



HAL
open science

Le business model des entreprises sociales inclusives Cas des “ secteurs ” protégé, adapté et de l’insertion par l’activité économique en France

Jeremy Tantely Ranjatoelina, Adam Dewitte, Bilal Bourkha

► To cite this version:

Jeremy Tantely Ranjatoelina, Adam Dewitte, Bilal Bourkha. Le business model des entreprises sociales inclusives Cas des “ secteurs ” protégé, adapté et de l’insertion par l’activité économique en France. 2015. hal-01202635

HAL Id: hal-01202635

<https://hal.science/hal-01202635v1>

Preprint submitted on 21 Sep 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

***Le business model* des entreprises sociales inclusives**

Cas des « secteurs » protégé, adapté et de l'insertion par l'activité économique en France

Par Jérémy Ranjatoelina Tantely, Adam Dewitte, Bilal Bourkha

*Working Paper
4 juillet 2015*

Jérémy Tantely, RANJATOELINA
Chargé d'études / Consultant / Doctorant-Cifre,
Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)
IAE Lille / Laboratoire LEM-CNRS UMR 9221

Fondation FACE, 361 avenue du président Wilson, 93211 Saint-Denis La Plaine cedex
IAE Lille / LEM-CNRS, 104 avenue du Peuple Belge, 59043 Lille cedex
j.tantely-ranjatoelina@fondationface.org / jt.ranjatoelina@iae.univ-lille1.fr

Adam DEWITTE
Doctorant contractuel,
IAE Lille / Laboratoire LEM-CNRS UMR 9221

IAE Lille / LEM-CNRS, 104 avenue du Peuple Belge, 59043 Lille cedex
adam.dewitte@iae.univ-lille1.fr

Bilal BOURKHA
Docteur en sciences de gestion,
IAE Lille / Laboratoire LEM-CNRS UMR 9221

IAE Lille / LEM-CNRS, 104 avenue du Peuple Belge, 59043 Lille cedex
b.bourkha@gmail.com

Résumé

Le *business model* des entreprises sociales inclusives. Cas des ‘secteurs’ protégé, adapté et de l’insertion par l’activité économique en France

Par Jérémy Ranjatoelina Tantely, Adam Dewitte, Bilal Bourkha

Cette recherche-intervention s’inscrit théoriquement dans le prolongement des travaux de M. Yunus sur le *business model* des entreprises sociales. Elle revient sur les limites du *social business*, puis identifie et étudie empiriquement les formes d’entreprises sociales inclusives en France. 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) du Nord-Pas-de-Calais 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, dans un premier temps nous proposons 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*, recherche-intervention, intention stratégique

Abstract

The business model of integration social enterprises. A case study of the French WISEs

By Jérémy Ranjatoelina Tantely, Adam Dewitte, Bilal Bourkha

The limitations of Yunus’ work on social business models are a starting point of our research. After setting out his approach as unusable to analyze all social organizations, we empirically study the different forms of integration social enterprises (WISEs) in France. We then try to identify **what are the distinguish features of the business model of the integration social enterprises?** Our research shows that specific wasted human resources mobilization, through the organization of five integration’s capabilities and three explicit social-intended value propositions shape the business model of WISEs. Based on the results, we suggest the concept of inclusive business model. We also contribute to a better understanding of the business model of social organizations. Finally this research highlights the central importance of strategic intent in business model formulation and invites scholars to conduct future studies on this topic.

Keywords: inclusive business model, integration, WISEs, social business, wasted human resources, strategic intent

***Le business model* des entreprises sociales inclusives**

Cas des ‘secteurs’ protégé, adapté et de l’insertion par l’activité économique en France

INTRODUCTION

Le *social business* de M. Yunus (2008 ; 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* » (B. Faivre-Tavignot *et al.* 2010, p.178) correspond à un type spécifique de *business model* (M. Yunus *et al.*, 2010). Il s’agit en outre d’une approche restrictive de l’entreprise sociale n’offrant pas la possibilité d’analyser tout type d’entreprise sociale (Defourny et Nyssens, 2011). En particulier, l’approche des entreprises sociales européennes –reposant le plus souvent sur la volonté d’inclure socialement des publics vulnérables par le moyen d’emplois au sein d’activités économiques et marchandes (C. Davister *et al.*, 2004 ; S. Campi *et al.*, 2006 ; J. Defourny et M. Nyssens, 2008)– ne semble pas soluble dans le prisme de M. Yunus.

