

Processus d'inclusion de ressources négativement perçues par le marché

Le cas d'un spécialiste de l'insertion par l'activité
économique: le groupe Vitamine T

Jérémy Ranjatoelina Tantely

Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) / IAE Lille / Laboratoire LEM-CNRS UMR 9221
j.tantely-ranjatoelina@fondationface.org / jt.ranjatoelina@iae.univ-lille1.fr

&

Anne-Ryslène Zaoual

Docteure en Sciences de Gestion
zaoualar@gmail.com

Résumé : Cette contribution s'inscrit dans les développements récents de la théorie des ressources mettant l'accent sur la subjectivité des managers. Dans cette recherche, nous explorons les processus d'inclusion de ressources délaissées par le marché de l'emploi. Nous étudions le cas de Vitamine T, spécialisé dans l'insertion par l'activité économique. Ce groupe diversifié accompagne à l'emploi les personnes en difficultés sociales et professionnelles.

Abstract: In this paper, we join the recent approaches to the Resource-based theory emphasizing the subjective perception of managers. We explore inclusion processes of human resources, sidelined by a majority of companies. Vitamine T is our case for a social enterprise which focuses on unemployed and in high-social-difficulty people.

Mots-clés : processus d'inclusion, théorie des ressources et compétences, organisation de l'économie sociale et solidaire, étude de cas, mise en œuvre de la stratégie

Processus d'inclusion de ressources négativement perçues par le marché

Le cas d'un spécialiste de l'insertion par l'activité économique: le groupe Vitamine T

INTRODUCTION

Le mouvement académique de théorisation de la *resource-based theory* (RBT) donne lieu à des discussions scientifiques fécondes. Foss *et al.* (2007) et Foss et Ishikawa (2007) contribuent à la RBT en s'appuyant sur la théorie du capital et de l'entrepreneuriat de l'école autrichienne. Dans le prolongement de ces travaux, Weppe *et al.* (2012, 2013) rappellent les limites de la théorie des ressources et proposent de tenir compte de la subjectivité des acteurs dans l'évaluation et la qualification des ressources. Ils définissent les ressources stratégiques, ordinaires et négatives (Weppe *et al.* 2013) et soulignent la nécessité de distinguer les ressources des processus relatifs à ces dernières (Warnier *et al.* 2013a). Pour leur évaluateur, il y a « *un vice de forme fondamental dans cette construction. [...] Les ressources sont le substrat qui rend possible, les compétences organisationnelles sont ce qui peut faire la différence* » (Durand, 2013 : 65).

La question : « *Faut-il privilégier l'étude des ressources ou celles des compétences [...] pour comprendre les sources de performance d'une organisation ?* » (Warnier *et al.* 2013b : 74) rappelle la controverse majeure de la théorie des ressources en management stratégique. Durand (2013) considère que c'est l'« *alchimie des compétences* » (Durand, 2006) individuelles qui détermine la capacité de l'organisation à manager de manière performante les ressources. Pour Warnier *et al.* (2013b : 79), « *le concept de business model [...] semble doté de plus d'atouts car il connecte les processus et la performance dans une logique à la fois analytique et intégratrice (Lecocq et Demil, 2008)* ». Selon eux, il permet de mettre en lumière la performance des organisations allant à l'encontre de la logique sectorielle, en

s'appuyant sur les concepts de subjectivité et d'intersubjectivité managériales (Warnier *et al.* 2013a).

Dans cet article, nous étudions l'insertion par l'activité économique (IAE), secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS). Ayant pour objet final l'embauche par le secteur classique, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) emploient temporairement des personnes en situation d'exclusion sociale et professionnelle. Pour cela, elles mettent en œuvre des dispositifs d'accompagnement spécifiques. Cette contribution met en évidence les processus d'inclusion des salariés en parcours d'insertion. Dans une perspective dynamique, nous pensons comme Weppe *et al.* (2013) que les frontières de leur typologie sont perméables. Une ressource perçue négativement aujourd'hui pourra être considérée comme ordinaire voire stratégique demain. En nous appuyant sur le groupe diversifié Vitamine T, nous traitons la question de recherche suivante : **Quels sont les processus spécifiques permettant à un groupe de SIAE d'inclure de manière performante des ressources humaines négativement perçues ?**

Cette contribution est structurée en quatre parties. Après un retour sur l'extension de la théorie des ressources, nous présentons le secteur de l'IAE, la méthodologie de l'étude et le groupe Vitamine T. Nos résultats empiriques sont exposés dans la troisième partie. Enfin, nous discutons les apports et les enseignements issus de cette étude de cas.

