RCOV (Lecocq *et al.*, 2006 ; Demil et Lecocq, 2010) de l'intention stratégique de la définition du *business model* d'Itami et Nishino (2010), en suggérant le « SI-RCOV *framework* ». En effet, le lien inhérent de l'intention stratégique à la différenciation (Hamel et Prahalad, 1989) semble conférer au « SI-RCOV *framework* » les aptitudes nécessaires à la distinction, à la caractérisation, et à la discussion du *business model* des entreprises sociales inclusives. Il contribue à suggérer un cadre d'analyse du *business model* adapté au terrain d'investigation, s'inscrivant dans la théorie des ressources. Le troisième papier est focalisé sur l'exploration des *business models* des EA et des ESAT de l'APF. Il met en application le cadre théorique associant la théorie étendue des ressources et le *business model* (cf. Fréry *et al.*, 2015), et le « SI-RCOV *framework* » (Ranjatoelina *et al.*, 2016), en analysant le portefeuille d'établissements chapeautés par APF *Entreprises*. Mettant en lumière l'incidence de l'intention stratégique sociale et inclusive sur chaque dimension du *business model*, il contribue à confirmer la pertinence du lien entre intention stratégique et *business model* (Itami et Nishino, 2010), et à discuter le cadre d'analyse et la notion de *business model* social et inclusif. Le quatrième est focalisé sur la (re)définition théorique de la notion de *business model* inclusif. Ancré sur le terrain de la lutte contre l'exclusion sociale par l'emploi en France, il identifie et retient trois cas (*Vitamine T*, *APF Entreprises*, *Ethik Investment*) encastrant les quatre principaux modèles d'entreprises inclusives (SIAE, EA, ESAT, et entreprise classique inclusive). Il constitue une étude de cas multiples à un niveau méso (cf. deuxième papier), basée les données et résultats des cas *Vitamine T* (premier papier), *APF Entreprises* (troisième papier) et *Ethik Investment* (données spécifiquement collectées). Il contribue à (re)définir la notion de *business model* inclusif par son intention stratégique inclusive en faveur de ressources humaines délaissées, et à l'inscrire dans le courant de la théorie étendue des ressources. Cette définition, inspirée de la définition du *business model* d'Itami et Nishino (2010), s'articule en deux niveaux. Le premier niveau est celui de l'intention stratégique de l'organisation, le second, celui de la réalisation de cette intention stratégique au sein d'un ou plusieurs systèmes d'affaires (*business system*). Focalisée sur les *business models*

inclusif en faveur de ressources humaines délaissées, cette recherche peut potentiellement contribuer « *aux travaux récents sur le management des ressources (Sirmon et al., 2007, 2011) et aux business models d'un point de vue 'ressource' (Demil et Lecocq, 2010)* » (Warnier et al., 2013a, p. 1375, trad. auteur). Toutefois, afin de consolider la robustesse d'une telle définition, des travaux complémentaires apparaissent nécessaires sur le terrain et dans le contexte de pays en voie de développement. Par ailleurs, une certaine intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989) inclusive semble commune aux entreprises (classiques) inclusives, SIAE, EA et ESAT —bien que des nuances évidentes (toujours en matière d'intention) les distinguent—. Cette intention commune suggère l'existence d'une subjectivité sectorielle favorable aux ressources négativement perçues, opposée à la subjectivité (*i.e.* perception et intention) dominante sur le marché. D'où, la diffusion (ou appropriation par d'autres acteurs) de l'intention stratégique, et l'imitation du *business model* (de l'organisation innovante développée par l'entrepreneur pionnier) semblent potentiellement être en mesure d'expliquer le phénomène d'émergence d'un nouveau secteur, et mener à compléter la théorie étendue des ressources d'une rétroaction.

## PREMIER PAPIER : INCLURE DES RESSOURCES DÉLAISSÉES. LE GROUPE VITAMINE T, UN SPÉCIALISTE DE L'INSERTION

Publié<sup>96</sup> dans dans le numéro 255 (intitulé « Processus stratégiques innovants ») du volume 42 de la *Revue Française de Gestion* (RFG) le 13 mai 2016, p. 121-138.

co-écrit avec

**Anne-Ryslène Zaoual**

Maître de Conférences

Université d'Artois

RIME Lab (EA 7396)

---

**Résumé :** Cette recherche s'inscrit dans le courant de la théorie des ressources étendue et instruit empiriquement l'inclusion de ressources négativement perçues en l'appliquant au cas de ressources humaines. L'étude du cas Vitamine T, groupe emblématique de l'insertion par l'activité économique, met en lumière six ressources et compétences clés : une gouvernance hybride, des partenariats, un accompagnement social individuel, un institut de formation, un portefeuille d'activités diversifié et une compétence entrepreneuriale. Impliquant une capacité d'orchestration spécifique, l'inclusion de ressources humaines délaissées intervient à chaque niveau stratégique de l'organisation.

**Mots-clés :** théorie des ressources, ressource délaissée, capacité d'orchestration, étude de cas, insertion par l'activité économique.

---

---

**Abstract:** *This research is rooted in the 'extended resource theory' stream and empirically investigates the inclusion of negatively perceived resources through the case of human resources. The Vitamine T case study, an emblematic work integration social enterprise (WISE) of France, highlights six key resources and competencies: hybrid governance, partnerships, social and professional coaching, a training body, a diversified activities portfolio and an entrepreneurial competency. Occurring at each strategic level of the organization, the inclusion of wasted human resources involves a specific orchestration capability.*

**Keywords:** *resource based theory; wasted resource; orchestration capability; case study; work integration social enterprise.*

---

---

<sup>96</sup> Et ayant préalablement fait l'objet d'une communication scientifique (finaliste du Prix « Implications managériales et sociétales ») à la conférence annuelle de l'AIMS 2015.

# **Inclure des ressources délaissées.**

## **Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l’insertion.**

### **INTRODUCTION**

Dans la théorie des ressources qui constitue l’approche dominante en management stratégique (Barney *et al.*, 2001), les auteurs tendent à hiérarchiser les ressources (en fonction de leur valeur présumée) pour caractériser les « bonnes » et les « mauvaises ». Dans certains cas pourtant, des ressources considérées comme problématiques (par une majorité d’acteurs) contribuent à créer de la valeur pour les organisations qui les mobilisent.

Weppe *et al.* (2012 ; 2013) suggèrent d’élargir le spectre des ressources afin de « ré-humaniser » l’approche par les ressources et mettre l’accent sur la perception managériale (Warnier, 2015). Dans un premier temps controversés (Durand, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013b), leurs travaux introduisent les ressources « ordinaires » et « négatives » et appellent à explorer les processus de management qui leur sont associés (Warnier *et al.*, 2013a). Toutefois, il ne semble pas exister de recherches approfondies sur les organisations mobilisant délibérément des ressources négativement perçues.

Employant principalement des chômeurs de longue durée (environ 70 % de ses effectifs), le groupe Vitamine T est une entreprise française ayant délibérément recours à des ressources humaines délaissées par les recruteurs « classiques ». Ce spécialiste de l’insertion par l’activité économique (IAE<sup>97</sup>), fondé en 1978, connaît un développement soutenu depuis plusieurs années<sup>98</sup>. *A priori* contre-intuitif au regard des postulats traditionnels de la théorie des ressources, cet acteur emblématique de l’entrepreneuriat social semble intrigant et constitue un cas empirique riche pour traiter notre question de recherche : **Comment inclure des ressources humaines délaissées ?** Notre analyse met en relief les dispositifs développés pour inclure des ressources humaines perçues négativement. La capacité d’orchestration des ressources (Sirmon *et al.*, 2011 ; Wales *et al.*, 2013) progressivement construite a permis au groupe Vitamine T de devenir une entreprise sociale mature et performante.

Cette contribution est structurée en quatre parties. Après un retour sur la théorie des ressources et ses amendements récents, nous présentons le secteur de l’IAE, la méthodologie de l’étude et

---

<sup>97</sup> L’IAE est un secteur de l’économie sociale et solidaire (ESS) qui emploie temporairement des chômeurs de longue durée pour favoriser, grâce à des dispositifs d’accompagnement social et professionnel, leur retour à l’emploi.

<sup>98</sup> Son résultat net consolidé, en constante évolution depuis 2010, s’élève à 1,6 million d’euros.

le groupe Vitamine T. Nos résultats empiriques sont exposés dans la troisième partie. Enfin, nous discutons les apports et les enseignements de cette étude de cas.

## 1. AMENDEMENTS À LA THÉORIE DES RESSOURCES

### 1.1. LA THÉORIE DES RESSOURCES ÉTENDUE

Weppe *et al.* (2012) reviennent sur les principales controverses et critiques relatives à l'approche par les ressources (Tableau 1). Ils recommandent de faire preuve de vigilance vis-à-vis de l'idéologie induite par la théorie des ressources selon Barney (1991 ; *et al.*, 2001). Dans cette approche, l'avantage concurrentiel d'une organisation découle de la possession de ressources « stratégiques » aux attributs VRIN (*Valorisable ; Rare ; Inimitable ; Non substituable*).

**Tableau 1 – Cinq risques potentiels liés à l'application des postulats de la théorie des ressources proposée par J.B. Barney**

1. La théorie des ressources se focalise sur une minorité de firmes
2. L'idéologie de la rareté valorise les rentes et freine l'innovation radicale
3. L'idéologie de la rareté encourage le repli sur soi et freine la coopération
4. Le coût d'acquisition et de préservation des ressources peut dépasser leur valeur
5. La valeur peut être captée par la ressource elle-même

Source : Weppe *et al.* (2012)

Cette focalisation sur les ressources stratégiques implique une conception restrictive de la performance. Elle conduit à négliger les ressources non-stratégiques – pourtant abondantes et accessibles – (Weppe *et al.*, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013a ; Fréry *et al.*, 2015) et à réduire le champ d'application de cette approche théorique à une minorité d'organisations (Miller, 2003 ; Arrègle et Powell, 2009).

Weppe *et al.* (2013) proposent une nouvelle typologie des ressources constituée de trois catégories (stratégiques, ordinaires et négatives ; *cf.* Tableau 2). Pour pallier les risques liés aux postulats de la théorie des ressources, leur typologie s'appuie sur l'interprétation, la perception et la subjectivité des managers quant à la productivité d'une ressource (par rapport à son coût).

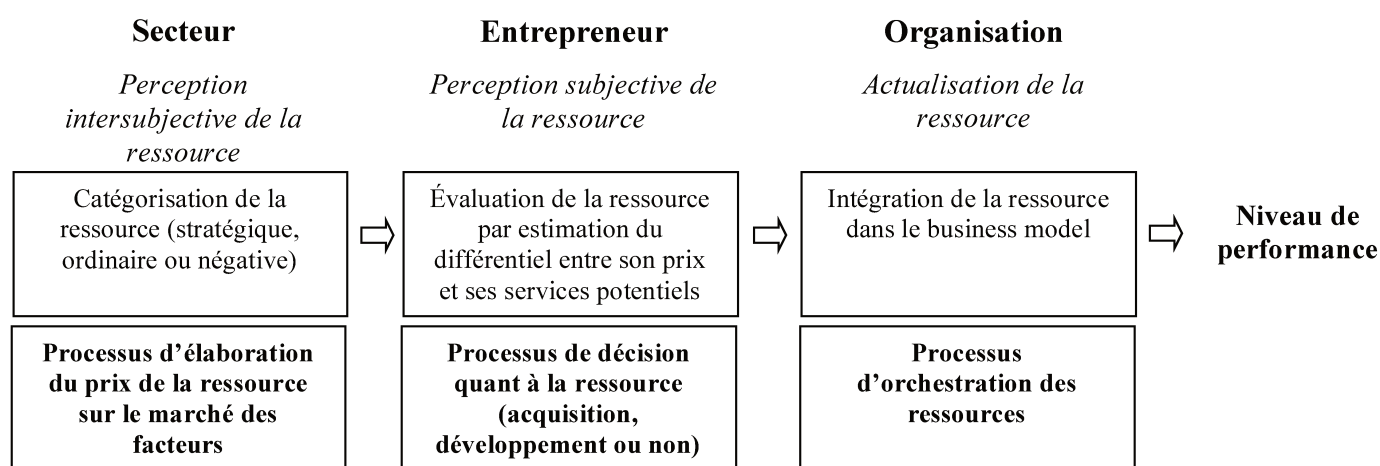
**Tableau 2 – Typologie des ressources de Weppe et al. (2013)**

<b>Ressource stratégique</b> (strategic resource)	« Ressource rare, perçue généralement par les entreprises d'un même secteur comme positive en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue supérieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne). Une telle ressource est considérée comme source potentielle de rentes »
<b>Ressource ordinaire</b> (ordinary resource)	« Ressource commune sur le marché, perçue généralement comme étant neutre en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue équivalente à son coût (d'acquisition ou de développement interne). Une telle ressource est considérée comme assurant la parité avec les concurrents »
<b>Ressource négative</b> (junk resource)	« Ressource délaissée par les entreprises, perçue généralement comme étant négative en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue inférieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne). Une telle ressource est souvent considérée comme destructrice de valeur pour la firme qui la possède »

Source : Weppe et al. (2013 : 50-53)

La rationalité limitée (Simon, 1947) et la pression concurrentielle amènent les agents (entreprises et managers) à focaliser leur attention sur leurs concurrents directs et à développer d'éventuelles représentations biaisées de leur environnement (Johnson et Hoopes, 2003). Afin d'inscrire leur typologie dans une perspective dynamique, la théorie des ressources étendue (Warnier, 2015) met en évidence les relations entre l'intersubjectivité – « *le partage de propriétés subjectives par plusieurs agents* » (Warnier et al., 2013a : 1366, trad. auteurs) – au sein d'un secteur, la subjectivité d'un entrepreneur et les pratiques d'actualisation mises au point par une organisation (Figure 1).

**Figure 1 – La théorie des ressources étendue**



Source : Warnier (2015)

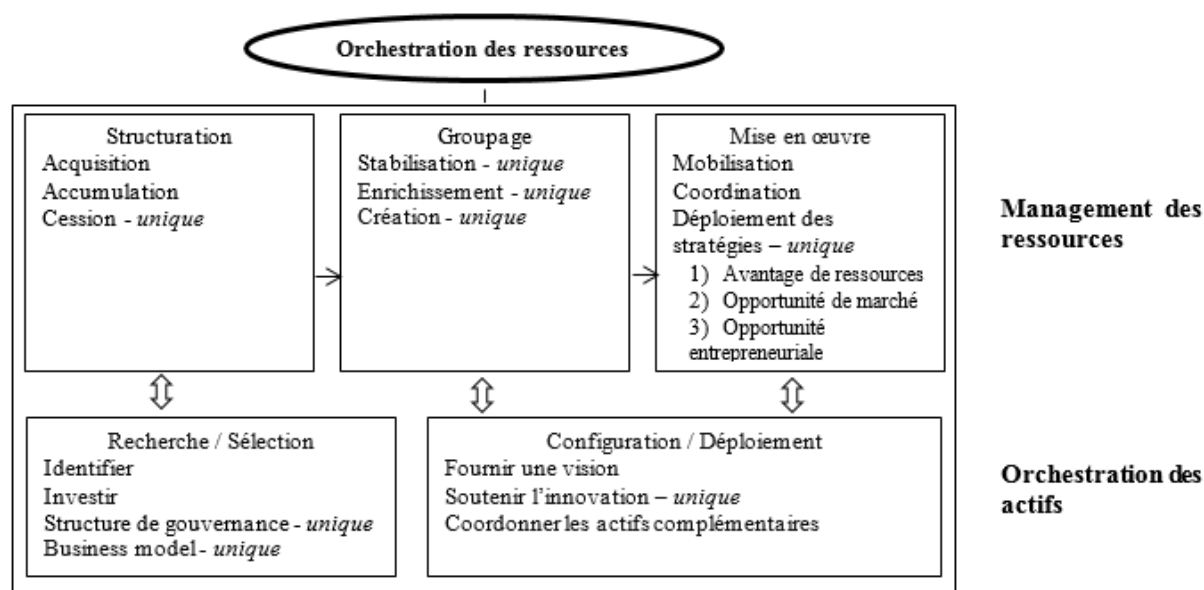
Les processus d'évaluation, d'acquisition et d'actualisation des ressources sont déterminés par les représentations mentales collectives présentes sur les secteurs. Ces mécanismes influencent les pratiques de sélection et de déploiement de ressources (Makadok, 2001) en conduisant les managers à ignorer ou *a contrario* rechercher certaines ressources. En replaçant l'entrepreneur au cœur des processus liés aux ressources, cette extension montre qu'il est

possible, à partir d'une subjectivité alternative et de ressources non-stratégiques, de construire une organisation performante.

## **1.2. L'ORCHESTRATION DES RESSOURCES AU SEIN DE L'ORGANISATION**

Le processus de valorisation des ressources est généralement décomposé en deux phases. Après le « *resource picking* » où les entreprises doivent sélectionner les « *bonnes ressources* » tout en esquivant les « *mauvaises* » (Makadok, 2001), les ressources sont déployées en interne. Priem et Butler (2001) regrettent le manque de travaux concernant cette seconde phase. En effet, Hansen *et al.* (2004 : 1280, trad. auteurs) considèrent « *que ce qu'une entreprise fait avec ses ressources est au moins aussi important que les ressources qu'elle possède* ». Sirmon *et al.* (2007) proposent un modèle théorique de management à partir de plusieurs processus : (1) la structuration du portefeuille de ressources (acquisition, accumulation et cession) ; (2) le groupage qui permet l'intégration et la combinaison des ressources (stabilisation, enrichissement et création) ; (3) la mise en œuvre pour saisir les opportunités de marché et entrepreneuriales grâce aux capacités de l'organisation (mobilisation, coordination et déploiement). L'orchestration des actifs (Helfat *et al.*, 2007 ; Depeyre, 2008) renvoie aussi aux mécanismes (recherche/sélection et configuration/déploiement des ressources) permettant à l'entreprise d'atteindre une performance supérieure (Sirmon et Hitt 2009). L'orchestration des ressources (Sirmon *et al.*, 2011 ; Wales *et al.*, 2013) introduit un niveau d'analyse intermédiaire entre les ressources et l'avantage concurrentiel de l'organisation tout en orientant la réflexion autour des pratiques managériales (Figure 2).

**Figure 2 – Modèle théorique d’orchestration des ressources**



*Unique* : L'élément n'a pas d'équivalent conceptuel dans le référentiel complémentaire

Source : Sirmon *et al.* (2011 : 1395, trad. auteurs)

Ce référentiel s'appuie sur les complémentarités des modèles théoriques de management des ressources (Sirmon *et al.*, 2007) et d'orchestration des actifs (Helfat *et al.*, 2007) pour permettre une compréhension plus fine des mécanismes d'orchestration des ressources développés par les organisations.

Sirmon *et al.* (2007 ; 2011) adoptent toutefois, dans leurs modèles, une conception indifférenciée des ressources (Warnier *et al.*, 2013a). L'orchestration des ressources – stratégiques, ordinaires et négatives – est centrale pour comprendre comment les organisations combinent et configurent chacune à leur manière les ressources dont elles disposent. Associer le *framework* de l'orchestration (Sirmon *et al.*, 2011) et la théorie des ressources étendue (Warnier *et al.*, 2013a) semble pertinent pour explorer et mettre en lumière les pratiques managériales consacrées à l'inclusion de ressources négativement perçues. Au regard des postulats théoriques de l'approche par les ressources, une stratégie consistant à déployer de telles ressources semble contre-intuitive. En pratique, l'IAE (secteur de l'ESS), qui inclut des personnes en situation d'exclusion professionnelle, s'inscrit pourtant délibérément dans cette logique.



## 2. LE GROUPE VITAMINE T, UN CAS EMBLÉMATIQUE DE L'IAE

### 2.1. PRÉSENTATION DE L'IAE ET METHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Ayant émergé dans les années 1970, l'IAE, qui compte en 2012 près de 4 000 associations et entreprises, a « *pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement* » (article L. 5132-1 du Code du Travail). Pour intégrer une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) et bénéficier d'un accompagnement social et professionnel visant à lever les freins à l'emploi, ces personnes doivent au préalable obtenir un « agrément » délivré par Pôle Emploi. En fonction de leurs besoins et de l'offre disponible au niveau local, les bénéficiaires-usagers sont généralement orientés vers quatre types de SIAE<sup>99</sup>.

Notre étude de cas unique porte sur le groupe Vitamine T, l'un des acteurs majeurs de l'IAE en France (Encadré 1).

---

<sup>99</sup> Ateliers et chantiers d'insertion (ACI), entreprises d'insertion (EI), entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) et associations intermédiaires (AI).

## Encadré 1 – Méthodologie de l'étude de cas unique

Cette recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire (Charreire-Petit et Durieux, 2007) visant la compréhension des phénomènes (Dumez, 2013). Acteur historique du secteur de l'IAE, le groupe Vitamine T comporte une association (loi 1901) et une SAS à finalité sociale qui coordonne douze filiales. Ce groupe diversifié de SIAE constitue notre niveau d'analyse et justifie le choix de ce cas unique (Dyer et Wilkins, 1991), riche et singulier. Cette expérience en matière de réinsertion a permis au groupe de mettre au point des dispositifs (notre unité d'analyse) pour inclure des ressources humaines délaissées par les entreprises de l'économie dite « classique ».

Nous nous appuyons sur des données primaires dont de l'observation participante, sept entretiens semi-directifs (2 avec le directeur de la communication [E1] et [E2] ; 1 avec le responsable de la Part du Pain Wazemmes [E3] ; 1 avec le directeur du développement [E4] ; 1 avec le dirigeant d'une SIAE, également administrateur du MOUVES\* [E5] ; 1 avec l'adjointe au chef du service MTIP\*\* de la DIRECCTE Nord-Pas-de-Calais en charge de l'IAE [E6] ; 1 avec le directeur général de la Sauvegarde du Nord [E7]) et des données secondaires (rapports d'activités, bilans sociaux, presse, discours, site Internet). La collecte s'est déroulée en deux phases : janvier à décembre 2012 et octobre 2013 à juin 2015. Depuis octobre 2013, un des auteurs mène une recherche-intervention en tant que chargé d'études/consultant pour la Fondation Agir Contre l'Exclusion en partenariat avec l'Association des Paralysés de France et la Chambre Régionale de l'ESS du Nord-Pas-de Calais. Cette mission a permis d'enrichir nos données primaires par des comptes rendus des interactions avec les acteurs de l'IAE lors de différents événements. Cet enracinement sur le terrain et le recueil des données en deux phases justifient les itérations (Dey, 1993 ; Miles et Huberman, 2003) caractéristiques de la démarche d'abduction développée dans cette recherche. Les données traitées qualitativement ont fait l'objet d'une analyse chronologique et thématique et sont présentées *via* « une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes » (Paillé et Mucchielli, 2012 : 11) au travers du prisme de l'orchestration des ressources (Sirmon *et al.*, 2011).

\* *Mouvement des entrepreneurs sociaux*

\*\* *Marché du Travail et Insertion Professionnelle*

Source : Auteurs

## 2.2. LE GROUPE VITAMINE T : PRÉSENTATION DU CAS

Sans être représentatif de la majorité des SIAE, le groupe Vitamine T est un acteur de référence dans le domaine de l'IAE. Dès la création de sa première entreprise d'insertion en 1978 sous l'impulsion de Pierre de Saintignon (à l'époque, directeur général de la Sauvegarde du Nord<sup>100</sup>), Vitamine T choisit délibérément de lutter contre l'exclusion professionnelle en recrutant des personnes éloignées de l'emploi. Progressivement, le groupe a développé un portefeuille de SIAE *via* des créations et des acquisitions. Depuis 1978, il a accompagné près de 30 000 personnes vers l'emploi et a largement contribué à l'institutionnalisation du secteur de l'IAE. En 2013, il compte 2 524 salariés, dont 1 788 en parcours d'insertion et 736 permanents. Ses 12 filiales (Tableau 3) réalisent un chiffre d'affaires consolidé de 40 millions

<sup>100</sup> La Sauvegarde du Nord regroupe des entreprises et des établissements sociaux et médico-sociaux qui accueillent et accompagnent différents publics rencontrant des difficultés sociales, médicales et/ou professionnelles.

d'euros (+ 36 % par rapport à 2008).

**Tableau 3 – Les filiales du groupe Vitamine T**

Filiale	Activité(s)	Statut juridique			Répartition du capital
		ACI	EI	ETI	
La Ferme des Jésuites	Maraîchage, entretien d'espaces verts	×			Vitamine T (100 %)
Les Serres des Prés		×			Vitamine T (100 %)
Inser'Croix	Recyclage de palettes, nettoyage écologique de véhicules		×		Vitamine T (100 %)
Soluval	Recyclage de véhicules hors d'usage		×		Vitamine T (78 %) Macif (22 %)
Envie 2e Nord	Recyclage de déchets d'équipements électriques et électroniques		×		Vitamine T (83 %) Van Gansewinkel (17 %)
Envie Nord	Rénovation et vente d'électroménager, de mobilier et d'objets d'occasion	×	×		Vitamine T (100 %)
Janus	Intérim d'insertion			×	Vitamine T (66 %) Adecco (34 %)
Médiapole	Médiation sociale		×		Vitamine T (100 %)
Mobilille	Services de mobilité urbaine		×		Vitamine T (100 %)
Solutis	Services de nettoyage		×		Vitamine T (100 %)
Vitavert	Propreté urbaine		×		Vitamine T (100 %)
IF VT	Institut de formation agréé				Vitamine T (100 %)

Source : Auteurs, à partir de données secondaires

### 3. LES DISPOSITIFS D'INCLUSION DU GROUPE VITAMINE T

#### 3.1. SALARIÉS EN INSERTION : RECHERCHE ET SÉLECTION DE RESSOURCES HUMAINES AUX CARACTÉRISTIQUES SPÉCIFIQUES

Les SIAE du groupe Vitamine T sélectionnent et recrutent les personnes les plus exclues du marché de l'emploi. Ces personnes cumulent généralement des difficultés sociales et/ou situationnelles freinant leur accès à l'emploi (Encadré 2).

## Encadré 2 – Les freins à l’emploi et les facteurs générateurs d’exclusion

En 2012 :

- **20 % des salariés du groupe Vitamine T** ont des problèmes de santé et **10 %** ont des problèmes d’addiction ;
- **25 %** ont des problèmes d’alphabétisation ou d’illettrisme ;
- **33 %** ont des problèmes d’autonomie (logement, mobilité, garde d’enfant, etc.) ;
- **90 %** ont des problèmes financiers (sans ressources ou bénéficiaires des minima sociaux) ;

Et pour certains, une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH), des problèmes de justice, de discrimination, etc.

Source : Auteurs, à partir de données secondaires

En raison de leur situation personnelle et professionnelle, ces personnes sont généralement délaissées par le marché : « *On entre chez Vitamine T parce qu’on n’entre pas ailleurs* » (Bilan social 2012). Les employeurs tendent à les percevoir comme des ressources humaines dont l’employabilité est faible : « *Ces personnes ont forcément un CV qui pose des problèmes* » (E5). Valable 24 mois, l’agrément délivré par Pôle Emploi atteste de leur « faible employabilité » et ouvre la possibilité de réaliser un parcours d’insertion. Cet artefact permet d’identifier et de sélectionner ces publics, mais il révèle également le caractère délaissé de ces ressources humaines par les entreprises classiques. Dans le groupe Vitamine T, les salariés en insertion représentent 70 % des effectifs et bénéficient d’un parcours modulable de 4 à 24 mois visant à augmenter leur employabilité : « *Ce n’est pas leur passé qui nous intéresse, mais leur avenir* » (Données secondaires). Ils constituent des ressources nécessaires à l’exploitation et à la pérennisation des différentes filiales détenues majoritairement ou totalement par la SAS *Groupe Vitamine T* (présidée par André Dupon<sup>101</sup>) qui gère les fonctions support. Les années d’expérience ont permis au groupe Vitamine T d’établir une classification des publics accueillis dans ses SIAE pour adapter et affiner ses dispositifs d’accompagnement aux différents « profils » : « *Rien de comparable que l’on soit licencié à plus de 55 ans, alors que l’on a toujours travaillé, ou que l’on appartienne à la seconde génération de chômeurs, héritier malgré soi d’un modèle de société qui reproduit jusqu’à la précarité* » (Bilan social 2012).

<sup>101</sup> Depuis 2013, André Dupon est Président du MOUVES et de la Sauvegarde du Nord.

## **3.2. INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE DES SALARIÉS EN PARCOURS : GROUPAGE ET MISE EN ŒUVRE DES RESSOURCES**

### **3.2.1. La gouvernance hybride du groupe Vitamine T**

Depuis 1978, Vitamine T a progressivement développé et intégré plusieurs SIAE. Des décisions en matière de gouvernance ont été prises pour permettre au groupe de réaliser sa mission sociale tout en assurant son développement économique (non-rémunération des capitaux et réinvestissement intégral et systématique des bénéfices). Son unique actionnaire est l'association loi 1901 Vitamine T créée en 1987 dont l'objet est de « *mettre en œuvre tous les moyens de nature à faciliter l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté, notamment par la création, sans but lucratif pour elle, d'activités économiques inscrites dans le champ concurrentiel* » (Extrait du *Journal Officiel*). Son conseil d'administration bénévole, présidé par Pierre de Saintignon<sup>102</sup>, réunit essentiellement des dirigeants d'organisations privées et publiques régionales. Cette gouvernance hybride porte la vision du groupe, et lui assure les moyens et les ressources économiques nécessaires pour réaliser sa mission d'intérêt général.

### **3.2.2. Les partenariats**

Le recrutement par une entreprise « classique » est la finalité de tout parcours d'insertion. Pour créer des connexions avec l'économie classique, le groupe a développé plusieurs partenariats : « *Il faut mettre en place des passerelles entre le parcours d'insertion et les entreprises pour qu'elles puissent juger les gens en situation de travail et pas sur des préjugés ou des stigmatisations. C'est cela qui fait que l'on n'est pas dans l'imagination, dans les représentations* » (E5). Par rapport à la majorité des SIAE, la taille et la gouvernance du groupe lui confèrent une certaine capacité à construire de tels partenariats. Ils peuvent être liés au développement de co-entreprises (ex. : Van Gansewinkel, Paul, Adecco) et à la réponse à des appels d'offres publics (entrée en vigueur des clauses d'insertion en 2006). Vitamine T participe également à des groupements d'employeurs localisés (site Eco-Industria de Lesquin) et thématiques (Alliance Emploi). Ces coopérations lui permettent de compléter ses compétences, de soutenir l'innovation sociale et le développement d'activités permettant de proposer des emplois aux salariés en insertion.

---

<sup>102</sup> Pierre de Saintignon était également Vice-président du conseil régional du Nord-Pas-De-Calais de 1998 à 2015.

### 3.2.3. L'accompagnement des salariés en insertion par les permanents

Le nombre de salariés permanents rapporté à celui des salariés en parcours permet d'évaluer l'« effort d'insertion » des SIAE. Au sein du groupe, ce rapport était en constante augmentation jusqu'en 2012 (Tableau 4).

**Tableau 4 – Effectifs et effort d'insertion du groupe Vitamine T (2008-2014)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de salariés permanents</b>	611	739	835	940	909	736	676
<b>Nombre de salariés en parcours d'insertion</b>	2008	2134	2083	2122	1808	1788	1786
<b>Effectif total</b>	2619	2873	2918	3062	2717	2524	2462
<b>Effort d'insertion</b>	<b>30,43 %</b>	<b>34,63%</b>	<b>40,09%</b>	<b>44,30%</b>	<b>50,28 %</b>	<b>41,16%</b>	<b>37,85 %</b>

Source : Auteurs, à partir de données secondaires

Les permanents accueillent et accompagnent les salariés en insertion, notamment en assurant leur montée en compétence. Dans les différentes filiales, les opérationnels (chefs d'équipes, contremaîtres et chefs d'atelier) assurent leur formation et transmettent des savoir-faire spécifiques (51 « métiers-supports » disponibles). Pour lever les freins à l'emploi, vingt-cinq travailleurs sociaux<sup>103</sup> accompagnent les salariés en parcours sur leurs problématiques « périphériques » personnelles et professionnelles (ex. : projet professionnel, vie au travail, logement, santé, mobilité, justice). Cet accompagnement permet d'associer des salariés permanents aux salariés en insertion pour stabiliser et enrichir ces derniers, notamment *via* la transmission de savoir-faire et savoir-être mobilisables pendant et après leur parcours.

### 3.2.4. L'Institut de Formation Vitamine T

Pour répondre aux problématiques spécifiques des salariés en parcours, le groupe Vitamine T a créé son propre institut de formation sous forme associative. Opérationnel et agréé depuis 2013, il permet d'internaliser certaines formations assurées jusqu'ici par des partenaires extérieurs afin de « *mettre en place des contenus adaptés aux caractéristiques des publics [en insertion] [...] [Par exemple, pour] des publics qui ont des difficultés à lire et écrire* » (E4). Variées et adaptées aux besoins de chacun, les formations suivies par les salariés en parcours leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences (ex. : conduite d'engins et permis,

<sup>103</sup> Conseillers en insertion sociale et professionnelle, conseillers en optimisation de parcours et chargés de relations entreprises.

informatique, qualité et sécurité, comptabilité et gestion) et des savoirs nécessaires à leur recrutement post-parcours : « *Les entreprises veulent des candidats formés et avec les habilitations nécessaires pour les métiers sur lesquels elles embauchent [...]. Elles veulent donc des candidats immédiatement employables. La formation est un effet levier important pour nos salariés en parcours d'insertion* » (DRH, données secondaires). Avec les salariés permanents, cet institut enrichit les salariés en parcours avec de nouvelles compétences.

### **3.2.5. La dynamique entrepreneuriale et le portefeuille d'activités**

Dans le groupe Vitamine T, de nouvelles structures sont régulièrement créées ou acquises pour assurer la réinsertion de chômeurs de longue durée. Si la mission du groupe est avant tout sociale, le potentiel de performance économique est prépondérant dans le choix des nouvelles activités : « *Le business model doit être viable car on ne peut pas créer de l'emploi pour les personnes en difficulté si on n'est pas performant économiquement* » (E4). En outre, le groupe développe des activités qui mobilisent des emplois aux qualifications accessibles et dont les compétences sont recherchées sur le marché : « *Le métier-support retenu doit permettre aux salariés en insertion de développer des savoir-faire et savoir-être qu'ils pourront valoriser dans une entreprise classique* » (E4). Depuis 1978, le groupe a créé en propre ou en partenariat dix-huit activités et développé deux activités *via* des acquisitions de structures existantes ; et connu quatre cessations d'activités et trois cessions. Ces dynamiques de portefeuille ont permis de développer une véritable compétence entrepreneuriale pour saisir les opportunités de marché.

Démultipliant les possibilités de parcours, de mise en situation et de construction du projet professionnel des salariés en insertion, ce portefeuille d'activités constitue une ressource distinctive du groupe par rapport à la majorité des SIAE. Les publics les plus éloignés de l'emploi peuvent bénéficier de parcours personnalisés pour réintégrer progressivement les exigences et les contraintes de l'entreprise : « *Après un passage en ACI, les salariés découvrent les contraintes économiques plus fortes d'une entreprise d'insertion avant de connaître une véritable immersion au sein d'une entreprise classique, en qualité d'intérimaire, via l'une de nos entreprises de travail temporaire d'insertion* » (Bilan social 2012).

## 4. DISCUSSION

### 4.1. LE CONTINUUM DES RESSOURCES : MISE EN APPLICATION ET CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Au lieu d'éviter les « mauvaises ressources » comme le suggère Makadok (2001), une organisation peut être performante en incluant des ressources délaissées (perçues négativement) par une majorité d'acteurs (Encadré 3).

#### Encadré 3 – La « ressource négative » : une notion controversée

La controverse parue dans le numéro 234 de la RFG (*cf.* Weppe *et al.*, 2013 ; Durand, 2013 et Warnier *et al.*, 2013b), les nombreuses itérations auprès des acteurs du terrain et de la communauté scientifique nous amènent à revenir sur la terminologie « ressource négative ». En particulier lorsqu'elle est appliquée à des ressources humaines, cette notion est délicate à manier et prête à controverse. Or, Weppe *et al.* (2013) s'appuient sur le caractère « délaissé » de la ressource pour affirmer sa perception négative par les acteurs. Pour autant, ils ne développent pas le dispositif méthodologique permettant de démontrer ce lien (perception et statut de la ressource). La perception, qui renvoie aux représentations mentales des acteurs, reste difficile à percevoir et à saisir. Aussi, préférons-nous qualifier les ressources à partir de l'action des entreprises à leur égard. Dans cette perspective, nous proposons le terme « ressource délaissée » plutôt que « ressource négative », en particulier lorsqu'il s'agit de ressources humaines. Quant à la traduction anglaise, nous proposons l'usage du terme « *wasted resource* » en référence au plaidoyer de Morrow (1957) publié dans la *Harvard Business Review* en faveur de l'inclusion d'une autre 'catégorie' de ressources humaines délaissées par les entreprises du sud des États-Unis dans les années 1950 : les afro-américains.

Source : Auteurs

Ces ressources (humaines, dans notre cas) sont même activement recherchées par cette organisation en raison de sa mission. Ainsi, une même ressource, délaissée par une majorité d'entreprises de l'économie dite « classique », est vitale (stratégique ?) pour le secteur de l'IAE. Cette perception différenciée révèle la limite des approches qui catégorisent de manière dichotomique les ressources.

La typologie des ressources de Weppe *et al.* (2013) met dûment en perspective les mécanismes subjectifs inhérents à l'évaluation des ressources par les acteurs. Dans la perception individuelle ou collective, une ressource peut être considérée comme stratégique, ordinaire ou négative. Fondamentalement liée à l'espace temporel et au contexte culturel (*cf.* Morrow, 1957), la perception est toutefois évolutive. Par exemple, une ressource perçue négativement en instant  $t$  peut devenir « stratégique » en  $t+1$  ; tout comme deux individus, deux organisations ou deux secteurs peuvent avoir une perception différente d'une même ressource. Le contexte dans lequel interagissent les acteurs ainsi que les valeurs individuelles et collectives jouent, en effet, un rôle indéniable dans l'appréciation et la caractérisation des ressources. La perméabilité



des frontières (entre type de ressources) nous amène à considérer cette typologie comme un *continuum* (Tableau 5).

**Tableau 5 – Le continuum des ressources**

	<b>Ressource stratégique</b>	<b>Ressource ordinaire</b>	<b>Ressource négative</b>
<b>Statut</b>	Rare	Commune	Délaissée
<b>Productivité attendue</b>	> Coût d'acquisition	= coût d'acquisition	<coût d'acquisition
<b>Performance perçue</b>	+	=	-
<b>Potentiel perçu</b>	Source de rentes	Parité concurrentielle	Destruction de valeur

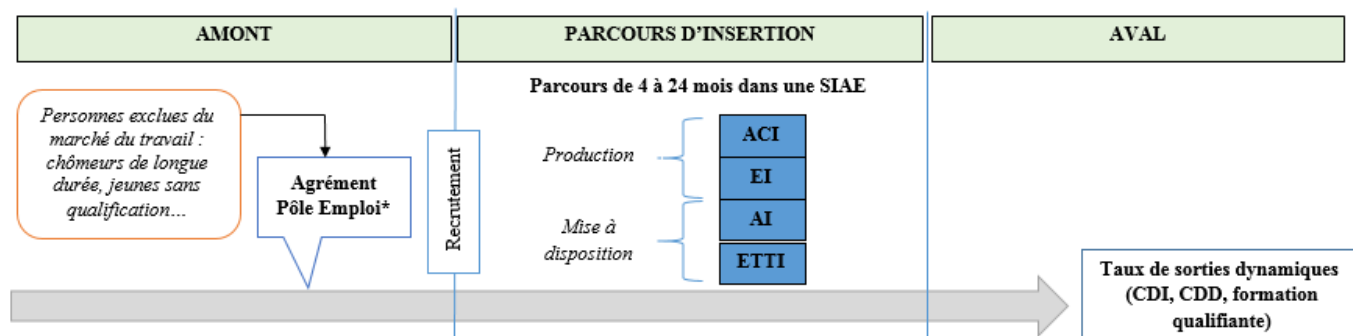
Source : Auteurs, à partir de Weppe *et al.* (2013)

Si notre cas se focalise sur des ressources humaines, on trouve dans d'autres domaines des ressources longtemps délaissées devenues stratégiques. Les matières résiduelles, désormais qualifiées de « ressources » par les professionnels, trouvent une nouvelle valeur avec la diffusion des principes d'écologie industrielle (Zaoual, 2014), par exemple. Ces réalités empiriques, contre-intuitives au regard des postulats théoriques de l'approche par les ressources, confirment la nécessité de dépasser le focus sur les ressources stratégiques pour considérer le potentiel des ressources non-stratégiques (Fréry *et al.*, 2015). Toutefois, un portefeuille majoritairement composé de ressources délaissées suppose une capacité d'orchestration (Sirmon *et al.* 2011 ; Wales *et al.*, 2013) spécifique.

#### **4.2. INCLUSION DE RESSOURCES DÉLAISSÉES ET CAPACITÉ D'ORCHESTRATION**

Les SIAE emploient temporairement des ressources humaines délaissées par la majorité des entreprises. Elles constituent un « sas », une étape intermédiaire préparant le retour à l'emploi (Figure 3).