Les travaux européens portant sur les entreprises sociales inclusives se focalisent en France sur les structures d’insertion par l’activité économique (SIAE). Cependant, ils négligent les entreprises adaptées (EA) et les établissements et services d’aide par le travail (ESAT) partageant pourtant des caractéristiques communes avec le secteur de l’insertion par l’activité économique (IAE). En effet, les EA et ESAT sont souvent considérés par les praticiens comme un ensemble. Cet agglomérat constitue le secteur « protégé (ESAT) et adapté (EA) ». La question des *business models* des ESAT et EA, est par ailleurs caractérisée par un enjeu

pratique majeur d'ordre économique. En effet, en 2013, près d'un quart des ESAT (24% des répondants) et plus d'un tiers des EA (38% des répondants) sont déficitaires¹.

Par ailleurs, des situations de concurrence d'ordre économique existent entre les ESAT, les EA, et les SIAE. Cela suggère des caractéristiques partagées entre les *business models* des différentes formes d'entreprise sociale inclusive. Dans la perspective de soutenir le développement des entreprises sociales inclusives (voire leur survie), et de caractériser les points de convergences entre les différentes formes d'entreprise sociale inclusive en France, cet article traite la question de recherche suivante : **Quelles sont les caractéristiques du *business model* des entreprises sociales inclusives ?** Il est structuré en quatre parties. Dans la première, nous revenons sur les limites du *social business model* (M. Yunus *et al.*, 2010). Puis, nous exposons la recherche-intervention qui constitue notre méthodologie. Troisièmement, nous en présentons le premier niveau de résultats (A. David *et al.*, 2012). Enfin, la quatrième partie est consacrée à la discussion du *business model* des entreprises sociales inclusives.

1. LES LIMITES DE L'ANALYSE DU *BUSINESS MODEL* DES ENTREPRISES SOCIALES PAR L'APPROCHE DU *SOCIAL BUSINESS*

1.1. RETOUR SUR 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 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 (J. Kickul *et al.*, 2012). Ces travaux de recherche

¹ Source : Observatoire économique du travail protégé et adapté du Réseau GESAT, 2013 (Étude réalisée sur un échantillon de 316 dirigeants d'EA et d'ESAT, soit un taux de retour exploitable de 15%)

appliquée remarquables lui valent en 2006 le prix Nobel de la Paix et font de lui un des plus fameux entrepreneurs sociaux (S. A. Zahra *et al.*, 2009). Parallèlement à cette reconnaissance internationale, il propose le concept de *social business* (M. Yunus, 2008 ; 2011) ou de *social business model* (M. 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 J. Kickul *et al.*, 2012, p. 455)

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

1. *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.*
2. *L'entreprise parviendra à s'autofinancer.*
3. *Les investisseurs récupéreront uniquement le montant de leur investissement. Ils ne percevront aucun dividende.*
4. *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.*
5. *L'entreprise sera respectueuse de l'environnement.*
6. *Les employés seront payés au prix du marché mais disposeront de meilleures conditions de travail.*
7. *Faites-le dans la joie !*