1. EXTENSION DE LA THÉORIE DES RESSOURCES

La théorie des ressources constitue l'approche dominante en management stratégique (Barney *et al.* 2001). Sa large diffusion et les critiques émises à son sujet ont conduit à l'émergence de concepts complémentaires comme les capacités dynamiques (Ray *et al.* 2004) et le *business model* (Lecocq *et al.* 2006). Le modèle VRIN (*Valorisable ; Rare ; Inimitable ; Non substituable*) identifie les ressources permettant d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Cependant, il ne marque pas suffisamment la distinction entre les ressources et leurs caractéristiques, et la manière de les déployer au sein du processus de valeur (Foss et Ishikawa, 2007 ; Foss *et al.* 2007).

1.1. LIMITES ET AMENDEMENT DE LA RBT : LE CONTINUUM DES RESSOURCES

Dans leur contribution, Weppe *et al.* (2012) reviennent sur les principales controverses et critiques relatives à l'approche ressources. Ils recommandent de faire preuve de vigilance vis-à-vis de l'idéologie induite par la théorie des ressources selon Barney (1991 ; *et al.* 2001). En effet, la focalisation sur les ressources stratégiques implique une conception restrictive de la performance et conduit à délaisser les ressources perçues comme non-stratégiques (Weppe *et al.* 2013 ; Warnier *et al.* 2013a). De plus, considérer uniquement les firmes propriétaires de ressources stratégiques réduit le champ d'application de cette théorie à une minorité d'organisations (Miller, 2003 ; Arrègle et Powell, 2009). La RBT induit une « *idéologie de la rareté [qui] s'accompagne [...] d'une idéologie de la propriété* » (Weppe *et al.* 2012 : 256) et conduit à des écarts entre théorie et pratiques. Selon cette approche, l'avantage concurrentiel est conditionné par la possession de ressources rares. Or, la plupart des ressources utilisées par les organisations ne sont pas stratégiques. Abondantes et facilement accessibles, elles ne sont donc pas VRIN. Car « *mêmes les entreprises leaders de leur secteur, qui présentent un avantage concurrentiel [...], utilisent dans une très grande majorité des ressources ordinaires* » (Weppe *et al.* 2012 : 261). Les auteurs proposent ainsi la prise en compte de toutes les ressources et de leurs usages au sein des organisations afin d'identifier leur potentiel en matière de performance.

Weppe *et al.* (2013) et Warnier *et al.* (2013a) s'inscrivent dans le prolongement des travaux qui développent une « *conception subjective des ressources et de l'environnement et considèrent que les attributs des ressources sont en fin de compte déterminés par les valeurs des managers, leurs connaissances et leurs croyances (Foss et al. 2007 ; Mathews, 2010)* » (Weppe *et al.* 2013 : 46). Dans cette perspective, ils définissent trois catégories de ressources : stratégiques, ordinaires et négatives (Encadré 1) dont la désignation découle de la subjectivité individuelle ou collective et laisse supposer la perméabilité des frontières de cette typologie que nous qualifions de continuum des ressources.

Encadré 1 – Continuum des ressources de Weppe *et al.* (2013)