**Figure 3 – Le processus d’insertion des salariés en parcours**



\* L'agrément Pôle Emploi marque l'entrée des personnes dans le champ de l'IAE

Source : Auteurs

En améliorant l'employabilité des salariés en parcours, la finalité des SIAE semble être de modifier la perception des recruteurs des entreprises classiques. Il s'agit d'accompagner et d'orchestrer la transition du statut de ressource délaissée à ressource ordinaire (voire stratégique). Cependant, l'action des SIAE ne suffit pas toujours à lever l'ensemble des freins à l'emploi et à modifier les représentations individuelles et collectives. En effet, un parcours d'insertion peut contribuer à « coller une étiquette négative » supplémentaire aux personnes. Si notre dispositif méthodologique actuel ne le permet pas, il est souhaitable d'analyser de manière approfondie la perception des recruteurs à l'égard des candidats ayant effectué un parcours en SIAE.

Inclure des ressources humaines délaissées repose sur un subtil équilibre entre accompagnement social et professionnel et maintien des exigences de l'entreprise. Évaluées sur leur capacité à favoriser le retour à l'emploi (cf. taux de sorties dynamiques), les SIAE sont constamment tiraillées entre ces deux logiques. À l'issue du parcours, un « pas » trop important à franchir entre l'entreprise d'insertion et l'entreprise classique peut compromettre le processus d'insertion professionnelle et provoquer une nouvelle rupture.

Dans notre cas, l'inclusion de ressources humaines délaissées repose sur une capacité d'orchestration (Sirmon *et al.*, 2011 ; Wales *et al.*, 2013) progressivement construite. Elle s'articule autour de six ressources et compétences qui interviennent à différents niveaux stratégiques (Tableau 6) :

**Tableau 6 – Ressources et compétences pour inclure des ressources humaines délaissées**

Ressources et compétences clés	Niveau stratégique
1. Une gouvernance hybride	<i>Corporate</i>
2. Des partenariats où le « capital social managérial » (Adner et Helfat, 2003) et les engagements externes des dirigeants semblent jouer un rôle de diffusion et de légitimation non négligeable	
3. Un portefeuille diversifié d'activités inclusives <sup>104</sup> générateur de synergies	<i>Business</i>
4. Une compétence entrepreneuriale reposant sur l'actualisation permanente du portefeuille d'activités inclusives	
5. Un accompagnement social et professionnel personnalisé, dans lequel l'association des permanents et des salariés en parcours (l'effort d'insertion) permet une amélioration significative de l'employabilité de ces derniers	<b>Fonctionnel</b>
6. Un institut de formation proposant des contenus adaptés	

Source : Auteurs

Au niveau *corporate*, la gouvernance et l'encastrement de l'organisation (et de ses dirigeants) dans l'environnement socio-économique permettent de diffuser la vision, soutenir l'innovation sociale (Helfat *et al.*, 2007 ; Sirmon *et al.*, 2011) et assurer des débouchés à l'issue des parcours (passerelles entre l'entreprise d'insertion et les entreprises classiques). Au niveau *business*, les dynamiques du portefeuille d'activités permettent de continuellement expérimenter et renouveler les activités inclusives. Cette compétence entrepreneuriale permet de saisir les opportunités entrepreneuriales et de marché (Sirmon *et al.*, 2007 ; 2011) pour proposer aux salariés en parcours des emplois variés et en adéquation avec les besoins des entreprises classiques. Enfin, au niveau fonctionnel, des dispositifs d'accompagnement et de formation, adaptés aux caractéristiques des ressources humaines employées, participent à leur stabilisation et leur enrichissement (Sirmon *et al.*, 2007 ; 2011).

Imprégnant chaque strate de l'organisation et nécessitant une mise en cohérence de celles-ci, l'inclusion de ressources délaissées passe par une démarche globale et transversale. Elle semble également être facilitée par le développement et l'orchestration de ressources et compétences stratégiques. Les organisations peuvent, en effet, orchestrer simultanément et de manière créative, différents types de ressources (stratégiques, ordinaires et/ou négatives). Le *continuum* des ressources apporte une finesse supplémentaire au modèle d'orchestration (Sirmon *et al.*, 2011) qui adopte une conception indifférenciée des ressources (Warnier *et al.*, 2013a). Si en amont, le *continuum* des ressources permet de classer les ressources en fonction de leur perception par les acteurs, il semble *in fine* qu'il n'y ait pas de « bonnes » ou « mauvaises » ressources au sens de Makadok (2001). Au-delà de la ressource, c'est la manière dont celle-ci

<sup>104</sup> Une activité inclusive permet de proposer des emplois aux salariés en parcours d'insertion.

est déployée et orchestrée, qui peut permettre à une organisation créative et audacieuse de développer des modèles de gestion générateurs de valeur (pour elle-même, les individus et la société). Reposant sur une certaine alchimie (Durand, 2006) inhérente à l'organisation et à ses caractéristiques, ces modalités peuvent être, jusqu'à un certain point, répliquées et standardisées.

## CONCLUSION

Cette recherche s'intéresse à un phénomène très peu visible dans la littérature : les organisations qui mobilisent délibérément des ressources délaissées par une majorité d'acteurs. Elle met en évidence la capacité d'orchestration progressivement développée par une organisation, le groupe Vitamine T, pour inclure des chômeurs de longue durée. Les implications managériales et sociétales qui découlent de cette étude sont susceptibles d'intéresser de nombreux acteurs (ex. : institutionnels, entrepreneurs sociaux, dirigeants d'entreprises de l'ESS, responsables RSE, enseignants-chercheurs). Les dispositifs établis par Vitamine T pour inclure ses salariés en insertion fournissent un référentiel de ressources et compétences clés pour toutes les formes d'entreprises sociales inclusives (SIAE, entreprises adaptées, ESAT<sup>105</sup>). Si ces modalités ne peuvent être qu'imparfaitement reproduites, notamment en raison des spécificités de chaque organisation (contexte, taille, historique), elles offrent des pistes de réflexion. Ce cas invite les acteurs à évaluer le potentiel de toutes les ressources, et pas uniquement celles valorisées par le plus grand nombre. Par ailleurs, la notion de « ressource délaissée » a un intérêt indéniable au-delà des frontières de l'ESS. En effet, le succès des démarches d'écologie industrielle, la revalorisation de sites et patrimoines laissés à l'abandon ou encore l'existence d'entreprises (classiques) inclusives (ex. : groupe Ethik Investment) ouvrent la voie à des recherches intéressantes.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adner R. and Helfat C.E. (2003).** “Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, p.1011-1025.
- Arrègle J.-L. et Powell T.C. (2009).** « Pour une approche plus équilibrée de la performance des firmes », *Revue française de gestion*, n° 196, p. 147-165.
- Barney J.B. (1991).** “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol.17, n°1, p. 99-120.

---

<sup>105</sup> Etablissements et services d'aide par le travail

- Barney J.B., Wright M. and Ketchen D.J. (2001).** “The Resource-based view of the firm: Ten years after 1991”, *Journal of Management*, vol.27, n°6, p. 625-641.
- Charreire-Petit S. et Durieux F. (2007).** « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », dans Thiéart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 58-83.
- Depeyre C. (2008).** « Orchestrer les actifs pour rester concurrentiel. La trajectoire stratégique de Raytheon », *Gérer & Comprendre*, n°91, mars, p. 55-66.
- Dey I. (1993).** *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientists*, London: Routledge.
- Dumez H. (2013),** *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris : Vuibert.
- Durand T. (2006).** « L’alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n°160, p. 261-292.
- Durand T. (2013).** « Une critique de l'article ‘Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives’ », *Revue française de gestion*, n° 234, p. 64-73.
- Dyer W. G. Jr. and Wilkins A. L. (1991).** “Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt”, *Academy of Management Review*, vol. 16, n°3, p. 613-619.
- Fréry F., Lecocq X. and Warnier V. (2015).** “Competing with ordinary resources”, *MIT Sloan Management Review*, Spring, p. 69-77.
- Hansen M.H., Perry L.T. and Reese C.S. (2004).** “A Bayesian operationalization of the resource-based view”, *Strategic Management Journal*, vol. 25, n°13, p. 1279-1295.
- Helfat C. E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D. and Winter S. G. (2007).** *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Wiley-Blackwell.
- Johnson D.R. and Hoopes D.G. (2003).** “Managerial Cognition, Sunk Costs, and the Evolution of Industry Structure”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, p. 1057-1068.
- Makadok R. (2001).** “Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°5, p. 387-401.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003).** *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Miller D. (2003).** “An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, p. 961-976.
- Morrow J. J. (1957).** “American Negroes – a wasted resource”, *Harvard Business Review*, p. 65-74.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2012).** *L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.
- Priem R. L. and Butler J.E. (2001).** “Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research?”, *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, p. 22-40.
- Simon H. A. (1947).** *Administrative Behavior*, New York: Macmillan Publishing Company.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. and Ireland, R.D. (2007).** “Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box”, *Academy of Management Review*, vol. 32, n°1, p. 273-292.
- Sirmon D.G. and Hitt M.A. (2009).** “Contingencies within Dynamic Managerial Capabilities: Interdependent Effects of Resource Investment and Deployment on Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 30, n°13, p. 1375-1394.
- Sirmon D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Gilbert, B.A. (2011).** “Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects”, *Journal of Management*, vol. 37, n° 5, p. 1390-1412.
- Warnier V., Weppe X. et Lecocq X. (2013a).** “Extending Resource-Based Theory: Considering strategic, ordinary and junk resources”, *Management Decision*, vol. 51, n°7, p. 1359-1379.

- Warnier V., Weppe X. et Lecocq X. (2013b).** « Réponse à la critique – Des ressources à la performance : Le rôle du business model », *Revue française de gestion*, n°234, p. 73-81.
- Warnier V. (2015).** *Analyse du déploiement des ressources dans les organisations : des compétences stratégiques au Business Model*, HDR, Aix-Marseille Université.
- Weppe X., Warnier V., Lecocq X. et Fréry F. (2012).** « Quand les postulats d’une théorie induisent de mauvaises pratiques » La ‘théorie des ressources’ selon J. B. Barney », *Revue française de gestion*, 2012/9-10 n°228-229, p. 253-268.
- Weppe X., Warnier V. et Lecocq X. (2013).** « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l’ensemble du spectre des ressources », *Revue française de gestion*, n°234, p. 43-63.
- Wales W.J., Patel P.C., Parida V. and Kreiser P.M. (2013).** “Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: the moderating role of resource orchestration capabilities”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 7, p. 93-121.
- Zaoual A.-R. (2014).** « Pour une contribution du management stratégique à l’écologie industrielle », *Développement Durable & Territoires*, vol. 5, n°1.

## DEUXIÈME PAPIER : LE *BUSINESS MODEL* DES ENTREPRISES SOCIALES INCLUSIVES. LE CAS DES SIAE, DES EA, ET DES ESAT EN FRANCE

Communication scientifique à la conférence annuelle de l'AIMS le 30 mai 2016, et au colloque des organisations non marchandes de l'ESCP Europe le 23 juin 2016.

co-écrit avec

**Adam Dewitte**

Doctorant ATER

IAE Lille, Université de Lille (France)

LEM-CNRS (UMR 9221)

**Bilal Bourkha**

Professeur assistant

ENCG, Université Mohamed Premier

(Oujda, Maroc)

Laboratoire de Recherche en Gestion

Appliquée et Intelligence Marketing

---

**Résumé :** Cette recherche s'inscrit dans le prolongement des travaux sur le *social business model* et les approches BoP, en explorant les *business models* inclusifs en matière d'emploi, en faveur de personnes socialement exclues. Elle démontre l'intérêt théorique de l'exploration empirique des entreprises sociales inclusives. Notre intervention au sein de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), d'entreprises adaptées (EA) et d'établissements et services d'aide par le travail (ESAT) en France nous amène à traiter dans cet article, la question de recherche suivante : Quelles sont les caractéristiques du *business model* des entreprises sociales inclusives ? Nos résultats caractérisent le *business model* des entreprises sociales inclusives par : la mobilisation volontaire de ressources humaines délaissées par les entreprises ; l'organisation délibérée de cette inclusion par des processus et des compétences spécifiques ; et la formulation de propositions de valeur économiques à intention(s) sociale(s) explicite(s). En discussion, nous proposons dans un premier temps le concept de *business model* inclusif, et revenons sur le *business model* des entreprises sociales. Enfin, dans un second temps, cette recherche suggère la centralité de l'intention stratégique dans la configuration du *business model*, et l'intérêt d'approfondir l'investigation de ce lien.

**Mots-clés :** *business model*, entreprises sociales inclusives, *social business*, intention stratégique.

---

# **Le *business model* des entreprises sociales inclusives : le cas des SIAE, des EA et des ESAT en France.**

## **INTRODUCTION**

Le *social business* de M. Yunus (2008 ; Yunus et Weber, 2011) est l'approche dominante dans le champ du *business model* des entreprises sociales. Cette « *forme hybride entre les firmes maximisant le profit économique et les organisations à but non lucratif du type ONG* » (Faivre-Tavignot *et al.* 2010, p.178) correspond à un type spécifique de *business model* (Yunus *et al.*, 2010). Le *social business* partage l'intention stratégique des approches du bas de la pyramide *i.e.* inclure au cœur de la chaîne de valeur et du *business model* des personnes pauvres (Prahalad et Hart, 2002 ; Prahalad et Hammond, 2002 ; Prahalad, 2004). Globalement l'émergence et la diffusion de ces approches ont conduit le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à baser sa définition des *business models* inclusifs sur cette intention de lutte contre la pauvreté.

Cependant cette conception apparaît restrictive au regard de l'existence d'entreprises sociales inclusives (en Europe notamment), s'inscrivant plus généralement dans la lutte contre l'exclusion sociale par l'activité économique (Davister *et al.*, 2004 ; Campi *et al.*, 2006 ; Defourny et M. Nyssens, 2008 ; Gianfaldoni et Morand, 2015). En effet, d'un point de vue sémantique et philosophique, « *il est intéressant d'apprécier la pertinence du terme « inclusif », aujourd'hui utilisé. Ses antonymes aident à en préciser le sens. Né au XVIIIème siècle, l'adjectif « exclusif » qualifie ce qui appartient uniquement à quelques-uns, à l'exclusion des autres, par privilège spécial et, à ce titre, n'admet aucun partage [...]. L'adjectif inclusif [...] traduit clairement un double refus. D'une part, celui d'une société et de structures, de la petite enfance à l'adolescence et de l'âge adulte à la vieillesse, dont les seules personnes « non handicapées » se penseraient propriétaires, pour en faire leurs privilèges ou leur plaisirs exclusifs, selon les mots de Montesquieu et de Rousseau. D'autre part, le refus de la mise à l'écart, dans des ailleurs improbables, de ceux que l'on juge gênants, étrangers, incompatibles* » (Gardou, 2012, p. 34-35-36). En outre, ni la littérature relative aux approches du bas de la pyramide, ni celle des entreprises sociales inclusives n'explorent les *business models* inclusifs en matière d'emploi envers les personnes exclues.

Dans la perspective d'une position de chercheur-intervenant sur le champ de la lutte contre l'exclusion par l'emploi en France, cette recherche identifie trois modèles d'entreprise sociale inclusive : les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), les entreprises adaptées (EA) et les établissements et services d'aide par le travail (ESAT). Elle explore le *business model* de ces trois formes d'entreprises sociales inclusives à travers la question de recherche suivante : Quelles sont les caractéristiques du *business model* des entreprises sociales inclusives ? Cette communication est structurée en quatre parties. Dans la première, nous mettons en lumière l'intérêt de l'analyse du *business model* des entreprises sociales inclusives. Puis, nous exposons la méthodologie de notre exploration.



Nous en présentons ensuite le premier niveau de résultats (David *et al.*, 2012) générés en parallèle de notre enracinement auprès des acteurs. Enfin, la quatrième partie est consacrée à la discussion du *business model* des entreprises sociales inclusives.

## 1. L'INTERET THEORIQUE DU *BUSINESS MODEL* DES ENTREPRISES SOCIALES INCLUSIVES

### 1.1. LE *SOCIAL BUSINESS MODEL* ET L'INTENTION STRATEGIQUE EN FAVEUR DU BOP<sup>106</sup>

#### 1.1.1. Le *social business model*

Les développements du groupe diversifié *Grameen* au Bangladesh conduisent M. Yunus à formaliser théoriquement son approche empirique d'entrepreneur social. En effet, après son retour (en 1972) des États-Unis (où il obtient en 1969 son doctorat d'économie), M. Yunus devient en 1975 professeur et directeur du programme Économie Rurale de l'Université de Chittagong au Bangladesh. Il lance alors dès 1976 avec ses étudiants, l'expérimentation du microcrédit auprès des populations pauvres résidant à proximité de l'université, qui conduit en 1983 à la création officielle de la *Grameen Bank* (Kickul *et al.*, 2012). Ces travaux de recherche appliquée remarquables lui valent en 2006 le prix Nobel de la Paix et font de lui un des plus fameux entrepreneur social (Zahra *et al.*, 2009). Parallèlement à cette reconnaissance internationale, il propose le concept de *social business* (Yunus, 2008 ; Yunus et Weber, 2011) ou de *social business model* (Yunus *et al.*, 2010) pour qualifier les filiales du groupe *Grameen*.

« *Social business is a type of business with the aim to change the world, a business driven by creativity and passion for problem solving [...]. Social business is a business where you do not want to make money for yourself, but you solve the problem with the business model.* » (M. Yunus dans Kickul *et al.*, 2012, p. 455)

C'est une forme d'entreprise sociale et un type de *business model* défini par sept principes fondateurs (Yunus et Weber, 2011, p. 39-40) :

- *L'objectif de l'entreprise consiste à lutter contre la pauvreté ou plusieurs problèmes qui menacent les individus et la société – et non à maximiser le profit.*
- *L'entreprise parviendra à s'autofinancer.*

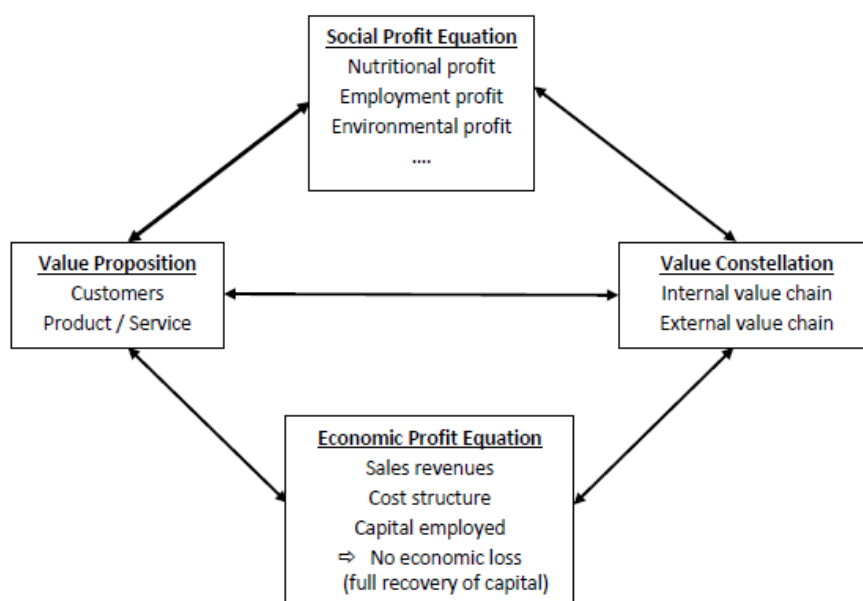
---

<sup>106</sup> « Bottom/Base-of-the-Pyramid » ou approche du « bas de la pyramide »

- Les investisseurs récupéreront uniquement le montant de leur investissement. Ils ne percevront aucun dividende.
- Quand le montant de l'investissement aura été remboursé, les profits réalisés par l'entreprise seront consacrés à son expansion et à l'optimisation de ses processus industriels.
- L'entreprise sera respectueuse de l'environnement.
- Les employés seront payés au prix du marché mais disposeront de meilleures conditions de travail.
- Faites-le dans la joie !

L'innovation du *social business model* par rapport à un *business model* classique réside dans ses quatre premiers principes fondateurs, et peut être synthétisée par les trois éléments suivants : la non-rémunération capitaliste après remboursement de l'apport initial, l'autofinancement et la spécification claire de l'objectif social de l'activité. Cette spécificité se caractérise au sein du *social business model* par une équation de profit social particulière venant compléter les dimensions « classiques » de tout *business model* ; à savoir : une ou plusieurs propositions de valeur, une constellation de valeur, et une équation de profit économique (Yunus *et al.*, 2010, *cf.* Figure 1).

**Figure 1 : Les composantes d'un *social business model***



Source : Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010, p. 319)

### 1.1.2. L'approche du bas de la pyramide (BoP) et son intention stratégique

Les principes fondateurs du *social business model* s'inscrivent et s'insèrent dans le prolongement des approches BoP (Prahalad, 2004 ; Simanis et Hart, 2008 ; Karnani, 2008, 2009 ; London *et al.*, 2010) qui suggèrent la considération des populations pauvres par les entreprises et les entrepreneurs dans une optique d'innovation par le *business model*.

« *This shift in emphasis forces us to move from a product-centric perspective to a focus on business model innovation, of which the product is but a subset.* »  
(Prahalad, 2012<sup>107</sup>, p.11)

Pour Martinet et Payaud (2008 ; 2010), l'entreprise sociale est la forme de stratégie de responsabilité sociétale (de l'entreprise) (RSE) la plus aboutie, devant la « RSE-BOP ». Après avoir établi une taxonomie des stratégie RSE, Payaud et Martinet (2010) précisent les fondements théoriques d'une intention stratégique en faveur du bas de la pyramide (Tableau 1).

**Tableau 1 : Les fondements théoriques d'une intention stratégique RSE-BoP**

	Intention stratégique			
	Clients et Marché	Système d'Offre	Réseau de Valeur	Compétences Stratégiques
Théorie de la structuration	x		x	x
Encastrement	x	x	x	x
Entreprise « géographique »	x	x	x	x
Socioéconomie de la proximité	x	x	x	x
Apprentissage	x			x
Approches fondées sur les R&C	x	x		x
Réseaux			x	
Approches basées sur les communautés	x	x	x	
Théorie des parties prenantes	x		x	x
Entrepreneuriat social			x	
Innovation		x		x

Source : Payaud et Martinet (2010, p. 43)

<sup>107</sup>Publié en 2012 à titre posthume, l'article a été écrit par C.K. Prahalad (1941-2010) en 2009.

Ils formulent six propositions —*i.e.* Intention Stratégique, Formule et Stratégie Générique, Clients et marchés, Système d’offre, Réseau de Valeurs, Compétences et Ressources Stratégiques— (Payaud et Martinet, 2010), et proposent *un cadre théorique intégrateur pour le management stratégique « BoP »*<sup>108</sup> (Martinet et Payaud, 2009). Ce cadre d’analyse théorique ou « schéma directeur pour un management stratégique RSE-BOP » articule leurs six propositions et semble correspondre (sans le dire en ces mots) à un prisme du *business model*.

Empiriquement, et à un niveau global, l’approche BoP (et de surcroît le *social business model*) a contribué à la définition d’un programme de développement des « *business models* inclusifs », que le PNUD définit de la manière suivante<sup>109</sup> : « *les business models inclusifs incluent les pauvres du côté de la demande en tant que clients et consommateurs, et du côté de l’offre en tant qu’employés, producteurs, et propriétaires d’activités à des points variés de la chaîne de valeur. Ils créent des ponts entre l’entreprise et les pauvres pour un bénéfice mutuel* ». Cette définition clarifie les rôles de parties prenantes potentiels que peuvent endosser les personnes que l’on souhaite inclure à l’activité, suggérant ainsi différentes manières d’inclure au cœur du *business model*.

## 1.2. LES BUSINESS MODELS INCLUSIFS : MISE EN LUMIÈRE DE GAPS

### 1.2.1. L’approche BoP et le *social business* au prisme du *business model* inclusif

La logique inhérente à l’approche du BoP et au *social business*, remet fondamentalement en cause la logique dominante du *business* : « *Le marketing peut être singulièrement défini comme : créer un besoin*<sup>110</sup>  *dans un marché. Le social business ou le BoP, c’est créer un marché où il y a un besoin* » (Marc Gosselin, Directeur Général de la *business unit Produits Laitiers Moyen-Orient et Afrique de Danone, dans Faivre-Tavignot et al.*, 2010, p. 185-186). Les *business models* développés dans le cadre du Protocole BoP peuvent être qualifiés d’inclusifs. De même, les *social business models* sont un type (spécifique) de *business models* inclusifs. Cependant, la majorité des cas étudiés dans le cadre des travaux de recherche sur le BoP et/ou le *social business* sont des *business models* inclusifs qui incluent les personnes en situation de pauvreté soit « *du côté de la demande en tant que clients et consommateurs* », soit « *du côté de l’offre,*

---

<sup>108</sup> titre de l’article

<sup>109</sup> Box 1. (*trad. auteur*), page 2 du rapport intitulé « *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor* » (juillet 2008) de la *Growing Inclusive Markets Initiative*, du Programme des Nations Unies pour le Développement (source : site Internet de la *Growing Inclusive Markets Initiative* : [http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report\\_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf](http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf))

<sup>110</sup> « Stimuler un besoin » ou « créer un désir » nous semble plus approprié

*en tant que producteurs, et/ou propriétaire* ». En effet, il s'agit principalement de cas qui incluent dans la chaîne de valeur des personnes pauvres en tant que distributeurs ou producteurs, et en les incitant ainsi à l'entrepreneuriat. Pourtant, « *la majorité des pauvres auto-employés sont pris dans des activités de subsistance [...]. Ils n'ont généralement pas de compétences spécialisées et pratiquent souvent plusieurs professions [...]. La plupart des pauvres ne sont pas auto-employés par choix et accepteraient volontiers un emploi industriel au salaire raisonnable, s'il leur était possible* » (Karnani, 2008, p. 50-51, trad. auteur). En effet, Karnani (2008) suggère que la vision dominante du BoP dans la littérature est « *romancée* » et nuit aux pauvres plutôt que ne les aide, pour deux raisons principales : « *Tout d'abord, elle résulte d'un manque de regard sur les mécanismes juridiques, réglementaires et sociaux de protection des pauvres, qui sont des consommateurs vulnérables. En second lieu, elle résulte de la trop grande focalisation sur le microcrédit et de la sous-considération d'entreprises modernes qui offrent des possibilités d'emploi pour les pauvres* » (Karnani, 2008, p. 49, trad. auteur). Dès lors, les *business models* inclusifs « *du côté de l'offre en tant qu'employés* », i.e. les *business models* d'« entreprises modernes » au sens de Karnani, apparaissent inexplorés.

#### 1.2.2. Les WISEs : modèles d'entreprises sociales inclusives en matière d'emploi

Dans la littérature, les *Work Integration Social Enterprises* (WISEs) semblent correspondre à ces *business models* inclusifs inexplorés, dans la mesure où l'activité de ces entreprises sociales est d'inclure dans l'emploi des personnes « vulnérables » sur le marché et dans l'économie. En effet, essentiellement menés au niveau européen par le réseau EMES<sup>111</sup>, les travaux sur les WISEs ne sont généralement ni associés aux travaux sur le BoP, ni au *social business model*. Pourtant, en plus d'être *a priori* un modèle d'entreprise sociale (tout comme le *social business* en est un), la taxonomie des WISEs en Europe (Davister *et al.*, 2004 ; Campi *et al.*, 2006 ; Defourny et Nyssens, 2008) suggère, et ce malgré la contingence incontournable aux environnements nationaux, une intention stratégique inclusive commune :

*« The main objective of work integration social enterprises is to help low qualified unemployed people, who are at risk of permanent exclusion from the labor market. WISEs integrate these people into work and society through a productive activity. In a number of European countries, the development of specific public schemes targeted at this type of social enterprise has even led to the concept of social enterprise being*

---

<sup>111</sup> Le réseau EMES est un réseau de chercheurs et de centres de recherche européens spécialisé sur les entreprises sociales et l'ensemble de l'économie sociale. Il est issu d'un projet de recherche sur "l'émergence des entreprises sociales en Europe" (1996-1999) commandité par la DG Recherche de la Commission européenne.

*systematically associated with such employment creation initiative* » (Defourny et Nyssens, 2008, p. 216).

Toutefois, cette intention, bien qu'indéniablement inclusive, semble se démarquer de l'intention stratégique du BoP *stricto sensu*. En effet, les WISEs ont un champ d'intervention qui ne se limite pas à la lutte contre la pauvreté. Elles s'inscrivent plus globalement dans la lutte contre l'exclusion sociale (dont la pauvreté est un des facteurs) par l'emploi au cœur d'une (ou plusieurs) activité(s) économique(s). Elles luttent donc contre la pauvreté, mais pas seulement. Plusieurs catégories de WISEs peuvent être identifiées. Certaines emploient temporairement des personnes en situation de chômage de longue durée<sup>112</sup> telles que les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) en France (Gianfaldoni et Morand, 2015). D'autres emploient durablement des travailleurs en situation de handicap, comme les entreprises de travail adapté (ETA) en Belgique (Niset, 2004), ou encore les entreprises adaptées (EA) et les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) —par ailleurs omises de la taxonomie des WISEs— en France.

Cela dit, au sein de la littérature sur les WISEs, aucune recherche ne porte un focus spécifique sur le *business model* de l'entreprise sociale. De plus, cette intention stratégique d'inclure par l'emploi au cœur de l'activité économique suggère une faiblesse du cadre d'analyse (*cf.* Figure 1) proposé par Yunus *et al.* (2010). En effet, l'absence de lien direct et apparent entre les équations de profits respectivement social et économique du *social business model*, peut conduire « à séparer, voire à opposer valeur sociale et valeur économique » (Demil *et al.*, 2013, p.131). Dans la mesure où au cœur du *business model* des entreprises sociales inclusives, la valeur sociale est créée et délivrée par la contribution à la création de valeur économique, valeur sociale et valeur économique sont de fait, intrinsèquement liées. Dès lors une conception socio-économique de la valeur nous semble déjà plus appropriée (*cf.* Maucuer, 2013).

Ces éléments nous amènent à opter pour le « modèle RCOV » (Lecocq *et al.*, 2006 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Demil *et al.*, 2013), cadre d'analyse du *business model* (classique) issu de la littérature, pour explorer le *business model* des SIAE, EA et ESAT en France. L'exploration de ces trois modèles et leur confrontation nous amène par la suite à discuter les éléments caractéristiques du *business model* des entreprises sociales inclusives. En matière, nous nous appuyons sur la recherche-intervention menée par l'un des auteurs sur les *business models* inclusifs en France.

---

<sup>112</sup> Conduisant généralement dans le contexte Européen à la fin de droits liés au chômage et donc à un « basculement » probable de la personne, d'une situation de précarité à celle de pauvreté.

## 2. METHODOLOGIE DE L'EXPLORATION

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche-action doctorale menée depuis octobre 2013 par l'un des auteurs au travers d'une convention CIFRE<sup>113</sup> portant sur les 'business models inclusifs', en tant que chargé d'études et consultant pour la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), en partenariat avec l'Association des Paralysés de France (APF) et la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) du Nord-Pas-de-Calais. Nous restituons dans cet article le premier niveau de connaissances générées parallèlement à notre enracinement parmi les acteurs des entreprises sociales inclusives et leur environnement (cf. compartiment 2 de « la boîte à outils du chercheur-intervenant », Encadré 1).

### Encadré 1 : Le « modèle sophistiqué » du chercheur-intervenant

- *La distinction entre le chercheur et le système qu'il observe [...] se complexifie en recherche-intervention ; le chercheur participe concrètement à l'action, d'une part, et les acteurs sont amenés à réfléchir sur leur propre système d'action, d'autre part. Entre le chercheur-intervenant et le praticien réflexif (Schön, 1983) il y aura apprentissage croisé (Hatchuel, 1994) ;*
- *Le chercheur-intervenant et les acteurs avec lesquels il travaille forment un groupe d'acteurs engagés collectivement dans un processus d'apprentissage ;*
- *L'une des conséquences est que le chercheur devra pouvoir s'analyser lui-même en train d'agir ; l'action du chercheur fait donc partie des événements soumis à l'analyse ;*
- *Du point de vue scientifique, il est primordial de pouvoir répondre à la question de savoir comment, avec quelle légitimité et jusqu'à quel point le chercheur doit être concepteur et prescripteur des transformations d'un système organisé et dans quelles conditions les connaissances issues de l'intervention pourront être considérées comme scientifiques.*

*La « boîte à outils » du chercheur-intervenant aura donc quatre compartiments : [...]*

1. *Respecter les cinq principes épistémologiques de la recherche-intervention [...] (principes de rationalité accrue, d'inachèvement, d'isonomie, de scientificité et de double niveau d'interaction) [...]*
2. *Maîtriser les concepts de la théorie des organisations, connaître les outils de gestion, savoir acquérir des compétences techniques [...]*
3. *Utiliser la conception et la mise en œuvre d'outils de gestion et de procédures d'organisation comme dispositif de connaissance*  
*En recherche-intervention, le dispositif de connaissance est à double niveau [...]. Les entretiens, l'analyse documentaire, l'observation des acteurs au travail vont produire un premier ensemble de connaissances sur le système étudié [...]. Mais à un second niveau, le processus de transformation enclenché par la conception et l'implémentation de l'outil est son tour générateur de connaissances scientifiques, à la fois sur l'outil mis au point [...], sur ses implications organisationnelles [...], sur le changement et son pilotage*
4. *Appliquer, sur le terrain, trois grands principes méthodologiques*  
*Trois principes méthodologiques constituent la traduction concrète de ce qui précède : le principe d'investigation prospective, le principe de conception et le principe de libre circulation entre niveaux théoriques.*

Source : David *et al.* (2012, p. 258-260)

<sup>113</sup> Convention industrielle de formation par la recherche, cf. [www.anrt.asso.fr/cifre](http://www.anrt.asso.fr/cifre)

Cette situation privilégiée a permis le repérage empirique et l'analyse des modèles d'entreprises sociales inclusives en France, au travers l'étude des cas *Vitamine T*<sup>114</sup> et *APF Entreprises*<sup>115</sup>. Nous identifions ainsi trois formes d'entreprises sociales pratiquant l'inclusion par l'activité économique :

- les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE),
- les entreprises adaptées (EA),
- les établissements et services d'aide par le travail (ESAT).

Ces trois formes d'entreprises sociales inclusives constituent le terrain d'investigation de cette recherche. En plus des données secondaires (*e.g.* rapports, études sectorielles, sites Internet, etc.) et des actions de notre intervention (*e.g.* co-rédaction et co-diffusion de divers documents lors de groupes de travail inter-organisationnels sur l'inclusion par l'activité économique ou dans le cadre des activités internes de FACE ; supports de présentations, d'interventions, et de formations co-administrées ; papiers scientifiques discutés avec les acteurs de terrain ; échanges d'e-mails), nous avons collecté 650 pages de notes manuscrites d'observation et d'interaction, au cours des 2.340 heures sur le terrain. En outre, nous avons réalisé treize entretiens semi-directifs avec les responsables des secteurs adapté (EA) et de l'IAE au sein de la DIRECCTE<sup>116</sup> Nord-Pas-de-Calais et des dirigeants de SIAE, d'EA, d'ESAT. Enfin, nous avons pu enregistrer deux réunions de groupes de travail inter-organisationnels sur les problématiques économiques particulières d'une EA de la métropole lilloise.

---

<sup>114</sup> Fondé en 1978, le groupe Vitamine T est un des acteurs historiques et majeurs de l'insertion en France. En 2013, il compte 12 filiales, et réalise un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros pour un résultat net de 1,6 million d'euros, et est entièrement détenu par l'association (à but non lucratif). L'étude de ce cas a fait l'objet d'une publication (Ranjatoelina et Zaoual, 2016) et deux communications (Ranjatoelina, 2015 ; Ranjatoelina et Zaoual, 2015) scientifiques.

<sup>115</sup> *APF Entreprises* est le premier groupe du secteur adapté et protégé en France. Il emploie près de 3.200 personnes en situation de handicap pour un total de 3.900 employés, au travers ses 49 établissements (25 entreprises adaptées et 24 ESAT), et est entièrement détenu par l'APF, deuxième association en termes d'effectif en France. L'étude de ce cas fait l'objet d'une communication lors de la conférence annuelle de l'AIMS 2016.

<sup>116</sup> Direction régionale de la concurrence de la consommation du travail et de l'emploi, organisme publique régissant les « aides aux postes » perçues par les SIAE et les EA. La DIRECCTE évalue les EA et les SIAE, et constitue leur interlocuteur clé en matière de « dialogue de gestion ». Les ESAT quant eux interagissent d'une manière similaire avec l'Agence Régional de Santé (ARS).



### 3. RÉSULTATS : LES MODÈLES DES ENTREPRISES SOCIALES INCLUSIVES EN FRANCE

#### 3.1. L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE

Ayant émergé dans les années 1970, l'insertion par l'activité économique a pour objet de :

« Permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement » (article L. 5132-1 du Code du Travail).

On dénombre en 2012 près de 4.000 SIAE en France. Elles ont pour vocation d'inclure temporairement les personnes en situation d'exclusions professionnelle et sociale afin de favoriser par la suite leur employabilité par les entreprises classiques. Pour démarrer un parcours en SIAE (d'une durée qui sera comprise entre 4 et 24 mois), ces personnes obtiennent au préalable un « agrément » délivré par Pôle Emploi et valable 24 mois, attestant de leur « faible » employabilité ». Conventionnées annuellement par l'État via les DIRECCTE, les entreprises sociales inclusives labellisées SIAE sont constituées de quatre catégories :

- Les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) ;
- Les associations intermédiaires (AI) ;
- Les entreprises d'insertion (EI) ;
- Les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI).

L'indicateur de performance principal des SIAE est le taux de « sorties dynamiques ». Les « sorties dynamiques » comprennent les sorties vers l'emploi durable ou de transition et les « sorties positives » (Tableau 2).

**Tableau 2 – Les composantes de l'indicateur « Taux de sorties dynamiques »**

Sorties vers l'emploi durable	Sorties vers un emploi de transition	Sorties positives
CDI, CDD ou missions d'intérim de 6 mois et plus, titularisation dans la fonction publique et création d'entreprise	CDD ou missions d'intérim de moins de six mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun	Formations pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauche dans une autre SIAE

Source : Auteurs, à partir de données primaires

En matière d'activité, le *business model* des AI et des ETTI repose sur la mise à disposition de salariés auprès de clients (entreprises et/ou particuliers). Quant aux ACI et aux EI, ils s'inscrivent dans une double-nécessité permanente de développer des *business models* viables

économiquement tout en proposant un maximum de postes dont les compétences sont accessibles aux salariés en insertion. En cela, les ACI et les EI « *interviennent dans de nombreux secteurs d'activités, souvent à forte intensité de main d'œuvre : BTP, collecte, traitement et recyclage des déchets, espaces verts ; filière des déchets d'équipements électriques et électroniques ; nettoyage et entretien ; production agricole ; restauration collective, etc.* » (données secondaires). Par ailleurs, dans le cadre de leur mission d'intérêt général et de leur conventionnement avec les DIRECCTE, les SIAE perçoivent des « aides aux postes » (aide financière versée par pour chaque poste de travail occupé à temps plein<sup>117</sup>) et peuvent potentiellement percevoir des subventions.

La caractéristique principale partagée par l'ensemble des *business models* des SIAE est la mobilisation délibérée de ressources humaines délaissées par les entreprises classiques. L'inclusion temporaire des salariés en insertion implique pour chaque SIAE d'être attentive en permanence aux flux d'entrée et de sortie de ces derniers. Cela garantit la stabilité de la valeur créée malgré l'instabilité de la masse salariale.

Par ailleurs, la vocation de parcours (les acteurs du terrain utilisent souvent le terme de « sas ») vers l'emploi classique suggère aux SIAE de mettre en adéquation les parcours proposés à leurs salariés aux besoins du marché de l'emploi. Ce qui signifie pour elles, de développer des activités dans des industries susceptibles de recruter les salariés en insertion à l'issue du parcours en SIAE, et donc éventuellement dans des industries « d'avenir ».

### **3.2. LES ENTREPRISES ADAPTEES (EA)**

L'entreprise adaptée est :

*« Une entreprise à part entière, qui permet à des personnes reconnues travailleurs handicapés orientés « marché du travail » d'exercer une activité professionnelle salariée dans des conditions adaptées à leurs besoins. Sa vocation est d'accompagner l'émergence et la consolidation d'un projet professionnel du salarié handicapé à efficience réduite, en vue de sa valorisation, sa promotion et sa mobilité au sein de la structure elle-même ou vers les autres entreprises » (Circulaire DGEFP n°2006/08 du 7 mars 2006 relative aux Entreprises Adaptées (EA) et aux Centres de Distribution de Travail à Domicile (CDTD), p.3).*

Définie par la Loi du 11 février 2005 (Loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées), le statut d'« entreprise adaptée »

---

<sup>117</sup> Source : [http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/embauche,108/l-embauche-par-une-entreprise-d,973.html#sommaire\\_3](http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/embauche,108/l-embauche-par-une-entreprise-d,973.html#sommaire_3).

vient remplacer celui d' « atelier protégé » en vigueur depuis la loi sur le reclassement des travailleurs handicapés, du 23 novembre 1957. Il s'agit d'une reconnaissance du caractère adapté de l'entreprise, par la DIRECCTE dans le cadre du Contrat d'Objectifs Triennal (COT) « valant agrément ». Cette reconnaissance implique plusieurs critères, dont les plus significatifs sont l'emploi de personnes en situation de handicap *a minima* à hauteur de 80% de la masse salariale, et la création d'une structure juridique distincte abritant l'EA lorsque celle-ci émane d'une entreprise déjà existante. Elle conditionne également la perception d'« aides aux postes » et éventuellement de subventions. La France compte en 2012, 702 entreprises adaptées employant 30.000 salariés dont 23.400 en situation de handicap, pour un chiffre d'affaires global de 1,05 milliards d'euros.

