HAL
open science

Le business model inclusif revisité : une (re)définition inscrite dans la "théorie étendue des ressources" et construite sur l'investigation de trois entreprises inclusives en France

Jérémy Tantely Ranjatoelina

To cite this version:

Jérémy Tantely Ranjatoelina. Le business model inclusif revisité : une (re)définition inscrite dans la "théorie étendue des ressources" et construite sur l'investigation de trois entreprises inclusives en France. Les défis culturels et sociétaux du management international, 2019. hal-02145768

HAL Id: hal-02145768

https://hal.science/hal-02145768

Submitted on 3 Jun 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.

Chapitre X.
Le *business model* inclusif revisité : une (re)définition inscrite dans la 'théorie étendue des ressources' et construite sur l'investigation de trois entreprises inclusives en France.

Manuscrit final du Chapitre 6 (pp. 153- 180) de l'ouvrage collectif ***Les défis culturels et sociétaux du management international***, coordonné par B. Amann et J. Jaussaud (2019), coll. Atlas-AFMI dirigée par É. Milliot, éd. Vuibert, 288 p., ISBN : 978-2-311-40669-6

Jérémy Tantely RANJATOELINA

Les *business models* inclusifs sont généralement considérés comme étant mis en œuvre par les entreprises multinationales sur les marchés du « bas de la pyramide » (BoP) dans le contexte de pays en voie de développement (Prahalad et Hammond, 2002 ; Prahalad, 2004 ; Simanis et Hart, 2008 ; London *et al*., 2010 ; Thompson et MacMillan, 2010 ; George *et al*., 2012 ; Halme *et al*., 2012 ; Reficco et Márquez, 2012 ; Yunus *et al*., 2012). D'une manière générale, la notion de « *business* inclusif » semble souligner « *le principe fondamental selon lequel les organisations peuvent et s'engagent dans des activités d'innovation sociale pour relier les individus et les communautés privés de leurs droits à des opportunités favorisant la croissance sociale et économique. Ce faisant, la croissance inclusive diminue le compromis entre croissance et inégalité parce que les pauvres s'affranchissent en tant que clients, employés, propriétaires, fournisseurs et membres de la communauté* » (George *et al*., 2012, p. 661-662, trad. auteur). Plus précisément, le « *business model* inclusif » est défini par l'initiative "*Growing Inclusives Markets*" du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) dans les termes suivants : « *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. Ils construisent des ponts entre l'activité et le pauvre pour un bénéfice mutuel* » (PNUD, 2008, p. 2, trad. auteur). Cette considération des personnes vivant dans la pauvreté (avec moins de 2 dollars par jour) apparaît être une source d'innovation sociale pour le secteur privé à travers le monde. Elle implique également une grande diversité d'acteurs, fédérés par le programme "*Business Call to Action*" du PNUD (PNUD, 2008, 2010, 2014). En outre, le *business model* inclusif semble avoir une résonance empirique avec les activités de chaque entreprise (sociale comme classique), y compris dans les pays développés, qui emploie délibérément des personnes en situation d'exclusion sociale, dans la majorité de ses ressources humaines.

En France, le champ des entreprises sociales inclusives, principalement analysé dans les recherches européennes au sein du réseau EMES[1] sous le prisme de la '*work integration social enterprise*' (WISE) (Nyssens, 2007 ; Defourny et Nyssens, 2010 ; Gianfaldoni et Morand, 2015), est particulièrement institutionnalisé. Dans ce contexte, les entreprises sociales inclusives sont particulièrement réglementées et classées selon une catégorisation spécifique des situations d'exclusion. Les différents types de WISEs considérés –par les recherches en lien avec le réseau EMES, c'est-à-dire les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) *cf*. Nyssens (2007) ; Gianfaldoni et Morand (2015)– emploient en grande majorité des personnes en situation de chômage de longue longue durée (deux ans et plus). Cependant, certains modèles d'entreprises sociales inclusives semblent ne pas être considérés

[1] 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.

(ou juste oubliés) par la taxonomie des WISEs en France : l'entreprise adaptée (EA) et l'établissement et le service d'aide par travail (ESAT). Dans ces deux formes d'organisation, les travailleurs en situation de handicap représentent plus de 80% de l'effectif global. Nous défendons l'idée selon laquelle l'exploration respective des modèles des EA et des ESAT, tout autant que celle des WISEs (actuellement reconnues, c'est-à-dire des SIAE) ainsi que celle d'entreprises (classiques) inclusives, enrichirait la compréhension, la définition et la conceptualisation du *business model* inclusif.
Nous soutenons que la 'théorie étendue des ressources' (Warnier *et al*., 2013 ; Fréry *et al*., 2015) jette un un nouvel éclairage sur les processus d'inclusion sociale (ou d'intégration au travail, ou d'emploi) de ressources humaines négativement perçues par les entreprises. Warnier *et al*. (2013) suggèrent en effet, une nouvelle typologie des ressources –incluant ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources « perçues négativement (en termes de performance) »– basée sur la perception subjective et intersubjective des acteurs et des marchés. Ainsi, ils illustrent qu'une ressource humaine « perçue négativement » (sur le marché de l'emploi) peut être incluse par une entreprise performante : l'entreprise danoise *Specialisterne*, présente dans 11 pays, développe l'insertion professionnelle des personnes ayant le syndrome d'Asperger[2]. Cette illustration montre que « *les ressources* […] *perçues négativement peuvent être à la base de nouveaux business models lorsqu'un entrepreneur crée de nouveaux services (nouveaux usages) de celles-ci, menant à une performance insoupçonnée* » (Warnier *et al*., 2013, p. 1374, trad. auteur). Fréry *et al*. (2015) soulignent la spécificité des *business models* basés sur des ressources ordinaires. Dans ce chapitre, nous étudions dans une approche similaire les caractéristiques spécifiques des *business models* construits à partir (et en faveur) de ressources humaines « délaissées ». En cela, ce chapitre cherche à répondre à la question de recherche suivante : Comment (re)définir ce qu'est un *business model* inclusif ? Empiriquement, nous étudions trois entreprises inclusives : *Vitamine T*, *APF Entreprises* et *Ethik Investment*. Le chapitre contient quatre sections. La première présente une revue de la littérature de la 'théorie étendue des ressources' et de notre cadre d'analyse du *business model*. La seconde revient sur notre *design* de recherche. La troisième partie détaille les résultats sur les *business models* inclusifs en France. Enfin, dans la quatrième partie, nous (re)définissons et discutons les caractéristiques d'un *business model* inclusif.

1. Le *business model* inclusif au sein de la 'théorie étendue des ressources'

Le cadre théorique de cette recherche combine la 'théorie étendue des ressources' et le *business model*. Nous présentons dans cette section l'ancrage de ce cadre théorique.

1.1. La 'théorie étendue des ressources'

Dans le prolongement de Weppe *et al*. (2012 ; 2013), Warnier *et al*. (2013) étendent la théorie basée sur les ressources en suggérant, d'une part, une nouvelle typologie des ressources, comprenant ressources « stratégiques », « ordinaires » et « négativement perçues » –ou « négatives »– (Tableau X.1).

[2] Une forme d'autisme conférant notamment des capacités particulières à la systématisation et une propension aux routines répétitives.

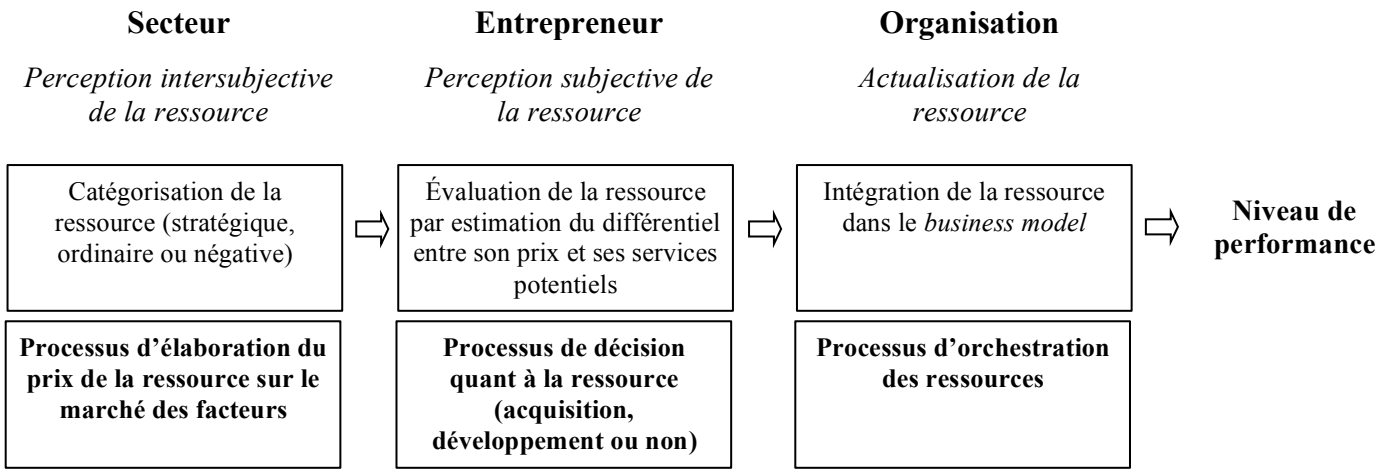
Tableau X.1 : Trois catégories de ressources

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

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

D'autre part, ils proposent une représentation du processus par lequel, un entrepreneur créatif qui identifie un nouvel usage, valorise une ressource sous-évaluée sur le marché (Figure X.1).