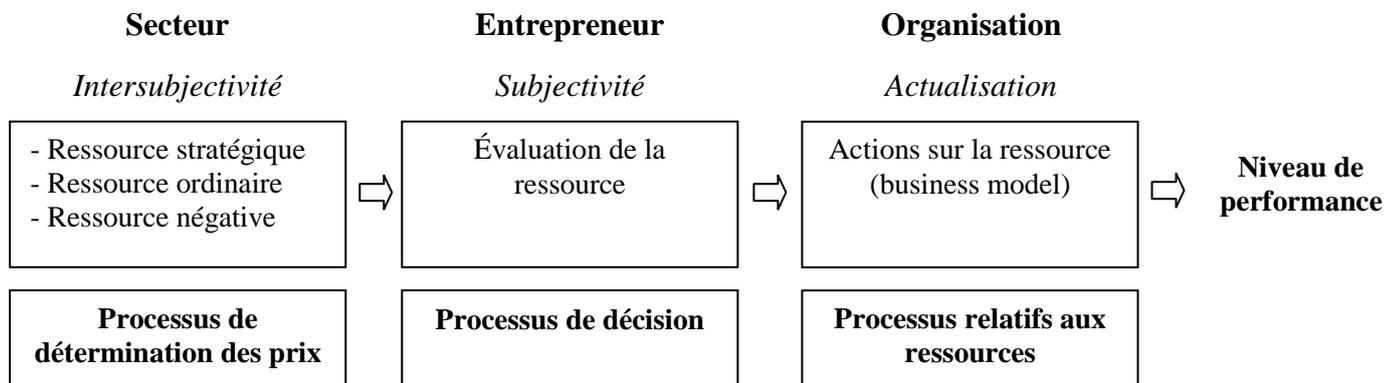
- Une « **ressource stratégique** (*strategic resource*) est une ressource rare, perçue généralement par les entreprises d'un même secteur comme positive en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue supérieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne). Une telle ressource est considérée comme source potentielle de rentes » (page 50)
- Une « **ressource ordinaire** (*ordinary resource*) est une 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 » (page 52)
- Une « **ressource négative** (*junk resource*) est une 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 » (page 53)

Ce continuum s'appuie sur l'interprétation, la perception et la subjectivité des managers quant à la productivité d'une ressource (par rapport à son coût) et aux services qu'elle peut rendre. En soulignant la capacité des managers à identifier et déployer des ressources de manière originale, cet amendement replace ces derniers au cœur du processus de création de valeur. Elle permet de dépasser les limites de la RBT qui néglige le rôle du manager dans l'atteinte d'une performance supérieure à celle de ses concurrents.

1.2. CONTINUUM DES RESSOURCES, SUBJECTIVITÉ ET INTERSUBJECTIVITÉ DES MANAGERS

Au-delà des perceptions individuelles, Warnier *et al.* (2013a) montrent qu'au sein d'un secteur donné, les acteurs interagissent et partagent des perceptions subjectives (positives, neutres ou négatives) sur les ressources, leurs attributs et leur productivité (figure 1). L'intersubjectivité – qu'ils définissent comme « *le partage de propriétés subjectives par plusieurs agents* » (Warnier *et al.* 2013 : 1366, traduction des auteurs) – permet de mettre en évidence ces représentations collectives, présentes sur les marchés, qui conditionnent l'évaluation, l'acquisition et l'actualisation des ressources par les entrepreneurs.

Figure 1 – Extension de la théorie des ressources



Source : Warnier *et al.* (2013a : 1367, traduit par les auteurs)

L'interaction des subjectivités individuelles aboutit à la formation d'une subjectivité collective – l'intersubjectivité – qui peut conduire la majorité des managers d'un secteur à ignorer ou *a contrario* valoriser certaines ressources. À travers un business model approprié – une organisation spécifique, des propositions de valeur et des processus adaptés – l'entrepreneur peut créer de la valeur en déployant des ressources négatives (Warnier *et al.* 2013a ; 2013b).

1.3. MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT DES RESSOURCES : COMPÉTENCES VS. BUSINESS MODEL

Le dernier point de discussion de l'extension de Weppe *et al.* (2012) est la distinction entre les ressources et les processus de création de valeur à partir de ces dernières. Leurs travaux sur les ressources stratégiques, ordinaires et négatives (Weppe *et al.* 2013) ont suscité une controverse entre Durand (2013) et Warnier *et al.* (2013b) sur les processus liés aux ressources.

Durand (2006) décompose la compétence en trois dimensions : les connaissances (savoir), les pratiques (savoir-faire) et les attitudes (savoir-être). Il propose aussi le concept de compétences organisationnelles qui « *se construisent par apprentissage dans l'épaisseur de l'organisation et ne sauraient s'échanger sur des marchés : des processus de management, typiquement pour assurer le déploiement coordonné des ressources, une culture*

organisationnelle, une réputation, etc. » (Durand, 2013 : 65). Pour cet auteur, les ressources s'échangent sur un marché, contrairement aux compétences organisationnelles qui se développent au sein de l'entreprise et sont donc difficilement transférables.