L'orientation vers un parcours en entreprise adaptée est réalisée par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) des Maisons départementales des personnes handicapées (MDPH), qui attribuent également la Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). L'accompagnement vers l'emploi est réalisé par Pole Emploi et Cap Emploi, à raison de trois recrutements sur quatre en 2012 pour l'ensemble du « secteur adapté ». L'EA peut recruter directement ces salariés, « *si ces derniers répondent aux critères déterminant l'efficiency réduite qui permettent de caractériser le besoin d'un environnement et d'un encadrement soutenus* » (Encadré 2).

### **Encadré 2 : Critères caractérisant le besoin d'un emploi adapté**

*Ce sont des personnes handicapées*

*soit :*

- *Sortant d'un ESAT ou changeant d'EA ou de Centre de distribution de travail à domicile (CDTD),*

*soit :*

- *N'ayant pas d'emploi depuis au moins un an à compter de la date de la RQTH, associée à un des critères ci-après :*
  - *La sortie ou le suivi d'une institution sanitaire [...]*
  - *La sortie d'une institution ou services spécialisés [...]*
  - *Le suivi par un Service d'Accompagnement Social [...]*
  - *Le passage par une Entreprise d'Insertion (EI).*

Source : Circulaire DGEFP n°2006/08 du 7 mars 2006 relative aux EA et aux CDTD, p.4-5

L'EA a pour vocation d'employer ses salariés de manière durable : 91% d'entre eux sont en CDI et 84% ont un emploi à temps plein. Les entreprises du secteur adapté sont essentiellement investies dans des activités liées aux espaces verts, à la sous-traitance, à l'entretien des locaux, à des prestations de services et de travaux administratifs, au conditionnement, à la restauration,

à la blanchisserie, à la logistique, à l'imprimerie, au tri à la collecte et au démantèlement, au câblage, à la menuiserie, et à la mise à disposition. De plus, les EA sont très majoritairement diversifiées puisque deux tiers d'entre elles ont au moins trois activités, et un quart ont au moins cinq activités. Par ailleurs, ces dernières années sont marquées par la tertiarisation du secteur et le développement des prestations de mise à disposition de salariés en situation de handicap chez les entreprises-clientes du « milieu ordinaire » (données secondaires<sup>118</sup>). Enfin, il est à noter l'existence d'entreprises adaptées dont « *la spécificité est de procurer aux travailleurs handicapés des travaux manuels ou intellectuels à effectuer à domicile* »<sup>119</sup> : les centres de distribution de travail à domicile (CDTD).

La caractéristique principale partagée par l'ensemble des *business models* de toutes les EA est l'inclusion très majoritaire de ressources humaines délaissées par les entreprises classiques, à savoir des personnes en situation de handicap « orientés 'marché du travail' ». Cette inclusion est durable et se manifeste par l'adaptation spécifique de l'environnement de travail aux besoins de la personne dont 'l'efficacité réduite' au travail a été reconnue par la CDAPH.

Par ailleurs l'Obligation d'Emploi de Travailleurs Handicapés (OETH) à hauteur de 6% de la masse salariale de toutes les entreprises de plus de 20 salariés, en vigueur France, incite les entreprises à recourir de plus en plus aux prestations des secteurs adapté et protégé (permettant d'atteindre jusqu'à 3% du quota de l'OETH). Cette incitation définie par le législateur s'avère particulièrement structurante dans les relations entre les entreprises et les secteurs adapté et protégé. En effet, elle légitime de manière non négligeable les propositions de valeur sociale des entreprises adaptées et des ESAT faites à leurs entreprises clientes.

### **3.3. LES ETABLISSEMENTS ET SERVICES D'AIDES PAR LE TRAVAIL (ESAT)**

Les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) ont vu le jour avec la loi du 11 février 2005 en remplacement des Centres d'Aide par le Travail (CAT) existants depuis 1954. Ce sont des établissements médico-sociaux, publics ou privés, ayant une double vocation :

*« L'établissement propose non seulement des soutiens psychologique, éducatif, ergothérapeutique, mais aussi un accompagnement professionnel au sein de diverses activités de production de biens ou de services »* (Cret et Jaubert, 2014, p. 55).

---

<sup>118</sup>Observatoire des Entreprises Adaptées 2013, réalisée par KPMG à la demande de L'Union Nationales des Entreprises Adaptées (UNEA)

<sup>119</sup>Circulaire DGEFP n°2006/08 du 7 mars 2006 relative aux Entreprises Adaptées (EA) et aux Centres de Distribution de Travail à Domicile (CDTD), p.3

En cela, le statut de l'ESAT est unique et hybride. En effet l'ESAT ne relève du code du travail qu'en ce qui concerne l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail. Il ne peut être créé qu'après autorisation par arrêté du préfet qui en fixe le nombre de places d'accueil. Et il est régi par le code de l'action sociale et des familles et par l'Agence Régionales de Santé (ARS). On dénombre en 2014, 1.349 ESAT proposant 119.211 places.

En ESAT, après avoir préalablement été orienté professionnellement vers le secteur protégé par la CDAPH de la MDPH, la personne handicapée accueillie « *ne bénéficie pas d'un contrat de travail et ne peut faire l'objet d'un licenciement* » (données secondaires). Néanmoins, elle signe un contrat de soutien et d'aide par le travail d'une durée d'un an, renouvelable chaque année par tacite reconduction. Les travailleurs en situation de handicap ont ainsi un statut d'utilisateur-bénéficiaire d'ESAT :

*« L'hypothèse implicite de cette forme de mise au travail est que l'exercice d'une activité professionnelle permet l'intégration sociale des personnes handicapées »* (B. Cret et G. Jaubert, 2014, p. 55).

Par ailleurs, la 'garantie de rémunération des travailleurs handicapés' implique une rémunération comprise entre 55% et 110% du SMIC, proportionnelle au temps de travail.

En matière d'activité économique, les activités les plus importantes en termes de chiffre d'affaires pour les ESAT sont respectivement la gestion des espaces verts, le conditionnement / mise sous pli / mailing / routage, les prestations industrielles, l'hôtellerie / restauration, et les services de propreté et d'entretien. La diversification des activités permet de « fluidifier » les parcours professionnels des usagers. À noter aussi le développement ces dernières années, des prestations de mise à disposition d'utilisateur auprès d'entreprises du milieu ordinaire, activité communément appelé dans le secteur « ESAT Hors les murs ».

De l'analyse de 19 ESAT de la région Rhône-Alpes, Cret et Jaubert (2014) font état de l'écart entre les niveaux d'intensité de l'activité économique des ESAT « occupationnels » et des ESAT « productifs » :

*« Les ESAT « occupationnels » insistent sur la nécessité d'occuper les personnes handicapées et se préoccupe peu de rentabilité économique »* (p. 57).

Par ailleurs, bien que l'usage des termes « *business model* » et d'« entreprise » suscite des réactions subjectives à chacune de nos interventions auprès d'acteurs du secteur protégé, il nous semble pertinent à ce jour de questionner le *business model* des ESAT. En effet, la caractéristique principale partagée par l'ensemble des ESAT est l'inclusion très majoritaire de ressources humaines délaissées par les entreprises classiques, à savoir des personnes en situation de handicap « orientés 'secteur protégé' ». Cette inclusion est illimitée et se manifeste par l'accompagnement médico-social et professionnel spécifique aux besoins de la personne

dont 'l'efficacité particulièrement réduite' au travail a été reconnue par la CDAPH. De plus, l'incitation constituée par l'OETH légitime, tout comme pour les EA, les propositions de valeur sociale de l'ESAT envers ses clients-entreprises. En cela il nous apparaît que les problématiques en matière de *business model* rencontrées par les dirigeants d'ESAT et d'EA convergent : « *En termes d'indicateurs économiques, de pratiques commerciales ou d'activités, les différences entre ESAT et EA sont marginales* » (données secondaires<sup>120</sup>). À notre sens, les ESAT sont des entreprises médico-sociales, donc un type spécifique d'entreprise sociale inclusive. Leur caractère hybride les amène à se réinterpréter en tendant à se considérer de plus en plus de la sorte, et en laissant une place toujours plus grande aux usagers-bénéficiaires :

*« L'émergence des ESAT en tant qu'acteurs à part entière de l'insertion s'accompagne d'un déplacement de la finalité de ces organisations [...]. La capacité de ces établissements à investir simultanément plusieurs débouchés économiques définit leur latitude à proposer des métiers et des types de travaux qui conviennent aux différentes capacités productives des personnes [...]. Ces parcours ne sont en rien « naturels », ils sont issus de négociations internes [...]. [Les] travailleurs handicapés [...] ne sont plus de simples ressources dans un processus de production (Zafiropoulos, 1981) : ils s'affirment comme les ultimes clients des ESAT, des clients dont la satisfaction est ainsi replacée au cœur des préoccupations de ces organisations »* (Cret et Jaubert, 2014, p. 62).

## **4. DISCUSSION**

Nous discutons dans un premier temps les caractéristiques du *business model* des entreprises sociales inclusives. Puis nous revenons sur les contributions à la fois théorique, méthodologiques et managériales qui découlent de cette recherche.

### **4.1. LE *BUSINESS MODEL* DES ENTREPRISES SOCIALES INCLUSIVES EN FRANCE**

Notre repérage empirique des modèles d'entreprises sociales inclusives en France met en lumière trois formes d'inclusion par l'activité économique. Le tableau 3 synthétise les différentes modalités de chacune de ces formes.

---

<sup>120</sup>Observatoire économique du travail protégé et adapté du Réseau GESAT, p.8

**Tableau 3 : Synthèse des principales caractéristiques des modèles d'entreprises sociales inclusives en France**

	SIAE	EA	ESAT
Public-cible	Personnes en situation de chômage de longue durée	Personnes en situation de handicap 'orientés « marché du travail »'	Personnes en situation de handicap 'orientés « milieu protégé»'
Artefact « faible efficience »	Agrément délivré par Pôle Emploi	RQTH et orientation par la CDAPH de la MDPH	RQTH et orientation par la CDAPH de la MDPH
Type d'inclusion professionnelle	Temporaire	Durable	Temporaire mais reconductible (et généralement reconduite)
Statut / Contrat	Salarié en insertion / Contrat d'insertion de 4 à 24 mois	« 91% des salariés sont en CDI »	Usager-bénéficiaire / Contrat de soutien et d'aide par le travail
Interlocuteur de gestion/contrôle	DIRECCTE	DIRECCTE	ARS
Incitation de marché par le législateur	Clauses sociales d'insertion des marchés publics	OETH + Clauses sociales dans les marchés publics	OETH + Clauses sociales dans les marchés publics

À l'issue des résultats, nous sommes en mesure d'identifier les caractéristiques du *business model* des entreprises sociales inclusives. Pour ce faire, nous retenons les composantes majeures sous-jacentes à un *business model*, à savoir les ressources et compétences de l'entreprise, son organisation interne et externe, et ses propositions de valeur (Demil et Lecocq, 2010 ; Zott et Amit, 2010 ; Sorescu *et al.*, 2011 ; Maucuer, 2013).

Le public-cible des entreprises sociales inclusives est orienté dans ces structures par les pouvoirs publics. Ce qui en fait une ressource humaine particulière. Elle a pour spécificité d'être « délaissée » par les entreprises (Weppe *et al.*, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013, Ranjatoelina et Zaoual, 2016). En effet, le taux de chômage des personnes disposant d'une RQTH atteint plus du double de celui de l'ensemble de la population active (respectivement 22% et 9% en 2008<sup>121</sup>). D'ailleurs, la délivrance d'un artefact (agrément Pôle Emploi, RQTH et orientation pour les parcours en EA et ESAT) confirme matériellement le caractère 'délaissée' de cette ressource. La contrepartie de l'inclusion de ressources délaissées confère aux entreprises

<sup>121</sup> Source : DARES (2012) « Emploi et chômage des personnes handicapées », Synthèse Stat' DARES, n°01, novembre 2012

sociales inclusives d'autres ressources, notamment financières et matérielles (e.g. « aides aux postes », subventions européennes, matériels pour espaces de travail aménagés).

Six compétences organisent l'inclusion des ressources humaines délaissées afin de les rendre opérationnelles (Ranjatoelina et Zaoual, 2016) :

- L'accompagnement social, voire médico-social ;
- Un budget formation conséquent pour développer les compétences et l'employabilité du public-cible. Par exemple, en EA, le budget formation est près de deux fois plus important que le minimum légal imposé aux entreprises de plus de 20 salariés (respectivement 3,18% et 1,6% en 2013<sup>122</sup>) ;
- Le développement d'un portefeuille d'activité qui se fait à la fois en fonction des opportunités de marché ou de choix stratégiques, des possibilités de parcours et de l'accessibilité des compétences pour le public-cible ;
- Une compétence entrepreneuriale permettant d'actualiser et de renouveler continuellement le portefeuille d'activités ;
- Les partenariats avec les entreprises classiques en vue de maximiser l'insertion du public-cible au sein du marché ;
- Une vocation d'inclusion formalisée dans les statuts juridiques des entreprises sociales inclusives.

Les entreprises sociales inclusives sont des organisations aux multiples parties prenantes (Campi *et al.*, 2006). Les propositions de valeur du *business model* des entreprises sociales inclusives sont à la fois sociales et économiques et s'adressent à trois parties prenantes :

- Une proposition de valeur individuelle, aux personnes en situation d'exclusion, de co-construction de leur parcours professionnel (temporaire, durable ou illimité), de leurs compétences et de leur employabilité, au sein d'activités économiques ;
- Une proposition de valeur organisationnelle ou d'affaires, aux organisations privées et publiques, de prestations marchandes variées assurant les revenus principaux des entreprises sociales inclusives. Par ailleurs, les incitations réglementaires (clause sociale d'insertion dans le code des marchés publics / OETH) légitiment les propositions de valeur liées à l'action d'inclusion des entreprises sociales inclusives sur le marché ;
- Une proposition de valeur institutionnelle, à l'État, de prise en charge des personnes en situation d'exclusion (à la manière d'une délégation de service public) conférant des

---

<sup>122</sup> Source : Observatoire des Entreprises Adaptées 2013, réalisée par KPMG à la demande de L'Union Nationales des Entreprises Adaptées (UNEA)



revenus non marchands (« aides aux postes » et aides publiques), et pérennisant le *business model* des entreprises sociales inclusives.

Finalement, à travers un *business model* spécifique que l'on peut qualifier de « *business model* inclusif », les entreprises sociales inclusives : mobilisent volontairement des ressources humaines délaissées ; organisent délibérément l'inclusion de ces ressources par des procédés et des compétences spécifiques ; et formulent des propositions de valeur aux intentions sociales explicites.

Les caractéristiques mises en exergue du *business model* inclusif, relèvent toutes de l'intention stratégique d'inclusion de publics en situation d'exclusion, par l'activité économique. Cette approche par le *business model* est d'autant plus pertinente que les entreprises sociales inclusives investissent les mêmes secteurs d'activités. Leurs propositions de valeur se retrouvent ainsi en concurrence, ce qui limite les possibilités de différenciation. Il apparaît pourtant vital pour leur développement (et donc le développement positif de leur impact social) qu'elles envisagent de prendre davantage en compte ces considérations économiques dans leur intention sociale. Pour ce faire, il semble nécessaire qu'elles développent une véritable intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989), qui ne se limiterait pas à l'unique intention sociale actée dans leurs statuts, et qui permettrait de piloter leur *business model* de manière efficiente.

#### **4.2. CONTRIBUTIONS THEORIQUES : LA CENTRALITE DE L'INTENTION STRATEGIQUE AU SEIN DU *BUSINESS MODEL***

Le *social business model* se caractérise par une équation de profit social distincte voire opposée de l'équation de profit économique (Yunus *et al.*, 2010). Depuis le développement de cette approche, d'autres chercheurs ont tenté d'associer ces deux pendants de l'équation de profits (*e.g.* voir le modèle RCOV-EPs développé par Maucuer, 2013), tout en continuant de les distinguer. Certains encore estiment qu'une proposition de valeur sociale n'est autre qu'une proposition de valeur économique non captée par l'entreprise (Demil *et al.*, 2013). Néanmoins, au regard des travaux sur l'impact positif de certaines formes de propositions de valeur sociale (comme les stratégies de RSE) sur la performance d'une entreprise, l'appropriation de valeur économique de telles propositions est avérée (Cochran et Wood, 1984 ; Waddock et Graves, 1997 ; Peloza, 2006 ; van Beurden et Gössling, 2008 ; Tang *et al.*, 2012 ; Servaes et Tamayo, 2013). Ce débat nous semble dès lors moins pertinent que de comprendre ce qui fonde les différents choix d'équations de profits (*i.e.*, les différents choix de *business model*), à savoir l'intention stratégique.

La mise en exergue de cette intention au sein du modèle des entreprises sociales inclusives esquisse les contours du concept de *business model* inclusif. Cependant le lien entre *business model* et intention stratégique ne semble pas toujours évident dans la littérature (Ranjatoelina, 2015). Cela suggère de discuter la place de l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989) au sein du *business model* social, voire du *business model* en général. A ce titre, la législation semble être un facteur déterminant dans les choix opérés par les organisations du secteur de l'inclusion sur leur *business model*, ainsi que dans les actions prises par les entreprises classiques vis-à-vis de ces secteurs et des publics y travaillant (Karnani, 2008). En effet, le régulateur fluidifie les relations entre entreprises sociales inclusives et entreprises classiques. Parallèlement, il contribue par ses réglementations à l'évolution des *business models* des acteurs (A. Dewitte, 2015) : développement de nouvelles propositions de valeur par les entreprises sociales inclusives, intégration de ressources préalablement exclues par les entreprises classiques, organisation de réseaux de partenariats entre les deux « milieux », etc. Nous nous inscrivons dans le prolongement de H. Itami et K. Nishino (2010), pour qui l'intention stratégique est une composante majeure d'un *business model* :

« *a business model is composed of two elements, a business system and a profit model [...]. A firm's profit model is a model of its strategic intent to achieve various kinds of differentiation from its competitor (by product or price, etc.), while its business system is designed to realize that strategic intent* » (p. 364).

Or dans le prolongement de cette définition, notre recherche-action nous amène à qualifier les *social business models* par leur intention stratégique de changement social (M. Yunus dans Kickul *et al.*, 2012). Cela nécessite de développer un cadre d'analyse unique du *business model* dont l'intention stratégique serait un élément central.

## CONCLUSION

Cette recherche-action s'attache à caractériser le *business model* des entreprises sociales inclusives et nous amène à proposer le concept de *business model* inclusif. Le *business model* des entreprises sociales inclusives se caractérise par : l'inclusion de ressources humaines délaissées –lui conférant d'autres ressources (financières et matérielles)–, rendue possible par cinq compétences organisationnelles ; et délivrant trois propositions de valeur sociale et économique différentes selon les parties prenantes auxquelles elles sont adressées. Les résultats contribuent d'une part, à opérationnaliser l'approche par le *business model* au sein du secteur de l'« inclusion sociale par l'activité économique » en France. D'autre part, il s'agit d'une des

premières recherches sur le secteur adapté, permettant en cela une meilleure appréhension du *business model* générique des entreprises qui le composent. D'un point de vue pratique, cette recherche soulève plusieurs implications managériales. Dans une situation d'hyper-compétitivité et dans des secteurs fortement réglementés, adopter une approche par le *business model* peut permettre aux dirigeants d'entreprise sociale inclusive de s'octroyer un espace de créativité stratégique –inhérent à cette approche– face à la concurrence des entreprises classiques et des autres entreprises sociales inclusives. De plus, les similitudes entre les *business models* des entreprises sociales inclusives mises en exergue dans cette recherche invitent ces acteurs à regarder les pratiques de gestion des autres formes d'entreprise sociale inclusive pour y déceler les bonnes pratiques transférables à leur organisation.

Finalement, ce travail présente plusieurs limites. Nous avons caractérisé le *business model* inclusif des entreprises sociales. Cependant, dans un souci d'exhaustivité il serait judicieux d'analyser le *business model* d'entreprises classiques inclusives. Le choix de mener une recherche sur les entreprises sociales inclusives participe, en outre, à la compréhension du *business model* des entreprises sociales. Néanmoins il conviendrait de mener des recherches complémentaires sur d'autres types d'entreprises sociales afin de développer un cadre d'analyse intégrateur du *business model* des entreprises sociales. En dernier lieu, le concept d'intention stratégique nous apparaît avoir un rôle central dans le *business model* des entreprises. Il nous semble y avoir là un champ de recherche à investiguer, qui permettrait de mieux cerner les interactions entre l'intention stratégique et la configuration des *business models*.

## REFERENCES

Baret, C. Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales? Une proposition de matrice stratégique. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 2012, v. 2, n° 2, p. 66-82.

Bowman, C. ; V. Ambrosini. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 2000, v. 11, n° 1, p. 1-15.

Brandenburger, A. M.; S. W. Harborne. Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 1996, v. 5, n° 1, p. 5-24.

Campi, S. ; J. Defourny ; G. Olivier. Work integration social enterprises: are they multiple goal and multi-stakeholder organizations? in Nyssens, M. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 2006, p. 29-49.

Chesbrough, H.; R. S. Rosenbloom. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 2002, v. 11, n° 3, p. 529-555.

Cochran, P. L.; R. A. Wood. Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 1984, vol. 27 n° 1, p. 42-56.

Cret, B. ; G. Jaubert. Contre la thèse de la marchandisation du social : l'exemple des travailleurs handicapés en établissements et services d'aide par le travail (ESAT). In : *Annales des Mines-Gérer et comprendre*. ESKA, 2014, v. 1, n°115, p. 54-63.

David, A.; A. Hatchuel; R. Laufer. *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris : Presses des MINES, collection Economie et gestion, 2012, 278 p., ISBN : 978-2-911256-90-5.

Davister, C. ; J. Defourny ; G. Olivier. Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne : un aperçu général. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 2004, n° 293, p. 24-50.

Defourny, J. ; M. Nyssens. Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 2011, n° 319, p. 18-35.

Defourny, J. ; M. Nyssens. Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 2008, v. 4, n° 3, p. 202-228.

Demil, B. ; X. Lecocq. Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 2010, v. 43, n° 2, p. 227-246.

Demil, B. ; V. Warnier ; X. Lecocq. *Stratégie et Business Model*, Pearson Education France, Paris, 2013, 236 p., ISBN : 978-2-744076-50-3.

Dewitte, A. Contraintes réglementaires et évolution des business models. Le cas de la grande distribution alimentaire française. XXIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2015, 3-5 juin, Paris.

Faivre-Tavignot, B. ; L. Lehmann-Ortega ; B. Moingeon. Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture. *Revue Française de Gestion*, 2010, v. 9, n° 208-209, p. 175-189.

Gambardella, A.; A. M. McGahan. Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 2010, v. 43, n° 2, p. 262-271.

Gianfaldoni, P. ; Morand, P.-H. Incentives, Procurement and Regulation of Work Integration Social Enterprises in France: old ideas for new firms? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2015, vol. 86, n°2, pp. 199-219

Gardou, C. (2012), *La Société inclusive parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule*, éd. Érès Toulouse, « Connaissance de la diversité », 2012, 170p., ISBN : 978-2-7492-3425-0.

Hamel, G.; C. K. Prahalad. Strategic Intent. To revitalize corporate performance we need a whole new model of strategy, *Harvard Business Review*, may-june 1989, p. 63-76.

Itami, H. ; K. Nishino. Killing two birds with one stone: profit for now and learning for the future. *Long Range Planning*, 2010, v. 43, n° 2, p. 364-369.

Jacobides, M. G. ; T. Knudsen ; M. Augier. Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures. *Research policy*, 2006, v. 35, n° 8, p. 1200-1221.

Karnani, A. Help, Don't Romanticize the Poor. *Business Strategy Review*, vol. 19, n°2, Summer 2008, pp.48-53

Karnani, A. Romanticizing the Poor. *Stanford Social Innovation Review*, 2009, v. 7, n° 1, p. 38-43.

Kickul, J.; S. Terjesen; S. Bacq; M. Griffiths. Social business education: An interview with Nobel laureate Muhammad Yunus. *Academy of Management Learning & Education*, 2012, v. 11, n° 3, p. 453-462.

Lecocq, X. ; B. Demil ; J. Ventura. Business models as a research program in strategic management: an appraisal based on Lakatos. *M@n@gement*, 2010, v. 13, n° 4, p. 214-225.

Lecocq, X.; B. Demil; V. Warnier. Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 2006, v. 4, n° 123, p. 96-109.

Lepak, D. P.; K. G. Smith; S. M. Taylor. Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, 2007, v. 32, n° 1, p. 180-194.

London, T.; R. Anupindi; S. Sheth. Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, 2010, v. 63, n° 6, p. 582-594.

Martinet, A.-C. ; Payaud, M.A. Formes de RSE et entreprises sociales. *Revue Française de Gestion*, 2008/11, vol. 180, p. 199-214

Martinet, A.-C. ; Payaud, M.A. La stratégie BOP à l'épreuve des pauvreté. *Revue Française de Gestion*, 2010/9, vol. 208-209, p. 63-81

Martinet, A.-C. ; Payaud, M.A. Un cadre théorique intégrateur pour le management stratégique « BoP ». *Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, mai 2009, p. 19-30

Maucuer, R. *Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprise. Le cas de Suez-Environnement*. 2013, Thèse de doctorat. Université Paris Dauphine-Paris IX, 621 p.

Niset, G. Reflets et perspectives des entreprises de travail adapté. *Reflets et Perspectives de la Vie économie*, 3/2004 (Tome XLIII), p. 97-103.

Osterwalder, A. ; Y. Pigneur. *Business Model Generation*. Business and Design, Business Model Generation.com, 2009, 281 p., ISBN 978-2-839905-80-0.

Payaud, M.A. ; Martinet, A.-C. Stratégies RSE-BOP et Soins des Communautés Humaines. Concepts et Propositions Génériques. *Management International*, 2010, vol. 14, n°2, hiver 2010, p. 31-51

Pelozo, J. Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance. *California Management Review*, 2006, v. 48, n°2, p. 52-72.

Prahalad, C.K. ; Hart, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy+Business*, issue 26, first quarter 2002, pp. 1-14

Prahalad, C.K. ; Hammond, A. Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, sept. 2002, R0209C, pp. 4-11

Prahalad, C. K. Bottom of the pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 2012, v. 29, n° 1, p. 6-12.

Prahalad, C. K. *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty with profits*. Pearson, 2004, 432 p., ISBN: 978-8-177587-76-0.

Ranjatoelina J.T. ; Zaoual A.R. Inclure des ressources délaissées », *Revue Française de Gestion*, 2016, n°256, à paraître

Ranjatoelina, J. T. ; A.R. Zaoual. Processus d'inclusion de ressources négativement perçues par le marché. Le cas d'un spécialiste de l'insertion : le groupe Vitamine T. XXIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2015, 3-5 juin, Paris.

Ranjatoelina, J. T. Le portefeuille de business models d'un groupe diversifié d'entreprises sociales : le cas Vitamine T. XVème Rencontres Interuniversitaires de l'ESS (RIUESS), 2015, 27-29 mai, Reims.

Servaes, H. ; A. Tamayo. The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management Science*, 2013, v. 59, n° 5, p. 1045-1061.

Simanis, E. ; S. Hart. *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BOP Strategies*. Cornell University, Second Edition, 2008, 51p.

Sorescu, A. ; R. T. Frambach; J. Singh; A. Rangaswamy. Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 2011, v. 87, p. S3-S16.

Tang, Z. ; C. E. Hull; S. Rothenberg. How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR-financial performance relationship. *Journal of Management Studies*, 2012, v. 49, no 7, p. 1274-1303.

Teece, D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 2010, v. 43, n° 2, p.172-194.

Van Beurden, P.; T. Gössling. The worth of values—a literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 2008, v. 82, n° 2, p. 407-424.

Waddock, S. A.; S. B. Graves. The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 1997, v. 18, n° 4, p. 303-319.

Warnier, V. ; X. Weppe ; X. Lecocq. Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 2013, v. 51, n° 7, p. 1359-1379.

Weppe, X. ; V. Warnier ; X. Lecocq. Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue française de gestion*, 2013, v. 5, n° 234, p. 43-63.

Yunus, M. *Vers un nouveau capitalisme*. JC Lattès, Paris, 2008, 372 p., ISBN : 978-2-253127-46-8.

Yunus, M. ; Weber, K. *Pour une économie plus Humaine, Construire le Social Business*. JCLattès, Paris, 2011, 305 p., ISBN : 978-2-709635-50-9.

Yunus, M. ; B. Moingeon ; L. Lehmann-Ortega. Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 2010, v. 43, n° 2, p.308-325.

Yunus, M.; T. Sibieude ; E. Lesueur. Social Business and big business: innovative, promising solutions to overcome poverty? *Field Actions Science Reports*, 2012, n° 4, p. S67-S74.

Zahra, S. A.; E. Gedajlovic; D. O. Neubaum ; J. M. Shulman. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 2009, v. 24, n° 5, p. 519-532.

Zott, C. ; R. Amit. Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 2010, v. 43, n° 2, p. 216-226.

## TROISIÈME PAPIER : DES *BUSINESS MODELS* À L'INTENTION STRATÉGIQUE INCLUSIVE EN FAVEUR DE TRAVAILLEURS HANDICAPÉS : LE CAS APF ENTREPRISES

Communication scientifique à la conférence annuelle de l'AIMS le 1<sup>er</sup> juin 2016.

---

**Résumé :** Cette recherche investigate la mise en œuvre d'une intention stratégique inclusive en faveur de ressources humaines délaissées, au cœur de *business models*. En France, les entreprises adaptées (EA) et les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) emploient à hauteur de 80 % de leur effectif des travailleurs en situation de handicap. Leurs *business models* incluent majoritairement des ressources délaissées par le marché de l'emploi. Les résultats de l'étude empirique menée au sein d'EA et d'ESAT du groupe *APF Entreprises*, sont présentés au travers le cadre d'analyse « SI-RCOV *framework* », issu de l'hybridation de modèles existants dans la littérature et de la spécificité du terrain. Ils font apparaître : des propositions de valeur à attribut social explicite, des ressources et compétences spécifiques, organisées de manière à simultanément créer de la valeur économique pour les clients-entreprises, et de la valeur pour la société via l'emploi délibérément majoritaire de travailleurs handicapés. L'incidence de l'intention stratégique inclusive sur l'ensemble des éléments du *business model*, confirme l'intérêt, et suggère le potentiel théorique et pratique du cadre d'analyse proposé.

**Mots-clés :** *business model* ; ressources délaissées ; intention stratégique ; entreprise adaptée ; ESAT.

---

# Des *business models* à l'intention stratégique inclusive en faveur de travailleurs handicapés : le cas APF Entreprises

## INTRODUCTION

La loi du 11 février 2005 a redéfini les modalités de l'emploi des personnes en situation de handicap en France. Dix ans après, des évolutions positives sont à noter, même si les travailleurs en situation de handicap semblent toujours pâtir d'une perception négative des entreprises et de l'ensemble de la société : « *Les personnes en situation de handicap doivent continûment lutter contre des a priori défavorables qui en font, de manière intrinsèque, globale et définitive, des êtres sans qualités [...]. Toujours les mêmes ressorts sont à l'œuvre : on réduit les personnes en situation de handicap à quelques éléments négatifs [...]. Elles finissent par se couler dans le moule de leurs prétendues incompétence et infériorité que leur renvoient les regards portés sur elles. Clouées dans l'arène des incapables, avec l'étiquette « condamnées à l'échec », comment pourraient-elles tirer parti de leur désir d'apprendre, de travailler et de s'impliquer dans leur société ?* » (Gardou, 2012, p. 94-95). Bien que l'on puisse noter les progressions : des placements par le Cap Emploi (service de Pôle Emploi dédié aux travailleurs handicapés), de la part de personnes handicapées parmi les bénéficiaires de « contrats aidés », du recours des entreprises aux dispositifs de maintien dans l'emploi des personnes dont le handicap vient à être reconnu (85% des handicaps apparaissent au cours de la vie<sup>123</sup>), et des achats de prestations au secteur « protégé et adapté » ; les ressources humaines en situation de handicap continuent d'être « délaissées » en raison de leur perception négative (Weppe *et al.*, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013 ; Ranjatoelina et Zaoual, 2016) par les entreprises : « *depuis 2011, le nombre de chômeurs [reconnus] handicapés a bondi de 60 %, deux fois plus que le chômage global. Résultat, le taux de chômage des [travailleurs] handicapés oscille toujours autour de 21%, là aussi deux fois plus que la moyenne nationale* »<sup>124</sup>.

En plus d'avoir imposé l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (OETH) à toutes les entreprises de plus de vingt salariés —à hauteur de 6% de leurs effectifs—, la « loi handicap » a défini les statuts de l'entreprise adaptée (EA) et de l'ESAT ou établissement et service d'aide par le travail. Ces deux formes d'entreprises sociales ont en commun une finalité sociale et

---

<sup>123</sup> 1/3 a une origine accidentelle et 17% sont des accidents de travail ou maladies professionnelles, cf. *Les stéréotypes sur les personnes handicapées. Comprendre et agir dans l'entreprise*, Guide pratique, IMS-Entreprendre pour la cité, avril 2011

<sup>124</sup> article « Emploi des handicapés : des progrès encore insuffisants », publié le 10 novembre 2015, sur le site Internet [LesEchos.fr](http://www.lesechos.fr) : [http://www.lesechos.fr/journal20151110/lec1\\_france/021464908174-emploi-des-handicapes-des-progres-encore-insuffisants-1173881.php#](http://www.lesechos.fr/journal20151110/lec1_france/021464908174-emploi-des-handicapes-des-progres-encore-insuffisants-1173881.php#)



inclusive —leur effectif est *a minima* à 80% composé de travailleurs handicapés— et le développement d'activités économiques pour soutenir cette finalité : « *L'hypothèse implicite de cette forme de mise au travail est que l'exercice d'une activité professionnelle permet l'intégration sociale des personnes handicapées* » (Cret et Jaubert, 2014, p. 55). L'agrégat de ces deux formes d'organisations définies par le législateur, est communément appelé le « secteur adapté et protégé » (les professionnels du secteur parlent également de « milieu adapté » et de « milieu protégé » de travail, par opposition au « milieu ordinaire ») : « *En matière d'indicateurs économiques, de pratiques commerciales ou d'activités, les différences entre ESAT et EA sont marginales* »<sup>125</sup>. Les modèles de l'EA et de l'ESAT constituent, avec ceux de l'insertion par l'activité économique (SIAE), les formes de *Work Integration Social Enterprises* (WISEs) en France. Néanmoins les travaux sur les WISES (*cf.* Davister *et al.*, 2004 ; Campi *et al.*, 2006 ; Defourny et Nyssens, 2008, 2011) au niveau européen n'identifient ni les ESAT, ni les EA en tant qu'entreprise sociale inclusive (seules les différents types de SIAE sont prises en compte dans ces travaux). Dans la perspective d'une recherche collaborative menée auprès d'acteurs de la lutte contre l'exclusion par l'emploi en France depuis octobre 2013, nous traitons dans cette communication la question de recherche suivante : **Comment mettre en œuvre une intention stratégique inclusive en faveur de ressources délaissées au cœur du *business model* ?**

Cette communication est structurée en quatre parties. Tout d'abord, nous ancrons théoriquement cette recherche et nous proposons le « *SI-RCOV framework* » comme cadre d'analyse du *business model*. Puis, nous présentons le contexte et la méthodologie. Ensuite, nous exposons nos résultats et leur analyse. Enfin nous discutons la mise en œuvre d'une intention stratégique inclusive au cœur du *business model* social et inclusif et notre cadre d'analyse.

---

<sup>125</sup> Observatoire économique du travail protégé et adapté du Réseau GESAT, 2013, p.8

# 1. LE *BUSINESS MODEL* DES ENTREPRISES SOCIALES DELIBEREMENT INCLUSIVES DE RESSOURCES HUMAINES DELAISSEES

## 1.1. LE *BUSINESS MODEL* INCLUSIF

Selon le PNUD, « *les business models inclusifs incluent les pauvres du côté de la demande en tant que clients et consommateurs, et du côté de l'offre en tant qu'employés, producteurs, et propriétaires d'activités à des points variés de la chaîne de valeur. Ils créent des ponts entre l'entreprise et les pauvres pour un bénéfice mutuel* »<sup>126</sup>. Cette définition s'inscrit dans le prolongement des approches du bas de la pyramide (Prahalad et Hart, 2002 ; Prahalad et Hammond, 2002 ; Prahalad, 2004 ; Karnani, 2007, 2008 ; Martinet et Payaud, 2008, 2010a, 2010b) et du *social business model* (Yunus, 2008 ; Yunus et Weber, 2011 ; Yunus *et al.*, 2010, 2012 ; Kickul *et al.*, 2012). Il s'agit d'une intention stratégique visant à lutter contre la pauvreté via les mécanismes de l'activité économique inhérents à l'entreprise, sociale, ou dans une démarche de responsabilité sociétale ou RSE (Payaud et Martinet, 2010). Toutefois, la majorité des cas étudiés dans la littérature semblent être des *business models* inclusifs soit « *du côté de la demande* », soit « *du côté de l'offre en tant que producteurs et propriétaires d'activités* ». En effet, les *business models* inclusifs « *du côté de l'offre en tant qu'employés* », en revanche, demeurent inexplorés dans la littérature. Cela « *résulte de la trop grande focalisation sur le micro-crédit et de la sous-considération d'entreprises modernes qui offrent des possibilités d'emploi pour les pauvres* » (Karnani, 2008, p. 49, *trad. auteur*). De même, la majorité des *business models* inclusifs explorés dans la littérature, se situent dans un contexte de pays en voie de développement. Or, des entreprises inclusives existent également dans des pays développés et mériteraient d'être étudiées afin d'enrichir la notion de *business model* inclusif.

Les entreprises sociales inclusives, analysées principalement sous le prisme des *Work Integration Social Enterprises* (WISEs) du réseau EMES<sup>127</sup> (C. Davister *et al.*, 2004 ; S. Campi *et al.*, 2006 ; J. Defourny et M. Nyssens, 2008 ; Gianfaldoni et Morand, 2015), sont des entreprises sociales qui incluent, par l'emploi au cœur de l'activité économique, des personnes socialement exclues. En cela, elles ne luttent pas exclusivement contre la pauvreté, mais contre

---

<sup>126</sup> Box 1. (trad. auteur), page 2 du rapport intitulé « *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor* » (juillet 2008) de la *Growing Inclusive Markets Initiative*, du Programme des Nations Unies pour le Développement (source : site Internet de la *Growing Inclusive Markets Initiative* : [http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report\\_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf](http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf))

<sup>127</sup> Le réseau EMES est un réseau recherche européen sur les entreprises sociales et l'ensemble de l'économie sociale, issu d'un projet de recherche sur "l'émergence des entreprises sociales en Europe" (1996-1999) initié par la DG Recherche de la Commission européenne.

l'exclusion sociale, dont la pauvreté est un des facteurs. Ce constat empirique souligne la focalisation exclusive du *business model* inclusif sur les personnes pauvres (ou exclues socialement et économiquement en raison de leur faible revenu), alors que philosophiquement et en matière de sémantique, le terme « inclusif » se révèle davantage inclusif en matière de public visé : « *il est intéressant d'apprécier la pertinence du terme « inclusif », aujourd'hui utilisé. Ses antonymes aident à en préciser le sens. Né au XVIIIème siècle, l'adjectif « exclusif » qualifie ce qui appartient uniquement à quelques-uns, à l'exclusion des autres, par privilège spécial et, à ce titre, n'admet aucun partage [...]. L'adjectif inclusif [...] traduit clairement un double refus. D'une part, celui d'une société et de structures, de la petite enfance à l'adolescence et de l'âge adulte à la vieillesse, dont les seules personnes « non handicapées » se penseraient propriétaires, pour en faire leurs privilèges ou leur plaisirs exclusifs, selon les mots de Montesquieu et de Rousseau. D'autre part, le refus de la mise à l'écart, dans des ailleurs improbables, de ceux que l'on juge gênants, étrangers, incompatibles » (Gardou, 2012, p. 34-35-36). Concrètement, certaines entreprises sociales inclusives, telles que les SIAE en France, incluent par l'emploi temporaire au sein de leur chaîne de valeur des personnes en situation de chômage de longue durée<sup>128</sup> (Gianfaldoni et Morand 2015 ; Ranjatoelina et Zaoual, 2016). D'autres, comme les entreprises de travail adapté (ETA) en Belgique (homologues des EA et ESAT français), incluent dans une large majorité de leurs effectifs, par l'emploi durable, des personnes en situation de handicap en capacité de travailler (Niset, 2004).*

Focalisant leur analyse sur l'influence de l'évolution de la régulation sur les pratiques en œuvre au sein des SIAE d'un point de vue macroéconomique, Gianfaldoni et Morand (2015) mettent en lumière un des enjeux empiriques de l'exploration du *business model* des WISEs : « *Tout en acceptant l'évaluation de leurs pratiques économiques et sociales, les WISEs sont maintenant obligées de chercher plusieurs sources publiques et privées de financement afin d'équilibrer leurs budgets ou d'alimenter leur flux de revenus. Leur business model est ainsi affecté, par une transformation de leurs choix stratégiques et leur comportement rationnel (Brink et Holmen 2009, p. 109). Les WISEs doivent donc repenser leur organisation productive et leur structure de gouvernance en ce qui concerne l'appropriation et la création de valeur économique, la génération et la distribution des revenus, le développement de ressources et compétences, et la création d'avantages concurrentiels » (Gianfaldoni et Morand, 2015, p. 206, trad. auteur). Toutefois, malgré ce constat, il n'existe à notre connaissance, au sein de la littérature sur les WISEs, aucune recherche focalisée sur le *business model* de ces entreprises*

---

<sup>128</sup> Conduisant généralement à la fin ou à une diminution conséquente des indemnités liées au chômage et donc à un basculement probable d'une situation de précarité à celle de pauvreté

sociales qui incluent « du côté de l'offre en tant qu'employés » des personnes socialement exclues.