Figure X.1 : La théorie étendue des ressources



Source : Warnier (2015, p. 70)

Ils insistent sur la perception subjective et intersubjective en termes de performance, qui constitue la base de cette typologie et de sa catégorisation, par les acteurs et les marchés. Dans leur discussion, ils évoquent le potentiel de la 'théorie étendue des ressources' pour analyser les organisations qui emploient délibérément (en tant que ressources humaines) des personnes exclues du marché de l'emploi.

En outre, cette extension en termes de considération des ressources « *soulève de nouvelles questions, faisant écho aux travaux récents sur le management des ressources (Sirmon et al., 2007, 2010) et aux business models d'un point de vue 'ressources' (Demil et Lecocq, 2010)* » (Warnier *et al*., 2013, p. 1375, trad. auteur). Le développement récent des travaux de recherche sur la 'théorie étendue des ressources' tend à confirmer cet écho. D'une part, Fréry

et al. (2015) comparent les *business models* focalisés sur des ressources stratégiques, avec des *business models* focalisés sur les ressources ordinaires. Ils montrent comment les *business models* basés sur des ressources ordinaires modifient les règles établies dans de nombreuses industries grâce à une plateforme Internet. D'autre part, Ranjatoelina et Zaoual (2016), soulignent la capacité d'orchestration des ressources (Sirmon *et al*., 2011), inhérente à l'inclusion délibérée de « ressources (humaines) délaissées ».

1.2. Inclure des « ressources humaines délaissées »

Warnier *et al*. (2013) définissent comme une ressource « négative », « *une ressource ignorée ou inconsidérée par les entreprises (c'est-à-dire pas très valorisée sur le marché), généralement perçue comme négative en termes de performance, c'est-à-dire avec un niveau de productivité attendue inférieur à son coût (d'acquisition ou de développement). Une telle ressource est considérée comme une source de coûts ou comme détruisant la valeur pour l'entreprise qui la possède* » (p.1371, trad. auteur). Ranjatoelina et Zaoual (2016) explorent l'inclusion de ces ressources humaines « perçues négativement » –orientées par le service public de l'emploi en raison de leur « faible employabilité »– dans une célèbre WISE. Ils démontrent l'implication de six ressources et compétences clés –parmi lesquelles certaines semblent stratégiques– intervenant à chaque niveau stratégique (Tableau X.2), et articulant la capacité d'orchestration développée par cette entreprise sociale inclusive.

Tableau X.2 : Des ressources et compétences pour inclure des ressources humaines délaissées

Ressources et compétences clés	Niveau stratégique
1. Une gouvernance hybride	***Corporate***
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[3] générateur de synergies	***Business***
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	**Fonctionnel**
6. Un institut de formation proposant des contenus adaptés	

Source : Ranjatoelina et Zaoual (2016, p. 135)

De plus, en référence au plaidoyer de J.J. Morrow pour l'inclusion des travailleurs afro-américains dans les entreprises du sud des États-Unis, publié en 1957 dans la *Harvard Business Review*, Ranjatoelina et Zaoual (2016) suggèrent de remplacer les termes « ressource négative » (et de « *junk resource* ») par ceux de « ressource délaissée » (et de « *wasted resource* »), en particulier et évidemment dans le cas de ressources humaines. L'histoire nous montre en effet que les ressources humaines concernées par l'article de Morrow (1957), considérées comme négatives à cette époque, dans cet espace, sont maintenant ordinaires. Dans le même temps, dans une autre zone spatiale ou culturelle, la même ressource peut ne

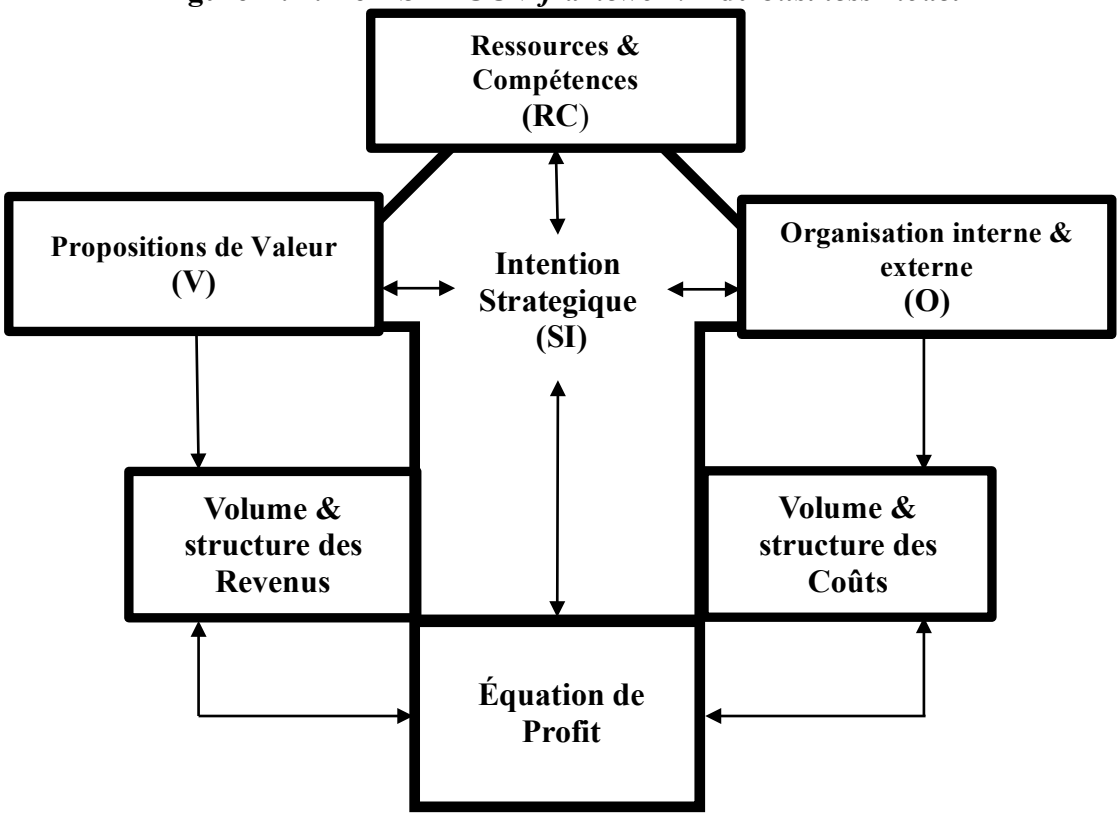
[3] Une activité inclusive permet de proposer des emplois aux salariés en parcours d'insertion.

pas nécessairement être perçue comme « négative » –comme le montre Morrow (1957) dans sa comparaison entre le sud et le nord des États-Unis par exemple–. De cette façon, la référence de Ranjatoelina et Zaoual (2016) à Morrow (1957) révèle le caractère dynamique de la perception et sa dépendance vis-à-vis des zones culturelles et de l'époque.
Ainsi, dans la perspective de la 'théorie étendue des ressources', tout comme Fréry *et al*. (2015) définissent le *business model* de plateforme comme un *business model* basé sur des ressources ordinaires, nous soutenons que le *business model* inclusif correspond au *business model* basé sur des ressources humaines « délaissées » Néanmoins, cette focalisation délibérée sur les « ressources délaissées » et les nuances distinctives entre les différentes formes d'entreprises inclusives (sociales ou classiques, entre autres) tendent à suggérer la nécessité de développer un cadre d'analyse spécifique du *business model*.