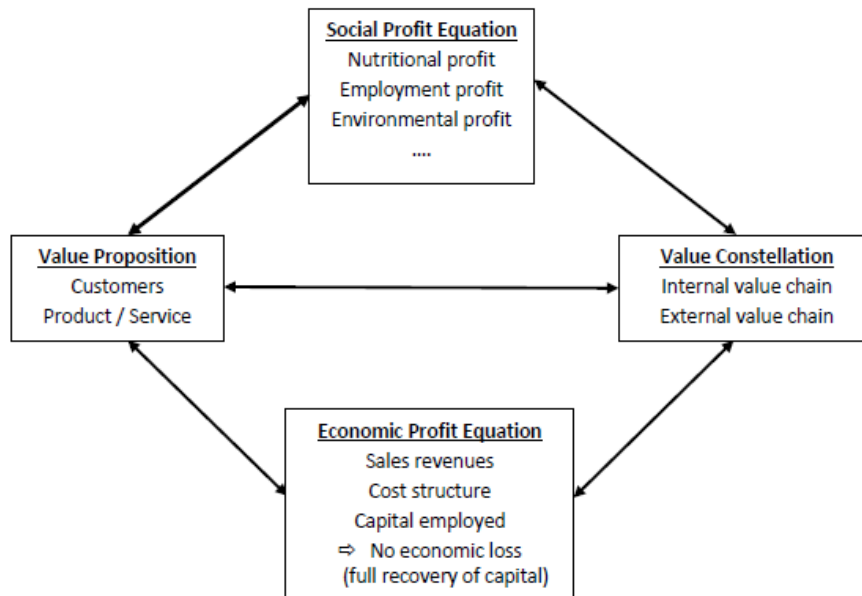
Ces principes fondateurs s'inscrivent dans le prolongement des approches BoP² (C. K. Prahalad, 2004 ; M. Simanis et S. L. Hart, 2008 ; A. Karnani, 2009 ; T. London *et al.*, 2010) qui suggèrent la considération des populations pauvres par les entreprises et les entrepreneurs dans une optique d'innovation par le *business model*.

² « Bottom/Base-of-the-Pyramid » ou approche du « bas de la pyramide »

« *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.* » (C. K. Prahalad, 2012³, p.11)

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 (M. 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)

Afin de couvrir les différents modèles des entreprises sociales du groupe diversifié Grameen, M. Yunus (2011) décline le *social business* en deux types (Tableau 1).

³Publié en 2012 à titre posthume., l'article a été écrit par C.K. Prahalad (1941-2010) en 2009.

Tableau 1 : Les deux types de *social business* selon Muhammad Yunus (2011)

	Social business de type I	Social business de type II
Définition	Un social business de type I sont des entreprises qui « <i>ne réalisent pas de pertes et ne distribue pas de dividendes. Elles cherchent à répondre à une difficulté sociale et sont détenues par des investisseurs qui consacrent l'intégralité des bénéfices à l'expansion de l'entreprise ainsi qu'à l'amélioration de son fonctionnement</i> »	Un SB de type II , « <i>sont des entreprises cherchant à maximiser le profit mais détenues par des pauvres, soit directement, soit par l'intermédiaire d'une société dédiée à une cause sociale particulière. Comme les profits versés à leurs propriétaires permettent de réduire la pauvreté, une telle entreprise contribue par définition à régler une question sociale</i> »

Source : auteurs, adapté de M. Yunus (2011, p.38)

Après cet exposé succinct sur le *social business*, nous discutons dans la prochaine section les limites de cette approche en tant qu'unique cadre d'analyse du *business model* des entreprises sociales.

1.2. LES LIMITES DU SOCIAL BUSINESS

Bien que M. Yunus cherche à clarifier la position du *social business model*, un certain nombre de limites peuvent être soulevées. En premier lieu, l'équivocité de l'approche nous semble problématique.

Avant tout, la représentation du *social business model* proposée par M. Yunus *et al.* (2010) n'éclaire pas l'ensemble des mécanismes de l'entreprise sociale. Concrètement, à l'instar de B. Demil *et al.* (2013), nous rejetons l'idée de la scission entre les équations de profits social et économique car « *il nous semble qu'elle conduit [...] à séparer, voire à opposer valeur sociale et valeur économique* » (B. Demil *et al.*, 2013, p.131). Selon nous, les interactions directes et perpétuelles entre les dimensions sociale et économique sont une caractéristique essentielle des *business models* des entreprises sociales. Le rôle de l'équation est justement d'arbitrer ces deux dimensions en accord avec les principes fondateurs du *social business* et l'intention stratégique de l'entrepreneur et/ou du dirigeant.