## 1.2. INCLURE DELIBEREMENT DES RESSOURCES DELAISSEES : LA THEORIE ETENDUE DES RESSOURCES

Après avoir mis en lumière les limites et les écueils de la théorie des ressources (Weppe *et al.*, 2012), Weppe *et al.* (2013) proposent une nouvelle typologie suggérant que selon les perceptions des acteurs et du marché, une ressource peut être qualifiée de stratégique, d'ordinaire ou de négative (Tableau 1).

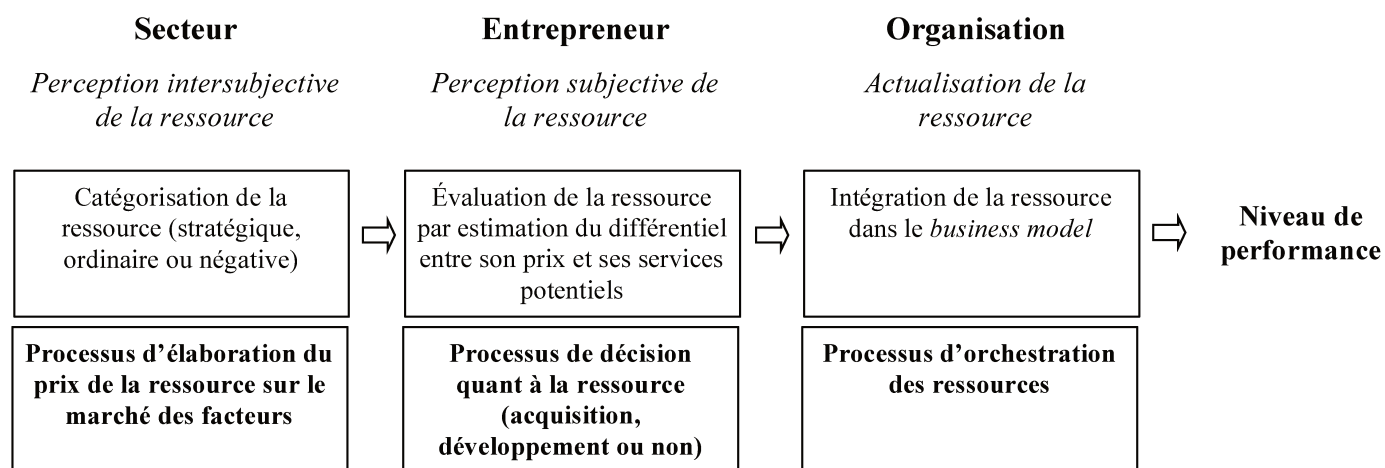
**Tableau 1 : La typologie des ressources de Weppe *et al.* (2013)**

<b>Ressource stratégique</b> (strategic resource)	« Ressource rare, perçue généralement par les entreprises d'un même secteur comme positive en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue supérieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne). Une telle ressource est considérée comme source potentielle de rentes »
<b>Ressource ordinaire</b> (ordinary resource)	« Ressource commune sur le marché, perçue généralement comme étant neutre en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue équivalente à son coût (d'acquisition ou de développement interne). Une telle ressource est considérée comme assurant la parité avec les concurrents »
<b>Ressource négative</b> (junk resource)	« Ressource délaissée par les entreprises, perçue généralement comme étant négative en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue inférieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne). Une telle ressource est souvent considérée comme destructrice de valeur pour la firme qui la possède »

Source : Weppe *et al.* (2013, p. 50-53)

Cette nouvelle typologie, ayant d'abord prêté à controverse (Durand, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013b) constitue la base d'une extension à la théorie (originelle) des ressources en management stratégique (Warnier *et al.*, 2013a ; Warnier, 2015). La théorie étendue des ressources propose d'expliquer la performance d'organisations ne disposant *a priori* pas de ressource stratégique, par l'orchestration des ressources sélectionnées, incluses et combinées dans le *business model*. L'effectivité de cette orchestration est fonction de l'actualisation par le *business model* de la perception et de l'intention de l'entrepreneur en faveur des ressources disponibles et incluses. La perception et l'intention de l'entrepreneur étant elle-même fonction des perceptions et des intentions en œuvre dans le secteur et sur les marchés, déterminant le prix d'acquisition de la ressource (Figure 1).

**Figure 1 – La théorie des ressources étendue**



Source : Warnier (2015)

Dans cette perspective, Fréry *et al.* (2015) investiguent les *business models* des organisations mobilisant majoritairement des ressources ordinaires. Il en résulte qu'au sein des *business models* de l'« économie collaborative », la plateforme (Internet et/ou Mobile) constitue la ressource stratégique pour valoriser les ressources ordinaires impliquées massivement. Ranjatoelina et Zaoual (2016) explorent la capacité d'orchestration de ressources (Sirmon *et al.*, 2011) développée par *Vitamine T*, un groupe diversifié d'entreprises sociales inclusives pour inclure des ressources humaines négativement perçues sur le marché de l'emploi. Cette mise en application de la notion de ressource « négative » aux personnes socialement exclues apparaît riche d'enseignements. Tout d'abord, elle amène à remplacer le terme de ressource « négative » par celui de ressource « délaissée », en référence à l'article de Morrow (1957) sur l'exclusion d'autres ressources humaines, dans un autre contexte et à une autre époque<sup>129</sup>. Ensuite, l'étude du cas *Vitamine T* met en lumière l'implication de six ressources et compétences clés dans la capacité d'orchestration à des fins d'insertion de ressources humaines délaissées par le marché de l'emploi (Tableau 2).

<sup>129</sup> Publié dans la *Harvard Business Review*, l'article s'intitule : « *American Negroes: a wasted resource* »

**Tableau 2 – Ressources et compétences pour inclure des ressources humaines délaissées**

Ressources et compétences clés	Niveau stratégique
1. Une gouvernance hybride	<i>Corporate</i>
2. Des partenariats où le « capital social managérial » (Adner et Helfat, 2003) et les engagements externes des dirigeants semblent jouer un rôle de diffusion et de légitimation non négligeable	
3. Un portefeuille diversifié d'activités inclusives générateur de synergies	<i>Business</i>
4. Une compétence entrepreneuriale reposant sur l'actualisation permanente du portefeuille d'activités inclusives	
5. Un accompagnement social et professionnel personnalisé, dans lequel l'association des permanents et des salariés en parcours (l'effort d'insertion) permet une amélioration significative de l'employabilité de ces derniers	<b>Fonctionnel</b>
6. Un institut de formation proposant des contenus adaptés	

Source : Ranjatoelina et Zaoual (2016, p. 19)

Ces six ressources et compétences clés, interviennent simultanément aux trois niveaux stratégiques de l'organisation. Et globalement, ces processus d'orchestration correspondent à l'actualisation de la ressource au cœur de l'organisation, de la théorie étendue des ressources (cf. Figure 1). Toutefois, même si indéniablement, ce cadre théorique « *soulève de nouvelles questions, faisant écho aux travaux récents sur le management des ressources (Sirmon et al., 2007, 2011) et aux business models d'un point de vue 'ressource' (Demil et Lecocq, 2010) » (Warnier et al., 2013a, p. 1375, trad. auteur), à ce stade il n'existe pas de travaux sur les business models inclusifs au regard de la théorie étendue des ressources i.e. sur les business models focalisés sur l'emploi majoritaire (en matière d'effectif global de l'entreprise) de ressources humaines délaissées.*

### **1.3. LE « SI-RCOV FRAMEWORK » COMME CADRE D'ANALYSE DU BUSINESS MODEL**

Le *business model* en tant qu'objet conceptuel connaît un fort développement et constitue aujourd'hui un programme de recherche majeur en management stratégique (Lecocq et al., 2010). L'approche dominante du *business model* de l'entreprise sociale est le *social business model* (Yunus et al., 2010). Cependant le *social business model* ne semble convenir ni à l'analyse des *business models* inclusif « du côté de la demande en tant qu'employés », ni à l'analyse du *business model* des entreprises sociales inclusives (Ranjatoelina et al., 2016). C'est

pourquoi nous élaborons ici notre propre cadre d'analyse pour explorer le *business model* inclusif, en combinant plusieurs conceptions et modèles de la littérature.

Inspirés par le « *cadre théorique intégrateur pour le management stratégique RSE-BoP* » de Martinet et Payaud (2010a ; 2010b) —incluant : l'intention stratégique ; la formule et la stratégie générique ; les clients et marchés ; le système d'offre ; le réseau de valeur ; les ressources et compétences stratégiques— et le travail de C.K. Prahalad (et notamment ici : Hamel et Prahalad, 1989), notre cadre d'analyse conceptuel suggère la combinaison du « modèle RCOV » (Lecocq *et al.*, 2006 ; Demil et Lecocq, 2010) avec la définition du *business model* d'Itami et Nishino (2010) : « *un business model se compose de deux éléments, un système d'affaires et un modèle de profit [...]. Le modèle de profit d'une entreprise est son modèle d'intention stratégique pour atteindre des types variés de différenciation (de produit ou de prix, etc.), tandis que son système d'affaires est un système conçu pour réaliser cette intention stratégique* » (Itami et Nishino, 2010, p. 364, trad. auteur). Ainsi, dans le prolongement de Ranjatoelina *et al.* (2016), nous suggérons que pour répondre à la question de recherche et comprendre comment mettre en œuvre une intention stratégique inclusive en faveur de ressources délaissées (en raison de leur situation de handicap) au cœur du *business model*, l'élaboration d'un cadre d'analyse spécifique apparaît nécessaire. En effet, l'intention stratégique semble permettre d'internaliser et de transcrire plus finement au cœur du *business model* la variété des types de différenciation en matière de mission sociale des entreprises. De plus, notre induction empirique tend à consolider la suggestion conceptuelle du « SI-RCOV *framework* » —*i.e.* Intention Stratégique ; Ressources et Compétences ; Organisation interne et externe ; propositions de Valeur— pour cadrer notre analyse de la mise en œuvre d'une intention stratégique inclusive en faveur de ressources humaines délaissées, au cœur du *business model*.

## **2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **2.1. UNE RECHERCHE COLLABORATIVE**

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE), menée d'octobre 2013 à septembre 2016 par l'auteur, en tant que chargé d'études et consultant inclusion/handicap au sein de la délégation générale de la Fondation

Agir Contre l'Exclusion (FACE), en partenariat avec l'Association des Paralysés de France (APF) et la CRESS<sup>130</sup> des Hauts-de-France.

Concrètement, FACE porte la convention CIFRE et définit les missions professionnelles. En tant que consultant-chargé d'études, « l'Ensemble FACE » (délégation générale, clubs d'entreprise, SIAE, etc.) nous identifie comme 'personne-ressource' sur les questions liées à l'inclusion professionnelle du handicap, et comme le plus avancé des apprenti-e-s chercheur-se-s porté-e-s par FACE. En cela nous intervenons auprès des parties prenantes internes et externes de FACE et participons à des réflexions locales et nationales en lien avec la thématique de recherche. L'APF met à notre disposition, un bureau au sein de sa direction régionale Nord-Pas-de-Calais, son expertise sur le champ du handicap, et nous garantit l'accès au terrain —*i.e.* à ses EA et ses ESAT (notamment), à ses parties prenantes internes, et à des groupes de travail inter-organisationnels locaux (en région Hauts-de-France) sur l'inclusion et l'insertion professionnelle auxquels participe quasi-systématiquement la CRESS—. La période (octobre 2013 à septembre 2016) représente 2.700 heures de présence, d'observation et d'intervention, et se décompose en trois phases, selon une logique induction-abduction-déduction (David *et al.*, 2012, p. 111-142), conformément au cadre de la CIFRE et à la particularité du terrain :

- la première, allant d'octobre 2013 à septembre 2014, correspond à la phase d'induction et d'enracinement sur le terrain au plus près des acteurs, et d'acquisition des compétences techniques spécifiques aux missions professionnelles. Durant cette phase nous avons collecté des données primaires et secondaires, et passé 1.080 heures sur le terrain ;
- la deuxième, d'octobre 2014 à septembre 2015, constitue la phase d'abduction et d'acquisition de la posture de consultant-chercheur avec la production de travaux de recherches discutés tant avec les communautés scientifiques qu'avec les acteurs partenaires de la CIFRE. L'analyse engagée durant cette phase a permis d'établir un premier niveau de résultats. Nous comptabilisons durant celle-ci, 900 heures sur le terrain ;
- la troisième phase, d'octobre 2015 à septembre 2016, constitue la phase de déduction et d'abstraction visant le développement d'un second niveau de résultats (David *et al.*, 2012, p. 259-260). Par ailleurs, nous avons intensifié durant cette phase la diffusion de nos travaux auprès des acteurs du terrain, et avons mené simultanément une ultime série d'entretiens semi-directifs visant à confirmer, infirmer, voire nuancer les résultats issus

---

<sup>130</sup> Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire



des phases d'induction et d'abduction. Nous comptabilisons 720 heures d'intervention sur le terrain, durant cette ultime phase.

## 2.2. METHODOLOGIE ET DONNEES

La phase déductive ultime justifie l'ordonnement de cette communication bien que notre démarche générale soit résolument caractérisée par l'abduction. Notre posture méthodologique s'inscrit dans le modèle « sophistiqué » du chercheur-intervenant et adopte plus particulièrement sa « boîte à outils » (David *et al.*, 2012, p. 258-260). Les itérations (Dumez, 2013) intrinsèques à 'l'alternance' de notre CIFRE, nous ont permis recueillir des données primaires et secondaires, et de maintenir le contact avec 207 des acteurs rencontrés durant les interventions (contacts 'académiques' exclus) via le réseau social professionnel 'LinkedIn'. Au cours des deux premières phases, nous avons accumulé 770 pages de notes manuscrites (compilées au sein de 4 journaux de bord successifs). Ces notes ont fait l'objet de retranscriptions ou ont contribué à enrichir les différents documents co-construits (comptes-rendus, dossiers, fiches-projets, etc.) avec les acteurs. Deux réunions techniques (enregistrées) (R1, R2) d'un groupe de travail d'un projet de diversification sur l'EA APF de Roubaix et sept entretiens individuels (enregistrés) complètent les données primaires des deux premières phases. Nous réalisons ces entretiens semi-directifs auprès de dirigeants d'ESAT ([E2] et [E3]) et d'EA (E5) d'APF Entreprises, du directeur régional Hauts-de-France de l'APF (E4), du directeur national (E6) et du directeur des opérations d'APF Entreprises (E7), et des services de l'Etat (Ajointe au chef du service MTIP<sup>131</sup> de la DIRECCTE Nord-Pas-de-Calais [E1]), avec pour guide d'entretien le « SI-RCOV *framework* » —élaboré à l'issue des deux premières phases—. Ces entretiens font l'objet d'une analyse thématique (Paillé et Muccielli, 2012). Nous les présentons au travers du cadre d'analyse proposé. Par ailleurs, afin de contribuer aux stratégies et pratiques des acteurs impliqués, les papiers scientifiques produits et co-produits sont systématiquement discutés avec ces mêmes acteurs. Ces discussions permettent d'enrichir les versions suivantes.

---

<sup>131</sup> Marché du Travail et Insertion Professionnelle

### **3. RESULTATS ET ANALYSE : LE BUSINESS MODEL DES EA ET DES ESAT**

#### **3.1. LES PROPOSITIONS DE VALEUR**

Au sein des EA et des ESAT, la valeur est hybride par essence : elle est à la fois économique et sociale. Ces deux dimensions interagissent et se soutiennent mutuellement à la manière des deux faces d'une seule et même pièce : « *Parce que l'un ne sait pas fonctionner sans l'autre, parce que les deux sont intimement liés, parce que l'accompagnement de personnes en situation de handicap éloignées de l'emploi, permet de proposer à des clients, une prestation* » (E2). Cette nature hybride amène à identifier trois catégories/types de propositions de valeur délivrées par les EA et ESAT à trois de ses parties prenantes : des propositions de valeur aux clients-entreprises, des propositions de valeur à l'Etat et à l'ensemble de la société, et des propositions de valeur aux travailleurs en situation de handicap des ESAT et des EA.

##### **3.1.1. DES PRODUITS ET SERVICES VERS LES CLIENTS-ENTREPRISES**

Les propositions de valeur des EA et ESAT aux clients-entreprises sont constituées de produits et de services délivrés dans le cadre de relations de marché. Ces propositions de valeur sont développées selon « *une stratégie basée sur deux choses : premièrement l'écoute du marché et deuxièmement comment on s'adapte à ce marché* » (E6). Elles se retrouvent en concurrence sur le marché avec celles des entreprises (classiques ou sociales) qui sont similaires ou substituables. Plutôt que de tenter d'affronter ses concurrents, *APF Entreprises* leur propose de collaborer dans une optique de gains mutuels : « *nous n'avons pas pour vocation d'être les champions de chacune des activités dans lesquelles on est présent. Par contre ne peut-on pas collaborer avec ces gens-là ? Plutôt que de se battre contre eux, collaborons, [...]. Dans notre stratégie, nous avons décidé de travailler avec tous [...]. On a fait cela sur plusieurs domaines : dans le nettoyage, dans la numérisation, etc.* » (E6). En effet, cette stratégie « offensive » de collaboration permet aux partenaires d'intégrer dans leurs offres, une dimension sociale d'emploi (indirect) de personnes en situation de handicap. Pour l'EA et/ou l'ESAT, la co-traitance permet, non seulement d'éviter la compétition et par la même de faciliter l'accès aux marchés, mais surtout, d'accélérer l'apprentissage et la professionnalisation des ressources humaines. Et cette approche collaborative a du sens compte tenu de l'OETH. En effet, au regard de la loi du 11 février 2005, les achats de produits/services aux EA et ESAT par les entreprises, correspondent à de l'emploi indirect de travailleurs handicapés. Pour l'entreprise, ces achats (de prestations auprès des EA et des ESAT) peuvent permettre, en plus du produit ou service délivré, d'atteindre jusqu'à la moitié du quota de 6% de l'OETH.

### **3.1.2. LA VALEUR POUR L'ÉTAT ET L'ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ**

La valeur proposée par les EA et ESAT à la société dans son ensemble apparaît indéniable, compte tenu du contexte de l'emploi des personnes en situation de handicap. L'Etat constitue en cela une partie prenante clé des EA et des ESAT. En effet, il subventionne, évalue et intervient dans la régie des EA et des ESAT, respectivement via les DIRECCTE pour les EA —notamment par le moyen d'un contrat d'objectifs triennal (COT) valant agrément— et via les ARS pour les ESAT —notamment par le moyen des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) —. Ces financements publics financent l'aménagement et l'adaptation de l'environnement de travail aux situations de handicap des travailleurs. Ils permettent également de soutenir la pérennité et le développement économique de chaque EA ou ESAT. En cela, il semblerait que ces revenus en provenance de la partie prenante publique correspondent en quelque sorte à la rémunération de la valeur proposée par les EA et ESAT, à l'État et l'ensemble de la société.

### **3.1.3. L'INCLUSION DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP**

Les travailleurs en situation de handicap —salariés en EA, usagers-bénéficiaires en ESAT— sont les principaux destinataires de la proposition de valeur sociale des EA et ESAT, à savoir, l'inclusion professionnelle et sociale au cœur et des activités de l'organisation : « *Ce qui fait la richesse, la force d'un ESAT ou d'une EA, c'est d'être un lieu où il y a une vraie reconnaissance par le travail* » (E2). En effet ce sont résolument les revenus issus des propositions de valeur à destination des entreprises et de l'Etat qui soutiennent cette proposition de valeur sociale : « *Cette reconnaissance apportée par le travail n'aurait pas cette dimension s'il n'y avait pas aussi cette fierté de vendre son travail à LVMH, au groupe Safran, à la Société Générale...* » (E2). En contrepartie de leur contribution à la création de valeur économique, les travailleurs d'EA et d'ESAT perçoivent une rémunération. Ils bénéficient également d'un accompagnement individualisé, professionnel et social en EA, professionnel et médico-social en ESAT.

## **3.2. LES RESSOURCES ET COMPÉTENCES**

Les ressources et compétences développées par les EA et ESAT s'inscrivent dans le cadre de l'adaptation au marché et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) d'APF Entreprises : « *une des réponses à comment on s'adapte au marché est la GPEC. On a une GPEC nationale avec les mêmes définitions de poste dans tous nos établissements. C'est capital, vital, notre modèle ne peut pas fonctionner sans cela. Le monde change chaque jour,*

*mais nous ne sommes pas toujours capable d'évoluer chaque jour, très rapidement. La GPEC va nous permettre en permanence d'évoluer d'une situation d'un instant t à un moment ultérieur en tenant compte de la réalité des envies et des potentiels des personnes* » (E6). Cette GPEC permet d'optimiser l'accompagnement des travailleurs handicapés : « *Le mot 'accompagnement' convient tout à fait... On est vraiment là pour accompagner, et accompagner si la personne le souhaite et en cas de besoin. Par contre il faut vraiment qu'elle se sente libre de nous solliciter, là est la clé !* » (E2). Toutefois, la différence de statut entre les travailleurs semble fortement distinguer le rapport individuel à la formation en EA et en ESAT. En effet, alors qu'en EA tous les travailleurs sont salariés, en ESAT le statut d'usager semble tendre à inciter les travailleurs d'ESAT à exprimer davantage leurs besoins et demandes en matière de formation, quand bien même ils ne peuvent être résolus : « *On ne sait pas financer notre de plan de formation 'usagers', tellement il y a de demandes. Si on finançait toutes nos formations on aurait un plan à un coût de 150.000 euros [...]. En 2015, on doit être entre 30 et 45.000 euros... Le chiffre d'affaires du pôle ESAT sera cette année de 2,6 ou 2,7 millions. Le montant réel de notre plan de formation usager c'est 13 ou 14.000 euros... C'est une misère... C'est lié aux cotisations sur les rémunérations. Petite rémunération, petite cotisation, donc petit plan...* » (E3). Le statut d'usager d'ESAT confère aux travailleurs en situation de handicap une place de partie prenante particulière pour ces organisations. Ils sont à la fois les ressources humaines majoritaires et les principaux « clients » (au sens destinataire de la valeur) de l'ESAT. Cela dit, l'écart entre les demandes et les réponses apportées en matière de formation met en lumière une insuffisance de la proposition de valeur sociale dans la réponse au besoin de cette partie prenante clé. Pour compléter cet accompagnement socio-professionnel, une équipe de travailleurs sociaux en EA, médico-sociaux en ESAT<sup>132</sup>, viennent soutenir les équipes des opérations et de direction de chaque établissement.

De plus, les ressources et compétences partagées, acquises et/ou développées par l'APF soutiennent l'activité des EA et ESAT. Association historique de personnes en situation handicap, structurée en réseau, l'envergure et l'influence de l'APF<sup>133</sup> en font un expert, tant technique qu'en matière de pratique, de la « société inclusive ». Le département *APF Formation* permet de valoriser cette expertise en matière d'associatif, de connaissance des besoins des personnes accueillies, de gestion des services et établissements sanitaires et médico-sociaux ; à l'interne comme à l'externe. En 2014, pour consolider et soutenir le développement des EA et des ESAT, un département *APF Entreprises* au siège de l'association

---

<sup>132</sup> Conseillers en insertion ; éducateurs spécialisés ; assistants sociaux.

<sup>133</sup> Avec 26.000 adhérents, 30.000 usagers, 25.000 bénévoles et 13.500 salariés, l'APF est une ONG majeure en France.

a été créé. *APF Entreprises* fédère au niveau stratégique ‘groupe’<sup>134</sup> les 25 EA et les 24 ESAT du réseau APF, se positionnant en support des établissements dans leur développement (voir leur survie), et constitue ainsi également un ensemble de ressources et compétences à leur service.

### 3.3. L’ORGANISATION INTERNE ET EXTERNE

En tant qu’association gestionnaire, l’APF gère et administre l’ensemble de ses activités et de ses établissements. Considérée comme un domaine « technique », en particulier pour une association (originellement) revendicatrice des droits de ses membres, la stratégie organisationnelle du réseau d’EA et d’ESAT suit historiquement un mouvement pendulaire. En effet, pendant les trente dernières années, cette stratégie est déterminée par les administrateurs et la personnalité du Directeur Général de l’APF : « *il y eut un balancier historique d’un modèle centralisé des entreprises adaptées vers un modèle territorial. Retour au modèle centralisé, retour au modèle territorial...* » (E6). Aujourd’hui, les directions des EA, et les activités économiques des ESAT —regroupés en ‘Pôles ESAT’ territoriaux, rassemblant les fonctions supports—, sont coordonnées et soutenues dans leur développement par le département et la direction *APF Entreprises* de l’APF<sup>135</sup>. *APF Entreprises* manage ainsi la stratégie (*corporate*) du ‘groupe’, et coordonne de manière plus ponctuelle au niveau « *business* », l’intermédiation avec les directions centrales de clients importants dans la construction de réponses globales. De plus, les synergies initiées par *APF Entreprises* et la mise en collaboration, intra et inter-fonctions suggèrent une évolution récente de l’intention stratégique des *business models* des organisations d’*APF Entreprises* : « *Il y un élément du business model [...] qui est absolument clé. L’élément majeur qui fait qu’on a gagné énormément de marché en 2015, qui fait qu’on a vraiment ‘sur-performé’ : la co-traitance* » (E6).

Au sein des EA et ESAT, la création de valeur et la réponse au besoin du client sont organisées de manière « classique ». Sauf dans le cas des prestations de mise à disposition de travailleurs d’EA ou d’ESAT en entreprise, où le chargé d’insertion remplace le commercial : « *C’est le chargé d’insertion professionnelle qui prend la main, et puis là, cela ne dépend pas du client, cela dépend de la personne. En fonction des besoins de la personne le chargé d’insertion*

---

<sup>134</sup> Ou niveau stratégique « *corporate* ».

<sup>135</sup> Les directions régionales de l’APF interagissent également avec les EA et ESAT de la région, et accompagnent aussi leur développement, principalement social, voire médico-social, et territorial (e.g. relations avec les DIRECCTE et les ARS).

*professionnelle interviendra plus ou moins. Donc en fait, le boulot d'un chargé d'insertion professionnelle c'est à 50 % du temps de l'accompagnement et à 50% du temps du commercial » (E3). Ces prestations de mise à disposition dans les entreprises du 'milieu ordinaire' —également appelées activité 'Hors-les-murs' dans les ESAT— sont en plein développement dans le secteur. Elles en sont un des principaux leviers de croissance, contribuant de manière non négligeable aux revenus de chaque établissement, compte tenu des faibles coûts (par rapport aux revenus générés) de l'activité. D'une manière général, les éléments du *business model* interagissent et sont organisés selon une double logique, à la fois inclusive et économique : « *S'il n'y pas d'accompagnement, il n'y a pas de prestation, et s'il n'y a pas de prestation, on ne sait pas faire l'accompagnement* » (E2).*

### 3.4. L'INTENTION STRATEGIQUE

De 2012 à 2017, le projet associatif de l'APF est de faire bouger les lignes, pour rendre la société inclusive<sup>136</sup>. Le conseil d'administration de l'APF se veut garant de la mobilisation de l'ensemble. La direction générale APF porte politiquement cet engagement et dirige l'ensemble du réseau d'établissement. *APF Entreprises* porte l'intention stratégique des EA et ESAT. Cette intention stratégique est en rupture avec l'idéologie de compétition inhérente à l'entreprise classique, en cherchant à tendre vers une société inclusive : « *Comme nous sommes dans un modèle où il y a une forte tension de pénurie de ressource, on est dans une situation où on va à moyen terme, pouvoir trouver des modèles économiques qui soient assignant avec la puissance publique [...]. Et si ce modèle marche, on le proposera à l'ensemble du secteur, y compris à nos associations-confrères. Et on essaiera d'aller identifier sur un modèle de services, les différents métiers qui sont à la fois en pénurie de ressource actuellement mais aussi dont on est sûr qu'ils seront en pénurie de façon continue dans le temps. Et là c'est une bonne façon d'insérer les personnes en situation de handicap, et cela vaut pour l'insertion tout court* » (E7).

Pour les dirigeants d'ESAT et d'EA, l'allégeance à l'intention stratégique de l'APF, de différenciation par « l'inclusif » semble évidente, tout comme le rattachement à l'économie sociale et solidaire : « *C'est étroitement lié, c'est économie sociale, ou l'économie au profit du social !* » (E3). Cette appartenance à l'ESS conforte le caractère hybride, à la fois économique et social, de l'intention stratégique et de la valeur créée.

Pour l'Etat, qui régule particulièrement le secteur, l'intention stratégique des EA et ESAT, s'inscrit également pleinement dans le champ de l'entrepreneuriat social : « *C'est une forme*

---

<sup>136</sup> « *Bouger les lignes ! Pour une société inclusive.* » est le titre de l'actuel projet associatif de l'APF

*d'entrepreneuriat à la fois avec le respect de certaines valeurs, avec un aspect social, au-delà de toute définition juridique... Il s'agit d'un partage de valeurs au niveau de l'équipe dirigeante, du modèle économique, et du projet d'entreprise ou d'association » (E1). Cette partie prenante a aujourd'hui toujours un rôle important pour les acteurs des EA et ESAT. Toutefois, la diminution de la part de revenus en provenance de l'État oblige les EA et ESAT à augmenter leurs revenus marchands, et ainsi leur profitabilité, pour pérenniser la mission sociale inclusive : « On a encore besoin de l'Etat pendant un certain nombre d'années. Mais cela ne nous empêche pas de travailler sur la possibilité de nous en émanciper. Mais nous avons toujours besoin de lui car nous sommes au début de la construction. [...] C'est un vrai choix politique de se dire « on a un vrai challenge à réaliser avec cette population » [...]. La profitabilité va servir à être dans un modèle où ne demande pas la charité. À partir du moment où on est sur un modèle profitable, il est aussi profitable pour notre client » (E7)*

## **4. DISCUSSION : DES *BUSINESS MODELS* A L'INTENTION STRATEGIQUE INCLUSIVE**

### **4.1. LE *BUSINESS MODEL* INCLUSIF**

Cette recherche nous amène à discuter la mise en œuvre d'une intention stratégique inclusive en faveur de ressources humaines délaissées au cœur du *business model*. Bien que le statut des travailleurs en situation de handicap nuance et distingue les EA et les ESAT, leur finalité d'inclusion convergente et leur considération comme un ensemble par les acteurs (*e.g. APF Entreprises*), confirment la pertinence de les analyser comme un tout.

#### **4.1.1. INCLURE DES RESSOURCES DELAISSEES AU CŒUR DU *BUSINESS MODEL***

Le taux de chômage des personnes en situation de handicap atteste du caractère de ressource délaissée (par les entreprises) sur le marché de l'emploi (Ranjatoelina et Zaoual, 2016). Part de l'ESS, le secteur adapté et protégé se différencie par son intention inclusive à l'attention des travailleurs en situation de handicap. En effet, quand le taux d'emploi de travailleurs handicapés dans les entreprises classiques peine à atteindre 3,1 %<sup>137</sup>, dans les EA et ESAT il est *a minima* de 80 %. Cette intention inclusive témoigne d'une perception intersubjective au niveau du secteur (Warnier, 2015), singulièrement différente de la perception globale du marché de l'emploi à l'égard des personnes en situation de handicap (*cf.* Figure 1). Cette

---

<sup>137</sup> Chiffres 2012, source : « Les personnes handicapées et l'emploi. Chiffres clés. » AGEFIPH, juin 2015.

subjectivité partagée par les acteurs du secteur adapté et protégé apparaît particulièrement ambitieuse, dans la mesure où elle semble consister à assumer et assurer (seule au niveau sociétal) l'emploi des travailleurs handicapés. La démesure de cette ambition sociétale (*cf.* projet associatif de l'APF) correspond à l'intention stratégique telle que l'entendent Hamel et Prahalad (1989) : « *L'accent est mis sur la mobilisation des ressources pour atteindre les objectifs apparemment inaccessibles* » (Hamel et Prahalad, 1989, p. 65, *trad. auteur*).

Nos résultats convergent avec les travaux mettant en lumière la transcription à tous les niveaux stratégiques (*corporate, business* et fonctionnel) de l'organisation, de l'intention d'inclure des ressources délaissées (Ranjatoelina et Zaoul, 2016). Notre investigation fait apparaître clairement l'incidence de l'intention stratégique sur chaque élément du *business model* dans sa mise en œuvre, confortant ainsi notre proposition du « SI-RCOV *framework* ».

#### **4.1.2. RETOUR SUR LE « SI-RCOV FRAMEWORK »**

Le cadre d'analyse proposé dans cette communication agrège la conception du *business model* d'Itami et Nishino (2010) et le « modèle RCOV » de Demil et Lecocq (2010). Il vient compléter le modèle RCOV d'un modèle de l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989) de l'organisation. Cette hybridation du modèle RCOV n'est par ailleurs, pas la première à tenter de le rendre plus opérant pour traduire la dimension sociale de la valeur et de la performance, d'une organisation (*e.g.* Maucuer, 2013). Pour Demil *et al.* (2013), les notions de proposition de valeur envers une partie prenante et de création/capture de la valeur, semblent suffire pour expliquer les mécanismes de délivrance de la valeur sociale. Or, la mise en application du « SI-RCOV *framework* » aux EA et ESAT révèle toute l'influence de l'intention stratégique sur l'ensemble et chacune des composantes du système d'affaires —ressources et compétences, organisation, propositions de valeur. L'intention stratégique se révèle l'interface, et la source des interactions et des dynamiques en œuvre entre les composantes du modèle RCOV (*cf.* Demil et Lecocq, 2010). De même, c'est l'intention stratégique qui détermine la profitabilité et donc l'équation de profits (*cf.* Yunus *et al.*, 2010) que se pose l'organisation : « *l'équation de profits résulte à la fois des interactions entre les composantes RCOV, mais également d'un choix, correspondant à une certaine vision de la mission de l'organisation et de la manière dont elle souhaite tirer profits de ses activités* » (Maucuer, 2013, p. 70).

Dans une perspective dynamique le « SI-RCOV *framework* » est susceptible d'éclairer et même d'accompagner toute création ou reconfiguration de *business model* au sein d'une organisation ou par un entrepreneur. Au niveau empirique, il a également été présenté et discuté



avec les acteurs à plusieurs reprises<sup>138</sup>, en plus de servir de guide d'entretien. Nous estimons par ailleurs, que l'apport de l'intention stratégique au cœur du modèle RCOV, rend ce dernier plus opérant pour les praticiens. Afin de poursuivre en ce sens, nous travaillons à ce stade à l'élaboration d'un canevas du « SI-RCOV *framework* » du *business model*.

#### 4.1.3. CONTRIBUTIONS : LE *BUSINESS MODEL* SOCIAL ET INCLUSIF

Les résultats présentés dans cette communication contribuent à revenir sur la définition internationale du *business model* inclusif (cf. PNUD<sup>139</sup>), et à suggérer de définir un *business model* inclusif par son intention stratégique en faveur de ressources humaines délaissées par le marché de l'emploi. Cette intention inclusive est mise en œuvre au sein du système d'affaires par : l'emploi en majorité de ressources humaines délaissées —*i.e.* ici des personnes en situation de handicap représentant 80 % de l'effectif—, des propositions de valeur, à attribut social voire inclusif —*e.g.* les prestations de mise à disposition de travailleurs handicapés— explicite, et une organisation fondée sur la collaboration et la mise en synergie des compétences (individuelles et organisationnelles), pour délivrer simultanément la valeur économique (aux entreprises) et la valeur sociale (aux travailleurs handicapés employés). Toutefois, cette définition se restreint au *business model* inclusif et social, et aux *business models* inclusifs « du côté de l'offre en tant qu'employés ». En effet, les EA et ESAT sont bien des formes d'entreprises sociales et donc des *social business models* (Yunus *et al.*, 2010). En cela, cette recherche contribue directement aux travaux sur le *business model* des entreprises sociales inclusives (Ranjatoelina *et al.*, 2016) et indirectement aux travaux sur le *business model* des entreprises sociales (Yunus *et al.*, 2010). De plus, il est à noter l'existence d'entreprises (classiques) inclusives telles que celles du groupe *Ethik Investment* —dont 50 % des associés et des effectifs sont en situation de handicap— identifié lors de la phase empirique. Ce qui confirme l'existence de *business models* inclusifs 'classiques' (pour ne pas dire 'non-sociaux').

## 4.2. IMPLICATIONS MANAGERIALES ET SOCIETALES

### 4.2.1. IMPLICATIONS MANAGERIALES

Cette recherche a également pour objet de permettre aux acteurs du terrain de prendre du recul sur leur activité. Elle cherche à nourrir leur réflexion et leur pratique, en accord avec l'objet de

---

<sup>138</sup> Notamment lors de réunions sur la diversification d'activité des entreprises sociales inclusives d'un projet européen piloté par la CRESS Hauts-de-France, auquel participait notamment l'APF, l'URIAE, FACE, en France ; l'EWETA, la FEBRAP, VLAB en Belgique ; PROWORK aux Pays-Bas ; SALÖ, en Allemagne ; CARE COOPS en Angleterre.

<sup>139</sup> Voir précédemment dans le papier.

notre intervention et de la recherche collaborative que nous menons en CIFRE. L'APF constitue un terrain d'investigation riche par son histoire, son lien au secteur adapté et protégé, et par sa diversification en matière d'activités. Cet historique et ces caractéristiques, semblent faire du portefeuille d'EA et d'ESAT d'APF *Entreprises* un des plus anciens portefeuilles de *business models* inclusifs et sociaux en France (cf. Ranjatoelina, 2015). Il n'a, cela dit, jamais été analysé ni considéré comme tel auparavant, compte tenu du cloisonnement entre association et entreprise tendant à s'estomper progressivement cette dernière décennie. L'étude de ce cas emblématique quoique non-représentatif illustre par ailleurs un exemple de transition managériale en cours (et globalement en bonne voie)<sup>140</sup> dans le secteur.

Enfin, nos résultats mettent en lumière certaines limites —*e.g.* l'insuffisance de la proposition de valeur de formation, dont sont sensés bénéficier les usagers en ESAT— face auxquelles les dirigeants des entreprises sociales inclusives étudiées demeurent à ce stade sans solution.

#### 4.2.2. IMPLICATIONS SOCIETALES

Cette recherche suggère d'élargir la considération de la définition du *business model* inclusif du PNUD (exclusivement focalisée sur les personnes en situation de pauvreté) aux personnes en situation d'exclusion sociale. L'étude des *business models* inclusifs et sociaux dans les pays développés (*e.g.* en France), est susceptible d'intéresser tout acteur dans le monde se sentant concerné par la lutte contre l'exclusion par l'emploi, et par la nécessité de rendre la société internationale et l'économie globale inclusives.

## CONCLUSION

Cette recherche instruit le concept de *business model* au sein des ESAT et des EA d'APF *Entreprises*. Ancrée dans la théorie des ressources étendue, elle propose un cadre d'analyse du *business model* dont l'intention stratégique est un élément central pour caractériser le *business model* de ces formes d'entreprises sociales inclusives. Ces résultats font apparaître le *business model* inclusif et social, et en cela une partie des *business model* inclusifs. Ils peuvent intéresser un grand nombre d'acteurs (dirigeants d'entreprises sociales inclusives ; enseignants-chercheurs ; institutions publiques et internationales ; entrepreneurs sociaux ; associations/ONG ; *etc.*). Il serait judicieux pour poursuivre l'investigation du *business model*

---

<sup>140</sup> Pour la première fois en 2015, et ce depuis des décennies, le résultat net consolidé d'APF *Entreprises* est excédentaire (source : [E6] et [E7]).

inclusif, d'analyser sous ce prisme les entreprises classiques inclusives ; mais également, les entreprises créées par des personnes en situation de handicap car bien que globalement le taux d'emploi des travailleurs handicapés ne pousse pas à l'optimisme, « les créations d'entreprise par des personnes [reconnues] handicapées ont bondi [...] de 12% »<sup>141</sup> entre 2011 et 2014.

## BIBLIOGRAPHIE

**Campi S., Defourny J., Grégoire O. (2006)**, "Work Integration Social Enterprises: are they multiple-goal and multi-stakeholder organizations?", Chapter 2 in **Nyssens M.**, *Social Enterprise*, Routledge studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations, 2006

**Casadesus-Masanell R. and Ricart J. E. (2010)**, "From Strategy to Business Models and onto Tactics", *Long Range Planning*, vol. 43, p. 195-215.

**Cret B., Jaubert G. (2014)**, « Contre la thèse de la marchandisation du social : l'exemple des travailleurs handicapés en établissement et service d'aide par le travail (ESAT) » *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, vol. 1, n°115, p.54-63 **David A., Hatchuel A., Laufer R. (2012)**, *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris : Presses des MINES, collection Economie et gestion, 2012, 269p., ISBN : 978-2-911256-90-5

**Davister C., Defourny J. Grégoire O. (2004)**, « Les entreprises sociales d'insertion dans l'union européenne : un aperçu général », *Recma Revue internationale de l'économie sociale*, n°293, 2004, p. 24-50

**Defourny J. et Nyssens M. (2008)**, "Social enterprise in Europe: recent trends and developments", *Social Enterprise Journal*, vol. 4 n° 3, p.202-228

**Defourny J. et Nyssens M. (2011)**, « Approches européenne et américaine de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *Recma Revue internationale de l'Économie Sociale*, n°319, p. 18-35

**Demil B. et Lecocq X. (2010)**, "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency", *Long Range Planning*, vol. 43, p. 227-249.

**Demil B., Warnier V. et Lecocq X. (2013)**, *Stratégie et Business Model*. Pearson Education France, Paris, 236 p., ISBN : 978-2-7440-7650-3

**Dumez H. (2013)**, *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris : Vuibert, 228p., ISBN : 978-2-311-01391-7

**Durand T. (2013)**. « Une critique de l'article 'Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives' », *Revue française de gestion*, n° 234, p. 64-73.