1.3. Le 'SI-RCOV *framework*' du *business model*

Inspiré par le cadre théorique intégrateur pour le management stratégique RSE-BoP de Martinet et Payaud (2008 ; 2009 ; 2010) –comprenant : Intention stratégique ; Formule et stratégie générique ; Clients et marchés ; Système d'offre ; Réseau de valeur ; Compétences stratégiques et ressources– et par l'œuvre de C.K. Prahalad –et notamment sa dernière publication : « *Ce changement d'orientation nous oblige à passer d'une approche centrée sur le produit à un focus sur l'innovation par le business model, dont le produit n'est qu'un sous-ensemble* » (Prahalad, 2012, p. 11, trad. auteur)– notre cadre conceptuel du *business model* suggère de combiner le modèle RCOV de Demil et Lecocq (2010 ; 2015) avec la conception d'Itami et Nishino (2010) pour qui, « *un business model se compose de deux éléments, un système d'affaires et un modèle de profit* […]. *Le modèle de profit d'une entreprise est son modèle d'intention stratégique* […]*, tandis que son système d'affaires est un système conçu pour réaliser cette intention stratégique* » (p. 364, trad. auteur). Nous soutenons que l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989) (et accessoirement les notions liées à l'intention) apparaît adéquate pour caractériser et essentialiser la variété des formes d'entreprises inclusives existantes dans une définition unique et une conceptualisation unique. De plus, notre position empirique tend à appuyer la suggestion conceptuelle du « SI-RCOV *framework* » (Figure X.2), –comprenant : Intention Stratégique ; Ressources et Compétences ; Organisation interne et externe ; propositions de Valeur– afin de cadrer notre analyse des *business models* inclusifs existants.

Figure X.2 : Le « SI-RCOV *framework* » du *business model*



Source : auteur

2. *Design* de Recherche

Dans cette section, nous exposons le *design* de cette recherche. Nous présentons d'abord la méthodologie et les données mobilisées, puis le contexte de l'étude de cas réalisée.

2.1. Méthodologie et données

Cette recherche prend racine dans une recherche doctorale de quatre ans (2013-2016) dont les trois dernières années (oct. 2013 à septembre 2016) ont été réalisées en CIFRE[4] au sein de la *Fondation Agir Contre l'Exclusion* (FACE), en partenariat avec l'*Association des Paralysés de France* (APF) et avec la participation de la *Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire* (CRESS) de la région Hauts-de-France. Le Tableau X.3 montre les phases d'investigation et l'organisation méthodologique de cette recherche doctorale.

[4] Convention industrielle de formation par la recherche, *cf.* www.anrt.asso.fr/cifre

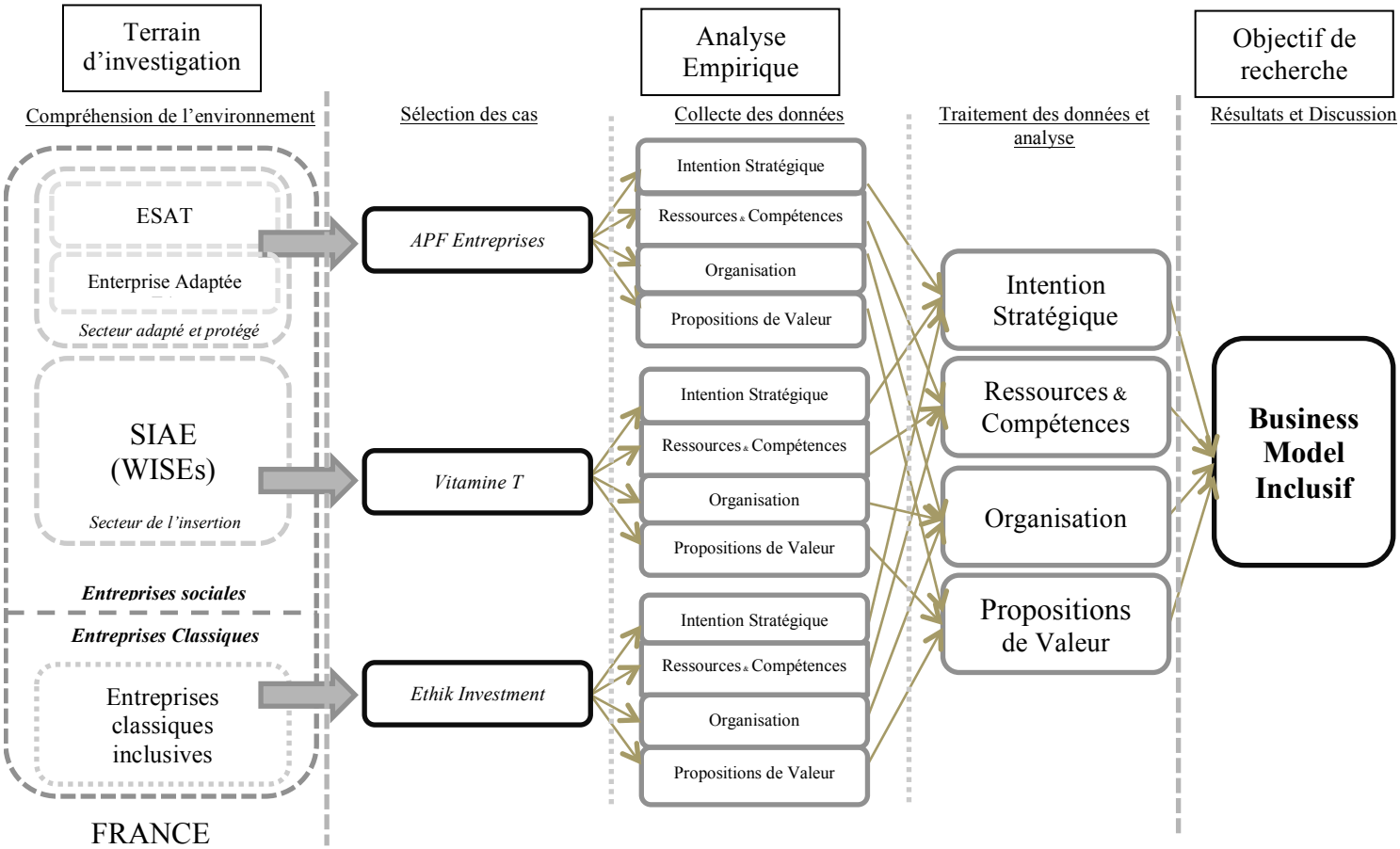
Tableau X.3 : Quatre années d'investigation

	2013				2014				2015				2016			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Élaboration du partenariat																
Définition de la Question de Recherche																
Revue de Littérature																
Intégration et présence empirique																
Exploration et collecte des données																
Identification et sélection des cas																
Analyse																
Écriture																
Discussion de productions intermédiaires																

Source : auteur

Bien que cette recherche qualitative soit abductive (Dumez, 2013), nous tentons de représenter visuellement et linéairement la méthodologie d'investigation (Figure X.3) nous amenant à soumettre une (re)définition théorique à partir d'une étude de cas multiples : « *le processus de théorisation à partir d'études de cas est particulièrement itératif. Alors qu'un investigateur se concentre sur une partie du processus à la fois, le processus lui-même implique une itération constante en avant et en arrière entre les étapes. Par exemple, un investigateur peut passer par la comparaison entre des cas, revenir à la définition de la question de recherche, et aller sur le terrain pour recueillir des preuves sur un cas supplémentaire* » (Eisenhardt, 1989, p. 546, trad. auteur).

Figure X.3 : Représentation de la démarche de (re)définition du *business model* inclusif



Source : auteur

Nous avons collecté au cours des 2.700 heures passées sur le terrain, des notes d'observation (directe et participante) et d'interaction sur les trois cas, des données secondaires, deux réunions et 21 vidéos en ligne[5] sur l'un d'entre eux, et 14 entretiens semi-directifs : sept entretiens exploratoires auprès d'acteurs pertinents au cours des deux premières années, et sept entretiens venant confirmer ou infirmer les observations et les interactions relevées pendant les trois premières années, administrés auprès de dirigeants et des directeurs de nos trois cas au cours des deux dernières années.