Le business model renvoie à « *la logique de la firme, sa manière d'opérer et de créer de la valeur pour ses parties prenantes* » (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 : 197). Selon Warnier et al. (2013b : 79), cet artefact « *participe au même projet que celui des compétences : comprendre la conversion des ressources (technologiques, humaines, financières, etc.) en performance* ». Les travaux de Warnier (2008) sur les compétences stratégiques et l'acronyme du modèle RCOV (Ressources & Compétences, Organisation, Valeur) de Lecocq et al. (2006) soulignent la complémentarité entre les ressources, les compétences et le business model. En outre, « *le concept de business model s'articule bien avec ceux de ressources car il permet une mise en perspective dynamique de ces dernières, et ce à au moins deux niveaux* » : l'entreprise et le secteur (Warnier et al. 2013b : 79).

À la fois utilisé comme outil pratique par les managers et considéré comme un programme de recherche à part entière, le business model stimule la créativité entrepreneuriale (Warnier et al. 2012) et renouvelle la vision stratégique (Lecocq et al. 2010). Le concept de *business model portfolio* proposé par Sabatier et al. (2010) offre un point de rencontre entre les business models et les compétences au niveau *corporate* (Hamel et Prahalad, 1989 ; Prahalad et Hamel, 1990). Yunus et al. (2010) proposent le *social business model* pour les organisations sociales à but non-lucratif qui usent des mécanismes de marché pour atteindre leurs finalités. Ce concept théorique semble pertinent et porteur d'un potentiel d'investigation intéressant pour le champ de l'ESS au cœur duquel la question des modèles économiques devient prépondérante. En effet, comme les entreprises classiques, ces structures déploient de manière organisée des ressources et des compétences pour créer de la valeur à destination de leurs parties prenantes. Cet enjeu pratique ouvre la voie à des recherches sur le business model dans le champ de l'ESS. Dans cette recherche, nous nous focalisons plus particulièrement sur l'insertion par l'activité économique.

2. LE GROUPE VITAMINE T, UN CAS SINGULIER DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (IAE)

2.1. PRÉSENTATION DE L'IAE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Ayant émergé dans les années 1970, le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) compte à ce jour, près de 4 000 associations et entreprises qui recrutent des personnes éloignées de l'emploi (chômeurs de longue durée, seniors victimes de plans sociaux, bénéficiaires des minima sociaux, etc.). Dédié à l'inclusion (temporaire) de ressources humaines délaissées par les entreprises classiques, ce secteur est particulièrement intéressant pour notre étude empirique.

Appartenant au champ de l'économie sociale et solidaire, l'IAE a « *pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement* » (article L. 5132-1 du Code du Travail). Pour intégrer une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) et bénéficier d'un accompagnement social et professionnel visant à lever les freins à l'emploi, ces personnes doivent au préalable obtenir un « agrément », délivré par Pôle emploi. En fonction de leurs besoins et de l'offre disponible au niveau local, les bénéficiaires-usagers sont orientés vers quatre types de SIAE : ateliers et chantiers d'insertion (ACI), entreprises d'insertion (EI), entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) et associations intermédiaires (AI). Pour remplir leur mission, ces structures sont conventionnées par l'État (via la DIRECCTE) et reçoivent des « aides aux postes » déterminées en fonction de certains critères (statut juridique et nombre d'équivalent temps-plein (ETP) de salariés en insertion et de personnels d'encadrement). Dans le secteur de l'IAE, le principal indicateur de performance est le « *taux de sorties dynamiques* ». Il comprend les « *sorties vers l'emploi durable* » (CDI, CDD ou missions d'intérim de 6 mois et plus, titularisation dans la fonction publique et création d'entreprise), les « *sorties vers un emploi de transition* » (CDD ou missions d'intérim de moins de six mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun) et les « *sorties positives* » (formations pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauche dans une autre SIAE).

Dans cette recherche, nous explorons le cas du groupe Vitamine T, l'un des acteurs majeurs de l'IAE en France (Encadré 2).