**Fréry F., Lecocq X. and Warnier V. (2015)**. "Competing with ordinary resources", *MIT Sloan Management Review*, Spring, p. 69-77.

**Gardou C. (2012)**, *La Société inclusive parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule*, éd. Érès Toulouse, « Connaissance de la diversité », 2012, 170p., ISBN : 978-2-7492-3425-0.

**Gianfaldoni P. and Morand P.-H. (2015)**, « Incentives, Procurement and Regulation of Work Integration Social Enterprises in France: old ideas for new firms? », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 86, n°2, pp. 199-219

**Hamel G. and Prahalad C. K. (1989)**, "Strategic Intent. To revitalize corporate performance we need a whole new model of strategy", *Harvard Business Review*, may-june, pp. 63-76.

**Itami, H. and Nishino, K. (2010)**, "Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future", *Long Range Planning*, vol. 43: 364-369

**Karnani A. (2007)**, « The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty », *California Management Review*, vol. 49, n°4, Summer 2007, pp. 90-111

**Karnani A. (2008)**, « Help, Don't Romanticize the Poor », *Business Strategy Review*, vol. 19, n°2, Summer 2008, pp.48-53

---

<sup>141</sup> Article « *Emploi des handicapés : des progrès encore insuffisants* », publié le 10 novembre 2015, sur le site Internet [LesEchos.fr](http://www.lesechos.fr/journal20151110/lec1_france/021464908174-emploi-des-handicapes-des-progres-encore-insuffisants-1173881.php#) : [http://www.lesechos.fr/journal20151110/lec1\\_france/021464908174-emploi-des-handicapes-des-progres-encore-insuffisants-1173881.php#](http://www.lesechos.fr/journal20151110/lec1_france/021464908174-emploi-des-handicapes-des-progres-encore-insuffisants-1173881.php#)

**Kickul J., Terjesen S., Bacq S. and Griffiths M. (2012)**, “Social Business Education: an Interview with Nobel Laureate Muhammad Yunus”, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 11, n°3, p. 453-462

**Lecocq X., Warnier V. et Demil B. (2006)**. « Le Business model, un outil d’analyse stratégique », *L’Expansion Management Review*, n°123, p. 96-109.

**Lecocq X., Demil B. and Ventura J. (2010)**, “Business Model as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos”, *M@n@gement*, vol. 13, n°4, p. 214-225

**Martinet A.-C. et Payaud M.A. (2008)**, « Formes de RSE et entreprises sociales », *Revue Française de Gestion*, 2008/11, vol. 180, p. 199-214

**Martinet A.-C. et Payaud M.A. (2009)**, « Un cadre théorique intégrateur pour le management stratégique « BoP » », *Revue de l’Organisation Responsable*, n°1, mai 2009, p. 19-30

**Martinet A.-C. et Payaud M.A. (2010)**, « La stratégie BOP à l’épreuve des pauvreté », *Revue Française de Gestion*, 2010/9, vol. 208-209, p. 63-81

**Maucuer R. (2013)**, *Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprise. Le cas de Suez-Environnement*. 2013, Thèse de doctorat. Université Paris Dauphine-Paris IX, 621 p.

**Morrow J. J. (1957)**, “American Negroes – a wasted resource”, *Harvard Business Review*, p. 65-74.

**Niset G. (2004)**, « Reflets et perspectives des entreprises de travail adapté », *Reflets et Perspectives de la Vie économie*, 3/2004 (Tome XLIII), p. 97-103

**Pailé P. et Mucchielli A. (2012)**, *L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.

**Penrose, E. (1959)**, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press (1995), 304p., ISBN : 978-0199573844

**Payaud M.A. et Martinet A.-C. (2010)**, « Stratégies RSE-BOP et Soins des Communautés Humaines. Concepts et Propositions Génériques », *Management International*, vol. 14, n°2, hiver 2010, p. 31-51

**Prahalad C.K. and Hart S. L. (2002)**, « The Fortune at the Bottom of the Pyramid », *Strategy+Business*, issue 26, first quarter 2002, pp. 1-14

**Prahalad C.K. and Hammond A. (2002)**, « Serving the World’s Poor, Profitably », *Harvard Business Review*, sept. 2002, R0209C, pp. 4-11

**Prahalad C.K. (2004)**, *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty with profits*. Wharton Business Publishing, Philadelphia, 432p., ISBN : 978-8177587760.

**Prahalad C.K. (2011)**, “Bottom of the pyramid as a Source of Breakthrough Innovations”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n°1, p. 6-12.

**Ranjatoelina J.T. (2015)**, « Le portefeuille de business models d’un groupe diversifié d’entreprises sociales : le cas Vitamine T ». XVème Rencontres Interuniversitaires de l’ESS (RIUESS), 2015, 27-29 mai, Reims.

**Ranjatoelina J.T. et Zaoual A.R. (2016)** « Inclure des ressources délaissées. Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l’insertion », *Revue Française de Gestion*, vol. 42, n°255, p.121-138.

**Ranjatoelina J.T., Dewitte A., Bourkha B. (2016)**, « Le business model des entreprises sociales inclusives : le cas des SIAE, des EA et des ESAT », XXVème conférence annuelle de l’AIMS

**Sirmon, D.G., Hitt, M.A. and Ireland, R.D. (2007)**. “Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box”, *Academy of Management Review*, vol. 32, n°1, p. 273-292.

**Sirmon D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Gilbert, B.A. (2011)**. “Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects”, *Journal of Management*, vol. 37, n° 5, p. 1390-1412.

**Warnier V., Weppe X. et Lecocq X. (2013a)**. “Extending Resource-Based Theory: Considering strategic, ordinary and junk resources”, *Management Decision*, vol. 51, n°7, p. 1359-1379.

**Warnier V., Weppe X. et Lecocq X. (2013b)**. « Réponse à la critique – Des ressources à la performance : Le rôle du business model », *Revue Française de Gestion*, n°234, p. 73-81.

**Warnier V. (2015)**. *Analyse du déploiement des ressources dans les organisations : des compétences stratégiques au Business Model*, HDR, Aix-Marseille Université.

**Weppe X., Warnier V., Lecocq X. et Fréry F. (2012)**. « Quand les postulats d’une théorie induisent de mauvaises pratiques » La ‘théorie des ressources’ selon J. B. Barney », *Revue Française de Gestion*, 2012/9-10 n°228-229, p. 253-268.

**Weppe X., Warnier V. et Lecocq X. (2013)**. « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et

ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources », *Revue Française de Gestion*, n°234, p. 43-63.

**Yunus M. (2008)**, *Vers un nouveau capitalisme*, JCLattès, Paris, 2008, 372 p., ISBN : 978-2-253127-46-8.

**Yunus M., Moingeon B. and Lehmann-Ortega L. (2010)**. "Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience", *Long Range Planning*, vol. 43, p. 308-325.

**Yunus M. et Weber K. (2011)**, *Pour une économie plus Humaine, Construire le Social Business*. JCLattès, 2011, traduit par B. Merle d'Aubigné et A. Steta, 304p., ISBN : 9782709635509

**Yunus M., Sibieude T. et Lesueur E. (2012)**, « Social Business and big business: innovative, promising solutions to overcome poverty? », *Field Actions Science Reports*, 2012, n° 4, p. S67-S74.

**QUATRIÈME PAPIER : *WHAT IS AN INCLUSIVE BUSINESS MODEL ?  
AN 'EXTENDED RESOURCE-BASED THEORY' DEFINITION BUILT  
ON THE INVESTIGATION OF THREE INCLUSIVE ENTERPRISES IN  
FRANCE***

Communication scientifique à la conférence annuelle de la *Strategic Management Society*, le  
20 septembre 2016.

---

**Abstract:** *The research on inclusive business models is in general focused on developing countries' low-income people. However, some inclusive enterprises in developed countries, as France for instance, are established, and do not only fight against economic exclusion. This existence reveals the relevance and the necessity to (re)define, in a holistic perspective, what an inclusive business model is. In this paper, we forward the 'extended resource-based theory' and highlight an inclusive strategic intent in favor of a category of "excluded" or "wasted" human resources. We base our discussion on a multiple cases-investigation of three French diversified inclusive-enterprises, in order to suggest a (re)definition of the inclusive business model, and several implications for strategy and for society.*

**Keywords:** *inclusive business model, 'extended resource-based theory', "wasted" human resource, strategic intent.*

---

# **What is an inclusive business model?**

## **An ‘extended resource-based theory’ definition built on the investigation of three diversified inclusive enterprises in France.**

### **INTRODUCTION**

Inclusive business models are generally viewed to be addressed, by multinational companies, at the ‘base of the pyramid’ (BOP) markets in the context of developing countries (Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad, 2004; Simanis & Hart, 2008; London *et al.*, 2010; Thompson & MacMillan, 2010; George *et al.*, 2012; Halme *et al.*, 2012; Reficco & Márquez, 2012; Yunus *et al.* 2012). Generally, the notion of “inclusive business” seems to emphasize “*the core principle that organizations can and do, engage in social innovation activities to connect disenfranchised individuals and communities with opportunities that foster social and economic growth. In doing so, inclusive growth diminishes trade-offs between growth and inequality because the poor become enfranchised as customers, employees, owners, suppliers, and community members*” (George *et al.*, 2012: 661-662). More precisely, the “inclusive business model” is defined by the UNDP « *Growing Inclusive Markets* » initiative within the following words: “*Inclusive business models include the poor on the demand side as clients and customers, and on the supply side as employees, producers and business owners at various points in the value chain. They build bridges between business and the poor for mutual benefit*” (UNDP, 2008: 2). This consideration of the people living in poverty seems to drive social innovation within the private sector around the world. It also implies a large diversity of actors, which are federated by UNDP ‘Business Call to Action’ program (UNDP, 2008, 2010, 2014). Furthermore, the inclusive business model seems to have an empirical resonance with the core activities of every (social and classic) enterprise—including developed countries ones—which deliberately employs people who are in a situation of social exclusion in the majority of its human resources.

In France, the field of inclusive social enterprises—mainly analyzed in European research within the EMES<sup>142</sup> network ‘work integration social enterprise’ (WISE) prism (Borzaga & Defourny, 2001; Nyssens, 2007; Defourny & Nyssens, 2010; Gianfaldoni & Morand, 2015)—is particularly institutionalized. In this context, inclusive social enterprises are particularly regulated and categorized upon a specific categorization of exclusion situations. The different kinds of considered WISEs—by the EMES network related research *i.e* the *structure*

---

<sup>142</sup> The EMES network is research network focused on social enterprises and the social economy. It takes root in a research project called “Emergence of social enterprises in Europe” (1996-1999) and ordered by the Directorate-General Research of the European Commission (<http://emes.net/>)

*d'insertion par l'activité économique* (SIAE) cf. Borgaza & Defourny (2001); Gianfaldoni & Morand, (2015)— do employ indeed, in a large majority, people who have been unemployed for a long period (two years and more). However, some inclusive-social-enterprise models seem to be unconsidered (or just simply forgotten) by the WISEs' French taxonomy: the *entreprise adaptée* (EA)<sup>143</sup> and the *établissement et service d'aide par le travail* (ESAT)<sup>144</sup>. In these two organization forms, workers in a situation of disability represent more than 80% of the global human resources. We advocate that an exploration of both and respectively EA and ESAT models, as the currently recognized WISEs (*i.e.* SIAE) and as the inclusive (classic) enterprises, should enrich the inclusive business model understanding, definition, and conceptualization.

We argue that the (recent) 'extended resource-based theory' (Warnier *et al.* 2013; Fréry *et al.*, 2015) sheds new theoretical insights on the highlighting of the social inclusion processes (or work integration, or employment) of "negatively-perceived" human resources, by an enterprise. Warnier *et al.* (2013) suggest a new typology of resources—including strategic, ordinary and "negatively perceived" (in terms of performance), resources—, based on the subjective and intersubjective perception by respectively actors and markets. Thus, they took as an example for such a "negatively-perceived"—or "wasted" (Morrow, 1957)— human resource (on the employment market) included by a performing (classic) enterprise: the Danish Specialisterne company—currently operating in 11 countries— which develops the work integration of people with Asperger syndrome. This illustration shows that "negatively perceived" "*resources can be the basis of new business models when an entrepreneur creates new services (new uses) for them, leading to unsuspected performance*" (Warnier *et al.*, 2013: 1374). Fréry *et al.* (2015) highlight the specificity of business models based on (massive) ordinary resources. In this paper, we investigate within a similar approach the defining characteristics of business models which are built upon (and in favor of) "wasted" (human) resources. In this way, this communication seeks to answer to the following research question: **What is an inclusive business model?** We investigate empirically three inclusive enterprises: *Vitamine T*, *APF Entreprises*, and *Ethik Investment*. The paper consists of four parts. The first one presents a literature review of the 'extended resource-based theory' and our business model framework. The second one explains our research design. The third part details the findings about the inclusive business models in France. Finally, in the fourth part, we (re)define and discuss the characteristics of an inclusive business model.

---

<sup>143</sup>adapted enterprise

<sup>144</sup>protected sheltered workshop



## THE INCLUSIVE BUSINESS MODEL WITHIN THE ‘EXTENDED RESOURCE-BASED THEORY’

### THE ‘EXTENDED RESOURCE-BASED THEORY’ AND THE BUSINESS MODEL

Following Weppe *et al.* (2012; 2013), Warnier *et al.* (2013) extend the resource-based theory by suggesting on the one hand, a new typology of resources including “strategic” ones, “ordinary” ones, and “negatively-perceived”—or “junk”—resources (Table 1).

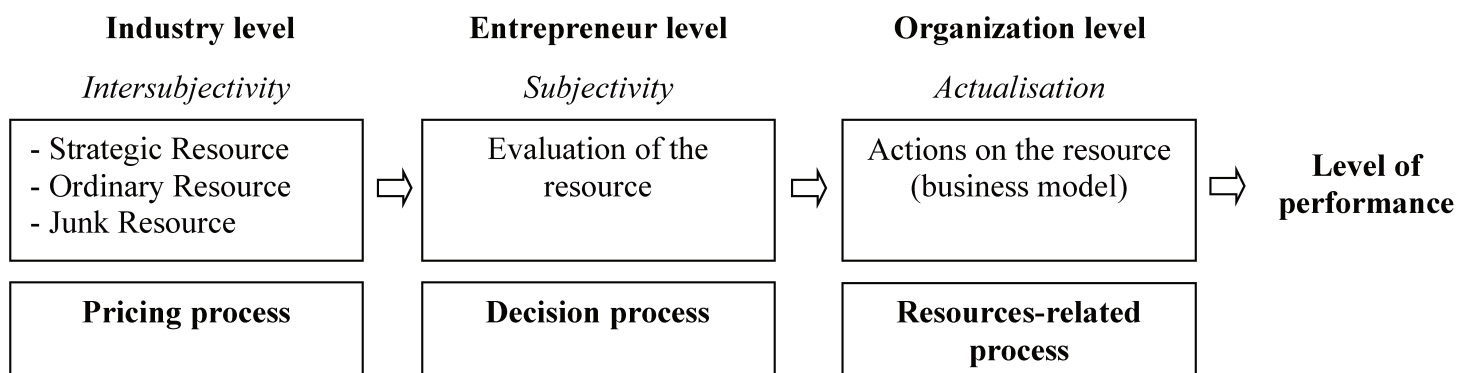
**Table 1: Three types of resources**

<b>Strategic resource</b>	« A rare resource on the market, generally perceived as positive in terms of performance, i.e. with an expected level of productivity that is greater than its cost (acquisition or development). Such a resource is considered a potential source of rents »
<b>Ordinary resource</b>	« A common resource on the market, generally perceived as neutral in terms of performance, i.e. with an expected level of productivity equivalent to its cost (acquisition or development). Such a resource is considered, at best, as ensuring competitive parity »
<b>Junk resource</b>	« A resource overlooked or ignored by firms (i.e. not highly valued on the market), generally perceived as negative in terms of performance, i.e. with an expected level of productivity lower than its cost (acquisition or development). Such a resource is considered as a source of costs or as destroying value by the firm that possesses it »

Source: Warnier *et al.* (2013: 1368-1371)

On the other hand, they propose a representation of the process by which, a creative entrepreneur who identifies a new use, valorizes an under-evaluated resource on the market (Figure 1).

**Figure 1: The extended resource-based theory**



Source: Warnier *et al.* (2013: 1367)

They insist on the subjective and intersubjective perception in terms of performance, which constitutes the basis of this typology and its categorization, by actors and markets, respectively. In their discussion, they evoke the potential of this extended resource-based theory to analyze organizations which deliberately employ people (as human resources) that are excluded from the workplace.

Furthermore, this extension on resources consideration “*raises new questions, echoing the recent work on resource management (Sirmon et al., 2007, 2010) and business models from a resource point-of-view (Demil and Lecocq, 2010)*” (Warnier et al., 2013: 1375). The recent development of research works on the ‘extended resource-based theory’ tends to confirm this echo. On the one hand, Fréry et al. (2015) compare business models focused on strategic resources, with business models focused on ordinary resources. They show how ordinary resource-based business models are changing the established rules in many industries through an Internet collaborative platform. On the other hand, Ranjatoelina and Zaoual (2016) highlight the resources’ inherent orchestration-capability (Sirmon et al., 2011) in the deliberate inclusion of “wasted resources” (Morrow, 1957).

#### THE INCLUSION OF “WASTED HUMAN RESOURCES”

Warnier et al. (2013) define as a “junk” resource, “*a resource overlooked or ignored by firms (i.e. not highly valued on the market), generally perceived as negative in terms of performance, i.e. with an expected level of productivity lower to its cost (acquisition or development). Such a resource is considered as a source of costs or as destroying value by the firm that possesses it*” (p.1371). Ranjatoelina and Zaoual (2016) explore the inclusion of these “negatively-perceived” human resources —oriented by the French public service for employment due to their “*low-employability*”— in a famous WISE. They demonstrate the implication of six key resources and competences, occurring at every strategic level of the organization, in the orchestration-capability developed by this inclusive social enterprise (**Table 2**).

**Table 2: The key resources and competences implicated in ‘wasted’ resource inclusion**

Key Resources and Competences	Strategic level
1. A hybrid governance	<b>Corporate</b>
2. Partnerships whereby leadership’s « managerial social capital » and external engagements seem to play a spreading and a non neglectable legitimation role	
3. A diversified activities-portfolio of inclusive business which generate synergies	<b>Business</b>
4. An entrepreneurial capability based on the permanent actualization principle of the inclusive activities-portfolio	
5. A social and professional individualized coaching in which an included and permanent employees’ association allows a significant improvement of « wasted » human resource’s ‘employability’	<b>Functional</b>
6. A Training body which proposes adapted training contents	

Source: Ranjatoelina & Zaoual, 2016

Moreover, in reference to J.J. Morrow’s advocacy for black American workers’ inclusion in southern US enterprises, published in 1957 in the *Harvard Business Review*, Ranjatoelina and Zaoual (2016) suggest to replace the terms “junk resource” by “wasted resource”, especially and obviously in the case of human resources. History shows us indeed, that the human resources concerned by Morrow’s article, considered as negative at this time, in this space, are now ordinary ones. At the same time, in another space or cultural area the same resource shouldn’t necessarily be perceived as “negative” —as Morrow shows us in its comparison between Southern and Northern US for example—. In this way, Ranjatoelina and Zaoual’s (2016) reference to Morrow reveals the dynamical character of perception and its dependency to cultural areas.

Thus, in an ‘extended resource-based theory’ perspective, as Fréry *et al.* (2015) define the platform business model as an ordinary resource-based one, we argue that the inclusive business model corresponds to “wasted” resource-based business model. Nevertheless, this deliberated focalization on “wasted resource” and the distinctive nuances between various existing kinds of inclusive enterprises (social or classic *inter alia*) tend to suggest the necessary development of a specific business model framework.

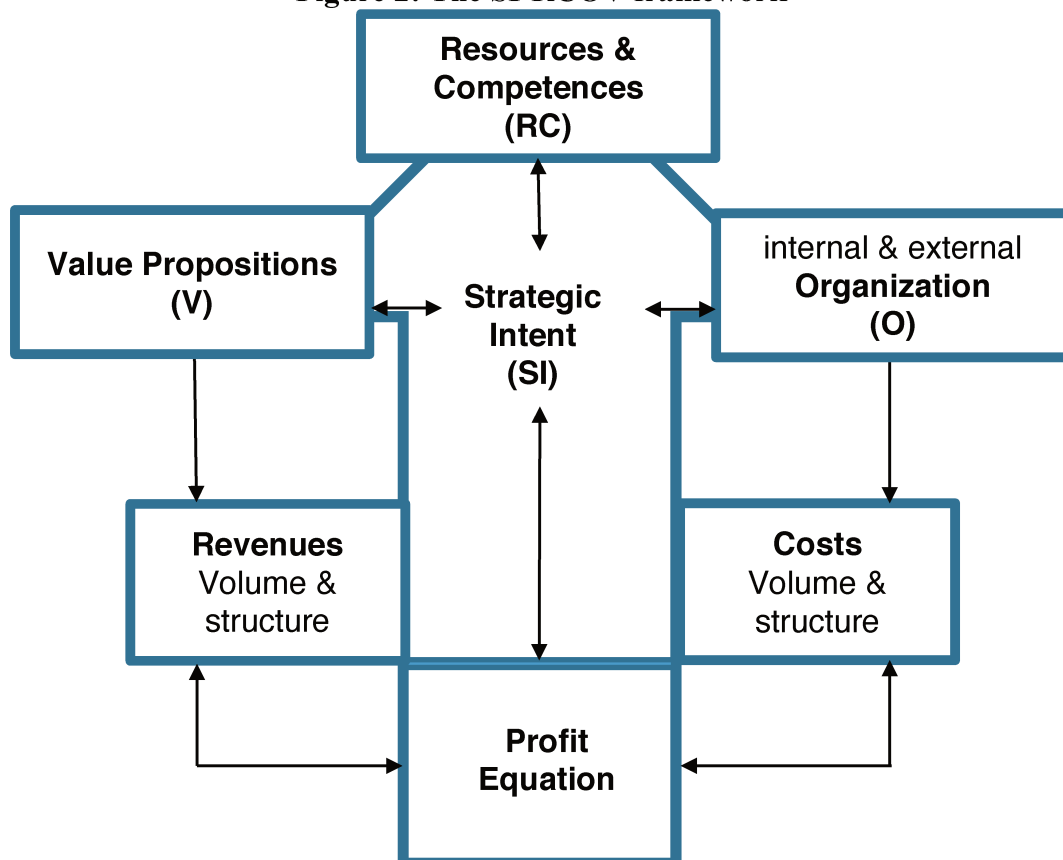
#### BUILDING THE ‘SI-RCOV FRAMEWORK’ OF BUSINESS MODEL

Inspired by Martinet and Payaud’s (2008; 2010) strategic-management model for CSR<sup>145</sup>-BOP —including: strategic intent; formula and generic strategy; clients and markets; offer system; value network; strategic competences and resources (*trad. by the author*)— and C.K.

<sup>145</sup> Corporate Societal Responsibility

Prahalad’s work —and particularly his last publication: “*This shift in emphasis forces us to move from a product centric approach to a focus on business model innovation, of which the product is but a subset*” (Prahalad, 2012: 11)— our conceptual business model framework suggests to combine the Demil and Lecocq (2010; 2015) ‘RCOV framework’ with Itami and Nishino (2010) business model definition: “*a business model is composed of two elements, a business system and a profit model [...]. A firm’s profit model is a model of its strategic intent to achieve various kinds of differentiation from its competitors (by product or price, etc.), while its business system is a system designed to realize that strategic intent*” (Itami & Nishino, 2010: 364). We argue that the mobilization of the “strategic intent” concept (Hamel & Prahalad, 1989) (and accessorially intentionally-related notions) appears here obvious, in order to characterize and to essentialize the variety of existing inclusive enterprises in a unique definition and a unique conceptualization. Moreover, our empirical position tends to enhance the conceptual suggestion of the (extended) ‘SI-RCOV framework’ (**Figure 2**) —*i.e.* Strategic Intent; Resources and Competences; internal and external Organization; Value propositions— in order to frame our exploration of existing inclusive business models.

**Figure 2: The SI-RCOV framework**



Source: the author

## RESEARCH DESIGN

### METHODOLOGY AND DATA

This research is rooted in a four-year (2013-2016) doctoral research, whose last three years (oct. 2013 to sept. 2016) have been carried out in collaboration<sup>146</sup> with the *Fondation Agir Contre l'Exclusion* (FACE)<sup>147</sup>, the *Association des Paralysés de France* (APF)<sup>148</sup> and the *Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire Hauts-de-France* (CRESS)<sup>149</sup>. Our methodology is composed of four stages of investigation (**Table 3**).

**Table 3: A four-year investigation**

	2013				2014				2015				2016			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Partnership elaboration																
Definition of Research Question																
Literature review																
Empirical integration and presence																
Exploration and Data collecting																
Cases identification and selection																
Analysis																
Writing																
Discussion of intermediary productions																

Source: the author

Although this research is abductive, we try to represent linearly our qualitative investigation design (Figure 2) to build a theoretical definition from a multiple cases study: “*the process of building theory from case study research is a strikingly iterative one. While an investigator may focus on one part of the process at a time, the process itself involves constant iteration backward and forward between steps. For example, an investigator may move from cross-case comparison, back to redefinition of the research question, and out the field to gather evidence on an additional case*” (Eisenhardt, 1989: 546).

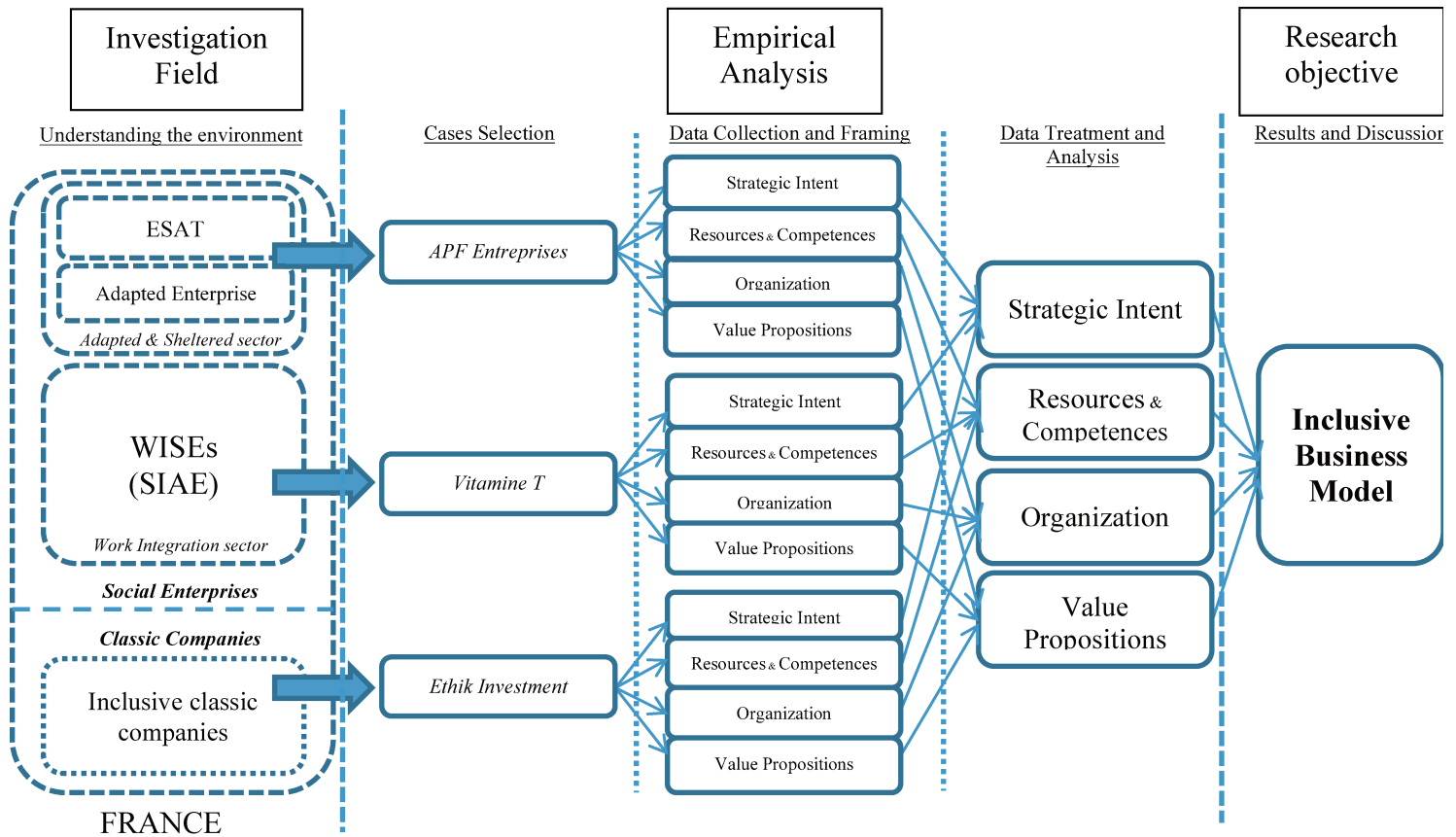
<sup>146</sup> within a French public-private conventionalized PhD called a PhD-CIFRE, for “Industrial Convention for a Research Formation”, as a researcher-consultant

<sup>147</sup> ‘act against exclusion foundation’

<sup>148</sup> ‘physical disability France association’

<sup>149</sup> ‘Hauts-de-France regional chamber of social and solitary economy’

**Figure 3: A qualitative research design**



Source: the author

During the second and third, years we principally collected observation and interaction notes about the three cases, two meetings and 21 online videos<sup>150</sup> about one of them, and seven exploratory interviews with relevant actors. During the fourth year, we realized a seven confirmatory-interviews sequence with General Managers and Directors of our three cases.

THE MULTIPLE-CASES STUDY

The majority of research works on BOP seems generally to be oriented to developing countries. Still, in France the inclusive business model currently knows a real empirical interest regarding CSR organizational networks like FACE (*cf.* IMS-Entreprendre pour la cité, 2013a, 2013b). FACE federates a more than 5.000-companies network, committed to act through a social-enterprises portfolio, against all forms and situations of exclusion, discrimination and poverty, in France and abroad (Brussels, Belgium; Rio de Janeiro, Brazil; Bizerte, Tunisia).

The singularity of our action-research partnership and the quest after exhaustivity had led us to retain three characteristical but non representative diversified enterprises —*Vitamine T, APF*

<sup>150</sup> Available online: <https://www.youtube.com/user/APFhandicap>. See also : <https://www.youtube.com/watch?v=ejingUzaQ57c&list=PL9CC9068246E2EB94> and [https://www.youtube.com/channel/UCBF0bFrWX\\_OOpnCqDyFdUzw](https://www.youtube.com/channel/UCBF0bFrWX_OOpnCqDyFdUzw)

*Entreprises*, and *Ethik Investment*— out of four established inclusive business models —the ESAT business model, the EA one, SIAE one, and classic-inclusive company business model— in France. In this perspective, we voluntarily excluded “self-inclusive” business model(s) *i.e.* the case in which a person in a situation of exclusion or vulnerability creates its own enterprise.

## **FINDINGS: THREE DIVERSIFIED INCLUSIVE ENTERPRISES IN FRANCE**

### *Vitamine T*

Founded in 1978, *Vitamine T* is one of the most famous inclusive social enterprises in France —one of the leaders of the work integration sector, and of the social and solitary economy— achieving a turnover of 40 million euros and a consolidated net result of 1.6 million euros in 2013. Its unique shareholder is the non-profit association called *Vitamine T*. The entrepreneurial and strategic intent of its business models is to employ temporary people in a low-income and a long unemployment situation, within a 4 to 24 months’ work-integration contract, to take them out of their individual social exclusion. *Pôle Emploi* —the French Employment Public service— relieves, to people who are looking for job for more than two years, an approval attesting this long unemployment situation and representing the pass for the incorporation of the person in the work integration social enterprise (SIAE). These target human resources represent 70% of *Vitamine T*’s total employees —1.788 on 2.524 in 2013—. These people simultaneously participate to the value creation as they ensure their competences by learning one (or more) job within one (or more) of the 12 activities of *Vitamine T*’s portfolio (**Table 4**).

**Table 4: Vitamine T's business portfolio**

Subsidiaries	Activities	Capital Repartition
<i>La Ferme des Jésuites</i>	Gardening, maintenance of green spaces	<i>Vitamine T</i> (100 %)
<i>Les Serres des Prés</i>		<i>Vitamine T</i> (100 %)
<i>Inser' Croix</i>	Pallets recycling, eco-friendly cleaning vehicles	<i>Vitamine T</i> (100 %)
<i>Soluval</i>	Out-of-service vehicles recycling	<i>Vitamine T</i> (78 %) <i>Macif</i> (22 %)
<i>Envie 2e Nord</i>	Electric, electronic, and home appliance recycling	<i>Vitamine T</i> (83 %) <i>Van Gansewinkel</i> (17 %)
<i>Envie Nord</i>	Household appliances, furniture and second-hand items renovation and sale	<i>Vitamine T</i> (100 %)
<i>Janus</i>	Temporary job placement	<i>Vitamine T</i> (66 %) <i>Adecco</i> (34 %)
<i>Médiapole</i>	Social mediation	<i>Vitamine T</i> (100 %)
<i>Mobilille</i>	Urban mobility services	<i>Vitamine T</i> (100 %)
<i>Solutis</i>	Cleaning services	<i>Vitamine T</i> (100 %)
<i>Vitavert</i>	Urban cleaning	<i>Vitamine T</i> (100 %)
<i>IF VT</i>	Certified training body	<i>Vitamine T</i> (100 %)

Source: secondary data

To manage its social performance, the key indicators for *Vitamine T* and for the “temporary work integration sector”<sup>151</sup>, is the post-inclusion “dynamic pursuit rate”<sup>152</sup> of the included human resources. It implies the constraint for every temporary-inclusive enterprise to maintain the stability of the economic activity, despite the constant renewal of the majority of the human resources. This organization appears specific to temporary-inclusive business models. It suggests as well that the work-integration sector contributes, at the macro level, to relieve job market by actualizing the skills of wasted human resources. Thus, to maintain both economic and social performance, the business portfolio and its dynamics from its foundation —*i.e.* the organizational entrepreneurial capability—, appears to be a *Vitamine T* differentiating advantage. Indeed, since 1978, *Vitamine T* has launched (alone or in partnership) eighteen activities, has acquired four activities, and has known five cessations and three resales (**Table 5**).

<sup>151</sup> « insertion par l'activité économique »

<sup>152</sup> « taux de sorties dynamiques »



**Table 5: Vitamine T's development: more than 35 years of social entrepreneurship**

<b>Internal Development</b>	1978: <i>Réabat Bâtiment</i> 1980: <i>Janus</i> 1983: <i>Vit'Imprim</i> 1986: <i>Art</i> 1987: <i>Inter</i> 1992: <i>Envie Hauts de France</i> 1996: <i>Vitacopier</i> 1998: <i>Le Bec à Plumes</i> 1999: <i>Vitavert</i> 2002: <i>Mediapole</i> 2002: <i>La Ferme des Jésuites</i> 2011: <i>Mobilille</i> 2013: <i>IFVT</i>
<b>Development in partnership</b>	1993: creation of <i>Cleanauto</i> with <i>Norauto</i> 1998: minority participation of <i>Adia France (Groupe Adecco)</i> in <i>Janus</i> 2006: creation of <i>Envie 2<sup>E</sup> Nord</i> with <i>Van Gansewinkel</i> 2009: creation of <i>Soluval</i> with <i>La Macif</i> 2010: creation of <i>La Part du Pain (Lille)</i> with <i>Paul (Groupe Holder)</i>
<b>External development (acquisition)</b>	1990: <i>Les Serres des Près</i> 2008: <i>Envie Picardie</i> by <i>Envie Nord</i> 2009: <i>L'Ucie Intérim</i> by <i>Janus</i> 2014: <i>Inser'Croix</i>
<b>New business units</b>	2010: <i>Solutis</i> at Paris-La Défense 2011: <i>La Part du Pain</i> at Ronchin 2014: <i>Le Grenier d'Envie</i> at Seclin
<b>Name change</b>	2000: <i>Art</i> becomes <i>Solutis</i> 2000: <i>Vit'Imprim</i> becomes <i>Vit'Sérigraphie</i> 2007: <i>Réabat Bâtiment</i> becomes <i>Solubât</i> 2008: <i>Envie Hauts de France</i> becomes <i>Envie Nord</i>
<b>Cession</b>	2005: <i>Vitacopier</i> 2005: <i>Vit'Sérigraphie</i> 2013: <i>La Part du Pain (Lille)</i>
<b>Cessation</b>	2001: <i>Cleanauto</i> 2007: <i>Inter</i> 2012: <i>La Part du Pain (Ronchin)</i> 2012: <i>Le Bec à Plumes</i> 2013: <i>Solubât</i>

Source: secondary data

These dynamics and the six key resources and competences —identified by Ranjatoelina and Zaoual (2016)—, give to *Vitamine T* the ability to include its target human resources in activities which are in coherence with the job market needs. Indeed, to reach the social objectives —in terms of ‘dynamic pursuit rate’— the permanent portfolio adaptation to activities and industries, which recruit today and tomorrow, appears within this form of work integration to be a key success factor.

### APF Entreprises

*APF Entreprises* is the first group of inclusive social enterprises in the French adapted sector. It sustainably employs 3.200 people in situation of disability, on about 3.900 total employees.

*APF Entreprises* manages and assists the business development of its 49 social enterprises, 24 ESAT and 25 EA, and its unique shareholder is the APF NGO. Since 2005 in France, every company having more than 20 employees has the legal obligation to employ disabled workers, up to 6% of its global workforce. Up to half of that quota, companies can buy goods and/or services from EA or ESAT, purchases to the adapted sector being considered under law as indirect employment of disabled workers. In an EA as in an ESAT, more than 80 % of the workforce is (individually) in a situation of disability. These two kinds of inclusive social enterprise share the same objective but differ on their respective targeted human resources and on their respective (internal and external) organization. Indeed, the situation of disability is institutionally recognized by the RQTH<sup>153</sup>, delivered by the CDAPH<sup>154</sup> of the MDPH<sup>155</sup>. The CDAPH also statutes on the level of disability of the person and orientates towards ESAT those who the commission believes that they would reach the requirements of the job market with difficulty. Because, while the EA is a “traditional” social enterprise—with traditional employment contracts—the ESAT is a hybrid organization combining inclusive-social-enterprise activities, cares and eventually medical services, in which the targeted human resource is considered as worker but not as employee. In an ESAT, even if disabled workers received a remuneration in exchange of their work contribution to the value creation, they sign a “user contract”—governed by the Code for Social Action and Families and not the Labor Code, and for a period of one or two years renewable and generally renewed—and constitute in this way, the principal beneficiaries of the model. Although field actors consider EA and ESAT as a single sector—the adapted (and sheltered) sector—the nuances between ESAT and EA suggest that each one corresponds to a specific business model. It is the reason why, after the strategic intent of *APF Entreprises*—which is common to APF’s EA and ESAT—we present in this section, as one, the general results of the ESAT and EA business systems, insisting on their distinguishing nuances.

Property of a non-profit organization, in addition to being inclusive, the entrepreneurial and strategic intent of *APF Entreprises* is necessarily social (as *Vitamine T*’s one). Indeed, APF is one of the main associations in France with 25.377 members, 13.572 employees, about 25.000 volunteers, and the main in the domain of social inclusion of people in a situation of disability. The APF associative project for the period 2012-2017 is entitled: “Move the Lines! For an Inclusive Society”<sup>156</sup>. In this way, the social mission of *APF Entreprises*—which in reality is

---

<sup>153</sup> *Reconnaissance de la qualité de travailleur en situation de handicap* : “Recognition of disabled worker”

<sup>154</sup> *Commission des droits et de l’autonomie des personnes en situation de handicap* : “Rights and autonomy commission of people with disability”

<sup>155</sup> *Maison départementale des personnes en situation de handicap* : “Departmental house of disabled people”

<sup>156</sup> « *Bouger les lignes ! Pour une Société Inclusive* »

a department of APF headquarter— is to include on a long term perspective, workers in a situation of disability through one of the 24 ESAT or 25 EA, and their respective activities. *APF Entreprises* strategic intent was refounded with the arrival of the new management team in 2014. This year indeed, APF's board recruited a new General Manager, who nominated a new *APF Entreprises* Manager and his new team. The intent of this new management comforts EA and ESAT's belonging to the social economy and tends to incorporate a collaborative spirit, both vertical (inter-levels) and horizontal (intra-levels, and with competitors). These new collaborations, between subsidiaries (EA and ESAT), between *APF Entreprises* department and some subsidiaries, and also with competitors, sustain the group's development and lead to new synergies, ensuring both economic and social activities. One of the economic objectives included in the new strategic intent is also to reduce the dependency to subsidy revenues, to anticipate its probable reduction. Within more than three decades of existence, the year 2015 is the first with a positive net result, showing that this actualized strategic intent of APF is already bearing fruit for *APF Entreprises*.

The large majority —80% minimum— of both models human resources is composed by recognized disabled workers, *i.e.* they have a RQTH. In France, the unemployment rate of workers in a situation of disability is more than twice higher —22%— than the general unemployment of the total population —10,2%—, and the average period of unemployment is longer by 206 days for disabled people —799 days— than the entire population —593 days—<sup>157</sup>. These numbers and facts highlight the “wasted” character of workers with disability as a human resource on the employment market. Generally, due to CDAPH's perception, the level of disability is higher among ESAT's beneficiaries than among EA's employees, making them appear even more “wasted”. To include their target human resources, the six key resources and competences can be found here with some nuances. On the one hand, *APF Entreprises'* governance is hybrid, the group develops and sustains partnerships and collaboration, and every EA or ESAT manages its own activity portfolio. On the other hand, *APF Entreprises* competence consists more in operations, sales and business than in entrepreneurship; the social and professional individualized coaching —which correspond to EA's practices— can be extended to cares and eventually medicals in ESAT; and, APF's *APF Formation* department acts like an internal training body, but not reduced to *APF Entreprises*. *APF Formation* seems more to emphasize the actualization of supervisors' competences rather than disabled workers' competences.