[5] Disponibles en ligne : https://www.youtube.com/user/APFhandicap. Voir également : https://www.youtube.com/watch?v=ejngUzaQ57c&list=PL9CC9068246E2EB94 et https://www.youtube.com/channel/UCBFObFrWX_OOpnCqDyFdUzw

2.2. Une étude de cas multiples

La majorité des travaux de recherche sur BoP sont généralement orientés vers les pays en voie de développement. Pourtant, en France, le *business model* inclusif connaît actuellement un véritable intérêt empirique pour des réseaux organisationnels en faveur de la RSE comme FACE (*cf.* IMS-Entreprendre pour la cité, 2013*a*, 2013*b* ; Ranjatoelina *et al.*, 2015 ; Ranjatoelina, 2017). FACE fédère un réseau de plus de 5.000 entreprises, engagées à agir à travers un portefeuille d'entreprises sociales, contre toute forme et toute situation d'exclusion, de discrimination et/ou de pauvreté, en France[6] et à l'étranger (Bruxelles, Belgique ; Rio de Janeiro, Brésil ; Bizerte, Tunisie).
La singularité de notre partenariat de recherche-action et la quête d'exhaustivité nous ont amené à retenir trois entreprises diversifiées, emblématiques mais non représentatives, – *Vitamine T*, *APF Entreprises* et *Ethik Investment*– des quatre principales formes d'entreprises inclusives établies en France : l'établissement et service d'aide par le travail (ESAT), l'entreprise adaptée (EA), la structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) et l'entreprise classique inclusive. Dans cette perspective, nous excluons volontairement les *business models* « auto-inclusifs », c'est-à-dire le cas où une personne en situation d'exclusion ou de vulnérabilité crée sa propre entreprise.

3. Résultats : trois entreprises inclusives diversifiées en France

Cette section présente les résultats de l'investigation des cas *Vitamine T*, *APF Entreprises* et *Ehik Investment*.

3.1. *Vitamine T*

Fondée en 1978, *Vitamine T* est l'une des entreprises sociales inclusives les plus célèbres en France, et un leader du secteur de l'insertion par l'activité économique et de l'économie sociale et solitaire, réalisant un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros et un résultat net consolidé de 1,6 million d'euros en 2013. Son actionnaire unique est l'association à but non lucratif également nommée *Vitamine T*. L'intention entrepreneuriale et stratégique de ses *business models* est d'employer temporairement –à travers des contrats d'insertion de 4 à 24 mois– des personnes en situation de chômage de longue durée, pour les sortir de leur situation d'exclusion sociale. *Pôle Emploi* délivre à ces personnes, un « agrément » attestant leur situation de « ressource humaine délaissée » sur le marché de l'emploi et représentant le « laisser-passer » pour bénéficier d'un parcours d'insertion dans l'entreprise sociale inclusive (SIAE). Ces ressources humaines « en insertion » représentent 70% de l'effectif global de *Vitamine T* –1,788 sur 2,524 en 2013–. Ces personnes participent simultanément à la création de valeur, tout en améliorant leurs compétences en apprenant un (ou plusieurs) métier(s) au sein d'une (ou plusieurs) des 12 activités du portefeuille de *Vitamine T* (Tableau X.4).

[6] À travers sa cinquantaine de clubs d'entreprises localisés sur tout le territoire.

Tableau X.4 : Le portefeuille d'activités de *Vitamine T*

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

Source : auteur, élaboré à partir de données secondaires

Pour gérer sa performance sociale, l'indicateur clé de *Vitamine T* –et de son secteur d'appartenance, c'est-à-dire l'insertion (temporaire) par l'activité économique– est le « taux de sorties dynamiques » des personnes, en aval du parcours d'insertion. Cela implique la contrainte pour chaque entreprise d'insertion de maintenir la stabilité de l'activité économique, malgré le renouvellement perpétuel de la majorité des ressources humaines. Cette organisation semble spécifique aux *business models* temporairement inclusifs. Cela suggère également que le secteur de l'insertion par l'activité économique contribue, au niveau macro, à soulager le marché de l'emploi en actualisant les compétences des ressources humaines délaissées. Ainsi, pour maintenir à la fois la performance économique et sociale, le portefeuille d'activités et ses dynamiques depuis sa création, c'est-à-dire la capacité entrepreneuriale du groupe, semblent être des atouts de différenciation de *Vitamine T*. Effectivement, depuis 1978, *Vitamine T* a lancé seul ou en partenariat dix-huit activités, en a acquis deux, et a connu quatre cessations et trois cessions d'activités (Tableau X.5).

Tableau X.5 : Le développement de *Vitamine T* plus de 35 ans d'entrepreneuriat social[7]

Développement interne	1978 : *Réabat Bâtiment* 1980 : *Janus* 1983 : *Vit'Imprim* 1986 : *Art* 1987 : *Inter* 1992 : *Envie Hauts de France* 1996 : *Vitacopier* 1998 : *Le Bec à Plumes* 1999 : *Vitavert* 2002 : *Mediapole* 2002 : *La Ferme des Jésuites* 2011 : *Mobilille* 2013 : *IFVT*
Développement en partenariat	1993 : création de *Cleanauto* avec *Norauto* 1998 : participation minoritaire d'*Adia France* (*Groupe Adecco*) dans *Janus* 2006 : création d'*Envie 2^{E} Nord* avec *Van Gansewinkel* 2009 : création de *Soluval* avec *La Macif* 2010 : création de *La Part du Pain* (Lille) avec *Paul (Groupe Holder)*
Développement externe (acquisition)	1990 : *Les Serres des Près* 2008 : *Envie Picardie* par *Envie Nord* 2009 : *L'Ucie Intérim* par *Janus* 2014 : *Inser'Croix*
Implantation de *business units*	2010 : *Solutis* à Paris-La Défense 2011 : *La Part du Pain* à Ronchin 2014 : *Le Grenier d'Envie* à Seclin
Changement de dénomination	2000 : *Art* devient *Solutis* 2000 : *Vit'Imprim* devient *Vit'Sérigraphie* 2007 : *Réabat Bâtiment* devient *Solubât* 2008 : *Envie Hauts de France* devient *Envie Nord*
Cession	2005 : *Vitacopier* 2005 : *Vit'Sérigraphie* 2013 : *La Part du Pain* (Lille)
Cessation	2001 : *Cleanauto* 2007 : *Inter* 2012 : *La Part du Pain* (Ronchin) 2012 : *Le Bec à Plumes* 2013 : *Solubât*

Source : auteur, élaboré à partir de données secondaires

Ces dynamiques et les six ressources et compétences clés impliquées (*cf.* Tableau X.2) – identifiées par Ranjatoelina et Zaoual (2016)– confèrent à *Vitamine T* la capacité d'inclure ses salariés en insertion dans des activités développées en cohérence avec les besoins du marché de l'emploi. En effet, pour atteindre les objectifs sociaux –et en particulier pour améliorer le « taux de sorties dynamiques »–, l'adaptation permanente du portefeuille aux activités et aux industries qui recrutent aujourd'hui et qui recruteront demain, apparaît être un facteur clé de succès.

[7] *Cf.* les résultats de Ranjatoelina (2015).

3.2. *APF Entreprises*

APF Entreprises est le premier groupe d'entreprises sociales inclusives dans le secteur adapté et protégé en France. Il emploie durablement 3.200 personnes en situation de handicap, sur environ 3.900 salariés. *APF Entreprises* gère et accompagne le développement commercial de ses 49 entreprises sociales, 24 ESAT et 25 EA, et son actionnaire unique est l'association APF.

Depuis 2005 en France, chaque entreprise de plus de 20 salariés a l'obligation légale d'employer des travailleurs handicapés à hauteur de 6% de son effectif total[8]. Jusqu'à la moitié de ce quota, les entreprises peuvent acheter des biens et services auprès d'EA ou d'ESAT, car les achats auprès du secteur adapté et protégé sont considérés par la loi comme une forme d'emploi indirect de travailleurs handicapés. Dans une EA comme dans un ESAT, plus de 80% de la main-d'œuvre a (individuellement) une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). Ces deux types d'entreprises sociales inclusives partagent la même finalité, mais se nuancent en terme de ressources humaines cibles et se distinguent en matière d'organisation (interne et externe). En effet, la situation de handicap est attestée par la RQTH, délivrée par la *Commission des droits et de l'autonomie des personnes en situation de handicap* (CDAPH) de la *Maison départementale des personnes en situation de handicap* (MDPH). La CDAPH statue également sur le « niveau d'incapacité » de la personne et oriente vers les ESAT ceux pour qui les exigences du marché de l'emploi classique apparaissent difficilement atteignables. Car, alors que l'EA est une entreprise sociale « traditionnelle » –c'est-à-dire avec des contrats de travail classiques–, l'ESAT est (au regard de la loi) un établissement médico-social combinant des activités économiques, un accompagnement social et des soins médicaux. C'est une forme d'entreprise sociale, dans lesquels la personne en situation de handicap en tant que ressource humaine, est considérée comme travailleur mais pas comme salarié. Dans un ESAT, même si les travailleurs handicapés reçoivent une rémunération en échange de leur contribution à la création de valeur, ils signent un « contrat d'usager » –régi par le Code de l'Action Sociales et des Familles et non par le Code du Travail, et d'une période d'un ou deux ans renouvelable et généralement renouvelé– et constituent ainsi les principaux bénéficiaires du modèle. Bien que les acteurs de terrain considèrent EA et ESAT comme un secteur unique –le secteur adapté et protégé–, les nuances entre ESAT et EA suggèrent que chacun correspond à un *business model* spécifique. C'est la raison pour laquelle, après l'intention stratégique d'*APF Entreprises* –commune aux EA et aux ESAT de l'APF– nous présentons dans cette section, les résultats généraux des systèmes d'affaires ESAT et EA, en insistant sur leurs nuances distinctives.

