



**HAL**  
open science

## Des business models inclusifs en faveur de personnes en situation de handicap : le cas APF Entreprises

Jérémy Tantely Ranjatoelina

### ► To cite this version:

Jérémy Tantely Ranjatoelina. Des business models inclusifs en faveur de personnes en situation de handicap : le cas APF Entreprises. XXVème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), May 2016, Hammamet, Tunisie. hal-01987160

**HAL Id: hal-01987160**

**<https://hal.science/hal-01987160>**

Submitted on 20 Jan 2019

**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.

## **Des *business models* inclusifs en faveur de personnes en situation de handicap : le cas APF Entreprises**

**Jérémy RANJATOELINA Tantely**

Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)

IAE Lille, Université Lille I - Laboratoire LEM-CNRS (UMR 9221)

jt.ranjatoelina@iae.univ-lille1.fr

### **Résumé :**

---

Cette recherche investigate les *business models* des entreprises adaptées (EA) et les établissements et services d'aide par le travail (ESAT), en France. Incluant, à hauteur de 80 % de leur effectif, des travailleurs en situation de handicap, les *business models* de ces entreprises sociales sont inclusifs *i.e.* ils reposent majoritairement sur 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, organisés 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, ici 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* inclusif ; ressources délaissées ; intention stratégique ; entreprise adaptée ; ESAT.

---

## **Des *business models* inclusifs en faveur de personnes en situation de handicap : 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 pâtissent toujours 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'oeuvre : 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<sup>1</sup>, 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>2</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.*, 2013a ; Warnier, 2015 ; 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*

---

<sup>1</sup> service de Pôle Emploi dédié aux travailleurs handicapés

<sup>2</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

global. Résultat, le taux de chômage des [travailleurs] handicapés oscille toujours autour de 21%, là aussi deux fois plus que la moyenne nationale »<sup>3</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 » (re)définit les statuts de l'entreprise adaptée (EA) et de l'ESAT ou établissement et service d'aide par le travail. Ces deux formes d'entreprise sociale ont en commun une finalité inclusive et sociale —leur effectif est *a minima* à 80% composé de travailleurs handicapés— et le développement d'activités économiques pour atteindre 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'organisation 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>4</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 ; Gianfaldoni et Morand, 2015) 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 inclure des ressources délaissées au coeur du *business model* ?**

Cette communication est structurée en quatre parties. Tout d'abord, nous ancrons théoriquement cette recherche et proposons le « *SI-RCOV framework* » comme cadre d'analyse du *business model*. Puis, nous présentons le contexte et la méthodologie de cette

---

<sup>3</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#)

<sup>4</sup> Observatoire économique du travail protégé et adapté du Réseau GESAT, 2013, p.8  
Hammamet, 30 mai-1<sup>er</sup> juin 2016

recherche. Ensuite, nous présentons nos résultats et leur analyse. Enfin nous discutons le *business model* social et inclusif et notre cadre d'analyse.

## 1. LE *BUSINESS MODEL* DES ENTREPRISES SOCIALES DÉLIBÉRÉMENT INCLUSIVES DE RESSOURCES DÉLAISSÉES

### 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>5</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, 2009, 2010) 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 émergente 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 ». 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*). En effet, les *business models* inclusifs « du côté de l'offre en tant qu'employés », en revanche, demeurent inexplorés dans la littérature.

---

<sup>5</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))

Les entreprises sociales inclusives, analysées principalement sous le prisme des *Work Integration Social Enterprises* (WISEs) du réseau EMES<sup>6</sup> (Davister *et al.*, 2004 ; Campi *et al.*, 2006 ; Defourny et Nyssens, 2008 ; Gianfaldoni et Morand, 2015), sont des entreprises sociales qui incluent, par l'emploi au coeur de l'activité économique, des personnes socialement exclues. En cela, elles ne luttent pas exclusivement contre la pauvreté, mais contre l'exclusion sociale, dont la pauvreté est un facteurs. Ce constat empirique suggère une 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 (interne) de valeur des personnes en situation de chômage de longue durée<sup>7</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 oeuvre au sein des SIAE, d'un point de vue macroéconomique, Gianfaldoni et Morand (2015)

---

<sup>6</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.

<sup>7</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

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

## **1.2. INCLURE DÉLIBÉRÉMENT DES RESSOURCES DÉLAISSÉES : LA THÉORIE DES RESSOURCES ÉTENDUE**

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).