Encadré 2 – Méthodologie de l'étude de cas unique

Cette recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire (Charreire-Petit et Durieux, 2007) visant la compréhension des phénomènes et le développement de nouvelles propositions théoriques (Dumez, 2013). Acteur historique du secteur de l'IAE, le groupe Vitamine T comporte une association (loi 1901) et une SAS à finalité sociale qui chapeautent treize filiales. Ce portefeuille de SIAE constitue notre niveau d'analyse et justifie le choix de l'étude de ce cas unique (Dyer et Wilkins, 1991), riche et singulier. Cette expérience en matière de réinsertion a permis au groupe d'instaurer des processus (notre unité d'analyse) pour inclure des ressources humaines délaissées par les recruteurs des entreprises l'économie dite « classique ». Nous nous appuyons sur des données primaires dont six entretiens semi-directifs (deux avec le directeur de la communication ; un avec le responsable de la Part du Pain Wazemmes ; un avec le directeur du développement ; un avec le dirigeant d'une SIAE, également administrateur du MOUVES* ; un avec l'adjointe au chef de service IAE, Service Marché du Travail et Insertion Professionnelle de la DIRECCTE Nord-Pas-de-Calais) et des données secondaires (rapports d'activités, bilans sociaux, presse, discours/interviews, site Internet). La collecte s'est déroulée en deux phases : janvier à décembre 2012 et octobre 2013 à janvier 2015. Depuis octobre 2013, un des auteurs mène une recherche-intervention en tant que chargé d'études/consultant pour la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) en partenariat avec l'Association des Paralysés de France (APF) et la Chambre Régionale de l'ESS (CRESS) du Nord-Pas-de Calais. Cette mission a permis d'enrichir nos données primaires par des notes d'observation participante et des interactions avec les acteurs de l'IAE lors de différents événements (ex. : rencontre avec André Dupon, PDG de Vitamine T, après son intervention au *World Forum Lille* 2013 ; présence à la cérémonie des Vœux du groupe de janvier 2015). Cet enracinement sur le terrain et le recueil des données en deux phases justifient les itérations caractéristiques de la démarche d'abduction développée dans cette recherche. Les données sont traitées qualitativement et sont présentées à travers « *une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes* » (Paillé et Mucchielli, 2012 : 11).

* *Mouvement des entrepreneurs sociaux*

2.2. VITAMINE T : UN ACTEUR MAJEUR DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Sans être représentatif de la majorité des SIAE, le groupe Vitamine T est un acteur de référence dans le domaine de l'IAE. Dès la création de sa première entreprise d'insertion en 1978 sous l'impulsion de Pierre de Saintignon, alors directeur général de la Sauvegarde du Nord (et aujourd'hui vice-président du conseil régional Nord-Pas-de-Calais), Vitamine T

choisit délibérément de lutter contre l'exclusion professionnelle en recrutant des personnes éloignées de l'emploi. Progressivement, le groupe a développé un portefeuille de structures d'insertion *via* des créations ou des acquisitions. Depuis sa création, il a accompagné près de 30 000 personnes vers l'emploi et a ainsi contribué à l'émergence et à l'institutionnalisation du secteur de l'IAE.

En 2013, Vitamine T compte 2 524 salariés (dont 1 788 en parcours d'insertion et 736 permanents). Ses treize filiales (données janvier 2015, *cf.* Tableau 1) sont implantées dans quatre régions françaises (Nord-Pas-de-Calais, Picardie, Île-de-France et Champagne-Ardenne) pour un chiffre d'affaires consolidé de 45 millions d'euros (+ 53 % par rapport à 2008).