Appartenant à une association à but non lucratif, l'intention entrepreneuriale et stratégique d'*APF Entreprises*, en plus d'être inclusive, est nécessairement sociale (tout comme celle de *Vitamine T*). En effet, l'APF est l'une des plus grandes associations en France avec 25.377 membres, 13.572 employés, environ 25.000 bénévoles, et une des principales dans le domaine de l'inclusion sociale des personnes en situation de handicap. Le projet associatif de l'APF pour la période 2012-2017 s'intitule : « *Bouger les lignes ! Pour une société inclusive* ». De cette façon, la mission sociale d'*APF Entreprises* –qui est en réalité est un département du siège de l'APF– consiste à inclure dans une perspective de long terme, les travailleurs en situation de handicap dans l'un des 24 ESAT ou 25 EA et au sein leurs activités respectives. L'intention stratégique d'*APF Entreprises* a été refondée avec l'arrivée de la nouvelle équipe de direction en 2014. Cette année-là, le conseil d'administration d'APF a recruté un nouveau directeur général, qui lui-même a structuré une nouvelle direction à la tête d'*APF Entreprises*.

---

[8] Toute entreprise n'atteignant pas ce taux s'acquitte d'une contribution proportionnelle à l'écart entre son taux d'emploi effectif de salariés en situation de handicap et les 6% imposés par la loi du 11 février 2005, auprès de l'*Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées* (AGEFIPH).

L'intention de cette nouvelle équipe de management consolide l'appartenance des EA et des ESAT à l'économie sociale et solidaire, et tend à intégrer un esprit de collaboration, à la fois vertical (inter-niveaux) et horizontal (intra-niveaux et avec la concurrence). Ces nouvelles collaborations, entre filiales (EA et ESAT), entre le département *APF Entreprises* et certaines filiales, ainsi qu'avec les concurrents en matière d'activités, soutiennent le développement du groupe et conduisent à de nouvelles synergies, renforçant à la fois les activités économiques et sociales de l'ensemble. L'un des objectifs économiques de la nouvelle intention stratégique est également de réduire la dépendance aux revenus issues d'aides publiques, afin d'anticiper leur probable réduction. Car, au cours de plus de trois décennies d'existence, l'année 2015 est la première pour laquelle le résultat net de l'ensemble (aides publiques incluses) est positif, suggérant que cette intention stratégique actualisée de l'APF porte déjà ses fruits pour *APF Entreprises*.

Les modèles de l'EA et de l'ESAT sont composés en grande majorité –à hauteur minimale de 80% de l'effectif total– de ressources humaines reconnues travailleurs handicapés, c'est-à-dire ayant une RQTH. En France, le taux de chômage des travailleurs en situation de handicap est plus de deux fois supérieur –22%– au taux chômage de la population totale –10,2%–, et la période moyenne de chômage pour les travailleurs handicapés est en moyenne plus longue de 206 jours –799 jours de chômage en moyenne pour les travailleurs handicapés– que pour celle de toute la population –en moyenne 593 jours de chômage–. Ces faits et ces chiffres soulignent le caractère « délaissé » des travailleurs handicapés en tant que ressources humaines sur le marché de l'emploi. Généralement, en raison de l'orientation[9] de la CDAPH, le « niveau de handicap » est plus élevé parmi les bénéficiaires de l'ESAT que chez les employés d'EA, ce qui les rend d'autant plus « délaissées » sur le marché de l'emploi. Pour inclure leurs ressources humaines cibles, les six ressources et compétences clés se trouvent ici quelque peu nuancées. D'une part, la gouvernance d'*APF Entreprises* est hybride, le groupe développe et soutient des partenariats et de la collaboration, et chaque EA ou ESAT gère son propre portefeuille d'activités. D'autre part, la consistance de la compétence d'*APF Entreprises* est davantage dans les opérations, les ventes et le *business* que dans l'entrepreneuriat ; l'accompagnement social et professionnel individualisé –correspondant aux pratiques dans les EA– peut être éventuellement étendu par un possible accompagnement médical en ESAT ; et le département *APF Formation* de l'APF agit comme un organisme de formation interne, mais ne se cantonnant pas uniquement à *APF Entreprises*. *APF Formation* apparaît davantage mettre l'accent sur l'actualisation des compétences des salariés encadrants plutôt que sur des travailleurs handicapés[10] (contrairement au cas *Vitamine T*).

Au cours des trois dernières décennies, l'organisation d'*APF Entreprises* a connu un mouvement pendulaire d'un modèle centralisé à un modèle territorial et *vice versa*. Depuis 2014, chaque EA et ESAT gère et développe son portefeuille d'activités *business* en fonction des opportunités de marché de leur périmètre (d'activité et géographique) d'intervention. *APF Entreprises* segmente ses activités en huit « métiers » : communication, gestion administrative et relation clients, numérique, logistique et *facilites management*, électronique et électrotechnique, industrie et métallurgie, économie circulaire, et services de mise en accessibilité. Les relations de marché de long terme conduisent également au développement d'activités innovantes, de systèmes d'affaires et de propositions de valeur co-construites sur les besoins locaux spécifiques de clients devenant des partenaires. Par exemple, après avoir analysé avec *KPMG* les besoins de ses clients et prospects à un horizon de 5 à 10 ans, l'EA

[9] En plus de délivrer la RQTH, la CDAPH oriente les travailleurs reconnus handicapés vers le « milieu ordinaire de travail » (entreprises classiques et EA) ou vers le « milieu protégé » (ESAT). *Cf.* les résultats de Ranjatoelina *et al*. (2016).

[10] *Cf.* les résultats de Ranjatoelina (2016).

APF d'Illkrich[11] est à ce jour la seule entreprise du grand Est de la France à développer une production électronique et électrique sur le même site. Cette spécialisation a permis à l'EA de pénétrer le marché des radiofréquences et des objets connectés, grâce à un investissement technologique récent de 500.000 euros et la création de quatre emplois. Ses produits comprennent, non exhaustivement : les câbles utilisés par *Alstom* pour équiper les trains régionaux français, les récepteurs de la télévision numérique terrestre, les télécommandes, les valises de programmation pour les systèmes domotiques, les traceurs pour les scooters et les cartes GPS fixées sur les chariots de supermarchés. L'EA APF d'Amiens constitue un autre exemple. Soutenue par *Air France*, l'EA a inventée un processus semi-automatisé unique au monde de reconditionnement des écouteurs aériens. En 2016, *Air France* est le premier client de cette entreprise avec un volume de 30.000 à 50.000 écouteurs aériens traités quotidiennement sur un total de 80.000 écouteurs reconditionnés par jour.
Les EA et ESAT créent simultanément des propositions de valeur de trois natures différentes, adressées à trois types de parties prenantes, à trois niveaux. À un niveau micro, la première proposition de valeur de l'EA ou de l'ESAT est une activité professionnelle, un emploi, pour les individus délaissés sur le marché de l'emploi –c'est particulièrement vrai dans l'ESAT où le travailleur handicapé est considéré comme un usager ou un bénéficiaire–. Au niveau méso, la nature de la proposition de la deuxième valeur est composée de produits et de services destinés aux entreprises et collectivités clientes. Les huit métiers et les deux exemples précédents témoignent de la diversité, de la variété des propositions de valeur d'*APF Entreprises* aux marchés. Et à un niveau macro, EA et ESAT assument une mission d'intérêt général qui pourrait être considérée comme une proposition de valeur faite à l'Etat et à l'ensemble de la société. Dans cette perspective, bien que *APF Entreprises* souhaite réduire sa dépendance aux aides publiques, les revenus qui en sont issus (d'aides publiques) peuvent être considérés comme la rétribution de la contribution sociétale et au marché de l'emploi, des ESAT et des EA.