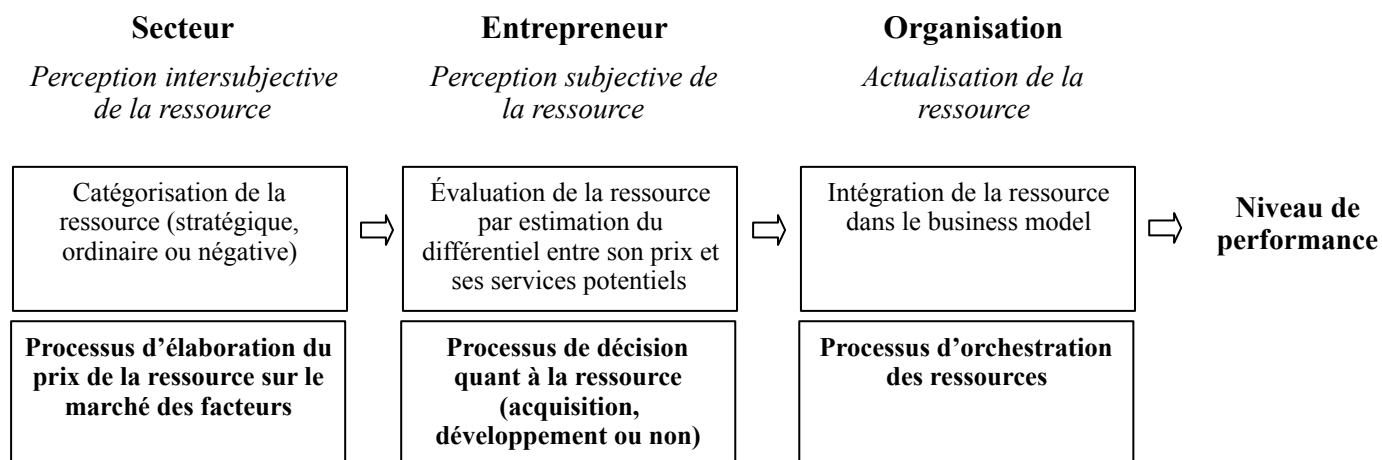
**Tableau 1 – La typologie des ressources de Weppe *et al.* (2013)**

<b>Ressource stratégique</b> ( <i>strategic resource</i> )	« 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> ( <i>ordinary resource</i> )	« 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> ( <i>junk resource</i> )	« 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 des ressources étendue 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 oeuvre dans le secteur et sur les marchés, qui déterminent 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) investigent 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 principale ressource stratégique pour valoriser les ressources ordinaires impliquées massivement. Ranjatoelina et Zaoual (2016) explorent la capacité d'orchestration de ressources (Sirmon *et al.*, 2007, 2011) développée par *Vitamine T*, un groupe diversifié d'entreprises sociales inclusives pour inclure temporairement 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>8</sup>. Ensuite, l'étude du cas *Vitamine T* met en lumière l'implication de six ressources et compétences clés dans l'orchestration de l'insertion de ressources délaissées par le marché de l'emploi (Tableau 2).

<sup>8</sup> publié dans la *Harvard Business Review* en 1957, l'article s'intitule : « *American Negroes: a wasted resource* » Hammamet, 30 mai-1<sup>er</sup> juin 2016

**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 coeur de l'organisation, de la théorie des ressources étendue (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 des ressources étendue *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 (2009 ; 2010) —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, 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 Zaoual (2016) et Ranjatoelina *et al.* (2016), nous suggérons que pour répondre à la question de recherche et comprendre comment les EA et les ESAT incluent les ressources humaines délaissées (en raison de leur situation de handicap) au coeur de leur *business model*, la mobilisation du concept d'« intention stratégique » (Hamel et Prahalad, 1989) apparaît évidente. En effet, l'intention stratégique permet d'internaliser et de transcrire plus finement au coeur du *business model* la variété des types de différenciation en matière de mission sociale des entreprises. De plus, notre enracinement 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 manière d'inclure des ressources délaissées au coeur d'un *business model*.

## 2. MÉTHODOLOGIE 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 depuis octobre 2013 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>9</sup> Nord-Pas-de-Calais.

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-Picardie, 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 Nord-Pas-de-Calais. La période (octobre 2013 à mars 2016) représente 2.340 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 ;

---

<sup>9</sup> Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire  
Hammamet, 30 mai-1<sup>er</sup> juin 2016

- 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 avril 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 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. A ce stade, nous ne comptons que 360 heures d'intervention sur le terrain (sur les 720 heures prévues), et n'avons réalisé que sept de la douzaine d'entretiens prévus, durant cette phase qui se prolonge jusqu'à fin septembre 2016, date de la fin la CIFRE.