Tableau 1 – Les filiales du groupe Vitamine T

Filiale	Activité(s)	Création ou intégration dans le groupe	Statut juridique			Répartition du capital
			ACI	EI	ETTI	
La Ferme des Jésuites	Maraîchage, entretien d'espaces verts	2002	×			Vitamine T (100 %)
Les Serres des Prés		1990	×			Vitamine T (100 %)
Inser'Croix	Recyclage de palettes usagées, nettoyage écologique de voitures	2014		×		Vitamine T (100 %)
Soluval	Recyclage des Véhicules Hors d'Usage (VHU)	2009		×		Vitamine T (78 %) Macif (22 %)
Envie 2e Nord	Recyclage des Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE)	2006		×		Vitamine T (83 %) Van Gansewinkel (17 %)
Envie Nord	Rénovation et vente d'électroménager d'occasion	1992	×	×		Vitamine T (100 %)
Le Grenier d'Envie	Brocanteur solidaire : récupération, tri et revente d'objets et de mobilier	2014		×		Vitamine T (100 %)
Janus	Travail temporaire, placement, accompagnement	1980			×	Vitamine T (66 %) Adecco (34 %)
Médiapole	Médiation sociale dans les transports en commun	2002		×		Vitamine T (100 %)
Mobilille	Services de mobilité urbaine	2011		×		Vitamine T (100 %)
Solutis	Services de nettoyage	1986		×		Vitamine T (100 %)
Vitavert	Création et entretien d'espaces verts, propreté urbaine et gestion des déchets	1999		×		Vitamine T (100 %)
IF VT	Institut de formation agréé, Formation interne et externe et coaching emploi	2013				Vitamine T (100 %)

Source : Auteurs, à partir de données secondaires

Conventionnées par la DIRECCTE¹, ces filiales réalisent la mission du groupe qui consiste à « *construire ou reconstruire l'employabilité des personnes en insertion* » (Directeur de la communication, entretien, 15 novembre 2012) pour favoriser leur retour à l'emploi (Tableau 2).

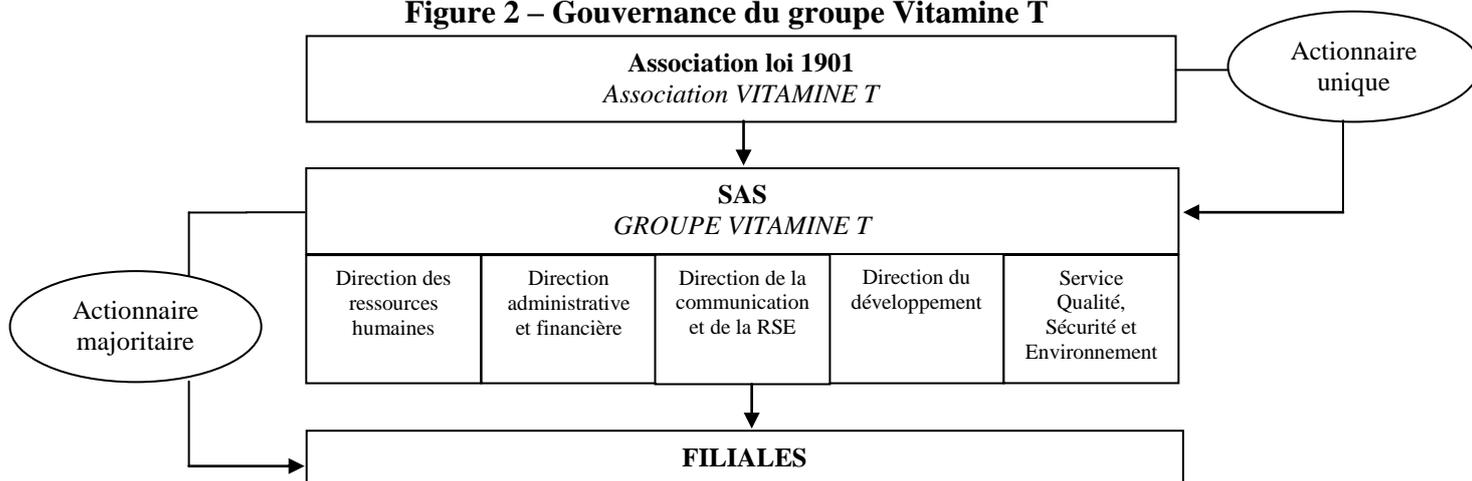
Tableau 2 – L'issue des parcours d'insertion du groupe Vitamine T

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Taux global de sorties dynamiques (CDI, CDD, intérim, formation qualifiante, etc.)	65 %	57 %	66 %	55 %	58 %	56%

Source : Auteurs, à partir de données secondaires

Progressivement, le groupe Vitamine T a intégré plusieurs structures d'insertion. Des décisions en matière de gouvernance ont été prises pour permettre au groupe de réaliser sa mission tout en assurant son développement économique (Figure 2).