3.3. *Ethik Investment*

Ethik Investment est un groupe d'entreprises (classique) inclusives. La moitié de ses ressources humaines totales sont reconnues en situation de handicap. Il emploie en permanence environ 80 salariés, fédère environ 300 consultants-contributeurs, et réalise en 2013 un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros. Le groupe opère dans trois activités *BtoC* avec la marque « *Dans le Noir ?* » : restaurants (présents dans six pays : France, Royaume-Uni, États-Unis, Espagne, Russie et Kenya), centres de bien-être et spas, et magasins. Le concept repose sur la prise en charge des clients par des employés ayant une capacité visuelle réduite dans un environnement plongé dans l'obscurité (totale ou partielle). *Ethik Connection* agrège trois activités *BtoB* : *Ethik Event*, événement et sensibilisation (exportée dans six pays: Royaume-Uni, Pologne, Thaïlande, Arabie Saoudite, Suisse et Espagne) ; *Ethik Management*, conseil en coaching et formation ; et *Ethik Image*, conseil en stratégie, communication et création.
Fondé en 2003 par deux associés (maintenant au nombre de trois), dont l'un, également Directeur Général, est en situation de handicap car ayant une capacité visuelle réduite. L'intention entrepreneuriale et stratégique de *Ethik Investment* est définie par ce dernier comme « *faire des du business différemment* » et « *repositionner le regard la société française* » (*verbatim*). En effet, alors qu'une entreprise sur cinq en France, n'emploie pas de travailleur handicapé et que le taux d'emploi direct des travailleurs handicapés est de 3,3%

[11] Dans le département du Bas-Rhin.

(lorsque la loi exige 6% depuis 2005), 50% des ressources humaines d'*Ethik Investment* et au moins un tiers[12] de ses associés sont reconnus en situation de handicap. Les filiales d'*Ethik Investment* mènent simultanément des activités lucratives tout en employant des travailleurs reconnus handicapés. Cette intention différencie singulièrement le groupe de ses concurrents (entreprises classiques) sur marché et des acteurs du secteur adapté et protégé, apparaissant être la base de son innovation sociale.

La moitié des ressources humaines du groupe sont reconnues travailleurs handicapés. En effet, ils ont individuellement une RQTH (et sont orientés vers le « milieu ordinaire de travail », tout comme plus de 80% des employés d'EA). En termes d'incapacité, la majorité des employés handicapés d'*Ethik Investment* sont malvoyants (ou non-voyants). Pour inclure ses salariés handicapés, le groupe semble avoir développé des ressources et des compétences clés. La gouvernance semble être (classique mais) inclusive. En effet, les groupes d'entreprises ayant une personne aveugle parmi leurs associés et surtout pour directeur général sont très rares. Les partenariats et les compétences relationnelles et politiques des dirigeants, soutiennent le développement de co-innovations, principalement dans le domaine de l'événementiel et de la formation, comme nous le verrons par la suite. La marque « *Dans le Noir ?* », son concept en matière d'expérience et le portefeuille d'activités inclusives du groupe semblent être des sources de synergies et même d'innovations. Avec l'expérience acquise grâce aux restaurants et à l'activité événementielle, une réflexion en profondeur sur le secteur du bien-être a conduit à la création d'un premier spa à Paris et d'un deuxième, franchisé, à Bordeaux en 2011. Car depuis des siècles, ailleurs dans le monde et principalement dans Asie, le secteur du bien-être est particulièrement inclusif en faveur des personnes ayant une capacité visuelle réduite en raison de leurs aptitudes et leurs compétences généralement supérieures en matière de toucher et de manipulation. Ainsi, très rapidement, la valeur ajoutée à l'expérience des clients par les compétences des personnes ayant une capacité visuelle réduite transforme la contrainte initiale de la situation en véritable atout sur le marché. En effet, certains clients qui pouvaient être réticents à se déshabiller à la vue d'une personne en pleine capacité visuelle peuvent apparaître plus enclins à le faire devant une personne dont la même capacité est réduite. Les ressources humaines ayant une capacité visuelle réduite tendent à devenir des ressources stratégiques, ou du moins requises, ce que reconnaissent les observateurs –le spa est classé deuxième meilleur spa de Paris par la revue française *L'Express* (données secondaires)–, et les concurrents, qui voient là un avantage concurrentiel (*verbatim*). La formation des employés handicapés est stratégiques compte tenu de la faible qualification de deux tiers des travailleurs handicapés –66% d'entre eux ont quitté l'école avant de finir leurs études secondaires–. *Ethik Investment* se concentre sur cette thématique de différentes façons. Par exemple, l'activité du spa agit comme un organisme de formation sectorielle en assurant la formation des personnes handicapées –par un CAP[13] en esthétique développé avec l'*Espace Beauté Thalgo International,* et l'accès pour les personnes à capacité visuelle réduite à la licence professionnelle en analyse et application et au master professionnel en formulation et évaluation sensorielle d'*ISIPCA*–. De la même manière, dans d'autres secteurs, le groupe développe conjointement des formations et des certificats avec des écoles supérieures partenaires : le premier master en gestion et management développé initialement pour les étudiants aveugles, puis rendu accessible tous les étudiants handicapés a été lancé au sein de *Kedge Business School* en 2011 ; le BTS[14] en assurance de l'*École Supérieure d'Assurances* a été rendu accessible à toutes les formes de handicap en 2012 ; idem en 2013 avec le BTS en services informatiques aux organisations de l'école *IRIS*, et avec

[12] Car seul le directeur général associé a « un handicap visible ». Nous ne l'avons pas interrogé sur une éventuelle reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé des deux autres associés.

[13] Certificat d'Aptitude Professionnelle

[14] Brevet de Technicien Supérieur

la licence professionnelle du *CNAM* en analyse et conception des systèmes d'information et de décision, et son diplôme d'ingénieur en systèmes d'information. L'accompagnement professionnel et managérial des employés et des prestataires de services en situation de handicap apparaît adapté et focalisé sur leurs aptitudes et leurs compétences. Associé aux ressources et aux compétences de l'activité événementielle, il renverse favorablement et progressivement la perception qu'a le grand public sur l'emploi des travailleurs handicapés.
Comme nous l'avons vu, l'organisation interne et externe des activités d'*Ethik Investment* repose sur les aptitudes et les compétences de ses travailleurs handicapés. En effet, l'organisation est orientée vers l'interne pour améliorer les compétences spécifiques aux activités et orientée vers l'extérieur afin faire avancer la société à travers les propositions de valeur de ses *business models*.
Les propositions de valeur du groupe sont orientées vers trois parties prenantes. La première est une proposition de biens et services aux clients et aux consommateurs. Ces propositions de valeur sont liées à chaque activité ou peuvent être issues de synergies, comme par exemple, le « spackage » qui inclut pour deux personnes : un massage duo et une séance de hammam au centre de bien-être, puis un dîner en tête-à-tête au restaurant. Le deuxième type de proposition de valeur est une proposition d'emploi (direct ou indirect) pour les employés et les prestataires de services en situation de handicap. Les contrats de travail des travailleurs handicapés sont classiques. Le troisième type de proposition de valeur est une proposition d'innovation sociale pour la société. Toutefois, aucun des revenus du groupe ne provient d'aides publiques (par opposition aux entreprises sociales inclusives bénéficiant notamment d'« aides aux postes »). Cette indépendance économique permet au groupe de soutenir le développement de *business models* et de projets innovants et inclusifs. Par exemple, depuis 2014, grâce au partenariat entre *Ethik Connection* et la *Fondation Malakoff Médéric Handicap*, le groupe pilote également un projet visant à améliorer l'accès et le maintien dans l'emploi des travailleurs autistes en France et plus particulièrement les travailleurs ayant le syndrome d'Asperger.

4. Discussion et (re)définition du *business model* inclusif

Dans cette section, nous discutons nos résultats, nous soumettons une (re)définition du *business model* inclusif et nous mettons en lumière les contributions et les implications de cette recherche.

4.1. Discussion des résultats

Dans ce chapitre, nous soutenons que les *business models* inclusifs ne concernent pas uniquement les pays en voie de développement et pas uniquement les organisations luttant contre la pauvreté. Notre recherche-action « partenariale » a mené à la sélection, à la rétention et à l'exploration de trois cas d'entreprises inclusives établies –*Vitamine T*, *APF Entreprises* et *Ethik Investment*– emblématiques de quatre *business models* inclusifs majeurs en France : le *business model* social qui inclut principalement et dans une perspective de long terme des travailleurs reconnus handicapés qui atteindraient difficilement les attentes du marché du travail (l'ESAT) ; le *business model* social qui inclut principalement et à long terme les travailleurs reconnus handicapés (l'EA) ; le *business model* social qui inclut principalement et temporairement des travailleurs en situation de chômage de longue période (la SIAE) ; le *business model* qui inclut de façon classique pour moitié des ressources humaines des travailleurs reconnus handicapés (l'entreprise classique inclusive du handicap).