## 2.2. MÉTHODOLOGIE ET DONNÉES

La phase déductive dans laquelle nous sommes actuellement justifie l'ordonnancement 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 187 (contacts 'académiques' exclus) des acteurs rencontrés durant les interventions (via le réseau social professionnel *Linkedin*). Au cours des deux premières phases, nous avons accumulé 650 pages de notes manuscrites (compilées au sein de 3 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 Nord-Pas-de-Calais-Picardie [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>10</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 (*cf.* Ranjatoelina *et al.* 2016). 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.

### **3. RÉSULTATS 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 faites aux clients-entreprises, des propositions de valeur à faites l'Etat et à l'ensemble de la société, et des propositions de valeur faites aux travailleurs en situation de handicap des ESAT et des EA.

---

<sup>10</sup> Marché du Travail et Insertion Professionnelle  
Hammamet, 30 mai-1<sup>er</sup> juin 2016

### **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 : « *on a 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 EA et ESAT. 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'Etat 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 dissocier 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'utilisateur 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'utilisateur 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>11</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>12</sup> en font un expert, tant technique qu'en matière de pratique, de la « société inclusive ». Le département APF

---

<sup>11</sup> conseillers en insertion ; éducateurs spécialisés ; assistants sociaux

<sup>12</sup> avec 26.000 adhérents, 30.000 usagers, 25.000 bénévoles et 13.500 salariés, l'APF est une ONG majeure en France.

*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 a été créé. *APF Entreprises* fédère au niveau stratégique 'groupe'<sup>13</sup> les 28 EA et les 25 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>14</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*

---

<sup>13</sup> ou niveau stratégique « *corporate* »

<sup>14</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 DIRECTE et les ARS)

*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 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 STRATÉGIQUE

Le 2012 à 2017, le projet associatif de l'APF est de faire bouger les lignes, pour rendre la société inclusive<sup>15</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*

---

<sup>15</sup> « *Bouger les lignes ! Pour une société inclusive.* » est le titre de l'actuel projet associatif de l'APF  
Hammamet, 30 mai-1<sup>er</sup> juin 2016

*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'il 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 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* À L'INTENTION STRATÉGIQUE INCLUSIVE

### 4.1. LE *BUSINESS MODEL* INCLUSIF

Cette recherche nous amène à discuter le *business model* des EA et ESAT. Bien que le statut des travailleurs en situation de handicap les nuance et les distingue, 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 délaissées 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>16</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 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* confortant notre proposition du « SI-RCOV *framework* ».

---

<sup>16</sup> chiffres 2012, source : « Les personnes handicapées et l'emploi. Chiffres clés. » AGEFIPH, juin 2015  
Hammamet, 30 mai-1<sup>er</sup> juin 2016

#### 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 oeuvre entre les composantes du modèle RCOV (*cf.* Demil et Lecocq, 2010). De même, nous suggérons que c'est l'intention stratégique qui détermine la rentabilité 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>17</sup>, en plus de servir de guide d'entretien. Nous estimons par ailleurs, que l'apport de l'intention stratégique au coeur 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*.

---

<sup>17</sup> Notamment lors de réunions sur la diversification d'activité des entreprises sociales inclusives d'un projet européen piloté par la CRESS Nord-Pas-de-Calais, auquel participait notamment l'APF, l'URIAE, FACE, en France ; l'EWETA, la FEBRAP, VLAB en Belgique ; PROWORK aux Pays-Bas ; SALÓ, en Allemagne ; CARE COOPS en Angleterre.

### 4.1.3. Contributions : le *business model* inclusif et social

Les résultats présentés dans cette communication contribuent à revenir sur la définition internationale du *business model* inclusif (cf. PNUD<sup>18</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 se concrétise 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 ; Gianfaldoni et Morand, 2015). 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 MANAGÉRIALES ET SOCIÉTALES

### 4.2.1. Implications managériales

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 notre intervention et de la recherche collaborative que nous menons en CIFRE.

---

<sup>18</sup> cf. p. 4

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>19</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.

#### 4.2.1. Implications sociétales

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 ;

---

<sup>19</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]).



enseignants-chercheurs ; institutions publiques et internationales ; entrepreneurs sociaux ; associations/ONG ; etc.). Il serait judicieux pour poursuivre l'investigation du *business model* 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>20</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

---

<sup>20</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#)

**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

**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 pauvretés », *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 économique*, 3/2004 (Tome XLIII), p. 97-103

**Paillet 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.