Figure 2 – Gouvernance du groupe Vitamine T



Source : Auteurs, à partir de données secondaires

Les filiales sont détenues majoritairement (voire à 100 %) par la SAS² *Groupe Vitamine T*. Créée en 2008³, cette *holding* a un rôle transversal : elle consolide, coordonne et appuie les

¹ Direction Régionale de l'Entreprise, de la Consommation, de la Concurrence, du Travail et de l'Emploi.

filiales grâce à des fonctions support. Son unique actionnaire est l'association loi 1901 *Vitamine T* créée en 1987 dont l'objet est de « *mettre en œuvre tous les moyens de nature à faciliter l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté, notamment par la création, sans but lucratif pour elle, d'activités économiques inscrites dans le champ concurrentiel ; plus particulièrement, elle constituera et gèrera un réseau organisant ensemble des moyens concourant à l'emploi et à la formation des personnes concernées et, plus généralement, mettra en œuvre tous moyens pouvant favoriser et faciliter leur insertion sociale et professionnelle* » (*Journal Officiel*, 31 juillet 2004). Son conseil d'administration, présidé par Pierre de Saintignon, réunit essentiellement des dirigeants d'organisations privées et publiques dont l'implication suggère une prise de conscience des problématiques d'exclusion professionnelle. Reposant sur des principes comme la non-rémunération des capitaux et le réinvestissement intégral et systématique des bénéfices, cette gouvernance contribue à fournir au groupe les moyens et les ressources économiques nécessaires pour atteindre sa finalité sociale.

3. PROCESSUS D'INCLUSION DU GROUPE VITAMINE T

3.1. SALARIÉS EN INSERTION : DES RESSOURCES HUMAINES AUX ATTRIBUTS SPÉCIFIQUES

3.1.1. Situation et attributs des salariés en insertion

Les SIAE du groupe Vitamine T s'adressent aux personnes les plus exclues du marché de l'emploi (ex. : chômeurs de longue durée, seniors victimes de plans sociaux, bénéficiaires des minima sociaux, etc.). Ces personnes cumulent généralement des difficultés sociales (santé, budget, famille, logement, mobilité) et/ou situationnelles (handicap,

² Société par Actions Simplifiée.

³ Avant 2008, les filiales étaient directement pilotées par le comité de direction de l'association Vitamine T. Cette dernière regroupait aussi les fonctions support soutenant les activités du groupe dans leur développement.

endettement, autonomie, manque d'expérience professionnelle ou qualifications obsolètes) freinant leur accès à l'emploi.

3.1.2. Attributs et perception des salariés en insertion

En raison de leur situation personnelle et professionnelle, ces personnes sont généralement délaissées par le marché : « *On entre chez Vitamine T parce qu'on n'entre pas ailleurs* » (bilan social 2012). Les employeurs tendent à les percevoir comme des ressources humaines « négatives » dont l'employabilité est faible : « *Ces personnes ont forcément un CV qui pose des problèmes* » au regard des dispositifs de recrutement classiques (Créateur d'une entreprise d'insertion et administrateur du Mouves, entretien, 18 juin 2014).

Valable vingt-quatre mois, l'agrément délivré par Pôle Emploi atteste de la « faible employabilité » de ces personnes et leur ouvre la possibilité de réaliser un parcours d'insertion. Cet artefact matérialise le caractère « délaissé » de ces ressources humaines par la majorité des employeurs. *A contrario*, elles représentent pour les SIAE des ressources communes et majoritaires à partir desquelles elles construisent leur business model. Dans le groupe Vitamine T, ces salariés représentent près de 70 % des effectifs et bénéficient d'un parcours modulable de 4 à 24 mois visant à augmenter leur employabilité : « *Cette entreprise est ouverte aux gens qui sont fracassés et pour lesquels ce n'est pas leur passé qui nous intéresse mais leur avenir* » (Président du groupe Vitamine T, *Osons la France, Le forum qui met en lumière ceux qui y croient*, 29 novembre 2013).

Dans cette section, nous avons mis en lumière les caractéristiques spécifiques des salariés en insertion. Nous présentons dans la section suivante les processus développés par le groupe Vitamine T pour intervenir positivement dans le parcours de ces ressources humaines.