Cette exploration met en évidence les distinctions et les nuances entre les catégories de personnes ciblées en tant que « bénéficiaires » de ces différentes formes d'entreprises. Cela illustre que dans les pays développés, les principales entreprises inclusives sont davantage focalisées sur l'emploi des travailleurs socialement exclus que directement sur la réduction de la pauvreté (Ranjatoelina *et al*., 2016 ; Ranjatoelina, 2016). De cette façon, les *business models* inclusifs semblent s'adresser aux personnes pauvres, mais aussi à d'autres catégories de personnes privées de droits (Halme *et al*., 2012) que nous considérons globalement (individuellement) en situation d'exclusion sociale ou de vulnérabilité. En effet, la pauvreté peut être perçue comme une forme d'exclusion économique –menant dans la quasi-totalité des cas à une situation d'exclusion sociale–. Nos résultats confirment que sur le marché de l'emploi, tous les travailleurs socialement exclus ont une caractéristique commune : ce sont des ressources humaines « délaissées », c'est-à-dire que leurs candidatures sont constamment rejetées en raison de la présomption de performance négative des recruteurs à leur sujet.
Nos résultats, en particulier ceux d'*Ethik Investment*, nous permettent également de discuter les six ressources et compétences clés pour inclure les ressources humaines délaissées (Ranjatoelina et Zaoual, 2016). Tout d'abord, la gouvernance du groupe *Ethik Investment* n'est pas hybride –ses entreprises ne sont pas sociales contrairement aux deux autres cas–, mais son intention entrepreneuriale et stratégique est inclusive. Son innovation sociale réside dans le caractère exclusivement marchand de ses revenus. Cela suggère de remplacer la « gouvernance hybride » par une intention entrepreneuriale et stratégique inclusive (pouvant être sociale), en tant que première ressource et compétence clés pour un *business model* inclusif. Les partenariats et le « capital social managérial » des dirigeants, le portefeuille d'activités inclusives, des compétences entrepreneuriales et *business*, et la formation des ressources humaines initialement délaissées sur le marché, se retrouvent dans les trois cas. Par conséquent, ces quatre ressources et compétences clés pour un *business model* inclusif demeurent inchangées. La sixième ressource clé et la compétence pour un *business model* inclusif se voit également modifiée suite à nos résultats : l'accompagnement professionnel et social (pouvant même éventuellement être médical en ESAT) individuel est basé sur les compétences, les compétences et les projections des ressources humaines initialement délaissées. Enfin, les résultats de l'étude des trois cas amènent à suggérer une septième ressource et compétence clé associée à un *business model* inclusif : la sensibilisation et la conscientisation du grand public et de la société sur les contributions des ressources humaines aujourd'hui « délaissées ».
Le prisme SI-RCOV du *business model*, proposé dans cette recherche, étend le modèle RCOV (Demil et Lecocq, 2010). Les résultats révèlent le potentiel méthodologique du « SI-RCOV *framework* » non seulement pour discuter les *business models* d'entreprises sociales et/ou inclusives, mais également pour analyser tout type de *business model* de manière statique ou dynamique.
Ces résultats nous permettent de proposer une (re)définition de ce qu'est un *business model* inclusif.

4.2. Une (re)définition du *business model* inclusif

La définition du *business model* inclusif du PNUD est centrée sur l'inclusion des populations pauvres. Cependant, nos résultats soulignent que les *business models* inclusifs dans les pays développés sont principalement focalisés sur l'emploi de travailleurs socialement exclus. Les points communs révélés par nos trois cas suggèrent que les *business models* inclusifs correspondent aux *business models* basés en majorité sur des ressources humaines délaissées. Cette focalisation en faveur des ressources humaines délaissées peut s'expliquer en tant

qu'intention stratégique inclusive. Ainsi, pour définir conceptuellement le *business model* inclusif, notre ancrage théorique et les résultats de notre étude de cas multiples nous amènent à suggérer la définition suivante : « **un *business model* inclusif est un *business model* caractérisé par une intention entrepreneuriale et stratégique inclusive en faveur d'êtres humains « délaissés » par les marchés traditionnels, en raison de leur situation de pauvreté et/ou de vulnérabilité. Le(s) *business system(s)* d'un tel *business model* réalise(nt) cette intention différenciante en incluant ces personnes en tant que ressources humaines majoritaires de la création de valeur (employés, producteurs/prestataires, entrepreneurs) d'une ou plusieurs activités développées et organisées en cohérente adaptation avec les aptitudes, les compétences et les projections des personnes** ». Cette définition met l'accent sur une perspective holistique et fait référence à plusieurs courants et concepts scientifiques en management stratégique. Articulant deux niveaux –l'intention stratégique du modèle et sa réalisation–, elle contribue à la conception du *business model* d'Itami et Nishino (2010). En effet, s'inscrivant dans le prolongement d'Itami et Nishino (2010), nous insistons sur le rôle central de l'intention (entrepreneuriale et stratégique) dans le *business model*. En outre, cette centralité de l'intention stratégique et son orientation en faveur des personnes exclues des marchés se réfèrent directement au travail de C.K Prahalad (Hamel et Prahalad, 1989 ; Prahalad et Hart, 2002 ; Prahalad et Hammond, 2002 ; Prahalad, 2004, 2012). La définition conceptuelle du *business model* inclusif par son intention stratégique en faveur des ressources humaines délaissées contribue également au courant de la 'théorie étendue des ressources' (Weppe *et al*., 2012, 2013 ; Warnier *et al*., 2013 ; Fréry *et al*., 2015 ; Ranjatoelina et Zaoual, 2016 ; Ranjatoelina, 2017), en constituant la première recherche focalisée sur les *business models* basés sur les ressources délaissées. Comme nous l'avons évoqué, nos résultats confirment l'intérêt de cette articulation conceptuelle et théorique pour renouveler la vision du management stratégique sur les *business models* sociaux (Yunus *et al*., 2010) et les entreprises sociales inclusives (Defourny et Nyssens, 2010 ; Gianfaldoni et Morand, 2015). En effet, définir un *business model* à la fois par son modèle d'intention entrepreneuriale et stratégique, et son/ses *business system(s)* apparaît particulièrement pertinent pour l'exploration, l'analyse et le développement de *business models* se différenciant par leur finalité sociale. De cette façon, cette recherche tend à consolider la pertinence de considérer à travers le prisme du *business model*, les organisations et les activités qui créent délibérément de la valeur « non-exclusive » (Hart et Milstein, 2003 ; London *et al*., 2010 ; Yunus *et al.*, 2010 ; Porter et Kramer, 2011).

4.3. Implications et contributions

L'inscription du *business model* inclusif au sein de la 'théorie étendue des ressources', révèle et suggère des implications et des contributions intéressantes. Tout d'abord, l'utilisation d'une théorie dominante de management stratégique (c'est-à-dire la théorie des ressources) peut faciliter l'appropriation des praticiens aussi bien dans les pays en voie développement que dans les pays développés. En effet, le cadre conceptuel « complet » –comprenant une définition et son articulation théorique– suggéré dans cette recherche est susceptible de soutenir le développement d'entreprises inclusives au niveau international. Il peut également faciliter le développement de l'intérêt des chercheurs en management stratégique pour les entreprises inclusives, et en particulier les entreprises sociales. Premièrement, la 'théorie étendue des ressources' suggère un nouveau référentiel (Ranjatoelina et Zaoual, 2016) à l'analyse des WISEs (Nyssens, 2007 ; Defourny et Nyssens, 2010 ; Gianfaldoni et Morand, 2015). Deuxièmement, même si le choix « géographique » du terrain d'investigation peut

sembler assez surprenant, nous soutenons que ce contexte empirique souligne plusieurs implications intéressantes pour la stratégie et pour la société.