En outre, d'après M. Yunus *et al.* (2012, p. 68) :

« Il semble pertinent que le modèle du social business soit orienté vers les multinationales, puisque leurs atouts (santé et poids financier ; 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 de projets (Prahalad, 2005) ».

Or, d'un point de vue conceptuel il apparaît clairement que le *social business* correspond à une approche de l'entreprise sociale. Et à ce jour il existe des grands groupes diversifiés d'entreprises sociales, dont les « atouts » peuvent être comparables à ceux d'une grande entreprise ou d'une entreprise multinationale, e. g. le Groupe SOS (650 millions € de CA, 12000 salariés) ou encore Vitamine T (40 millions € de CA, près de 3000 salariés) en France. C'est pourquoi il nous semble que le *social business model* doit plus naturellement être discuté au regard des différentes approches de l'entreprise sociale. Selon nous, son orientation a vocation à se porter davantage sur les (grandes) entreprises sociales.

Par ailleurs, le *social business* correspond à une conception restrictive de l'entreprise sociale (J. Defourny et M. Nyssens, 2011). En effet, c'est un modèle d'entreprise sociale dont la finalité capitalistique est non-lucrative, et exclusivement financé par la génération de revenus issus de la commercialisation de biens et de services marchands : « cela le dispense de recourir à des dons, des donations, des subventions ou des financements publics » (M. Yunus, 2011, p.41).

Les approches européennes et américaines sont moins catégoriques sur ces deux points (J. Defourny et M. Nyssens, 2011). Cependant, il nous apparaît peu judicieux et très discutable de circonscrire l'approche de M. Yunus à l'approche américaine de l'entreprise sociale. En ce sens que cette dernière tolère à la fois une rémunération capitalistique « limitée » et la perception d'aides publiques.

Ces limites nous amènent à suggérer qu'il existe une distinction entre *social business* et *social business model*. En effet, le *social business* est particulièrement restrictif tandis que le terme *social business model* suggère un cadre intégrateur susceptible de transcender les nuances entre les différentes approches de l'entreprise sociale. **Nous suggérons ainsi que le *social business* correspond à un type (restrictif) de *business model* social, et que le *business model* social correspond au *business model* de toutes les formes d'entreprise sociale.** En

ce sens, il n'existe pas à notre connaissance de travaux développant un cadre intégrateur de *business model* social.

1.3. DU BESOIN DE DÉVELOPPER UN CADRE D'ANALYSE DES ENTREPRISES SOCIALES INCLUSIVES

Nous considérons le *social business model* (ou *business model* social) comme le *business model* de toutes les formes d'entreprise sociale. Aussi, afin d'éviter les confusions entre *social business* et *social business model*, il apparaît nécessaire d'étudier le *business model* des entreprises sociales qui ne sont pas des *social business*. Or, c'est en fait le cas de la majorité des entreprises sociales européennes (J. Defourny et M. Nyssens, 2011).

Les travaux sur les modèles des entreprises sociales en Europe, principalement soutenus par le réseau de recherche EMES⁴, mettent en lumière les entreprises sociales inclusives, dans une perspective comparative, sous le prisme des *WISEs* : *Work Integration Social Enterprises* (C. Davister *et al.*, 2004 ; S. Campi *et al.*, 2006 ; J. Defourny et M. Nyssens, 2008). L'approche européenne de l'entreprise sociale est majoritairement 'inclusive':

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

Les entreprises sociales inclusives se distinguent des *social business* essentiellement par le type de ressources financières mobilisées. En effet alors que le *social business* est exclusivement financé par ses revenus marchands, les ressources de la majorité des entreprises sociales inclusives européennes sont hybrides. Elles combinent ressources

⁴ 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.

marchandes et non marchandes (J. Defourny et M. Nyssens, 2011). Nous estimons que l'analyse du *business model* des entreprises sociales inclusives permettrait d'enrichir le concept de *business model* social et de réduire le gap entre *social business* et *social business model*.