---

<sup>157</sup> « *Tableau de bord national. Emploi et chômage des personnes handicapées. France entière. Bilan du premier trimestre 2016* » (‘National Scoreboard. Employment and unemployment of people with disability. Whole France. Results of the first 2016 quarter’). *AGEFIPH* Publications, N°2016-2, 2016, June 23th, 13p., available online : <https://www.agefiph.fr/Actus-Publications/Publications-et-etudes>

During the last three decades, *APF Entreprises*' organization has experienced a pendulum phenomenon from a centralized model to a territorial one and vice versa (verbatim). Since 2014, every EA and ESAT manages and develops its business portfolio activities according to market opportunities of their action perimeter. In terms of business, *APF Entreprises* segments its activities in eight poles of skills: communication products and services, administrative services, environment, logistic, electronic and electrical, mechanics and carpentry, other BtoB services, and *APF Entreprises*' products. Long-term market relations also lead to the development of innovative activities, business systems, and value proposals co-constructed on the specific local needs of customers become partners. For example, after analyzing —with *KPMG*— the next 5 to 10 years needs of its customers and prospects, APF's EA of Illkrich<sup>158</sup> is now the only Eastern-France company which develops electronic and electrical production on the same site. The specialization has allowed this EA to penetrate the market of radiofrequency and connected objects, thanks to a recent technological investment of 500,000 euro, and by creating four jobs. Its products not exhaustively include: cables used by Alstom to equip French regional trains, receivers of digital terrestrial television, remote controls, programming suitcases for home automation systems, trackers for scooters, and GPS maps for fixing on trolley supermarkets. Another example could be the APF's EA of Amiens<sup>159</sup>. Supported by *Air France*, the EA has invented a semi-automated process of reconditioning air-headphones, unique in the world. In 2016, *Air France* is the first customer for this business with a volume of 30,000 to 50,000 air-headphones from a total of 80,000 reconditioned headphones per day.

EA and ESAT create simultaneously value propositions of three different natures, addressed to three kinds of stakeholders, at three levels. At a micro-level, the first value proposition of the EA or ESAT is an employment one to the individuals who are wasted on the employment market —it is particularly true in the ESAT where the disabled worker is considered as a beneficiary or a client—. At a meso-level, the nature of the second value proposition is consisted by products and services to clients and customers. The eight pole of skills and the two previous examples suggest the diversity, the variety of the *APF Entreprises*' value propositions to markets. And at a macro-level, EA and ESAT assume a general interest mission which could be seen as value proposition for the State and all the society. In this perspective, although *APF Entreprises* wishes to reduce its dependency to subsidies, revenues from Public services can be seen as the fair retribution of ESAT and EA' societal contribution.

---

<sup>158</sup> near to Strasbourg in the Bas-Rhin French department

<sup>159</sup> in the Somme French department

### Ethik Investment

*Ethik Investment* is an inclusive (classic) company. A part of 50% its total human resources is in a situation of disability. It permanently employs about 80 persons and federates an approximately 300 consultants-contributors network, and achieved a turnover of 5 million euros in 2013. The group operates in three BtoC activities with the brand “*Dans le Noir?*”: restaurants (present in six countries: France, United-Kingdom, United States, Spain, Russia, and Kenya), wellness centers and spas, and shops. The concept is based on taking care of customers by employees with reduced visual capacity in a (total or partial) dark environment. *Ethik Connection* aggregates three BtoB activities: *Ethik event*, event and sensitization (exported in six countries: United-Kingdom, Poland, Thailand, Saudi Arabia, Switzerland, and Spain); *Ethik Management*, consulting in coaching and training; and *Ethik Image*, consulting in strategy, communication and creation.

Founded in 2003 by two associates (now three in total), one of whom is in a situation of disability (blindness), *Ethik Investment*'s entrepreneurial and strategic intent is defined by its General Manager as “doing business differently” and “change the point of view of society”. Indeed, while one company out of five does not employ any disabled worker, and while the disabled workers' direct employment rate is 3,3% (when the law requires 6% since 2005), half of *Ethik Investment*'s human resources, and a third of its associates are in a situation of disability. *Ethik Investment*' subsidiaries simultaneously make for-profit business and include recognized disabled workers. This intent differentiates the group particularly from every market-competitors, from the adapted sector, appearing to be the basis of the group's social innovation.

Half of the global human resources is recognized as disabled workers. Indeed, they individually have a RQTH as more-than-80-per-cent EA's employees. In term of disability, the majority of *Ethik Investments*'s employees is composed by blind or partially sighted persons. To include its disabled workers, the group seems to have developed key resources and competences. Governance appears to be (classic but) inclusive. Indeed, groups of companies which have a blind person among their associates and for General Manager are very rare. The partnerships and managers' managerial social capital, sustain the development of co-innovations, principally in the field of events and training as we'll see after. The “*Dans le Noir?*” trademark, its experiential concept, and the inclusive-activities business portfolio of the group appears to be sources of synergies and even innovations. With the experience acquired through the restaurants and the event activity, a careful thought around the wellness sector conducted to the creation of a first spa in Paris and a second franchised one in Bordeaux, in 2011. For

centuries, elsewhere in the world and mostly in Asia, the wellness sector has been particularly inclusive in favor of blind and partially sighted persons thanks to their natural skills in touching and handling. So, very quickly, the added value on client experience brought by blind persons' competences and situation —blindness becomes here an asset because clients who could be reluctant to undress in sight of a person in a full ability to see are more inclined to do it in front of a blind person—, is recognized by the observers —the spa is ranked second best spa of Paris by the French magazine *L'Express*— and by competitors as a real competitive advantage (verbatim). Training and apprenticeship of disabled employees are strategic considering the low qualification of two third of them —66% of disabled workers left school before finishing high school—. *Ethik Investment* focuses on this thematic in various ways. For example, the spa activity acts like a sectorial training body by assuming disabled persons' training —within a certificate of professional competence in esthetics developed with the *Espace Beauté Thalgo International* and the access for people with a reduced visual capacity to *ISIPCA*'s professional license in analysis and application and its professional master degree in sensory formulation and evaluation—. In the same way in other sectors, the group co-develops training and certificates with academic partners: the first master in management initially developed for blind students, and then for all disabled students was launched within *Kedge Business School* in 2011; the technician certificate in insurance of the *École Supérieure d'Assurances* was made accessible for all disabled students in 2012; idem in 2013 with *IRIS* school's technician certificate in IT service to organizations, and with *Le CNAM*'s professional license degree in analysis and design of information and decision systems, and its engineering degree in information systems. The job and managerial coaching of disabled employees and services providers appears to be adapted and focused on their abilities and competences. Associated to the event activity's resources and competences it reverses positively the public's perception about employing disabled workers.

As we have just seen, the internal and external organization of *Ethik Investment*'s activities are based on disabled workers' abilities and competences. Indeed, the organization is internally oriented to improve their competences on activities, and externally oriented to move the regard of the society through the business models' value propositions.

The value propositions of the group are addressed in a way to three stakeholders. The first kind is a goods and/or services' proposition to clients and customers. These value propositions are related to each activity or they can follow some synergies, like for example, the “spackage” which includes for two persons: a duo massage and a mixed steam room session at the wellness center, and then a head-to-head meal at the restaurant. The second kind of value propositions is (direct or indirect) an employment proposition to disabled employees and services providers.

Functions and contracts of disabled workers are classic ones. The third kind is a shared value proposition to society. However, no group revenue comes from public subsidies (as opposed to social enterprises benefiting from “employment aid”<sup>160</sup>). The financial independence allows to sustain the development of innovative inclusive business models and projects. For example, since 2014, through *Ethik Connection*’s partnership with the *Fondation Malakoff Médéric Handicap*, the group has also piloted a project to improve employment’s access and retention for workers with autism in France and more particularly workers with Asperger autism.

## **DEFINING AND DISCUSSING THE INCLUSIVE BUSINESS MODELS BY ITS STRATEGIC INTENT**

### DISCUSSING THE RESULTS

In this paper we sustain that inclusive business models concern not only the developing countries and not only organizations involved against poverty. Our ‘in-partnership’ action-research led to the selection, retention, and exploration of three cases of established enterprises —*Vitamine T*, *APF Entreprises*, and *Ethik Investment*— which include four major inclusive business models in France: the social business model which includes predominantly and in a long-term perspective recognized disabled workers who would difficultly reach job-market expectations (*i.e.* the ESAT); the social business model which includes predominantly and in a long-term perspective recognized disabled workers (*i.e.* the EA); the social business model which temporary predominantly includes workers unemployed for a long period (*i.e.* the SIAE); the business model which includes, in a classic way, for half, recognized disabled workers (*i.e.* the disability-inclusive company).

This exploration highlights distinctions and nuances between the categories (“segments”?) of people targeted as “beneficiaries” by these various kinds of enterprises. It shows that in developed countries, existing major inclusive enterprises are more focused on excluded workers’ employment than directly on poverty reduction. In this way, the inclusive business models appear to be addressed to the poor people but also to other categories of disenfranchised people (Halme *et al.*, 2012) which we holistically consider to be (individually) in a situation of social exclusion or vulnerability. Indeed, poverty can be seen as a form of economic exclusion —leading in the quasi-totality of the cases to a situation of social exclusion—. Our results confirm that on the job market all those excluded workers’ have a common characteristic, they

---

<sup>160</sup> « aides aux postes »

are “wasted” human resources *i.e.* their job applications are constantly rejected because of the presumption of negative performance that recruiters have about them.

Our results, specially *Ethik Investment*’s ones, also allow us to discuss the six key resources and competences to include wasted human resources (Ranjatoelina & Zaoual, 2016). First, the governance of the *Ethik Investment* group is not hybrid but his entrepreneurial and strategic intent is inclusive. Its social innovation lies in the exclusive business character of its revenues. It suggests to replace the “hybrid governance” by an inclusive entrepreneurial and strategic governance (maybe social), as the first key resource and competence of an inclusive business model. Partnerships and leadership’s “managerial social capital”, the inclusive-activities portfolio, some entrepreneurial and business skills, are found in the three cases. Therefore, these three key resources and competence of inclusive business model remain unchanged. Concerning the fifth key resource and competence, according to the results of *Ethik Investment*’s case we understand that we should not only focus on the training of human resources initially being neglected by the market, but also on the awareness of the people and society about human resources that are being “wasted” nowadays. Finally, the sixth key resource and competence of an inclusive business model can also be amended, following our results: job coaching and individualized management based on initially-wasted-human-resources’ abilities, competencies, and projections.

The SI-RCOV business model framework, elaborated and proposed in this research, extends the RCOV model (Demil & Lecocq, 2010, 2015). The results reveal the methodological potential of the SI-RCOV framework to frame not only social and/or inclusive enterprises’ business models, but every static or dynamic business model(s) analysis.

Those results lead us to suggest a (re)definition of what an inclusive business model is.

#### DEFINING WHAT AN INCLUSIVE BUSINESS MODEL IS

UNDP’s definition of the inclusive business model is centered on poor people’s inclusion. However, our results highlight that inclusive business models in developed countries are mostly focused on excluded workers’ employment. The common points revealed by our three cases make the inclusive business models correspond to the business models based on a majority of wasted human resources. This focalization in favor of wasted human resources, can be explained as an inclusive strategic intent. So, to define conceptually what an inclusive business model is, our theoretical ground and the results of our multi-cases study lead us to suggest the following definition: **“An Inclusive Business Model is a business model characterized by an inclusive entrepreneurial and strategic intent in favor of ‘wasted’ —by the traditional**



**markets, due to their situation of poverty, exclusion, and/or vulnerability— resources as human beings. The business system(s) of such a business model realizes this differentiating inclusive intent *i.e.* by including these people as the predominant human resources of the value creation (employees, producers/providers, entrepreneurs) of one activity or more, developed and organized within a coherent adaptation with their abilities, competences, and projections”.** This definition emphasizes a holistic perspective and refers to several scientific streams and concepts in strategic management. Articulating two levels —the strategic intent of the model and its realization—, it contributes to Itami and Nishino’s (2010) business model definition and conception. Indeed, following Itami and Nishino (2010) we insist on the central role of (entrepreneurial and) strategic intent in the business model. Moreover, this centrality of strategic intent and its direction in favor of people excluded from the markets, directly refer to C.K. Prahalad’s work (Hamel & Prahalad; 1989; Prahalad & Hart, 2002; Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad, 2004, 2012). Defining theoretically the inclusive business model by its strategic intent in favor of wasted human resources also contributes to the ‘extended resource-based theory’ stream (Warnier *et al.*, 2013; Fréry *et al.*, 2015; Ranjatoelina & Zaoual, 2016), which constitutes the first research focused on wasted resource-based business models. As we introduced it, our findings confirm the interest of this new prism —its theoretical anchorage and articulation— to renew strategic management’s view upon social business models (Yunus *et al.*, 2010) and inclusive social enterprises (Borzaga & Defourny, 2001; Nyssens, 2007; Defourny & Nyssens, 2010; Gianfaldoni & Morand, 2015). Indeed, defining a business model by both its model of entrepreneurial and strategic intent, and its business system(s) appears particularly relevant to the exploration, the analysis and the development of business models which differentiate themselves by their social aim. In this way, this research tends to comfort the pertinence of considering within the business model prism, organizations and activities which deliberately create “not-only-economic” value (Hart & Milstein, 2003; London *et al.* 2010; Porter & Kramer, 2011).

## IMPLICATIONS AND CONTRIBUTIONS

Regarding the inclusive business model within the ‘extended resource-based theory’, reveals and suggests both interesting implications and contributions. First, the use of a main strategic management theory should facilitate practitioners’ appropriation equally in developing and developed countries. Indeed, the complete framework—including its theoretical definition and articulation— suggested in this research is likely to support the development of inclusive enterprises at the international level. It should also facilitate the development of strategic-management researchers’ interest for inclusive enterprises—and especially social ones—. For instance, the ‘extended resource-based theory’ sheds new light on WISEs (Borzaga & Defourny, 2001; Nyssens, 2007; Defourny & Nyssens, 2010; Gianfaldoni & Morand, 2015) models analysis (Ranjatoelina & Zaoual, 2016). Secondly, even if the choice of the geographical investigation field could appear quite surprising, we argue that this empirical context points out some insightful implications for strategy and for society.

On the one hand, the ‘extended resource-based theory’ explains how an entrepreneur with an alternative strategic intent for a resource, reaches to create a performing organization. Nevertheless, it does not evoke the imitation and/or replication of a ‘generic’ business model which leads to the emergence of a new sector, a new industry. Two of our three cases have been founded more than 35 years ago and move towards particularly regulated sectors and environments with strong norms—it explains why they are characteristic but non representative of their respective sectors—. As leaders of their respective sectors, these two cases should contribute to enrich the ‘extended resource-based theory’ (Figure 1) with a recursive phenomenon which highlights new sectors emergence—from the performing business model to a market-perceptions’ actualization— *i.e.* corresponding to the collective response of the range of actors sharing the same strategic intent about an under-evaluated resource. Indeed, those sectors—the work-integration sector and the adapted sector— do not share the dominant perception and intent about wasted human resources on the job market. On the other hand, the very institutionalized context in France suggests an abundance of experimented initiatives—contingent certainly but— contributing, in terms of learning, to the global uprising of inclusive business models and to the reinvention of the global economic system (Porter & Kramer, 2011). Indeed, generally inclusive rimes with universal. By analyzing this context, this research highlights three particularly inspiring enterprises for every actor aspiring to singularly do business differently.

## CONCLUSION

This research focuses on a topic remaining insufficiently observed in the literature: the business model of enterprises which deliberately predominantly include wasted human resources on the employment market. It is based on the exploration of three diversified inclusive enterprises in France —*Vitamine T*, *APF Entreprises*, and *Ethik Investment*—, highlighting the nuances and distinctions, and the common characteristics of their respective business models. This highlighting suggests to (re)define the inclusive business model by its strategic intent in favor of wasted human resources. Managerial and societal implications of this research are of interest to many stakeholders (*e.g.* institutional actors, social entrepreneurs and entrepreneurs, social economy's managers, consultants, researchers and teachers). Its theoretical contributions strengthen the extended resource-based theory. However, the exclusive investigation of cases from a developed country suggests the relevance to extend this research by exploring inclusive business models in the context of a developing country. Such an exploration will allow us to overcome the limitations of this research by consolidating our design and studying the possible determinism of context about inclusive business models' configuration.

## References

- Borzaga C. and Defourny J. (2001), *The emergence of social enterprise*, London and New York, Rutledge, edition 2004
- Defourny J. and Nyssens M. (2010), "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n°1, pp. 32-53
- Demil B. and Lecocq X. (2010), "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency", *Long Range Planning* vol. 43, pp. 227-249.
- Demil B. and Lecocq X. (2015), "Crafting an Innovative Business model in an established company: The role of Artifacts", in Baden-Fuller C. and Mangematin V. (ed.), *Business Models and Modelling, Advances in Strategic Management*, vol. 33, Emerald Group Publishing Limited, pp.31-58
- Eisenhardt K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550
- Fréry F., Lecocq X. and Warnier V. (2015). "Competing with ordinary resources", *MIT Sloan Management Review*, Spring, pp. 69-77.
- George G., McGahan A.M., and Prabhu J. (2012), "Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda", *Journal of Management Studies*, vol. 49, n°4, pp.661-683
- Gianfaldoni P. and Morand P.-H. (2015), "Incentives, Procurement and Regulation of Work Integration Social Enterprises in France: old ideas for new firms?", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 86, n°2, pp. 199-219

- Hamel G. and Prahalad C.K. (1989), “Strategic Intent. To revitalize corporate performance, we need a whole new model of strategy”, *Harvard Business Review*, may-june, pp. 63-76.
- Halme M., Lindeman S., and Linna P. (2012), “Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multination Corporations”, *Journal of Management Studies*, vol. 49, n°4, pp. 743-784
- Hart S.L. and Milstein M.B. (2003), “Creating Sustainable Value”, *Academy of Management Executive*, vol. 17, n°2, pp. 56-67
- IMS-Entreprendre pour la cite (2013a), “The need for enhanced public support for Inclusive Business Models”, IMS, sept. 2013, available online: <http://fr.calameo.com/read/00113083765021a8b04a4>
- IMS-Entreprendre pour la cite (2013b), “Toolkit on inclusive Business Models: A compilation of key tools and reference documents”, IMS, sept. 2013, available online: <http://fr.calameo.com/read/001130837d4dfec8f060>
- Itami, H. and Nishino, K. (2010), “Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future”, *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 364-369.
- London T., Anupindi R., and Sheth S., (2010), “Creating mutual value: Lessons from ventures serving base of the pyramid producers”, *Journal of Business Research*, vol. 63, n°6, pp. 582-594
- Morrow J. J. (1957). “American Negroes – a Wasted Resource”, *Harvard Business Review*, vol. 35, jan./feb. 1957, pp. 65-74.
- Martinet A.-C. et Payaud M.A. (2008), “Formes de RSE et entreprises sociales”, *Revue Française de Gestion* 2008/11, vol. 180, p. 199-214
- Martinet A.-C. et Payaud M.A. (2010), “La stratégie BOP à l’épreuve des pauvreté”, *Revue Française de Gestion* 2010/9, vol. 208-209, p. 63-81
- Nyssens M., (2007), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies, and civil society*. ed. Routledge 2006, 335p.
- Prahalad C.K. and Hart S. L. (2002), “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, *Strategy+Business*, issue 26, first quarter 2002, pp. 1-14
- Prahalad C.K. and Hammond A. (2002), “Serving the World’s Poor, Profitably”, *Harvard Business Review*, sept. 2002, R0209C, pp. 4-11
- Prahalad C.K. (2004), *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty with profits*. Wharton Business Publishing, Philadelphia
- Prahalad C.K. (2012), “Bottom of the pyramid as a Source of Breakthrough Innovations”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n°1, p. 6-12
- Porter M.E. and Kramer M.R. (2011), “Creating Shared Value. How to reinvent Capitalism — and unleash a wave of innovation and growth”, *Harvard Business Review*, jan./feb 2011, R1101C, pp.1-17
- Ranjatoelina J.T. et Zaoual A.-R. (2016), “Inclure des Ressources Délaissées. Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l’insertion.”, *Revue Française de Gestion*, vol. 42, n°255, pp. 121-138
- Reficco E. and Márquez P. (2012), “Inclusive Networks for Building BOP Markets”, *Business & Society*, vol. 51, n°3, pp. 512-554
- Simanis E. and Hart S.L (2008), “The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BOP Strategies”, second edition, 2008, 51p., available on [www.bop-protocol.org](http://www.bop-protocol.org)
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. and Ireland, R.D. (2007). “Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box”, *Academy of Management Review*, vol. 32, n°1, pp. 273-292.
- Sirmon D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Gilbert, B.A. (2011). “Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects”, *Journal of Management*, vol. 37, n° 5, pp. 1390-1412.
- Thompson J.D., and MacMillan (2010), “Business Models: Creating new markets and Societal Wealth”, *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 291-307.

- UNDP (2008), “*Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*”, Growing Inclusive Markets Initiative, july 2008, United Nations Development Programme, 180p., available online: [http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report\\_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf](http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf)
- UNDP (2010), “*Brokering Inclusive Business Models*”, Private Sector Division, Partnerships Bureau, United Nations Development Programme, 75p., available online: <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Partnerships/Private%20Sector/Brokering%20Inclusive%20Business%20Models.pdf>
- UNDP (2014), “*Breaking Through: Inclusive Business and the Business Call to Action today. Mapping challenges, Progress and the Way Ahead*”, Business Call to Action, sept. 2014, United Nations Development Programme, 68p., available online: [http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/uploads/2014/09/BCtAImpactReport\\_BreakingThrough.pdf](http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/uploads/2014/09/BCtAImpactReport_BreakingThrough.pdf)
- Warnier V., Weppe X. and Lecocq X. (2013), “Extending Resource-Based Theory: Considering strategic, ordinary and junk resources”, *Management Decision*, vol. 51, n°7, pp. 1359-1379.
- Weppe X., Warnier V., Lecocq X. et Fréry F. (2012), « Quand les postulats d’une théorie induisent de mauvaises pratiques » La ‘théorie des ressources’ selon J. B. Barney », *Revue Française de Gestion*, 2012/9-10 n°228-229, p. 253-268.
- Weppe X., Warnier V. et Lecocq X. (2013). « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l’ensemble du spectre des ressources », *Revue Française de Gestion*, n°234, p. 43-63.
- Yunus M., Moingeon B. and Lehmann-Ortega L. (2010). “Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience”, *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 308-325.
- Yunus M., Sibieude T. and Lesueur E. (2012), “Social Business and big business: innovative, promising solution to overcome poverty?”, *Field Actions Science Report*, Special Issue 4, janv. 2012, pp. 68-74.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

« Pour conclure, il apparaît que même si la rédaction d'une thèse en sciences de gestion représente d'un point de vue individuel un investissement de forme important, elle reste au regard du champ de connaissances en question un effort de traduction très modeste. Les argumentaires ci-dessus sont nécessairement incomplets et devront être discutés, précisés, retravaillés, affinés, amendés au regard des futures recherches abordant la question. »

Weppe (2009, p. 462)

La présente thèse CIFRE sur papiers étudie les *business models* des organisations incluant majoritairement au cœur de leur création de valeur des ressources humaines délaissées par le marché de l'emploi. Elle s'inscrit dans le courant des recherches en faveur de l'inclusion économique des populations du bas de la pyramide (BoP), celui du *business model* des entreprises sociales, et celui de la théorie étendue des ressources. Elle étudie les portefeuilles de *business models* des groupes APF Entreprises, Vitamine T, et Ethik Investment. Elle suggère un nouvel ancrage et une nouvelle articulation théoriques pour définir et discuter scientifiquement les *business models* inclusifs. En effet, les résultats des papiers présentés ici : mettent en lumière les ressources et compétences clés composant la capacité d'orchestration de l'inclusion de ressources délaissées, et son intervention à tous les niveaux stratégiques de l'organisation ; élaborent un référentiel dédié à l'analyse des *business models* des entreprises inclusives —le SI-RCOV *framework*— ; illustrent la mise en œuvre d'une intention stratégique inclusive au cœur de *business models* ; enfin, suggèrent une (re)définition (théorique) du *business model* inclusif. En cela, elle est susceptible d'intéresser de nombreux acteurs tels que le PNUD et les acteurs institutionnels, des entrepreneurs (et principalement des entrepreneurs sociaux), des responsables et des consultants RSE, ou encore des enseignants-chercheurs. Toutefois, la diffusion de nos travaux reste très limitée —en particulier auprès des praticiens—, et cette recherche demeure inachevée. En effet, exception faite du premier d'entre eux, les papiers de cette thèse doivent nécessairement poursuivre leur maturation, et faire l'objet de plusieurs réécritures avant de pouvoir prétendre être publiés en revue scientifique. De même, comme l'implique la démarche d'abduction, les résultats présentés doivent nécessairement faire l'objet de travaux complémentaires afin d'être affinés, et de renforcer ainsi la validité et la fiabilité de cette recherche-action doctorale.

Dans cette conclusion générale, nous discutons d'abord les résultats de la thèse, puis nous mettons en exergue ses limites, avant d'en évoquer les perspectives.

## DISCUSSION DES RESULTATS

Dans cette section, nous revenons sur les résultats et les discussions issus de cette recherche doctorale. Ainsi, nous présentons de nouveau les résultats de chaque papier puis nous les discutons.

### 1. INCLURE DES RESSOURCES HUMAINES DELAISSEES (PAPIER 1)

#### 1.1. Les résultats

Le premier papier contribue à la théorie des ressources. Instruisant la mobilisation majoritaire au sein d'une organisation de ressources humaines négativement perçues sur le marché de l'emploi, il affine la théorie étendue des ressources. Il explore les processus d'orchestration de ressources permettant de mobiliser en majorité des ressources humaines délaissées par les autres acteurs. Les résultats de cette mise en application de la notion de ressource « négative » amènent à lui préférer la qualification de ressource « délaissée ». De même, le caractère stratégique, ordinaire ou délaissé de la ressource étant déterminé par la perception et la subjectivité des acteurs, suggère la perméabilité des frontières de cette typologie. Cette perméabilité entre ressource stratégique, ressource ordinaire et ressource délaissée, amène à qualifier cette typologie de *continuum* des ressources.

Pour inclure des ressources humaines délaissées, six ressources et compétences clés interviennent aux trois niveaux stratégiques de l'organisation : une gouvernance hybride, des partenariats, une compétence entrepreneuriale, un portefeuille d'activités, un institut de formation, et un accompagnement social individuel. Ces ressources fondent la capacité d'orchestration du groupe *Vitamine T*. Ces résultats contribuent également à suggérer un nouveau prisme théorique d'analyse des pratiques des entreprises sociales inclusives (ou WISEs). En effet, le groupe *Vitamine T* est un acteur historique et emblématique de l'ESS, de l'entrepreneuriat social et de l'insertion par l'activité économique, en France. Cette recherche révèle la pertinence de la théorie étendue des ressources comme cadre d'analyse des pratiques stratégiques des SIAE, et suggère qu'il en est de même pour toutes les formes d'entreprises inclusives, sociales ou classiques. En effet, comme le groupe *Vitamine T*, toutes les SIAE emploient majoritairement des personnes en situation de chômage de longue durée. Elle ouvre

de nouvelles voies de recherche sur les entreprises employant délibérément des personnes délaissées par le marché de l'emploi.

## **1.2. Discussion des résultats**

En cherchant à réconcilier les théories entrepreneuriales et la théorie des ressources, la théorie étendue des ressources tend à suggérer une nouvelle conception de l'entreprise inclusive. Elle jette un nouveau regard sur les pratiques entrepreneuriales et managériales jusqu'alors contre-intuitives au regard des théories dominantes en management stratégique. Les résultats de cette recherche impliquent directement le groupe *Vitamine T*, et peuvent en cela intéresser tout acteur en lien avec une ou plusieurs SIAE. De même, bien que se cantonnant à l'insertion par l'activité économique, cette recherche intéresse également les dirigeants du secteur adapté et protégé — *e.g.* les dirigeants d'*APF Entreprises* ont explicitement exprimé leur intérêt pour cette recherche—.

Pour le secteur de l'insertion par l'activité économique, les personnes en situation de chômage de longue durée sont les ressources humaines majoritairement « requises ». Elles ne semblent donc pas pâtir aux yeux des acteurs du secteur d'une perception négative et apparaissent comme des ressources ordinaires des SIAE. Ces ressources humaines sont clairement les bénéficiaires de la mission des SIAE de modification de la perception du marché de l'emploi à l'égard de leurs salariés en parcours d'insertion. En effet au regard du *continuum* des ressources, la finalité des SIAE est de faire en sorte que la perception des recruteurs des entreprises classiques envers les ressources humaines concernées, qui de négative en amont du parcours, devienne *a minima* ordinaire ou commune à l'issue de celui-ci. Car la perception d'une ressource, peut évoluer, et est fondamentalement liée à l'espace temporel et au contexte culturel : une ressource délaissée à une époque peut devenir par la suite stratégique, comme une ressource délaissée dans un périmètre (géographique ou culturel) peut avoir une grande valeur dans un autre. La lecture de l'article de Morrow (1957) sur l'inclusion des afro-américains, à la connaissance de l'histoire américaine récente tend à mettre en exergue l'évolution de la perception et sa détermination par le contexte culturel où elle s'inscrit<sup>161</sup>. Mais la perception n'évolue pas toujours dans les sens souhaité ou souhaitable, comme le suggère un autre résultat de cette recherche. L'« étiquette négative supplémentaire » que peut constituer

---

<sup>161</sup> L'histoire nous montre en effet que la perception du marché de l'emploi aux États-Unis en faveur des américains d'origine africaine a évolué —même si l'actualité nous rappelle l'exclusion, la pauvreté, et les discriminations dont sont encore victimes ces communautés—.



le passage en SIAE ne semble pas toujours bénéfique à ses bénéficiaires, et n'est donc pas toujours bénéfique non plus pour la SIAE. Lorsqu'un recruteur voit une période « creuse » dans le CV de la personne, puis un passage en SIAE, il peut vite percevoir le candidat comme un individu « à problèmes », et rejeter ainsi sa candidature. L'application de la théorie étendue des ressources au marché de l'emploi tend ainsi à mettre en lumière les mécanismes d'exclusion inhérents aux pratiques managériales en matière de recrutement. Il apparaît dès lors important de lancer un appel aux recruteurs et aux professionnels des ressources humaines, dont les pratiques semblent collectivement mener à l'exclusion sociale de certaines catégories de ressources humaines (pour diverses raisons en lien avec leur situation individuelle), à prendre conscience de leur perception et des implications sociétales de leurs pratiques individuelles et collectives. Par ailleurs, les liens entre la fondation FACE et l'ANDRH, pourraient en ce sens donner lieu à une réflexion ou un groupe de travail sur le sujet, comme nous l'avons proposé. Les six ressources et compétences clés mises en lumière dans les résultats correspondent aux processus développées par *Vitamine T* pour intervenir de manière performante sur le parcours professionnel des personnes en insertion, et sur la perception des acteurs du marché de l'emploi. On peut constater que les deux ressources et compétences identifiées au niveau *business* (*i.e.* le portefeuille d'activités et la compétence entrepreneuriale), apparaissent relever directement des dynamiques liées au(x) *business model(s)* du groupe. C'est en cela qu'il apparaît intéressant de prolonger cette recherche en se focalisant sur le *business model* des entreprises sociales inclusives.

## **2. BUSINESS MODEL ET ENTREPRISES SOCIALES INCLUSIVES (PAPIER 2)**

### **2.1. Les résultats**

Le deuxième papier contribue aux littératures du *business model* et de l'entreprise sociale. Partant du *social business model*, approche dominante du *business model* d'entreprise sociale, et de l'intention stratégique en faveur des populations du bas de la pyramide, il met en lumière le manque de travaux sur le *business model* des entreprises sociales « inclusives » en matière d'emploi direct<sup>162</sup> des populations du BoP. L'« entreprise sociale inclusive » ou WISE apparaît

---

<sup>162</sup> Comme le suggère Karnani (2008), la majorité des travaux sur le *social business model* et le « BoP-inclusive » *business model* relèvent d'entreprises sociales incluant leurs bénéficiaires dans la chaîne de valeur en tant que fournisseurs ou prestataires indépendants.

pourtant être le modèle dominant d'entreprise sociale en Europe, comme en témoigne le développement soutenu des recherches sur les WISEs. Toutefois, aucune recherche à ce jour n'explore le *business model* de cette forme d'entreprise sociale. L'application du modèle RCOV du *business model* aux SIAE, EA et ESAT en France fait apparaître : la mobilisation (temporaire ou durable) délibérée et majoritaire de ressources humaines délaissées par le marché de l'emploi ; l'implication de compétences spécifiques, organisées de manière cohérente et adaptée à la forme d'inclusion pratiquée par l'entreprise sociale ; et, trois types de propositions de valeur envers trois parties prenantes distinctes : les clients, les employés inclus, et l'État. Cette application du modèle RCOV aux entreprises sociales inclusives révèle également les limites de ce cadre d'analyse conceptuel. En effet, nos résultats suggèrent qu'entre les entreprises sociales inclusives, il manque un élément au sein du modèle RCOV permettant de saisir les différences et spécificités (parfois subtiles) des SIAE, EA et ESAT. L'intention stratégique semble être l'élément manquant du modèle RCOV, si l'on s'en réfère à la conception du *business model* d'Itami et Nishino (2010). Ces résultats nous amènent finalement à suggérer un cadre d'analyse du *business model* combinant le modèle RCOV de Demil et Lecocq (2010) et la conception d'Itami et Nishino (2010) : le « SI-RCOV framework ».

L'aboutissement de cette recherche sur l'élaboration d'un nouveau cadre d'analyse du *business model* peut sembler lui conférer un caractère intermédiaire, inabouti. C'est cependant la richesse de ses résultats et de ses contributions intermédiaires, qui fonde la pertinence de cette recherche.

## **2.1. Discussion des résultats**

L'exploration du *business model* des entreprises sociales inclusives en France révèle des contributions pratiques, théoriques et méthodologiques.

D'un point de vue pratique, cette recherche constitue en France, la recherche la plus exhaustive sur les WISEs. En effet, il s'agit de la première recherche sur les WISEs tenant compte des EA et des ESAT, et donc naturellement de la première recherche confrontant SIAE, EA et ESAT. Elle fait sens avec la vision d'acteurs institutionnels<sup>163</sup> considérant les SIAE, les EA, et les ESAT, comme appartenant au même « pan »<sup>164</sup> de l'ESS, et participe ainsi à la diffusion d'une

---

<sup>163</sup> C'est notamment la vision de la CRESS Hauts-de-France à l'aube de cette thèse CIFRE, comme cela a déjà été évoqué dans le chapitre introductif.

<sup>164</sup> Le terme « secteur » étant utilisé sur le terrain pour l'insertion par l'activité économique (SIAE) et pour les secteurs adapté (EA) et protégé (ESAT), par le terme « pan » nous entendons l'agrégat de ces trois « secteurs ».

telle vision. Les points communs et les éléments distinctifs mis ici en lumière apportent de la lisibilité et peuvent permettre aux acteurs —*i.e.* les entrepreneurs sociaux et/ou les dirigeants de SIAE, d'EA ou d'ESAT— de mieux appréhender les éventuelles situations de concurrence sur le terrain. Car, bien que chaque forme d'entreprise sociale inclusive se différencie des deux autres par ses (finalité, mission et) activités sociales, les activités économiques de toutes les entreprises sociales inclusives se retrouvent nécessairement en concurrence sur le marché. La différenciation principale de chaque forme d'entreprise sociale inclusive semble donc être son intention d'inclusion sociale, car elle n'ont que très peu de concurrence sur ce point<sup>165</sup>. La difficulté réside davantage dans les intentions économiques, d'activités, et d'affaires. La différenciation de l'entreprise étant l'inclusion sociale, elle se doit surtout d'atteindre les niveaux requis —en termes de produit, de prix, et de services associés à la vente, *etc.*— par le marché, sur chacune de ses activités *business*. Car sur le marché, les propositions de valeurs des entreprises sociales inclusives se retrouvent en concurrence entre elles, mais également avec celle de tous les acteurs économiques classiques exerçant une activité similaire ou substituable.

D'un point de vue théorique, cette recherche contribue à l'entreprise sociale inclusive ou WISE, au *social business model*, et au *business model*. En plus de rappeler l'importance de considérer les EA et les ESAT dans la typologie des entreprises sociales inclusives en France, nos résultats suggèrent une nouvelle conception de l'entreprise sociale inclusive, ancrée théoriquement dans la théorie étendue des ressources. En effet, la caractéristique commune majeure du *business model* de ces formes d'entreprises sociales est l'emploi délibéré, et en majorité, de ressources humaines délaissées par le marché de l'emploi. L'application d'un nouveau prisme théorique sur un tel « pan » de l'ESS (de l'économie, et de la société) peut contribuer à la réflexion des acteurs sur leur pratique, et des acteurs institutionnels qui en sont parties prenantes. Les résultats de cette recherche contribuent également à discuter le *social business model* de Yunus *et al.* (2010). La particularité des entreprises sociales inclusives, en tant qu'entreprises sociales, est leur intention stratégique inclusive. Le socle commun entre entreprise sociale et entreprise sociale inclusive semble donc être une intention stratégique sociale. D'où, plutôt que de définir le *social business model* comme un *business model* ayant une équation de profit social, l'intention stratégique inclusive et sociale révélée par nos résultats, tend à suggérer la définition du *social business model* par son intention stratégique sociale. La place de l'intention stratégique au cœur du *business model* mise en lumière ici, à la fois s'inscrit dans le prolongement, et contribue à la conception d'Itami et Nishino (2010). Cette mise en lumière

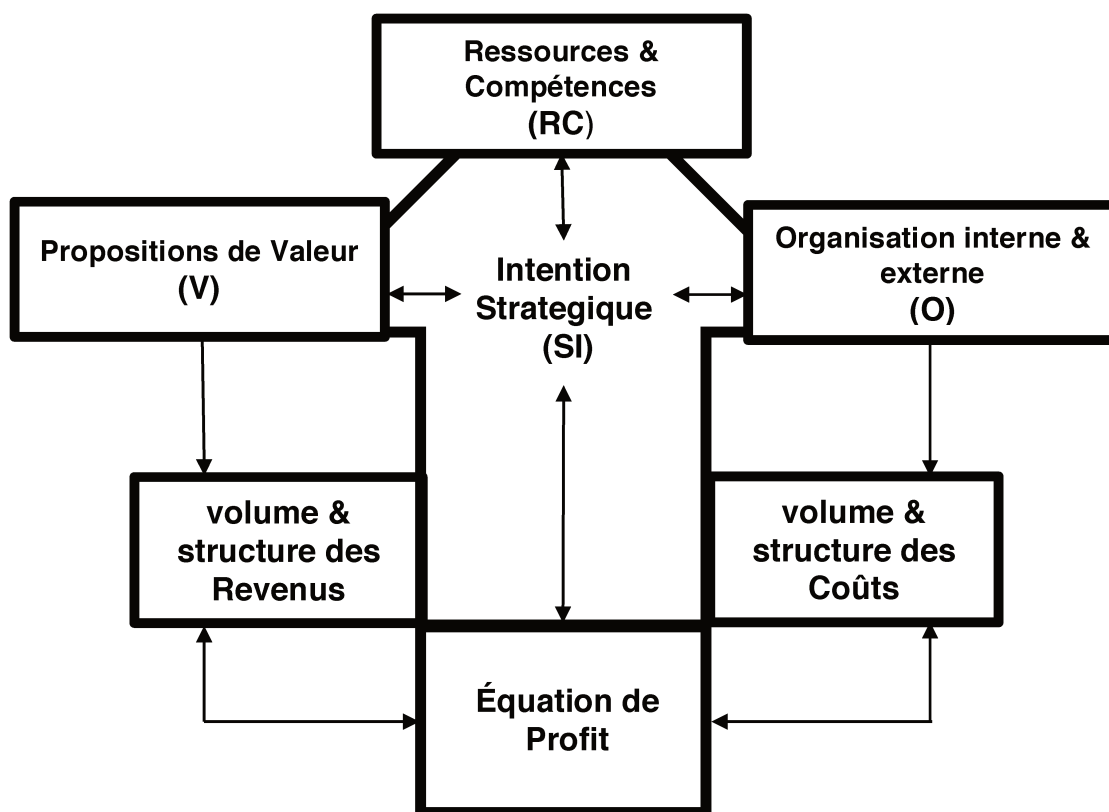
---

<sup>165</sup> Hormis la concurrence des rares entreprises classiques inclusives, et le cas où une personne est éligible à la fois à un parcours en SIAE et en EA.

du rôle de l'intention dans le modèle constitue l'apport théorique de cette recherche au concept de *business model*. En effet, le cadre d'analyse suggéré en fin de discussion augmente le modèle RCOV de l'intention stratégique du *business model* ou de l'organisation.

D'un point de vue méthodologique, le résultat final —*i.e.* le « SI-RCOV *framework* » (Figure 11)— de cette recherche contribue à l'analyse du ou des *business models* d'une organisation.