D'une part, la 'théorie étendue des ressources' explique comment un entrepreneur ayant une intention stratégique alternative pour une ressource délaissée parvient à créer une organisation performante (Warnier *et al*., 2013). Néanmoins, elle n'évoque pas l'imitation et/ou la réplication du *business model* « générique » du pionnier conduisant progressivement à l'émergence d'un nouveau secteur, d'une nouvelle industrie, et par la même à l'actualisation de l'intersubjectivité sur le marché. En effet, deux de nos trois cas ont été fondés il y a plus de 35 ans et évoluent dans des secteurs et des environnements particulièrement réglementés avec des normes fortes, expliquant ainsi pourquoi ils sont caractéristiques mais non représentatifs de leurs secteurs respectifs. Car contrairement à la majorité des acteurs du marché de l'emploi, et comme *Vitamine T* et *APF Entreprises*, les secteurs de l'insertion par l'activité économique, et adapté et protégé, ne perçoivent pas négativement les ressources humaines en situation d'exclusion sociale, et ne les délaissent pas. En tant que leaders de leurs secteurs respectifs, ces deux cas sont susceptibles de contribuer à enrichir la 'théorie étendue des ressources' (Figure X.1) d'une rétroaction allant du *business model* performant à l'actualisation des perceptions du marché. Cette rétroaction permettrait d'expliquer le phénomène d'émergence d'un secteur par l'imitation du *business model* (Bourkha *et al*., 2016) actualisant l'intention stratégique en faveur d'une ressource sous-considérée, par un ensemble d'acteurs.

D'autre part, le contexte institutionnalisé en France suggère une abondance d'initiatives expérimentées –certainement contingentes mais– qui sont clairement contributives, en termes d'apprentissage, à l'essor global des *business models* inclusifs et à la réinvention du système économique mondial (Porter et Kramer, 2011 ; Yunus, 2008). Car philosophiquement, inclusif rime généralement avec universel (Gardou, 2012). En analysant ce contexte et ces cas, cette recherche met en lumière trois entreprises particulièrement inspirantes pour tous les acteurs aspirant à faire du *business* différemment.

Conclusion

Cette recherche se concentre sur un sujet non suffisamment observé dans la littérature : le *business model* des entreprises qui inclut délibérément des ressources humaines délaissées sur le marché de l'emploi. Elle s'appuie sur l'exploration de trois entreprises inclusives diversifiées en France –*Vitamine T*, *APF Entreprises* et *Ethik Investment*–, mettant en évidence les nuances et distinctions, et les caractéristiques communes de leurs *business models* respectifs. Cette mise en évidence suggère de (re)définir le *business model* inclusif par son intention stratégique en faveur des ressources humaines délaissées par le marché de l'emploi. Les implications managériales et sociétales de cette recherche sont intéressantes pour de nombreuses parties prenantes (acteurs nationaux et internationaux du développement, entrepreneurs et entrepreneurs sociaux, managers de l'économie sociale, consultants, enseignants-chercheurs, *etc*.). Les contributions théoriques renforcent la 'théorie étendue des ressources'. Cependant, l'investigation exclusive de cas issus d'un pays développé suggère la pertinence de prolonger cette recherche en explorant des *business models* inclusifs dans le contexte d'un pays en voie développement. Une telle exploration permettra de dépasser les limites de cette recherche en consolidant l'articulation conceptuelle et théorique suggérée, et par la suite d'étudier notamment la contingence au contexte de la configuration des *business models* inclusifs.

Références bibliographiques

Bourkha B., Dewitte A., Ranjatoelina J.T. (2016), « Organiser l'imitation d'un business model innovant : quatre propositions pour les entreprises », XXVème conférence annuelle de l'AIMS, 2016, 30 mai – 1er juin, Hammamet (Tunisie)

Defourny J., Nyssens M. (2010), "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n°1, pp. 32-53

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

Demil B., Lecocq X. (2015), "Crafting an Innovative Business model in an established company: The role of Artifacts", *in* Baden-Fuller C. and Mangematin V. (ed.), *Business Models and Modelling*, *Advances in Strategic Management*, vol. 33, Emerald Group Publishing Limited, pp.31-58

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

Eisenhardt K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550

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

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

George G., McGahan A.M., Prabhu J. (2012), "Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda", *Journal of Management Studies*, vol. 49, n°4, pp.661-683

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

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

Halme M., Lindeman S., Linna P. (2012), "Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multination Corporations", *Journal of Management Studies*, vol. 49, n°4, pp. 743-784

Hart S.L., Milstein M.B. (2003), "Creating Sustainable Value", *Academy of Management Executive*, vol. 17, n°2, pp. 56-67

IMS-Entreprendre pour la cite (2013*a*), "*The need for enhanced public support for Inclusive Business Models*", IMS, sept. 2013, *available online*: http://fr.calameo.com/read/00113083765021a8b04a4

IMS-Entreprendre pour la cite (2013*b*), "*Toolkit on inclusive Business Models: A compilation of key tools and reference documents*", IMS, sept. 2013, *available online*: http://fr.calameo.com/read/001130837d4fdfec8f060

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

London T., Anupindi R., Sheth S., (2010), "Creating mutual value: Lessons from ventures serving base of the pyramid producers", *Journal of Business Research*, vol. 63, n°6, pp. 582-594

Morrow J. J. (1957). "American Negroes – a Wasted Resource", *Harvard Business Review*, vol. 35, jan./feb. 1957, pp. 65-74.

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

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

Nyssens M., (2007), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies, and civil society*. ed. Routledge, London, 2006, 335p.

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

Prahalad C.K. (2004), *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty with profits*. Wharton Business Publishing, Philadelphia

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

Porter M.E. and Kramer M.R. (2011), "Creating Shared Value. How to reinvent Capitalism — and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, jan./feb 2011, R1101C, pp.1-17

Ranjatoelina J.T. (2015), « Le portefeuille de *business models* d'un groupe diversifié d'entreprises sociales : le cas Vitamine T », XVèmes RIUESS, 2015, 27-29 mai, Reims.

Ranjatoelina J.T., Rodriguez L., Baholet V. (2015), « Un réseau d'orchestration de l'apprentissage de la RSE et de l'engagement social des entreprises sur les territoires : la Fondation Agir Contre l'Exclusion », Colloque international 'COMP-RSE : Compétences pour la RSE', 2015, 21 octobre, Nantes

Ranjatoelina J.T. (2016), « Des *business models* inclusifs en faveurs de personnes en situation de handicap : le cas APF Entreprises », XXVème conférence annuelle de l'AIMS, 2016, 30mai-1er juin, Hammamet (Tunisie)

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, 2016, 30mai-1er juin, Hammamet (Tunisie)

Ranjatoelina J.T., Zaoual A.-R. (2016), "Inclure des Ressources Délaissées. Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l'insertion.", *Revue Française de Gestion*, vol. 42, n°255, pp. 121-138

Ranjatoelina J.T. (2017), *Les business models inclusifs : une recherche-action sur la lutte contre l'exclusion sociale, par l'emploi au cœur d'une activité économique, en France*. Thèse de doctorat, soutenue le 31 mai 2017, Université de Lille, 572p.

Reficco E., Màrquez P. (2012), "Inclusive Networks for Building BOP Markets", *Business & Society*, vol. 51, n°3, pp. 512-554

Simanis E., Hart S.L (2008), "*The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BOP Strategies*", second edition, 2008, 51p., available on www.bop-protocol.org

Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D. (2007). "Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box", *Academy of Management Review*, vol. 32, n°1, pp. 273-292.

Sirmon D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D., Gilbert, B.A. (2011). "Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects", *Journal of Management*, vol. 37, n° 5, pp. 1390-1412.

Thompson J.D., MacMillan (2010), "Business Models: Creating new markets and Societal Wealth", *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 291-307.

UNDP (2008), "*Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*", Growing Inclusive Markets Initiative, july 2008, United Nations Development Programme, 180p., *available online*: http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf

UNDP (2010), "*Brokering Inclusive Business Models*", Private Sector Division, Partnerships Bureau, United Nations Development Programme, 75p., *available online:*

http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Partnerships/Private%20Sector/Brokering%20Inclusive%20Business%20Models.pdf

UNDP (2014), "*Breaking Through: Inclusive Business and the Business Call to Action today. Mapping challenges, Progress and the Way Ahead*", Business Call to Action, sept. 2014, United Nations Development Programme, 68p., *available online:* http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/uploads/2014/09/BCtAImpactReport_BreakingThrough.pdf

Warnier V., Weppe X., Lecocq X. (2013), "Extending Resource-Based Theory: Considering strategic, ordinary and junk resources", *Management Decision*, vol. 51, n°7, pp. 1359-1379.

Warnier V. (2015), *Analyse du déploiement des ressources dans les organisations : des compétences stratégiques au Business Model*, Note de Synthèse d'Habilitation à Diriger des Recherches soutenue le 24 novembre 2015, Aix-Marseille Université, 113p.

Weppe X., Warnier V., Lecocq X., 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., 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, 372p., ISBN : 978-2-253127-46-8.

Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L. (2010). "Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience", *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 308-325.

Yunus M., Sibieude T., Lesueur E. (2012), "Social Business and big business: innovative, promising solution to overcome poverty?", *Field Actions Science Report*, Special Issue 4, janv. 2012, pp. 68-74.