Néanmoins, le repérage empirique réalisé par le réseau EMES des entreprises sociales inclusives en France n'est pas exhaustif. Alors qu'en Belgique l'entreprise de travail adapté (ETA) est considérée, ce n'est pas le cas de l'entreprise adaptée (EA), ni des établissements et services d'aide par le travail (ESAT) en France (C. Davister *et al.*, 2004).

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. Pour réaliser leur étude, nous nous appuyons sur la recherche-intervention menée par l'un des auteurs sur les *business models* inclusifs en France.

2. METHODE DE REPÉRAGE DES MODÈLES D'ENTREPRISES SOCIALES INCLUSIVES EN FRANCE

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche-intervention doctorale menée depuis octobre 2013 par l'un des auteurs au travers d'une convention CIFRE⁵ 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. La pluralité des parties prenantes de notre convention CIFRE permet l'investigation de notre objet de recherche sur la région Nord-Pas-de-Calais, et ce à deux niveaux :

- à un niveau sectoriel : par la participation à plusieurs groupes de réflexion et de travail sur l'inclusion professionnelle et les '*business models*' dans les secteurs protégé

⁵ Convention industrielle de formation par la recherche, cf. www.anrt.asso.fr/cifre

(ESAT), adapté (EA) et/ou de l'insertion (IAE). L'un d'entre eux s'avère particulièrement pertinent pour nourrir notre recherche : il s'agit d'un groupe de travail transnational de prospective sur la diversification des activités des entreprises sociales inclusives en Europe. Il mobilise des acteurs français (dont entre autres la CRESS –pilote du projet–, l'APF et FACE), belges, néerlandais, allemands et anglais. Le groupe a pour mission de penser, d'expérimenter et de mettre en œuvre des diversifications d'activités au sein de ces 'secteurs' afin de pérenniser leurs organisations et garantir la durabilité de leur action inclusive ;

- à un niveau organisationnel : par l'intervention au sein de sept entreprises sociales inclusives gérées par les partenaires de notre CIFRE sur le périmètre de la région Nord-Pas-de-Calais (une SIAE de FACE, trois EA et trois ESAT de l'APF).

Méthodologiquement, nous nous inscrivons dans le « modèle sophistiqué » du chercheur-intervenant en sciences de gestion (A. David *et al.*, 2012). En accord avec les implications méthodologiques, et plus particulièrement avec la boîte à outils du chercheur-intervenant (Encadré 1), cet article rend compte des connaissances intermédiaires produites par cette recherche-intervention, et discute les caractéristiques des *business models* des entreprises sociales inclusives en France.

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

Dans la partie suivante, nous retenons dans le cadre de cette recherche les trois modèles de l'entreprise sociale inclusive française, à savoir :

- Les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) (M. Cervera et H. Defalvard, 2009),
- Les entreprises adaptées (EA),

- et les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) (C. Baret, 2012 ; B. Cret et G. Jaubert, 2014).

3. RÉSULTATS : LES ENTREPRISES SOCIALES INCLUSIVES EN FRANCE

3.1.L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

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 DIRECCTE⁶, les entreprises sociales inclusive 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).

⁶Direction Régionale de l'Entreprise, de la Consommation, de la Concurrence, du Travail et de l'Emploi

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 plein⁷) 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

⁷ Source : http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/embauche,108/1-embauche-par-une-entreprise-d,973.html#sommaire_3.