Figure 11 : Le SI-RCOV *framework* du *business model*



Source : auteur, adapté de Demil et Lecocq (2010)

L'intention stratégique permet d'apporter au cœur du *business model* la perception et la subjectivité de l'entrepreneur (et/ou du ou des dirigeants) et/ou de l'organisation. Cet élément supplémentaire nous semble conforter la robustesse du modèle RCOV, en demandant toutefois davantage de travail au chercheur. En effet, questionner les entrepreneurs et managers sur l'intention stratégique du *business model*, en complément des dimensions « ressources et compétences », « organisation interne et externe » et « propositions de valeur », peut se révéler riche pour comprendre plus finement le *business model*, ses fondations, ses différenciations (réelles et/ou souhaitées), et ses dynamiques. Dans bien des situations, le cadre d'analyse « SI-RCOV *framework* » entend ouvrir la « boîte noire » de l'intention stratégique, et fluidifier la compréhension de l'état actuel du *business model*, comme par exemple une focalisation particulière sur une des dimensions RC, O, ou V, une reconfiguration, ou encore une intention

non-lucrative et sociale. Enfin, le « SI-RCOV *framework* » semble particulièrement intéressant pour analyser les dynamiques du *business model*, en particulier en contexte de changement organisationnel ou de changement d'intention, par exemple une réorganisation, l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou d'un nouveau propriétaire, ou alors en contexte ou suite à une situation de crise, *etc.*

### 3. INTENTION STRATEGIQUE INCLUSIVE ET *BUSINESS MODELS* (PAPIER 3)

#### 3.1. Les résultats

Le troisième papier contribue au *business model* inclusif et à la théorie étendue des ressources. Avec pour point de départ la définition d'un *business model* inclusif du PNUD, il met en application le cadre d'analyse théorique « SI-RCOV *framework* » dans l'étude d'EA et d'ESAT, d'*APF Entreprises*. Les résultats montrent comment l'intention stratégique inclusive et sociale en faveur des travailleurs en situation de handicap<sup>166</sup>, façonne et anime les *business models* des EA et ESAT. Ces *business models* sont donc naturellement caractérisés par la mobilisation en grande majorité<sup>167</sup> de ressources humaines délaissées par le marché de l'emploi en raison de la reconnaissance de leur qualité de travailleurs handicap (RQTH). Nos résultats révèlent trois types de propositions de valeur respectivement à destination de trois parties prenantes distinctes : les propositions de biens et services envers les clients, la proposition d'emploi adapté ou protégé envers chaque travailleur en situation de handicap, et la proposition d'une action durable d'intérêt général envers l'État et la société dans son ensemble. En matière d'organisation, on retrouve les six ressources et compétences clés mises en lumière dans le premier papier, avec toutefois quelques nuances pour deux d'entre elles : au niveau *corporate*, une gouvernance hybride et des partenariats ; au niveau *business*, un portefeuille d'établissements et d'activités, et plutôt qu'une compétence entrepreneuriale, c'est davantage une compétence commerciale et *business* qu'*APF Entreprises* a développé ; et au niveau fonctionnel, *APF Formation* correspond à l'institut de formation<sup>168</sup>, et l'accompagnement en plus d'être socio-professionnel peut en ESAT parfois être également médical (si la situation de

---

<sup>166</sup> Principalement ici en situation de handicap moteur, compte tenu du P de APF.

<sup>167</sup> À hauteur de 80 % au minimum de l'effectif de l'établissement.

<sup>168</sup> Notons toutefois qu'*APF Formation* est un département de l'APF, tout comme *APF Entreprises*, et qu'*APF Formation* est spécialisé dans la formation l'accompagnement, l'éducation et la rééducation des personnes handicapées ou polyhandicapées. En cela, *APF Formation* ne dispense généralement pas de formation à ses travailleurs handicapés d'EA et d'ESAT.

la personne le nécessite). Par ailleurs, l'arrivée fin 2014 de l'actuelle direction d'*APF Entreprises* se ressent dans les résultats économiques : en 2015, le groupe *APF Entreprises* dégage pour la première fois un résultat positif.

### **3.2. Discussion des résultats**

En mettant en application l'articulation entre la théorie étendue des ressources et le *business model*, cette recherche nous permet d'avancer vers une (re)définition théorique du *business model* inclusif. Nos résultats confirment l'idée selon laquelle les *business models* inclusifs ne ciblent pas exclusivement les personnes en situation de pauvreté, mais plus généralement les personnes en situation d'exclusion sociale —dont la pauvreté est un des facteurs— au cœur de leur intention stratégique. Cette intention stratégique inclusive et sociale apparaît être la colonne vertébrale de l'inclusion de ressources humaines délaissées dans un *business model*. En effet, l'intention stratégique se révèle l'interface, à la fois au niveau théorique entre la théorie des ressources<sup>169</sup> et le *business model*, et au niveau empirique entre l'entité « groupe » et ses *business models*, et dans les interactions entre les éléments de chaque *business model*. Cependant, les *business models* des EA et des ESAT étant inclusifs et sociaux, la possibilité de généralisation d'un tel résultat aux *business models* inclusifs apparaît limitée. La portée de nos résultats se limite au secteur adapté et protégé et à son environnement.

Pour le secteur adapté et protégé, cette recherche contribue à proposer un nouveau cadre d'analyse de management stratégique. En effet, il permet d'inclure les EA et ESAT parmi les entreprises sociales inclusives, tout en faisant clairement apparaître leurs distinctions par rapport aux SIAE. En cela, cette recherche contribue également aux entreprises sociales inclusives (ou WISEs)<sup>170</sup>.

Cette recherche fait également apparaître une perception des acteurs du secteur adapté et protégé singulièrement différente de la perception dominante sur le marché de l'emploi, à l'égard des ressources humaines en situation de handicap. Cette perception sectorielle singulière révèle également une intention sociale (et stratégique) sectorielle distinctive en faveur de ces ressources humaines. Cette intention stratégique et sociale commune amène à suggérer l'apport d'une rétroaction au sein de la théorie étendue des ressources (*cf.* Figure 6) expliquant l'émergence d'un nouveau secteur. En effet, après qu'un entrepreneur (individuel

---

<sup>169</sup> Rappelons qu'originellement le concept d'intention stratégique s'inscrit dans le courant de la théorie des ressources (Hamel et Prahalad, 1989).

<sup>170</sup> Qui jusqu'à nos travaux précédents omettent les EA et ESAT de leur taxonomie des WISEs en Europe.

ou collectif) —ayant une perception et une subjectivité alternative d'une ressource délaissée sur le marché— ait actualisé son intention stratégique (innovante) en faveur de ressources délaissées en un *business model* performant, la diffusion et l'adoption (par d'autres acteurs) de l'intention stratégique et/ou la reproduction et l'imitation du *business model* de l'innovateur ou du pionnier, semblent traduire le phénomène d'agglomération d'acteurs conduisant à l'établissement d'un secteur. Cette rétroaction irait donc du *business model* performant à une intersubjectivité sectorielle singulière à l'égard de la ressource (initialement délaissée) dont l'inclusion a été ainsi orchestrée par l'organisation et actualisée par le *business model*. Cette rétroaction semble ainsi caractérisée et/ou déterminée par l'adoption et l'appropriation de l'intention stratégique innovante, par d'autres acteurs, et/ou la reproduction et l'imitation du *business model* de l'innovateur ou du pionnier, par ces mêmes autres acteurs. Cette suggestion tend d'autant plus à renforcer le potentiel du prisme associant théorie étendue des ressources et *business model*.

La mise en application du « SI-RCOV *framework* » contribue à la fois au modèle RCOV (Demil et Lecocq, 2010) et à la conception du *business model* d'Itami et Nishino (2010). Elle tend à conforter l'intérêt du lien entre intention stratégique et *business model*, mis en lumière dans le papier précédent. Bien que s'agissant ici d'entreprises sociales, ce prisme peut sembler, à bien des égards, pertinent pour analyser tout type de *business model* —et pas uniquement ceux qui sont « sociaux »—. Même si cette recherche doit être encore retravaillée, il nous semble que le prisme SI-RCOV peut ouvrir la littérature du *business model* à l'investigation et la prise en compte de l'intention stratégique, dans les évolutions et les dynamiques liées au *business model*. Par ailleurs, l'intention stratégique inclusive, propre au EA et ESAT, apparaît avoir du sens au-delà des frontières de l'ESS comme le suggère l'identification d'un groupe diversifié d'entreprises (classiques) inclusives. Afin de pouvoir amender la définition du *business model* inclusif, il se révèle nécessaire de confronter les *business models* des deux modèles d'entreprises sociales inclusives ici étudiées avec ceux de SIAE, et ceux d'entreprises classiques inclusives.

## 4. LE *BUSINESS MODEL* INCLUSIF (PAPIER 4)

### 4.1. Les résultats

Le quatrième et ultime papier contribue à proposer une (re)définition théorique du *business model* inclusif. Il met en lumière au travers des trois cas étudiés, quatre modèles d'entreprises inclusives en France : l'ESAT, l'EA, la SIAE, et l'entreprise classique inclusive. Les résultats analysent qualitativement les portefeuilles des groupes diversifiés : de SIAE (*Vitamine T*), d'EA et d'ESAT (*APF Entreprises*), et d'entreprises classiques inclusives (*Ethik Investment*). Les résultats laissent apparaître des distinctions entre les ressources humaines employées par chaque groupe, ainsi que des singularités entre les intentions stratégiques, et entre les *business models* des différentes formes d'entreprises inclusives. Ils aboutissent à la (re)définition suivante du *business model* inclusif : « *un business model inclusif est un business model caractérisé par une intention entrepreneuriale et stratégique inclusive en faveur d'êtres humains « délaissés » par les marchés traditionnels, en raison de leur situation de pauvreté et/ou de vulnérabilité. Le(s) business system(s) d'un tel business model réalise(nt) cette intention inclusive différenciante en incluant ces personnes en tant que ressources humaines majoritaires de la création de valeur (salariés, producteurs/prestataires, entrepreneurs/managers), d'une ou plusieurs activités développées et organisées, en cohérente adaptation avec les aptitudes, les compétences (savoir, savoir-faire, et/ou savoir-être), et les projections des personnes* ». Cette recherche contribue également à confirmer l'intérêt du prisme SI-RCOV comme cadre d'analyse du *business model*, permettant de mettre en lumière à la fois les nuances, parfois subtiles, et les processus communs, des *business models* inclusifs. En effet, la majorité<sup>171</sup> des ressources humaines mobilisées par ces trois groupes diversifiés, correspond à des ressources délaissées par le marché de l'emploi. En effet, les EA et les ESAT se focalisent sur les travailleurs en situation de handicap nécessitant un environnement adapté voire protégé, les SIAE sur les personnes en situation de chômage de longue durée, et l'entreprise classique inclusive ici étudiée sur les salariés en situation de handicap. Le taux de chômage des ressources humaines en situation de handicap —deux fois supérieur au taux de chômage général en France— justifie leur caractère délaissé sur le marché de l'emploi. Quant aux ressources humaines en situation de chômage de longue durée, cette situation —attestée par la délivrance d'un agrément par Pôle Emploi— témoigne d'elle-même<sup>172</sup> de leur caractère délaissé sur le marché de l'emploi. Cette focalisation sur l'emploi en majorité, de ressources

---

<sup>171</sup> *A minima* 50% de l'effectif global du groupe

<sup>172</sup> Le chômage de longue durée signifiant le non-recrutement de la personne par les entreprises sur la période.



humaines délaissées par le marché se révèle être au cœur de l'intention stratégique qui fonde le *business model* inclusif. La concrétisation de cette intention stratégique inclusive au sein d'une entreprise sociale, confère un revenu complémentaire —les « aides aux postes »— en provenance de l'État en contrepartie de la proposition de valeur d'intérêt général, confirmant les résultats des papiers précédents. En matière d'organisation interne et externe, les résultats portant sur le groupe diversifié d'entreprises classiques *Ethik Investment* amènent à discuter les six ressources et compétences clés pour inclure des ressources humaines délaissées — résultats du premier papier—. Tout d'abord, la gouvernance du groupe *Ethik Investment* n'est pas hybride mais son intention entrepreneuriale et stratégique est inclusive, et son innovation sociale réside dans le développement d'activités dont les revenus sont exclusivement économiques. Cela suggère de remplacer la « gouvernance hybride » par une intention entrepreneuriale et stratégique inclusive (pouvant être sociale), en tant que première ressource et compétence clé pour un *business model* inclusif. Des partenariats et une compétence relationnelle et politique des dirigeants, un portefeuille d'activités inclusives, et une compétence entrepreneuriale et business, se retrouvent au sein des trois cas. Ces trois ressources et compétences clés —identifiées dans le premier papier— d'un *business model* inclusif restent donc inchangées. Concernant la cinquième ressource et compétence clé, les résultats issus du cas *Ethik Investment*, amènent à mettre l'accent non seulement sur la formation des ressources humaines initialement délaissées par le marché, mais également sur la prise de conscience du grand public et de la Société quant à la contribution sociétale des ressources humaines aujourd'hui délaissées. Enfin la sixième ressource et compétence clé se voit également amendée suite aux résultats issus du groupe d'entreprises classiques inclusives, dans le cadre du *business model* inclusif : un accompagnement et un management individualisé favorisant l'autonomie professionnelle de la personne (pouvant être social voire médico-social dans le cas des entreprises sociales inclusives).

Enfin, comme nous l'avons vu dans la discussion du papier précédent, les résultats des cas *Vitamine T* et *APF Entreprises*, chacun pionnier de leurs secteurs respectifs, amènent à suggérer l'apport d'une rétroaction dans la théorie étendue des ressources. En effet, ces deux groupes semblent chacun avoir contribué à l'émergence de l'insertion par l'activité économique et du secteur adapté et protégé, par l'innovation sociale que constituaient leurs premières filiales lors de leurs créations respectives.

## 4.2. Discussion des résultats

La (re)définition du *business model* inclusif suggérée dans ce papier, s'articule en deux niveaux. Dans un premier temps, elle définit généralement le *business model* inclusif par son intention entrepreneuriale et stratégique inclusive en faveur de ressources humaines délaissées par le marché. Puis dans un second temps, elle explique la manière d'inclure ces ressources humaines dans le *business system* —réalisant l'intention stratégique— du *business model*. Cette articulation en deux temps fait directement référence à la définition du *business model* d'Itami et Nishino (2010). La seconde partie de notre définition reprend les éléments de la définition du *business model* inclusif du PNUD en l'inscrivant dans la théorie des ressources. En effet, en plus de l'ancrage théorique suggéré, la notion de ressource délaissée permet de ne plus cantonner uniquement le *business models* inclusif aux *business models* incluant des personnes en situation de pauvreté, et de l'étendre à tout *business model* incluant des personnes en situation d'exclusion sociale. Ainsi ancré théoriquement, le *business model* inclusif concerne toute organisation incluant des êtres humains « socialement exclus » ou « délaissés par le marché », au cœur de sa création de valeur et de ses activités économiques. Les *business models* inclusifs existant peuvent être des entreprises sociales —*i.e.* des *social-inclusive business models*— ou des entreprises classiques —*i.e.* des *inclusive business models* « classiques »—. La notion de *business model* inclusif transcende les clivages et semble avoir des perspectives intéressantes pour les travaux portant notamment sur le BoP, le *social business*, les WISEs, les entreprises inclusives, et l'innovation sociale entre autres. En effet, apparaissant avoir un lien avec chacun de ces concepts, le *business model* inclusif constitue un nouveau prisme de management stratégique pour analyser les pratiques, communes aux acteurs dirigeant ou gérant une organisation focalisée sur le BoP, un *social business*, une WISE, ou une entreprise inclusive. De plus, le caractère majoritaire des ressources humaines délaissées dans le *business model* inclusif, précisé dans notre définition clarifie la distinction entre *business model* inclusif et *business* inclusif. La clarification théorique et la conceptualisation du *business model* inclusif suggérée par cette recherche peut également être utile dans le développement de cette forme d'innovation sociale à l'international.

Empiriquement, cette recherche a la particularité d'investiguer trois cas issus d'un pays développé quand la grande majorité des cas de la littérature se situe dans des pays en voie de développement. C'est de ce contexte que la remise en question de la focalisation exclusive des *business models* inclusifs sur les personnes pauvres a naturellement émergé. En plus de démontrer que les *business models* inclusifs existent dans les pays développés (et pour deux de nos cas, depuis plus de 35 ans), cette recherche se révèle riche d'enseignements pour les acteurs

des entreprises inclusives à l'international. La mise en lumière de l'intention stratégique inclusive, de sa mise en œuvre au cœur du *business model*, des ressources et compétences clés dans ce processus, et la suggestion d'un outil spécifique d'analyse (voire de conception et de mise en œuvre) —le « SI-RCOV *framework* »—, constituent un nouveau prisme d'analyse et un ensemble d'outils susceptibles d'accompagner la stratégie et les pratiques des dirigeants d'entreprises inclusives. En contexte d'entrepreneuriat, les outils issus de cette recherche et leur articulation, fournissent un référentiel susceptible d'accompagner les entrepreneurs sociaux, dans la création et le développement de leurs activités. Les résultats de cette recherche peuvent également s'adresser aux acteurs sectoriels et institutionnels parties prenantes —directes ou indirectes— d'entreprises inclusives. L'histoire des secteurs de l'insertion par l'activité économique, des EA et des ESAT en France, suggère que l'État contribue à l'essor des innovations sociales d'entrepreneurs (individuels ou collectifs), en secteur et modèle. En effet, ces secteurs sont particulièrement réglementés et les « aides aux postes » constituent une part considérable —vitale dans bien des cas— des revenus des entreprises sociales inclusives françaises. Assumant et assurant avec proactivité la réponse au problème de l'emploi des personnes exclues, la mission d'intérêt général des entreprises inclusives a une contribution sociétale indéniable sur le marché de l'emploi. Elles emploient (au moins temporairement) les ressources humaines délaissées par les autres acteurs et influencent la perception des acteurs au travers de leurs activités, en témoignant par l'exemple de la possibilité de construire des *business models* viables, performants et durables, basés sur ces ressources humaines. Mais surtout, une fois en emploi, et particulièrement après lorsque la personne se retrouve (de nouveau) sur le marché de l'emploi, son expérience récente est censée en faire une ressource humaine ordinaire. Toutefois, comme le montrent les résultats du premier papier, un passage dans une entreprise sociale inclusive peut également renforcer la perception négative d'un recruteur à l'égard d'un candidat (ce qui ne semble pas être le cas pour *Ethik Investment*)<sup>173</sup>. Cela suggère que certains recruteurs ont une perception négative des entreprises sociales inclusives. En effet, dans la thématique de « l'accès à l'emploi », les domaines les moins investis par les entreprises, en France<sup>174</sup>, apparaissent être « l'accompagnement de l'entrepreneuriat » et « l'insertion par l'activité économique », alors que paradoxalement, « l'entrepreneuriat social » est le deuxième thème des préoccupations émergentes de ces mêmes entreprises. Cela suggère aux États l'intérêt, d'une part de continuer d'inciter les entreprises à opérer avec les entreprises inclusives, et d'autre part de soutenir et d'accompagner

---

<sup>173</sup> Nos données et nos résultats ne nous permettent pas de l'affirmer avec certitude.

<sup>174</sup> Selon le Focus « L'inclusion dans l'emploi » (décembre 2015) du « Baromètre de l'engagement social et sociétal des entreprises sur les territoires », FACE-*Sociovision*, 3<sup>ème</sup> vague, 12 novembre 2015.

l'émergence et la réplique de telles innovations sociales qui sont sûrement des modèles d'avenir. En définissant et discutant le *business model* inclusif, cette recherche contribue à explorer et à ouvrir la voie à des travaux complémentaires sur les modèles d'entreprises dont la mission sociale est d'intérêt général, et dont le moyen est l'activité économique. Afin d'enrichir notre discussion, il nous semble pertinent et nécessaire de confronter la conception et l'articulation théorique de cette recherche à un contexte de pays en voie de développement, voire d'un des pays les moins avancés. En cela, nous envisageons, dès la thèse soutenue de délocaliser et poursuivre nos recherches à Madagascar et dans la zone de l'Océan Indien.

## LIMITES GENERALES ET PERSPECTIVES

### LIMITES GENERALES

La principale limite à laquelle nous avons dû faire face est la durée limitée d'une recherche doctorale. Cette contrainte temporelle limite naturellement la maturation et la réflexivité pourtant primordiales à l'élaboration d'une telle articulation théorique. L'enracinement sur le terrain et le partage des conceptions empiriques, entre les acteurs et le chercheur, tentent de combler —au moins en partie— ces insuffisances. En effet, la démarche générale de cette recherche, résolument abductive dans son ensemble —et concrétisée par une séquence induction-abduction-déduction (cf. Figure 8)— a débuté de manière inductive. En cela, à défaut d'un traitement minutieux des données, nous avons privilégié les échanges et les discussions avec les acteurs dans nos itérations et dans l'affinement de nos résultats de recherche.

Cette recherche ambitionne de (re)définir conceptuellement le *business model* inclusif. Il s'agit, cela dit, d'une recherche qualitative. Or, la recherche qualitative est par essence limitée en matière de généralisation des résultats. En effet, l'étude approfondie de trois cas ne semble pas pouvoir permettre de proposer une définition générale du *business model* inclusif. De surcroît, nos trois cas se situent dans un pays développé quand la majorité des cas de la littérature existante sur le *business model* inclusif, se situe dans des régions en voie de développement. La particularité de ce terrain au regard de l'objet de recherche limite considérablement la portée de nos résultats. Toutefois, là encore, la démarche générale de recherche adoptée cherchait à anticiper —au moins en partie— cette limite en matière de généralisation des résultats. Car, comme nous le rapportons dans notre réflexion épistémologique, « *l'abduction en elle-même ne comporte aucun critère de validité puisqu'elle ne porte que sur le possible* : « [...] »

*L'abduction ne nous engage à rien. Elle fait simplement qu'une hypothèse est posée sur notre dossier de cas à tester* » (5.602) » (Dumez, 2013, p. 192-193-194). Et même, notre (re)définition du *business model* inclusif, et notre articulation conceptuelle et théorique, sont davantage d'humbles suggestions d'un apprenti-chercheur que de véritables propositions scientifiques à tester sous formes d'hypothèses.

De plus, nous sommes convaincus que les résultats issus de l'étude des *business models* inclusifs dans un contexte de pays développés, mettent en lumière des stratégies et des pratiques inspirantes pour les praticiens et chercheurs en contexte de pays en voie de développement. En effet, pour tout entrepreneur ayant l'intention d'inclure en majorité des ressources délaissées par le marché, nous suggérons six ressources et compétences clés, et mettons en exergue quatre manières d'organiser cette inclusion, et les types de propositions de valeur envisageables (dépendant du contexte et de l'intention entrepreneuriale et stratégique), dans la valorisation de telles ressources. Pour les chercheurs travaillant sur le *business model* inclusif, cette recherche doctorale suggère de renouveler l'ancrage et l'articulation théoriques du concept. Ce potentiel est toutefois conditionné par la diffusion de nos travaux, qui à ce jour, reste très limitée.

La France est un pays très institutionnalisé, où les dispositifs de lutte contre l'exclusion sociale sont particulièrement établis. Or, au regard de l'ambition d'une société inclusive, les entreprises sociales inclusives semblent davantage être dans l'inclusion, que réellement inclusives : « *Être inclusif n'est donc pas faire de l'inclusion, pour corriger a posteriori les dommages des iniquités, des catégorisations et des ostracismes. C'est redéfinir et redonner sens à la vie sociale dans la maison commune, en admettant, [...] que l'humanité est une infinité de configurations de vie et une mosaïque d'étrangetés ; que la fragilité et la modestie ne sont pas synonymes de petitesse [...] ; que l'équité et la liberté constituent le ciment d'une communauté humaine* » (Gardou, 2012, p. 152). En effet, quelque part, philosophiquement, les personnes socialement exclues tendent à le rester partiellement, dès lors que leur accompagnement à « reprendre pied » dans le travail et la société, passe par une structure « spéciale » —dédiée— dans laquelle elles restent majoritairement (« parquées ») entre elles. De même, la certification par un acteur public du statut de ressources délaissées par le marché de l'emploi —via la RQTH pour les travailleurs en situation de handicap, et l'agrément *Pôle Emploi* pour les travailleurs en situation de chômage de longue durée— peut se révéler très discutable. La reconnaissance par l'acteur public de la situation d'exclusion peut être stigmatisante et discriminante pour la personne —et ce, bien que l'intention initiale soit sa prise en charge et l'accompagnement dans son parcours—. Il s'agit ici d'une limite de la catégorisation : celle-ci semble nécessairement

passer par l'identification de critères distinctifs, discriminants, afin de classifier, et créer du sens. En effet, certains travailleurs (en emploi ou en recherche d'emploi) se retrouvant dans une situation d'incapacité, hésitent à faire reconnaître leur qualité de travailleur handicapé. Ce qui, en connaissance du contexte de l'emploi des personnes en situation de handicap, peut être compréhensible. Car de fait, la reconnaissance par l'État du statut de ressource délaissée de la personne tend à confirmer et concrétiser —au travers d'un artefact (*i.e.* la RQTH ou l'Agrément *Pôle Emploi*)— la perception négative des recruteurs des entreprises à son égard, pourtant déjà problématique. Philosophiquement, dans une société inclusive, il ne doit pas exister pas de dispositifs spécifiques, à destination des plus vulnérables, ou de « carte de membre » pour accéder à un « lieu » social réservé, et donc exclusif. Toute la société doit veiller à garantir son accessibilité pour tous, son appartenance à tous, et se mettre en mouvement lorsque ce n'est pas tout à fait le cas : *« Les liens avec les plus vulnérables se désagrègent sous des regards qui se détournent. La valeur du nous se délite et l'inhospitalité s'installe. Le visage d'un exclus, exposé à la négation, fait-il naître encore en soi un sentiment de responsabilité ? [...] L'absurde est aux portes d'une société appauvrie en solidarité, où l'on privilégie la petite monnaie de ses avoirs et intérêts individuels, dont la défense absorbe la plus grande part de l'énergie. Ce culte de l'avoir creuse des gouffres qu'il ne parvient pas à combler, laissant chacun seul avec ses fragilités, ses luttes et ses peurs [...]. Agir sur elle requiert des sauts créatifs, des audaces transfiguratrices : un esprit d'utopie prenant appui sur le réel pour le transformer, le transcender [...]. Chimère, ce nouvel ordre inclusif ? Nous ne le croyons pas. Suscité et accompagné, l'insoumission et l'espérance qu'il porte finiront par faire leur chemin en dépit des obstacles [...]. Pour aller plus loin, plus haut, une société a besoin de valeurs fortes et partagées [...]. L'enjeu est de taille. La transformation des esprits et des pratiques prendra du temps, mais la nécessité est là : amender la terre pour en permettre l'accomplissement »* (Gardou, 2012, p. 148-153). L'étude du cas *Ethik Investment* contribue à démontrer la possibilité d'inclure majoritairement des ressources humaines délaissées dans une entreprise traditionnelle. C'est en cela que ce cas se révèle si inspirant et si riche en implications sociétales.

Enfin, au regard de cette étude et des limites précédemment évoquées, et allant dans le sens de Gardou (2012), il nous apparaît nécessaire d'envisager très sérieusement l'abandon du terme « handicap » : *« L'objectif inclusif est d'abandonner les mots-frontières au profit de termes-liens. Les termes communs, en lieu et place de termes particularisants, concourent à remettre dans le mouvement général. Ils redonnent aux personnes en situation de handicap leur dignité ontologique et leur ouvrent la possibilité de s'amarrer à une vie sociale, qui leur échappe comme du sable entre les doigts. Faut-il continuer, par exemple, à parler d'enfants ou*

*d'adultes intégrés à l'école ou dans les lieux professionnels, comme si l'on devait incorporer des éléments exogènes ne procédant pas d'un ensemble commun ? Disons simplement scolarisés ou en activité professionnelle. Probablement aurons-nous aussi à abandonner, dans un temps plus ou moins proche, le terme handicap, qui fait certainement partie des concepts émoussés, sinon épuisés, qui continuent à vivre, en entretenant des confusions ou une stigmatisation et en légitimant des exclusions » (Gardou, 2012, p. 82-83).*

## PERSPECTIVES

Les perspectives à l'issue de cette recherche doctorale sont nombreuses. Tout d'abord, hormis le premier papier qui a été publié dans la *Revue Française de Gestion*, les trois autres n'ont pas encore été publiés. Poursuivre la réécriture des trois derniers papiers constitue donc la première des perspectives de cette thèse sur papiers. En effet, il s'agit à notre sens du premier intérêt de ce format de thèse. Naturellement, c'est le deuxième papier qui sera soumis en premier. Avec nos co-auteurs nous projetons de le soumettre à la *Revue Française de Gestion* au deuxième trimestre de l'année 2017. Les derniers papiers, tous deux écrits en 2016, seront de nouveau soumis pour communication en conférence durant l'année 2017, avant d'être respectivement soumis en revue en fin d'année, voire début 2018.

Ensuite, comme l'ont soulevé les limites générales de cette recherche doctorale, l'investigation entamée lors de la thèse et l'articulation théorique que nous suggérons, nécessitent d'être approfondies. La mise en lumière du lien entre intention stratégique et *business model* —et la suggestion du prisme SI-RCOV du *business model*— constitue un apport considérable qui mérite d'être approfondi. En effet, comme il a été déjà dit, ce prisme apparaît pertinent pour accompagner toutes les dynamiques en lien avec l'évolution de l'organisation et celle de son *business model*, de l'émergence à la reconfiguration totale. La diffusion de ce prisme auprès des praticiens et du grand public serait plus conséquente à travers l'écriture d'un livre sur le sujet.

L'approfondissement de l'investigation de la théorie étendue des ressources et du *business model* inclusif se révèle également souhaitable. En effet, nos résultats —dans les troisième et quatrième papiers— suggèrent l'amendement de la théorie étendue des ressources par une rétroaction. Car les secteurs adapté, protégé, et de l'insertion par l'activité économique comme d'autres secteurs —*e.g.* celui du traitement de la valorisation de certains déchets (*cf.* Zaoual, 2013)— semblent s'être développés par réplique ou par imitation (Bourkha, 2014) de

l'intention stratégique, et/ou du *business model* performant et basé sur des ressources délaissées, de l'entrepreneur pionnier. Une recherche annexe à la thèse a été menée en ce sens, sur l'organisation de l'imitation d'un *business model* innovant avec nos co-auteurs du deuxième papier —en qualité de troisième auteur— (Bourkha *et al.*, 2016 ; *cf.* Annexe 42). Comme notre deuxième papier de thèse, ce dernier sera soumis prochainement à une revue à comité de lecture. Le croisement des discussions de ces deux papiers nous semble en effet en mesure de compléter la théorie étendue des ressources, et par la même de jeter un nouveau regard sur l'émergence des secteurs. Quant à l'approfondissement de l'investigation des *business models* inclusifs, comme il a également été dit à plusieurs reprises tout au long de cette thèse, ces recherches doivent à notre sens se poursuivre dans un contexte de pays en voie de développement, voire même dans un des pays « les moins avancés ». Une telle opposition du contexte nous semble particulièrement pertinente pour challenger la robustesse de l'articulation conceptuelle et théorique que nous suggérons. Car, comme le relève l'exploration du BoP à Madagascar de Cholez *et al.* (2010), le contexte culturel, social et économique de ce pays en font un terrain de recherche particulièrement riche : « *Il ressort de ces investigations que la population BoP comme marché potentiel ne se conforme pas véritablement aux représentations élaborées la concernant, que ce soit à travers la figure ordinaire du consommateur pour les marchés de masse, ou à travers la figure plus élaborée du consommateur-producteur du business social. Le BoP ne correspond pas à la figure du consommateur aux besoins infinis mais au budget très limité, qui chercherait à maximiser la satisfaction de ses besoins ; au contraire, il est plutôt un consommateur aux besoins limités dont la formation devrait être au cœur de toute enquête. Quant au paysan producteur, son activité, généralement plurielle, s'explique avant tout par les relations sociales et les héritages dans lesquels elle s'insère plus que par un modèle de producteur entrepreneur. [...] Incertains, reposant sur des logiques qui échappent aux firmes occidentales, les marchés BoP semblent plus que d'autres requérir la construction de nouveaux business models* » (Cholez *et al.*, p.125-126). Ainsi, une fois la thèse soutenue, nous poursuivrons nos travaux à Madagascar. Dans ce pays, où la pauvreté touche la majorité de la population, nous avons identifié deux cas particulièrement intéressants pour poursuivre nos recherches sur les *business models* inclusifs. L'association *Akamasoa*<sup>175</sup> constitue le premier des deux cas identifiés. Créée en 1989 par le Père Pedro Opéka —véritable entrepreneur social pouvant être comparé à Muhammad Yunus<sup>176</sup>—, *Akamasoa* peut être comparée à *Vitamine T* et à l'APF, et vise à accompagner les

---

<sup>175</sup> Littéralement « bon ami » en malagasy.

<sup>176</sup> Le Père Pedro a dévoué sa vie à la lutte contre la pauvreté. Il a, à plusieurs reprises (quatre fois pour être précis, dont la dernière en 2016), été nommé pour le prix Nobel de la Paix (toutefois sans jamais le recevoir).



familles les plus pauvres de la Grande Île. En vingt-cinq années d'existence, *Akamasoa* a créé vingt-deux villages dans tout Madagascar, qu'elle gère totalement. En effet, l'association manage le logement, l'éducation, la santé, l'agriculture, l'emploi, entre autres, de milliers de villageois-bénéficiaires. En 2015<sup>177</sup>, elle a relogé près de 25.000 personnes, elle a scolarisé 12.850 enfants et adolescents, elle a fourni des soins à plus de 37.000 personnes, elle a replanté 10.000 à 20.000 arbres, et elle a employé plus de 3.000 salariés. Ces chiffres témoignent de l'action considérable de l'association et suscitent particulièrement notre intérêt. *Akamasoa* semble être un cas pertinent à étudier au regard de l'articulation proposée dans cette thèse, même si la majorité de ses revenus proviennent de dons et de subventions de grands acteurs internationaux. Une analyse de son *business model* pourrait permettre de soutenir son développement, et de réduire considérablement la dépendance de l'association aux dons et subventions si une telle stratégie venait à être à l'ordre du jour.

Le second cas est que nous avons identifié est la ferronnerie de Dieudonné Razafinjatovo et Violette Ralalaseheno. Situé à Ankazobe-Alasora, le village-atelier emploie plus de 250 personnes en situation d'exclusion, de pauvreté et/ou de vulnérabilité, a sa propre école primaire et son collège, et produit plus de 30 % de sa consommation alimentaire, en agriculture biologique. Partie de zéro, à la fin des années 1990, cette entreprise sociale fabrique des produits d'artisanat d'art —des pièces uniques en grande partie— qu'elle commercialise sur le marché malagasy et les marchés mondiaux. Par exemple, elle est notamment présente à la Foire de Paris, chaque année depuis 2004, et ce, malgré le coût de location du stand (1.000 euros TTC par jour, pour onze jours et pour un stand de 27 m<sup>2</sup>)<sup>178</sup> et de la logistique nécessaire à son assortiment.

Ces deux organisations sont parmi les leaders de l'entrepreneuriat alternatif à Madagascar. *Akamasoa* est à coup sûr, l'association malagasy la plus connue grâce à la notoriété internationale du Père Pedro —à 68 ans, il continue de sillonner le monde pour faire connaître son action et récolter des fonds pour poursuivre sa mise en œuvre—, et l'atelier de Dieudonné et Violette apparaît être le cas le plus mentionné dans les récents documentaires évoquant l'entrepreneuriat social dans la Grande Île de l'Océan Indien. Nous envisageons d'étudier ces deux cas en 2017, dans la prolongation des recherches menées dans cette thèse. Par ailleurs, en plus de l'étude de ces deux cas, nous envisageons nous-même la création d'entreprises. Dans un premier temps, afin de diffuser nos travaux dans les sphères pratiques, nous créerons une

---

<sup>177</sup> cf. Rapport d'Activité 2015, consultable en ligne sur PerePedro-Akamasoa.net : <http://www.perepedro-akamasoa.net/wp-content/uploads/2016/03/Rapport-dactivite%CC%81-2015.pdf>

<sup>178</sup> source : site Internet de RFI : <http://www.rfi.fr/afrique/20120503-madagascar-antananarivo-violette-ralalaseheno-enthousiasme-artisanat-solidaire-foire-paris>

entreprise individuelle de conseil en stratégie et management. Puis dans un second temps, afin de nous confronter directement à l'entrepreneuriat inclusif, nous créerons une entreprise inclusive<sup>179</sup>. Cette entreprise pourra également être l'objet d'une recherche-intervention sur le *business model* inclusif.

Enfin, il est fort probable qu'après la soutenance, nous élargissons —et ce, en parallèle des pistes précédemment évoquées— les perspectives disciplinaires de nos recherches au-delà des Sciences de Gestion et du Management.

---

<sup>179</sup> À ce jour, nous avons déposé une marque, et sommes en phase de R&D avec nos partenaires. Un *business plan* est actuellement en cours d'élaboration.

## BIBLIOGRAPHIE

**Adner R. and Helfat C.E. (2003)**, “Corporate effects and dynamic managerial capabilities”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, p.1011-1025

**AERES (2013)**, « Évaluation de l’AERES sur l’unité : Lille Économie et Management LEM, sous tutelle des établissements et organismes : Université Lille 1 - Sciences et Technologies, Fédération universitaire et polytechnique de Lille, Université d’Artois, Centre National de la Recherche Scientifique », Rapport de l’Agence d’évaluation de la recherche de l’enseignement supérieur (AERES) sur le laboratoire LEM-CNRS, novembre 2013, 23p.

**Afuah A. and Tucci C. L. (2001)**, *Internet business models and strategies: Text and cases*, New York: McGraw-Hill.

**Allard-Poesi F. et Perret V. (2004)**, « La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux », *Finance - Contrôle - Stratégie*, vol. 7, n°4, p. 5-36

**Allard-Poesi F. (2005)**, “The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis”, *Organization*, march 2005, vol. 12, n°2, p.169-196

**Alvarez, S. A., and Busenitz, L. W. (2001)**, “The entrepreneurship of resource-based theory”, *Journal of Management*, 27(6), 755-775.

**Alvarez S. A and Barney J. B. (2004)**, “Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm”, *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n°5, p. 621-635.

**Alvarez S. A and Barney J. B. (2005)**, “How Do Entrepreneurs Organize Firms Under Conditions of Uncertainty?”, *Journal of Management*, vol. 31, n°5, p. 776-793.

**Amit R. and Zott C. (2001)**, “Value creation in e-business”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 493-520.

**Arrègle J.-L. et Powell T.C. (2009)**. « Pour une approche plus équilibrée de la performance des firmes », *Revue française de gestion*, n° 196, p. 147-165.

**Arya B. and Lin Z. (2007)**, “Understanding Collaboration Outcomes From an Extended Resource-Based View Perspective: The Roles of Organizational Characteristics, Partner Attributes, and Network Structures”, *Journal of Management*, vol. 33, n°5, p. 697-723.

**Austin R. D., Wareham J. and Busquets J. (2008)**, “SPECIALISTERNE: Sense & Details”, *Harvard Business School Cases*, n°9-608-109, february 14, 2008, 20p.

**Baden-Fuller C., Demil B., Lecocq X. and MacMillan I. (2010)**, “Editorial: Special Issue on Business Models”, *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p.143-145

**Baden-Fuller C., Morgan S. (2010)**, “Business Models as Models”, *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 156-171

**Baret C. (2012a)**, « Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales? Une proposition de matrice stratégique. » *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 2012, v. 2, n° 2, p. 66-82.

**Baret C. (2012b)**, « Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) : du modèle unique aux stratégies différenciées », Actes des 32<sup>èmes</sup> Journées de l’Association d’Économie Sociale : *Travail, organisations et politiques publiques : quelle soutenabilité à l’heure de la mondialisation ?*, 13 et 14 septembre 2012, sous la direction de N. Richez-Battesti, F. Petrella, et P. Gianfaldoni, Presses universitaires de Louvain, 2012, p. 123-138

**Baret C. (2013)**, “Reconciling Economic and Social Objectives in Centres for Disabled Workers”, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 5, n°9, p. 31-45

**Barney J.B. (1991)**, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol.17, n°1, p. 99-120.

**Barney J.B., Wright M. and Ketchen D.J. (2001)**, “The Resource-based view of the firm: Ten years after 1991”, *Journal of Management*, vol.27, n°6, p. 625-641.

**Barney J.B., Ketchen D.J. and Wright M. (2011)**, “The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?”, *Journal of Management*, vol. 37, n°5, p. 1299-1315

**Battilana J., Sengul M., Pache A.-C. and Model J. (2014)**, “Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises”, *Academy of Management Journal*, vol. 58, n°6, p. 1658-1685

**Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M. (1999)**, La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thiétart R.-A. (Éd.) *Méthodes de recherche en management*, 1999, Paris : Dunod, p. 224-256.

**Belmondo C. and Sargis-Roussel C. (2015)**, “Negotiating Language, Meaning and Intention: Strategy Infrastructure as the Outcome of Using a Strategy Tool through Transforming Strategy Objects”, *British Journal of Management*, vol. 26, n°1, p. 111-118

**Block L. (1993)**, “Saying goodbye to an old friend: The closure of a sheltered workshop”, *Canadian Journal of Rehabilitation*, vol. 7, n°2, p. 111-118

**Borzaga C. and Defourny J. (2001)**, *The emergence of social enterprise*, London and New York, Routledge, édition 2004, 383p., ISBN: 978-0-4152-5301-7

**Bourkha B. (2014)**, *Les capacités développées par les organisations pour imiter : cas des banques marocaines de détail*, Thèse de Doctorat soutenue le 10 décembre 2013, Université de Lille, 432p.