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 ADAPTÉES (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 » 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'efficiences 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

<p><i>Ce sont des personnes handicapées</i></p> <p><i>soit :</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Sortant d'un ESAT ou changeant d'EA ou de Centre de distribution de travail à domicile (CDTD),</i> <p><i>soit :</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>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 :</i><ul style="list-style-type: none">○ <i>La sortie ou le suivi d'une institution sanitaire [...]</i>○ <i>La sortie d'une institution ou services spécialisés [...]</i>○ <i>Le suivi par un Service d'Accompagnement Social [...]</i>○ <i>Le passage par une Entreprise d'Insertion (EI).</i>

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

Par ailleurs, 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 secondaires⁸). Enfin, il est à noter l'existence d'entreprises adaptées dont « *la spécificité est de procurer aux travailleurs*

⁸Observatoire des Entreprises Adaptées 2013, réalisée par KPMG à la demande de L'Union Nationale des Entreprises Adaptées (UNEA)

handicapés des travaux manuels ou intellectuels à effectuer à domicile »⁹ : 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 clients entreprises.

3.3.LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES D'AIDE 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 » (B. Cret et G. Jaubert, 2014, p. 55).

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.

⁹Circulaire 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 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'usager-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. Á noter aussi le développement ces dernières années, des prestations de mise à disposition d'usager 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, B. Cret et G. 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 secondaires¹⁰). Á 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 » (B. Cret et G. 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

¹⁰Observatoire économique du travail protégé et adapté du Réseau GESAT, p.8

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.

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 efficacité	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	Illimitée
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	OETH

A 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 (B. Demil et X. Lecocq, 2010 ; C. Zott et R. Amit, 2010 ; A. Sorescu *et al.*, 2011 ; R. 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 (X. Weppe *et al.*, 2013 ; V. Warnier *et al.*, 2013, J. R. Tantely et A.-R. Zaoual, 2015). 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 2008¹¹). 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 sociales inclusives d'autres ressources, notamment financières et matérielles (e.g. « aides aux postes », subventions européennes, matériels pour espaces de travail aménagés).

Cinq compétences organisent l'inclusion des ressources humaines délaissées afin de les rendre opérationnelles (J. R. Tantely et A.-R. Zaoual, 2015) :

- 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 2013¹²) ;
- 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 ;
- 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 (S. 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;

¹¹ Source : DARES (2012) « Emploi et chômage des personnes handicapées », Synthèse Stat' DARES, n°01, novembre 2012

¹² Source : Observatoire des Entreprises Adaptées 2013, réalisée par KPMG à la demande de L'Union Nationales des Entreprises Adaptées (UNEA)

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

Enfin, 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 (G. Hamel et C. K. 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 (M. 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 R. 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 (B. 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 (P. Cochran et R. Wood, 1984 ; S. Waddock et S. Graves, 1997 ; J. Pelozo, 2006 ; P. van Beurden et T. Gössling, 2008 ; Z. Tang *et al.*, 2012 ; H. Servaes et A. 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 (J. R. Tantely, 2015). Cela suggère de discuter la place de l'intention stratégique (G. Hamel et C. K. 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. 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-intervention nous amène à qualifier les *social business models* par leur intention stratégique de changement social (M. Yunus dans J. 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-intervention 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.

Enfin, 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*.

BIBLIOGRAPHIE

Baret Christophe. 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 Cliff et Ambrosini Veronique. 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 Adam M. et Stuart Harborne W. Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 1996, v. 5, n° 1, p. 5-24.

Campi Sara, Defourny Jacques et Grégoire Olivier. Work integration social enterprises: are they multiple goal and multi-stakeholder organizations?. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 2006, p. 29-49.

Cervera Méline, Defalvard Hervé. Accompagnement dans et vers l'emploi. Profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique. *Travail et emploi*, 2009, n° 119, p. 51-62.

Chesbrough Henry et Rosenbloom Richard S. 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 Philip L. et Wood Robert A. Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 1984, vol. 27 n° 1, p. 42-56.

- Cret Benoit et Jaubert Guillaume. 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 Albert, Hatchuel Armand et Laufer Romain, *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 Catherine, Defourny Jacques et Grégoire 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 Jacques et Nyssens Marthe. 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 Jacques et Nyssens Marthe. Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 2008, v. 4, n° 3, p. 202-228.
- Demil Benoît et Lecocq Xavier. Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 2010, v. 43, n° 2, p. 227-246.
- Demil Benoît, Warnier Vanessa et Lecocq Xavier. *Stratégie et Business Model*, Pearson Education France, Paris, 2013, 236 p., ISBN : 978-2-744076-50-3.
- Dewitte Adam. 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 Bénédicte, Lehmann-Ortega Laurence et Moingeon Bertrand. Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture. *Revue Française de Gestion*, 2010, v. 9, n° 208-209, p. 175-189.
- Gambardella Alfonso et McGahan Anita M. Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 2010, v. 43, n° 2, p. 262-271.
- Hamel Gary et Prahalad Coimbatore K. Strategic Intent. To revitalize corporate performance we need a whole new model of strategy, *Harvard Business Review*, may-june 1989, p. 63-76.
- Itami Hiroyuki et Nishino Kazumi. 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 Michael G., Knudsen Thorbjørn et Augier Mie. Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures. *Research policy*, 2006, v. 35, n° 8, p. 1200-1221.
- Karnani Aneel. Romanticizing the Poor. *Stanford Social Innovation Review*, 2009, v. 7, n° 1, p. 38-43.
- Kickul Jill, Terjesen Siri, Bacq Sophie et Griffiths Mark. Social business education: An interview with Nobel laureate Muhammad Yunus. *Academy of Management Learning & Education*, 2012, v. 11, n° 3, p. 453-462.

- Lecocq Xavier, Demil Benoît et Ventura Juan. 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 Xavier, Demil Benoît et Warnier Vanessa. Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 2006, v. 4, n° 123, p. 96-109.
- Lepak David P., Smith Ken G. et Taylor M. Susan. Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, 2007, v. 32, n° 1, p. 180-194.
- London Ted, Anupindi Ravi et Sheth Sateen. 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.
- Maucuer Raphaël. 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.
- Osterwalder Alexander et Pigneur Yves. *Business Model Generation*. Business and Design, Business Model Generation.com, 2009, 281 p., ISBN 978-2-839905-80-0.
- Pelozo John. Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance. *California Management Review*, 2006, v. 48, n°2, p. 52-72.
- Prahalad Coimbatore 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 Coimbatore K. *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty with profits*. Pearson, 2004, 432 p., ISBN: 978-8-177587-76-0.
- Servaes Henri et Tamayo Ane. 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 Erik et Hart Stuart. *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BOP Strategies*. Cornell University, Second Edition, 2008, 51p.
- Sorescu Alina, Frambach Ruud T., Singh Jagdip et Rangaswamy Arvind. Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 2011, v. 87, p. S3-S16.
- Tang Zhi, Hull Clyde E. et Rothenberg Sandra. How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship. *Journal of Management Studies*, 2012, v. 49, no 7, p. 1274-1303.
- Tantely Jérémy Ranjatoelina et Zaoual Anne-Ryslène. 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.
- Tantely Jérémy Ranjatoelina. 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.

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

Van Beurden Pieter et Gössling Tobias. 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 Sandra A. et Graves Samuel B. The corporate social performance-financial performance link. *Strategic management journal*, 1997, v. 18, n° 4, p. 303-319.

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

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

Yunus Muhammad, Moingeon Bertrand et Lehmann-Ortega Laurence. Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 2010, v. 43, n° 2, p.308-325.

Yunus Muhammad, Sibieude Thierry et Lesueur Eric. Social Business and big business: innovative, promising solutions to overcome poverty? *Field Actions Science Reports*, 2012, n° 4, p. S67-S74.

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

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

Zahra Shaker A., Gedajlovic Eric, Neubaum Donald O. et Shulman Joel M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 2009, v. 24, n° 5, p. 519-532.

Zott Christoph et Amit Raphael. Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 2010, v. 43, n° 2, p. 216-226.