**Bourkha B., Dewitte A., Ranjatoelina J.T. (2016)** « Organiser l’imitation d’un business model innovant : quatre propositions pour les entreprises », XXV<sup>ème</sup> conférence annuelle de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2016, 30 mai – 1er juin, Hammamet, Tunisie.

**Bowman C. and Ambrosini V. (2000)**, “Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy”, *British Journal of Management*, vol. 11, n° 1, p. 1-15,

**Brandenburger A. M. and Harborne S. W. (1996)**, “Value-based business strategy” *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 5, n° 1, p. 5-24.

**Brink J. and Holmen M. (2009)**, “Capabilities and Radial Changes of the Business Models of New Bioscience firms”, *Creativity and Innovation Management*, vol. 18, n°2, p. 109-120

**Campi S., Defourny J., and Grégoire O. (2006)**, “Work Integration Social Enterprises: are they multiple-goal and multi-stakeholder organizations?”, Chapter 2 in **Nyssens M.**, *Social Enterprise*, Routledge studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations, 2006

**Casadesus-Masanell R. and Ricart J. E. (2010)**, “From Strategy to Business Models and onto Tactics”, *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 195-215.

**Cayet J.-P. (1997)**, « Histoire de la Sauvegarde du Nord. Insertion sociale, insertion professionnelle, insertion économique », novembre 1997, téléchargé sur le site Internet de la Sauvegarde du Nord le 24 juin 2012, 10p.

**Chadwick C., Super J. F. and Kwon K. (2015)**, “Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 36, n°3, p. 360-376

**Charreire-Petit S. et Durieux F. (2007)**, « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 58-83

**Chesbrough H. and Rosenbloom R. S. (2002)**, “The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies” *Industrial and corporate change*, 2002, v. 11, n° 3, p. 529-555.

**Chirico F., Sirmon D. G., Sciascia S. and Mazzola P. (2011)**, “Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 5, n°4, p. 307-326

- Cholez C., Trompette P., Vinck D. et Reverdy T. (2010)**, « L'exploration des marchés BOP, Une entreprise morale », *Revue française de Gestion*, n°208-209, p. 117-135
- Choo C.W. (1996)**, "The Knowing Organization: how Organizations use information to construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions", *International Journal or Information Management*, vol. 16, n° 5: 329-340
- Cochran P. L. and Wood R. A. (1984)**, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27 n° 1, p. 42-56
- Conner K. R. and Prahalad C. K. (1996)**, "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism", *Organization Science*, vol. 7, n° 5, p. 477-501
- Cornelissen J. P. (2006)**, "Making sense of theory construction: Metaphor and disciplined imagination", *Organization Studies*, vol. 27, n°11, p. 1579-1597
- Cornelissen J. P. and Clarke J. S. (2010)**, "Imagining and rationalizing opportunities: inductive reasoning and the creation and justification of new ventures", *Academy of Management Review*, vol. 35, n° 4, p. 539-557
- Cret B. et Jaubert G. (2014)**, « Contre la thèse de la marchandisation du social : l'exemple des travailleurs handicapés en établissement et service d'aide par le travail (ESAT) » *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, vol. 1, n°115, p.54-63
- Cristallini V. et Goter-Grivot F. (2012)**, « Modernisation dans un établissement d'accueil pour personnes handicapées », *Management & Avenir*, vol. 6, n°56, p. 13-33
- Cuenca G., Mouillère L. et Guiton C. (2012)**, « L'organisation prenante et la RAE dans un ESAT », Chapitre 10, p. 186-195, dans *Handicap, Reconnaissance et Formation tout au long de la vie*, sous la direction de P. Leguy, coll. Empan, éd. ÉRÈS 2013, 384p.
- Cusin J. et Charreire-Petit S. (2015)**, « Vers l'identification des leviers, des risques et des arbitrages dans le déploiement d'une pratique RSE tournée vers les publics éloignés de l'emploi », *Revue de l'Organisation Responsable*, 2/2015, vol. 10, p. 58-74
- Daft R. L. and Lewin A. Y. (1990)**, "Can Organization Studies Begin to Break Out of the Normal Science Straitjacket? An Editorial Essay", *Organization Science*, vol. 1, n°1, p. 1-9
- David A., Hatchuel A. et Laufer R. (2012)**, *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris : Presses des MINES, collection Economie et gestion, 2012, 269p., ISBN : 978-2-911256-90-5
- Davister C., Defourny J. et Grégoire O. (2004)**, « Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union Européenne : un aperçu général », *Recma Revue internationale de l'économie sociale*, n°293, 2004, p. 24-50
- Defourny J. and Nyssens M. (2008)**, "Social enterprise in Europe: recent trends and developments", *Social Enterprise Journal*, vol. 4 n° 3, p.202-228
- Defourny J. and Nyssens M. (2010)**, "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n°1, pp. 32-53
- Defourny J. et Nyssens M. (2011)**, « Approches européenne et américaine de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *Recma Revue internationale de l'Économie Sociale*, 2011, n°319, p. 18-35
- Demil B. and Lecocq X. (2010)**, "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency", *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 227-249.
- Demil B., Warnier V. et Lecocq X. (2013)**, *Stratégie et Business Model*. Pearson Education France, Paris, 236 p., ISBN : 978-2-7440-7650-3
- Demil B. and Lecocq X. (2015)**, "Crafting an Innovative Business model in a established company: The role of Artifacts", in Baden-Fuller C. and Mangematin V. (ed.), *Business Models and Modelling, Advances in Strategic Management*, vol. 33, Emerald Group Publishing Limited, pp.31-58

**Demil B., Lecocq X., Ricart J. E. and Zott C. (2015)**, “Introduction to the Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 33, vol. 9, n°1, pp. 1-11

**Depeyre C. (2008)**. « Orchestrer les actifs pour rester concurrentiel. La trajectoire stratégique de Raytheon », *Gérer & Comprendre*, n°91, mars, p. 55-66.

**Dey I. (1993)**, *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientists*, London: Routledge, 304p., ISBN: 978-0-4150-5852-0

**Dudley J.R. and Schatz M.S. (1985)**, “The Missing Link In Evaluating Sheltered Workshop Programs: The Clients’ Input”, *Mental Retardation*, vol. 23, n°5, p. 235-240

**Depeyre C. (2008)**. « Orchestrer les actifs pour rester concurrentiel. La trajectoire stratégique de Raytheon », *Gérer & Comprendre*, n°91, mars, p. 55-66.

**Dumez H. (2013)**, *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris : Vuibert, 228p., ISBN : 978-2-311-01391-7

**Durand T. (2006)**, « L’alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n°160, p. 261-292.

**Durand T. (2013)**, « Une critique de l'article ‘Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives’ », *Revue française de gestion*, n° 234, p. 64-73.

**Dyer W. G. Jr. and Wilkins A. L. (1991)**, “Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt”, *Academy of Management Review*, vol. 16, n°3, p. 613-619

**Eisenhardt K. M. (1989)**, “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p. 532-550

**Faivre-Tavignot B., Lehmann-Ortega L. et Moingeon B. (2010)**, « Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture », *Revue Française de Gestion*, 2010, v. 9, n° 208-209, p. 175-189.

**Fréry F., Lecocq X. and Warnier V. (2015)**. “Competing with ordinary resources”, *MIT Sloan Management Review*, Spring, p. 69-77.

**Foss N. J., and Ishikawa I. (2007)**, “Towards a Dynamic Resource-based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory”, *Organization Studies*, vol. 28, n°5, p. 749-772

**Foss N. J., Klein P. G., Kor Y. Y. and Mahoney J. T. (2008)**, “Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n°1, p. 73-94

**Gambardella A. and McGahan A. M. (2010)**, “Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure”, *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2, p. 262-271

**Gardou C. (2012)**, *La Société inclusive parlons-en ! Il n’y a pas de vie minuscule*, éd. Érès Toulouse, coll. « Connaissance de la diversité », 2012, 170p., ISBN : 978-2-7492-3425-0

**George G., McGahan A.M., and Prabhu J. (2012)**, “Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda”, *Journal of Management Studies*, vol. 49, n°4, p. 661-683

**Gersuny C. and Lefton M. (1970)**, “Service and Servitude in the Sheltered Workshop”, *Social Work*, vol.15, n°3, p. 74-81

**Gianfaldoni P. and Morand P.-H. (2015)**, « Incentives, Procurement and Regulation of Work Integration Social Enterprises in France: old ideas for new firms? », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 86, n°2, pp. 199-219

**Gioia D. A., Corley K. G. and Hamilton A. L. (2012)**, “Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. Notes on the Gioia Methodology”, *Organizational Research Methods*, 2013, vol. 16, n°1, p. 15-31

**Glaser B. G. et Strauss A. L. (1967)**, *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative.*, traduit par M.-H. Soulet et K. Œuvray, coll. Individu et Société, éd. Armand Colin, 2012, 409p., ISBN : 978-2-200-35117-5.

**Godfrey P. C. and Hill C. W. L. (1995)**, “The problem of unobservables in strategic management research”, *Strategic Management Journal*, vol. 16, n°7, p. 519-533

**Grant R. M. (1991)**, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation”, *California Management Review*, vol. 33, n°3, p. 114-135

**Grant R. M. (1996)**, “Toward a knowledge-based Theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, n°S2, p. 109-122

**Halme M., Lindeman S., and Linna P. (2012)**, “Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multination Corporations”, *Journal of Management Studies*, vol. 49, n°4, p. 743-784

**Hamel G. and Prahalad C. K. (1989)**, “Strategic Intent. To revitalize corporate performance, we need a whole new model of strategy”, *Harvard Business Review*, may-june, pp. 63-76.

**Hansen M.H., Perry L.T. and Reese C.S. (2004)**, “A Bayesian operationalization of the resource-based view”, *Strategic Management Journal*, vol. 25, n°13, p. 1279-1295.

**Harris S.G. (1994)**, “Organizational Culture and Individual Sensemaking”, *Organization Science*, vol. 5, n°3, p. 309-321

**Hart S.L. and Milstein M.B. (2003)**, “Creating Sustainable Value”, *Academy of Management Executive*, vol. 17, n°2, pp. 56-67

**Heene A. and Sanchez R. (1997)**, *Competence-based Strategic Management*, Chichester: Wiley, 356p., ISBN : 978-0-4719-6880-1.

**Helfat C. E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D. J. and Winter S. G. (2007)**. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Wiley-Blackwell, 160p., ISBN: 9781405182065.

**IMS (2013a)**, “The need for enhanced public support for Inclusive Business Models”, *IMS-Entreprendre pour la cite*, sept. 2013, 31p., available online: <http://fr.calameo.com/read/00113083765021a8b04a4>

**IMS (2013b)**, “Toolkit on inclusive Business Models: A compilation of key tools and reference documents”, *IMS-Entreprendre pour la cite*, sept. 2013, 20p., available online: <http://fr.calameo.com/read/001130837d4fdfec8f060>

**Itami H. and Nishino K. (2010)**, “Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future”, *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 364-369

**Jacobides M. G., Knudsen T. and Augier M. (2006)**, “Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures”, *Research policy*, vol. 35, n° 8, p. 1200-1221

**Johnson D.R. and Hoopes D.G. (2003)**, “Managerial Cognition, Sunk Costs, and the Evolution of Industry Structure”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, p. 1057-1068

**Jouison-Lafitte E. (2009)**, « La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l’entrepreneuriat », *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol. 8, n°1, p. 1-35

**Karnani A. (2007)**, « The Mirage of Marketing to the Botom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty », *California Management Review*, vol. 49, n°4, Summer 2007, pp. 90-111

**Karnani A. (2008)**, « Help, Don’t Romanticize the Poor », *Business Strategy Review*, vol. 19, n°2, Summer 2008, pp.48-53

**Kickul J., Terjesen S., Bacq S. and Griffiths M. (2012)**, “Social Business Education: an Interview with Nobel Laureate Muhammad Yunus”, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 11, n°3, p. 453-462

- Lallé B. (2004)**, « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur ». », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°158, p. 45-65
- Lecocq X. (2003)**, *Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : le phénomène des écarts relationnels*, Thèse de Doctorat soutenue le 25 novembre 2003, Université de Lille, 434p.
- Lecocq X., Warnier V. et Demil B. (2006)**. « Le Business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, vol. 4, n°123, p. 96-109.
- Lecocq X., Demil B. and Ventura J. (2010)**, “Business Model as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos”, *M@n@gement*, vol. 13, n°4, p. 214-225
- Lepak D. P., Smith K. G., Taylor S. M. (2007)**, “Value creation and value capture: a multilevel perspective”, *Academy of management review*, vol. 32, n° 1, p. 180-194
- Liu M. (1997)**, *Fondements et pratiques de la recherche action*, éd. L'Harmattan, Paris, 350p., ISBN : 2-7384-5780-0
- London T., Anupindi R. and Sheth S., (2010)**, “Creating mutual value: Lessons from ventures serving base of the pyramid producers”, *Journal of Business Research*, vol. 63, n°6, pp. 582-594
- Lux G. (2016)**, « Les représentations de la performance des directeurs d'Établissements et Services Médico-Sociaux », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 2, n°21, p. 46-68
- Mahadevan B. (2000)**, “Business Models for Internet-based E-Commerce: An Anatomy”, *California Management Review*, vol., 42, n°4, p. 55-69
- Mair J. and Marti I. (2006)**, “Social entrepreneurship research: A source of explanation, predicts, and delight”, *Journal of World Business*, vol. 41, n°1, p. 36-44
- Makadok R. (2001)**, “Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°5, p. 387-401
- Martin R. L. and Osberg S. (2007)**, “Social Entrepreneurship: The Case for Definition”, *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2007, p. 28-39
- Martinet A.-C. et Payaud M.A. (2008)**, « Formes de RSE et entreprises sociales », *Revue Française de Gestion*, 2008/11, n°180, p. 199-214
- Martinet A.-C. et Payaud M.A. (2009)**, « Un cadre théorique intégrateur pour le management stratégique « BoP » », *Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, mai 2009, p. 19-30
- Martinet A.-C. et Payaud M.A. (2010)**, « La stratégie BOP à l'épreuve des pauvreté », *Revue Française de Gestion*, 2010/9, n° 208-209, p. 63-81
- Maucuer R. (2013)**, *Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprise. Le cas de Suez-Environnement*. 2013, Thèse de doctorat soutenue le 15 mai 2013, Université Paris Dauphine-Paris IX, 621p.
- Migliore A., Mank D., Grossi T. and Rogan P. (2007)**, “Integrated employment or sheltered workshops: Preferences of adults with intellectual disabilities, their families, and staff”, *Journal of Vocational Rehabilitation*, vol. 26, n°1, p. 5-19
- Migliore A., Grossi T., Mank D. and Rogan P. (2008)**, “Why do adults with intellectual disabilities work in sheltered workshops?”, *Journal of Vocational Rehabilitation*, vol. 28, n°1, p. 29-40
- Migliore A. (2010)**, “Sheltered Workshops”, in **Stone J.H. and Blouin M. (eds)**, *International Encyclopedia of Rehabilitation*, available online: <http://cirrie.buffalo.edu/encyclopedia/en/article/136/>
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003)**, *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck Université, 626p., ISBN : 2-7445-0090-3
- Miller D. (2003)**. “An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, p. 961-976.



- Morris M., Schindehutte M. and Allen J. (2005)**, “The Entrepreneur’s Business model: Toward a Unified Perspective”, *Journal of Business Research*, n°58, p. 726-735
- Morris M., Schindehutte M., Richardson J. and Allen J. (2015)**, “Is the Business model a Useful Strategic Concept? Conceptual, Theoretical, and Empirical Insights”, *Journal of Small Business Strategy*, vol. 17, n°1, p. 27-50.
- Morrow J. J. (1957)**, “American Negroes – a wasted resource”, *Harvard Business Review*, jan-feb 1957, n°35, p. 65-74.
- Niset G. (2004)**, « Reflets et perspectives des entreprises de travail adapté », *Reflets et Perspectives de la Vie économie*, 3/2004 (Tome XLIII), p. 97-103
- Nyssens M. (2006)**, *Social Enterprise*, Routledge studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations, 2006, 352p., ISBN: 978-0-4153-7879-6
- Osterwalder A. (2004)**, *The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach*. Thèse de Doctorat en Informatique de Gestion, École des Hautes Études Commerciales de l’Université de Lausanne, 172p.
- Osterwalder A. et Pigneur Y. (2009)**, *Business Model Generation. Business and Design*, Business Model Generation.com, 281 p., ISBN 978-2-839905-80-0.
- Osterwalder A. and Pigneur Y. (2010)**, *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons, 288p., ISBN: 978-0-4708-7641-1
- Paillé P. et Mucchielli A. (2012)**, *L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris, 424p., ISBN : 978-2-2002-4904-5
- Payaud M.A. et Martinet A.-C. (2010)**, « Stratégies RSE-BOP et Soins des Communautés Humaines. Concepts et Propositions Génériques », *Management International*, vol. 14, n°2, hiver 2010, p. 31-51
- Peloza J. (2006)**, “Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance” *California Management Review*, vol. 48, n°2, p. 52-72
- Penrose, E. (1959)**, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press (1995), 304p., ISBN : 978-0-1995-7384-4
- Peredo A. M. and McLean M. (2006)**, “Social entrepreneurship: a critical review of the concept”, *Journal of World Business*, vol. 41, n°1, p. 56-65
- Perkmann M. and Spicer A. (2010)**, “What are business models? Developing a theory of performative representations”, in **Phillips N., Sewell G. and Griffiths D.** (eds) *Technology and Organization: Essays in Honor of Joan Woodward*, *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 29, p. 265-275
- Perrot F. (2010)**, « Vers la construction des marchés au bas de la pyramide. Implications sur la gestion et le financement des projets », *Revue Française de Gestion*, 9/2010, n°208-209, p. 45-61
- Plane J.-M. (2000)**, *Méthodes de recherche-intervention en management*, éd. L’Harmattan, 256p., ISBN : 2-7384-8848-X
- Porter M.E. and Kramer M.R. (2011)**, “Creating Shared Value. How to reinvent Capitalism — and unleash a wave of innovation and growth”, *Harvard Business Review*, jan/feb 2011, R1101C, pp.1-17
- Prahalad C. K. and Hamel G. (1990)**, “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, 1990, p. 79-91
- Prahalad C.K. and Hart S. L. (2002)**, « The Fortune at the Bottom of the Pyramid », *Strategy+Business*, issue 26, first quarter 2002, pp. 1-14
- Prahalad C.K. and Hammond A. (2002)**, « Serving the World’s Poor, Profitably », *Harvard Business Review*, sept. 2002, R0209C, pp. 4-11
- Prahalad C.K. (2004)**, *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty with profits*. Wharton Business Publishing, Philadelphia, 432p., ISBN: 978-8-1775-8776-0.

- Prahalad C.K. (2012)**, “Bottom of the pyramid as a Source of Breakthrough Innovations”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n°1, p. 6-12.
- Priem R. L. and Butler J.E. (2001)**. “Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research?”, *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, p. 22-40.
- Ranjatoelina, J. T. (2012)**, *Social Business et Sensemaking. Comment se construit un Social Business Model ?* Mémoire de Master Recherche soutenu le 12 juillet 2012, IAE Lille, Université de Lille, 145p.
- Ranjatoelina J.T. (2015)**, « Le portefeuille de *business models* d’un groupe diversifié d’entreprises sociales : le cas Vitamine T », XV<sup>èmes</sup> Rencontres Interuniversitaires de l’ESS (RIUESS), 2015, 27-29 mai, Reims.
- Ranjatoelina J.T. (2016a)**, « Des *business models* inclusifs en faveur de personnes en situation de handicap : le cas APF Entreprises », XXV<sup>ème</sup> conférence annuelle de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2016, 30mai-1er juin, Hammamet (Tunisie)
- Ranjatoelina J.T. (2016b)**, “What is an inclusive business model ? An ‘extended resource-based theory’ definition built on the investigation of three diversified inclusives enterprises in France”, 36<sup>th</sup> annual conference of the Strategic Management Society (SMS), 2016, september 17-20<sup>th</sup>, Berlin (Germany)
- Ranjatoelina J.T., Rodriguez L. et Baholet V. (2015)**, « Un réseau d’orchestration de l’apprentissage de la RSE et de l’engagement social des entreprises sur les territoires : la Fondation Agir Contre l’Exclusion », Communication au Colloque international ‘COMP-RSE : Compétences pour la RSE’ organisé par Audencia et Centrale Nantes, 2015, 21 octobre, Nantes
- Ranjatoelina J.T. et Zaoual A.-R. (2015)** « Processus d’inclusion de ressources négativement perçues par le marché. Le cas d’un spécialiste de l’insertion par l’activité économique : le groupe Vitamine T », XXIV<sup>ème</sup> conférence annuelle de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2015, 3-5 juin, Paris.
- Ranjatoelina J.T. et Zaoual A.-R. (2016)** « Inclure des ressources délaissées. Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l’insertion », *Revue Française de Gestion*, vol. 42, n°255, p. 121-138.
- Ranjatoelina J.T., Dewitte A. et Bourkha B. (2016)**, « Le business model des entreprises sociales inclusives : le cas des SIAE, des EA et des ESAT », XXV<sup>ème</sup> conférence annuelle de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2016, 30mai-1er juin, Hammamet (Tunisie)
- Ray G., Barney J.B., Muhanna W. L. (2004)**, “Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view”, *Strategic Management Journal*, vol. 25, n°1, p. 25-37
- Reficco E. and Márquez P. (2012)**, “Inclusive Networks for Building BOP Markets”, *Business & Society*, vol. 51, n°3, pp. 512-554
- Robelet M., Piovesan D., Claveranne J.-P. et Jaubert G. (2009)**, « Secteur du handicap : les métamorphose d’une gestion associative », *Entreprises et Histoire*, 3/2009, n°56, p. 85-97
- Rogan P. and Rinne S. (2011)**, “National Call for Organizational Change From Sheltered to Integrated Employment”. *Intellectual and Developmental Disabilities*, August 2011, Vol. 49, No. 4, pp. 248-260.
- Romien P. (2005)**, « À l’origine de la réinsertion professionnelle des personnes handicapées : la prise en charge des invalides de guerre », *Revue Française des Affaires Sociales*, 2/2005, n°2, p. 229-247
- Rouse M. J. and Dallenbach U. S. (1999)**, “Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, n°6, p. 487-494
- Rumelt R. P. (1984)**, “Toward a strategic theory of the firm” in **Lamb R. B. (ed)**, *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, 1984, p. 557-570

- Sanchez R. and Heene A. (1997)**, “Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition”, *European Management Journal*, vol. 15, n°3, p. 303-317
- Seelos C. and Mair J. (2005)**, “Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor”, *Business Horizons*, vol. 48, n°3, p. 241-246
- Seelos C. and Mair J. (2007)**, “Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View”, *The Academy of Management Perspectives*, vol. 21, n°4, p. 49-63
- Servaes H. and Tamayo A. (2013)**, “The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness”, *Management Science*, vol. 59, n° 5, p. 1045-1061
- Simanis E. and Hart S. (2008)**, *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BOP Strategies*. Cornell University, Second Edition, 2008, 51p.
- Simon H. A. (1947)**, *Administrative Behavior*, New York: Macmillan Publishing Company, 384p., ISBN: 978-0-6848-3582-2
- Sirmon D.G., Hitt M.A. and Ireland R.D. (2007)**. “Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box”, *Academy of Management Review*, vol. 32, n°1, p. 273-292.
- Sirmon D.G. and Hitt M.A. (2009)**, “Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects on resource investment and deployment on firm performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 30, n°13, p. 1375-1394
- Sirmon D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Gilbert, B.A. (2011)**. “Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects”, *Journal of Management*, vol. 37, n° 5, p. 1390-1412.
- SFM (2015)**, « Avis de la Société Française de Management. Dix propositions à propos des thèses sur papiers (ou « thèses sur articles ») », *Société Française de Management*, décembre 2015, 4p.
- Spear R. and Bidet E. (2005)**, “Social enterprise for work integration in 12 european countries: a descriptive analysis”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 76, n°2, p.195-231
- Strauss A. and Corbin J. (1998)**, *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications Inc., 3rd edition (jan. 2008), 400p., ISBN: 978-1-4129-0644-9
- Tang Z., Hull C. E. and Rothenberg S. (2012)**, “How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship”, *Journal of Management Studies*, vol. 49, n°7, p. 1274-1303
- Teece D. J., Pisano G. and Shuen A. (1997)**, “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, p. 509-533
- Teece D. J. (2007)**, “Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, n°13, p. 1319-1350
- Teece D. J. (2010)**, “Business models, business strategy and innovation”. *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, p.172-194.
- Thompson J. D. and MacMillan I. C. (2010)**, “Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth”, *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 291-307
- Timmers P. (1998)**, “Business Models for Electronic Markets”, *Electronic Markets*, vol. 8, n°2, p. 3-8
- UNDP (2008)**, “*Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*”, Growing Inclusive Markets Initiative, july 2008, United Nations Development Programme, 180p., *available online*:  
[http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report\\_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf](http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf)

**UNDP (2010)**, “*Brokering Inclusive Business Models*”, Private Sector Division, Partnerships Bureau, United Nations Development Programme, 75p., available online: <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Partnerships/Private%20Sector/Brokering%20Inclusive%20Business%20Models.pdf>

**UNDP (2014)**, “*Breaking Through: Inclusive Business and the Business Call to Action today. Mapping challenges, Progress and the Way Ahead*”, Business Call to Action, sept. 2014, United Nations Development Programme, 68p., available online: [http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/uploads/2014/09/BCtAImpactReport\\_BreakingThrough.pdf](http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/uploads/2014/09/BCtAImpactReport_BreakingThrough.pdf)

**Van Beurden P. and Gössling T. (2008)**, “The worth of values—a literature review on the relation between corporate social and financial performance”, *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n° 2, p. 407-424

**Waddock S. A. and Graves S. B. (1997)**, “The corporate social performance-financial performance link”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 4, p. 303-319

**Velche D. (2004)**, « L’emploi des personnes handicapées », *Actualité et Dossier en Santé Publique*, déc. 2004, n°49, p. 48-54

**Visier L. (1998a)**, « Les relations de travail en milieu protégé », *Organisation Internationale du Travail*, Cahiers de l’Emploi et la Formation, n°22, 67p., ISBN : 92-2-2111091-9

**Visier L. (1998b)**, “Sheltered Employment for persons with disabilities”, *International Labour Review*, vol. 137, n°3, p. 347-366

**Wales W.J., Patel P.C., Parida V. and Kreiser P.M. (2013)**. “Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: the moderating role of resource orchestration capabilities”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 7, p. 93-121.

**Warnier V. (2008)**, *Construire les Compétences Stratégiques. Le cas de la dentelle haut de gamme*, éd. Vuibert, coll. FNEGE, 270p., ISBN : 978-2-7117-6932-2

**Warnier V., Lecocq X. et Demil B. (2012)**, « Le business model, un support à la créativité de l’entrepreneur », *Entreprendre et Innover*, juin, p. 27-37.

**Warnier V., Weppe X. and Lecocq X. (2013a)**. “Extending Resource-Based Theory: Considering strategic, ordinary and junk resources”, *Management Decision*, vol. 51, n°7, p. 1359-1379.

**Warnier V., Weppe X. et Lecocq X. (2013b)**. « Réponse à la critique – Des ressources à la performance : Le rôle du business model », *Revue Française de Gestion*, n°234, p. 73-81.

**Warnier V. (2015)**. *Analyse du déploiement des ressources dans les organisations : des compétences stratégiques au Business Model*, Note de Synthèse d’Habilitation à Diriger des Recherches soutenue le 24 novembre 2015, Aix-Marseille Université, 113p.

**Weick K. E. (1979)**, *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill, 2<sup>nd</sup> edition, 294p., ISBN: 978-0-0755-4808-9

**Weick K. E. (1989)**, “Theory construction as disciplined imagination”, *Academy of management Review*, vol. 14, n°4, p. 516-531

**Weick K. E. (1995a)**, “What Theory is Not, Theorizing Is”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n°3, p. 385-390

**Weick K. E. (1995b)**, *Sensemaking in organizations*, Sage Publications Inc., coll. Foundations for Organizational Science Series, 248p., ISBN: 978-0-8039-7177-6

**Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D. (2005)**, “Organizing and the Process of Sensemaking”, *Organization Science*, vol. 16, n°4, p. 409-421

**Weick K. E. (2015)**, “Karl E. Weick (1979), *The Social Psychology of Organizing* , Second Edition”, reviewed by Karl E. Weick, *M@n@gement*, 2/2005, vol. 18, p. 189-193

**Weppe X. (2009)**, *Création de Connaissance et Coordination*, Thèse de Doctorat soutenue le 3 décembre 2009, Université de Lille, 508p.

**Weppe X., Warnier V., Lecocq X. et Fréry F. (2012).** « Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques » La 'théorie des ressources' selon J. B. Barney », *Revue Française de Gestion*, 2012/9-10 n°228-229, p. 253-268.

**Weppe X., Warnier V. et Lecocq X. (2013).** « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources », *Revue Française de Gestion*, n°234, p. 43-63.

**Wernerfelt B. (1984),** "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, p. 171-180

**Winter S. G. (2003),** "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 10, p. 991-995

**Yunus M. et Jolis A. (1997),** *Vers un monde sans pauvreté*, éd. JCLattès, Paris, 1997, 416p., ISBN : 978-2-2531-2206-7

**Yunus M. (2008),** *Vers un nouveau capitalisme*, JCLattès, Paris, 2008, 372p., ISBN : 978-2-253127-46-8.

**Yunus M., Moingeon B. and Lehmann-Ortega L. (2010).** "Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience", *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 308-325.

**Yunus M. et Weber K. (2011),** *Pour une économie plus Humaine, Construire le Social Business*. JCLattès, 2011, traduit par B. Merle d'Aubigné et A. Steta, 304p., ISBN : 9782709635509

**Yunus M., Sibieude T. and Lesueur E. (2012),** "Social Business and big business: innovative, promising solutions to overcome poverty?", *Field Actions Science R Reports*, 2012, n° 4, p. S67-S74.

**Zahra S. A., Gedajlovic E., Neubaum D. O. and Shulman J. M. (2009),** "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n° 5, p. 519-532.

**Zaoual A.-R. (2013),** *Les contributions de l'acteur-tiers à la mise en place des transactions d'écologie industrielle sur un territoire. Trois études de cas au sein de la région Nord-Pas-de-Calais*, Thèse de Doctorat soutenue le 13 décembre 2013, Université de Lille, 405p.

**Zaoual A.-R. (2014),** « Pour une contribution du management stratégique à l'écologie industrielle », *Développement Durable & Territoires*, vol. 5, n°1

**Zott C. and Amit R. (2008),** "The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 29, p. 1-26

**Zott C. and Amit R. (2010),** "Business model design: an activity system perspective", *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 216-226.

**Zott C., Amit R., and Massa L. (2011),** " The Business model: Recent Developments and Future Research", *Journal of Management*, vol. 37, n° 4, p. 1019-1042.

## INDEX DES FIGURES ET TABLEAUX

### FIGURES

Figure 1 : La pyramide mondiale des revenus .....	33
Figure 2 : Les conditions d'émergence d'un marché BoP .....	36
Figure 3 : Schéma directeur pour un management stratégique RSE-BOP .....	38
Figure 4 : Les quatre éléments d'un <i>social business model</i> et leurs interactions .....	41
Figure 5 : Modèle théorique d'orchestration des ressources .....	51
Figure 6 : La théorie étendue des ressources .....	54
Figure 7 : Le modèle RCOV du <i>business model</i> .....	59
Figure 8 : Le processus récursif caractérisant l'objectivité selon Peirce .....	67
Figure 9 : Le processus du <i>sensemaking</i> .....	69
Figure 10 : Représentation de la démarche de (re)définition du <i>business model</i> inclusif.....	89
Figure 11 : Le SI-RCOV <i>framework</i> du <i>business model</i> .....	196

### TABLEAUX

Tableau 1 : BoP 1.0 versus BoP 2.0.....	35
Tableau 2 : Les fondements théoriques d'une intention stratégique RSE-BoP	37
Tableau 3 : Cinq leçons de la construction de <i>social business</i> .....	40
Tableau 4 : Cinq risques potentiels liés à l'application des postulats de la théorie des ressources proposée par J.B. Barney .....	52
Tableau 5 : Typologie des ressources de Weppe <i>et al.</i> (2013).....	53
Tableau 6 : Qu'est-ce qu'un <i>business model</i> ? .....	57
Tableau 7 : Les trois formes de raisonnement selon Peirce.....	66

## ANNEXES

### ÉLÉMENTS DE CADRAGE DU PARTENARIAT DE LA RECHERCHE-ACTION

Annexe 1 : Projet de thèse

Annexe 2 : Lettre d'engagement de la Fondation FACE

Annexe 3 : Plan National Santé & Handicap, août 2013

Annexe 4 : *Bouger les lignes ! Pour une société inclusive*, APF, Projet associatif 2012-2017

Annexe 5 : Convention de partenariat entre l'APF et FACE – octobre 2012

Annexe 6 : Avenant à la Convention de partenariat entre l'APF et la CRESS 59/62 – Prolongation 2008

Annexe 7 : Cahiers Transfrontalier de l'ESS, n°3 janvier 2011

### EXEMPLES D' ACTIONS EN FAVEUR DE FACE

Annexe 8 : Fiche Evolution des relations entre les entreprises du milieu ordinaire et les EA&ESAT, novembre 2013

Annexe 9 : Fiche Ingénierie d'Inclusion

Annexe 10 : Fiche Ingénierie de co-parrainage

Annexe 11 : Support de Présentation « FACE et l'Insertion » par l'équipe du DAS Emploi 2014

Annexe 12 : Support d'Intervention « L'emploi des personnes en situation de handicap », co-construit avec Fanny Bellassen de l'IMS pour l'intervention de Corentin Remond de FACE Grand Lyon 24/04/2014

Annexe 13 : Support de Formation « Diversité et Lutte contre les discriminations » par Bérengère Pessaque 20-21 octobre 2014

Annexe 14 : Support d'Intervention lors de la matinale Diversité consacrée au Handicap de FACE Saint-Quentin-en-Yvelines 24/11/2015

Annexe 15 : Support d'Intervention « Atelier Diversité CNEA » co-construit avec Bérengère Pessaque pour son intervention au CNEA 06/04/2016

Annexe 16 : Support de Formation RSE, co-construit avec les experts et spécialistes RSE du réseau FACE, administré au sein du réseau FACE, à Marseille, les 14 et 15 avril 2016

### EXEMPLES D' ACTIONS EN FAVEUR DU PARTENARIAT FACE - APF - CRESS HAUTS-DE-FRANCE

Annexe 17 : Compte rendu de la rencontre FACE Calais – APF à Calais le 28/03/2014

Annexe 18 : Brochure « 3<sup>ème</sup> Révolution Industrielle et Inclusion sociale. Réflexions partagées, initiatives et illustrations. » co-construite par l'APF, FACE et la CRESS Nord-Pas-de-Calais, mai 2014

Annexe 19 : Support de Présentation « Les business models dans le secteur adapté » lors de la session « Vers une économie inclusive » de l'Université d'été de NFID et la MESHS 04/07/2014

Annexe 20 : Rapport d'activités à l'issue de la première année de CIFRE – octobre 2014

Annexe 21 : Compte-rendu de la réunion de co-pilotage de la convention CIFRE du 14/11/2014

Annexe 22 : Rapport d'activités à l'issue de la deuxième année de CIFRE – octobre 2015

Annexe 23 : Ordre du jour du Séminaire de restitution de cette recherche doctorale au sein du réseau FACE, à Saint-Denis, les 29 et 30 septembre 2016

### FOCUS SUR LE PROJET TRANSFRONTALIER DIVERSIFICATION

Annexe 24 : Compte-rendu Groupe de Travail transfrontalier Projet Diversification 22/03/2013

Annexe 25 : Compte-rendu Groupe de Travail transfrontalier Projet Diversification 04/07/2013

Annexe 26 : Compte-rendu Groupe de Travail transfrontalier Projet Diversification 14/11/2013

Annexe 27 : Fiche Pré-Projet Diversification 19/06/2014

- Annexe 28 : Support de présentation du pré-Projet, réunion FACE - APF - Eurotunnel à Calais 15/07/2014
- Annexe 29 : Compte-rendu Groupe de Travail transfrontalier Projet Diversification 04/11/2014
- Annexe 30 : Fiche Pré-Projet Diversification 11/12/2014
- Annexe 31 : Document interne, Positionnement de FACE dans le projet Diversification 19/01/2015
- Annexe 32 : Compte-rendu Groupe de Travail transfrontalier Projet Diversification 20/01/2015
- Annexe 33 : Présentation du Projet Diversification & Formulaire de déclaration d'intérêt 04/02/2015
- Annexe 34 : *Diversification Project Presentation (long version)* 03/03/2015
- Annexe 35 : Fiche synthétique Projet Diversification 25/03/2015
- Annexe 36 : *Diversification Project Presentation (short version)* 30/03/2015
- Annexe 37 : Projet Diversification : *Finding shared problematics* 10/04/2015
- Annexe 38 : *Diversification Project : INTERREG VI Application Form – Step 1*, projet non-déposé, 13/03/2016

## **LES PAPIERS ET RECHERCHES ANNEXES**

- Annexe 39 : Ranjatoelina J. T. (2015), « Le portefeuille de *business models* d'un groupe diversifié d'entreprises sociales : le cas Vitamine T », communication aux XV<sup>èmes</sup> Rencontres interuniversitaires de l'économie sociale et solidaire (RIUESS), Reims (URCA et Neoma BS), France, 27-29 mai 2015.
- Annexe 40 : Ranjatoelina J. T. et Zaoual A.-R. (2015), « Processus d'inclusion de ressources négativement perçues par le marché. Le cas d'un spécialiste de l'insertion par l'activité économique : le groupe Vitamine T », communication à la XXIV<sup>ème</sup> conférence annuelle de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Paris (Université Paris-Dauphine), France, 3-5 juin 2015.
- Annexe 41 : Ranjatoelina J. T., Rodriguez L. et Baholet V. (2015) « Un réseau d'orchestration de l'apprentissage de la RSE et de l'engagement social des entreprises sur les territoires : la Fondation Agir Contre l'Exclusion », communication au colloque international « COMP-RSE » Compétences et dispositif de formation pour la RSE, Nantes (Audencia et École Centrale), France, 21 octobre 2015.
- Annexe 42 : Bourkha B., Dewitte A. et Ranjatoelina J. T. (2016) « Organiser l'imitation d'un *business model* innovant : quatre propositions pour les entreprises », communication à la XXV<sup>ème</sup> conférence annuelle de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Hammamet, Tunisie, 30 mai – 1<sup>er</sup> juin 2016.
- Annexe 43 : Ranjatoelina J. T. (2016) « *What is an inclusive business model? An 'extended resource-based theory' definition grounded on the investigation of three diversified inclusive enterprises in France* », initial short paper submitted to the 36th annual conference of the Strategic Management Society (SMS), Berlin, Germany, september 17-20, 2016





---

## Résumé

Les organisations inclusives font le choix délibéré d'employer en majorité des personnes en situation d'exclusion sociale. La présente thèse sur papiers étudie les *business models* des entreprises incluant majoritairement au cœur de leur création de valeur, des ressources humaines délaissées par les entreprises sur le marché de l'emploi. Elle s'inscrit dans le courant des recherches en faveur de l'inclusion économique des populations du bas de la pyramide (BoP), celui du *business model* des entreprises sociales, et celui de la théorie étendue des ressources.

Une recherche-action en Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) menée pour la *Fondation Agir Contre l'Exclusion* (FACE) a conduit à l'analyse des portefeuilles de *business models* des groupes *APF Entreprises*, *Vitamine T*, et *Ethik Investment*. Les résultats des quatre papiers mettent en lumière les ressources et compétences clés composant la capacité d'orchestration à des fins d'inclusion de ressources délaissées. Les résultats conduisent à élaborer un référentiel dédié à l'analyse des *business models* des entreprises inclusives, baptisé *SI-RCOV framework*. Nous illustrons également la mise en œuvre d'une intention stratégique inclusive au cœur de *business models*. Enfin, nous avançons une (re)définition (théoriquement étayée) du *business model* inclusif. Ces résultats suggèrent un nouvel ancrage et une nouvelle articulation théoriques pour définir et discuter scientifiquement les *business models* inclusifs.

**Mots clés :** *business model* ; ressources humaines délaissées ; entreprises inclusives ; théorie étendue des ressources ; recherche-action.

---

## ***Inclusive business models: an action-research study on fighting against social exclusion through employment in France.***

### **Abstract**

Inclusive organizations deliberately and predominantly employ people in situations of social exclusion. This compilation thesis studies the business models of enterprises which predominantly include in their processes of value creation, human resources that are being wasted by the companies on the job market. It is theoretically anchored in three research streams : (1) the stream that favors individuals' inclusion at the base of the pyramid (BoP); (2) the business model of social enterprises ; (3) the extended resource-based theory.

A public-private conventionalized PhD called *Doctorat-CIFRE*, for "Industrial Convention for Research Training", within the *Fondation Agir Contre l'Exclusion* (FACE) represents our research context. Accordingly, this action-research led to the analysis of the business models portfolios of the following groups: *APF Entreprises*, *Vitamine T*, and *Ethik Investment*. The results of the four papers highlight the key resources and competences which aggregate the orchestration capability that enables the inclusion of wasted human resources. The results yield a framework for the analysis of inclusive enterprises' business models, called *SI-RCOV framework*. We also illustrate how an inclusive strategic intent is carried out within business models. Finally, we advance a (theoretically supported) (re)definition of the inclusive business model. These findings suggest a new theoretical insight and a new articulation for defining and scientifically discussing inclusive business models.

**Keywords:** business model; wasted human resources; inclusive enterprises; extended resource-based theory; action-research.

---