3.2. DES PROCESSUS VARIÉS POUR FAVORISER L'INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE DES SALARIÉS EN PARCOURS

3.2.1. L'accompagnement des salariés en insertion par les permanents

Le nombre de salariés permanents rapporté à celui des salariés en parcours permet d'évaluer l'« effort d'insertion » des SIAE. Au sein du groupe, ce rapport était en constante augmentation jusqu'au « pic » de 2012 d'un permanent pour deux salariés en parcours (Tableau 3).

Tableau 3 – Effectifs et effort d'insertion du groupe Vitamine T (2008-2013)

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

Source : Auteurs, à partir de données secondaires

Les permanents accueillent et accompagnent les salariés en insertion, notamment en assurant leur montée en compétence. Dans les différentes filiales, les opérationnels (chefs d'équipes, contremaîtres et chefs d'atelier) assurent leur formation et transmettent des savoir-faire spécifiques (51 métiers supports dans le groupe Vitamine T). Pour lever les freins à l'emploi, vingt-cinq travailleurs sociaux⁴ accompagnent les salariés en parcours sur leurs problématiques « périphériques » personnelles et professionnelles (ex. : accès au logement, maîtrise du budget, démarches administratives, santé et handicap, savoir-être en entreprise).

3.2.2. L'Institut de Formation Vitamine T

Pour répondre aux problématiques spécifiques des salariés en parcours, le groupe Vitamine T a également créé son propre institut de formation sous forme associative. Opérationnel et

⁴ Conseillers en insertion sociale et professionnelle, conseillers en optimisation de parcours et chargés de relations entreprises.

agréé depuis 2013, il permet d'internaliser certaines formations assurées jusqu'ici par des partenaires extérieurs afin de « *mettre en place des contenus adaptés aux caractéristiques des publics* [en insertion] [...] *Il y a des formations qui vont être efficaces pour les personnes comme vous et moi, qui n'ont aucun souci de maîtrise des savoirs de base, mais qui ne sont pas du tout adaptées à des publics qui ont des difficultés pour lire et écrire* » (Directeur du développement, entretien, 28 février 2014). Une dizaine de CQP (Certificats de Qualification Professionnelle) a été engagée avec différentes branches professionnelles pour mieux répondre aux besoins des employeurs (ex. : CQP *Agent de Recyclage* créé avec le groupement FEDEREC pour la filiale Envie 2e Nord).

L'IFVT dispense également des prestations de formations sur mesure à destination d'entreprises et réalise des programmes de coaching auprès de publics éloignés de l'emploi dans le cadre d'appels à projets.

3.2.3. Le portefeuille d'activités et de structures d'insertion

Dans le groupe Vitamine T, de nouvelles structures sont régulièrement créées ou acquises pour assurer la réinsertion de chômeurs de longue durée. Si la mission du groupe est avant tout sociale, le potentiel de performance économique est prépondérant dans le choix des nouvelles activités : « *Le business model doit être viable car on ne peut pas créer de l'emploi pour les personnes en difficulté si on n'est pas performant économiquement* » (Directeur du développement, entretien, 28 février 2014). En outre, le groupe cherche à développer des activités qui mobilisent des emplois aux qualifications accessibles et dont les compétences sont recherchées sur le marché du travail : « *Le métier-support retenu doit permettre aux salariés en insertion de développer des savoir-faire et savoir-être qu'ils pourront valoriser dans une entreprise classique* » (Directeur du développement, entretien, 28 février 2014). Par exemple, convaincu que l'économie circulaire est un gisement de croissance, il s'est investi dans plusieurs activités de réemploi et de valorisation des déchets⁵ (ex. : DEEE, véhicules et matériels ferroviaires hors d'usage, palettes usagées).

⁵ Les déchets constituent dans un sens des ressources délaissées par les entreprises qui ont des difficultés à identifier leur potentiel en matière d'usages alternatifs et de création de valeur.

Au-delà de la consolidation et du soutien financier assuré entre les activités, ce portefeuille d'activités démultiplie les possibilités de parcours, de mise en situation et de construction du projet professionnel des salariés en insertion. Il permet de proposer, en particulier aux publics les plus éloignés de l'emploi, des parcours individuels et progressifs pour réintégrer les exigences et les contraintes de l'entreprise : *« Ce type de parcours peut débiter, par exemple, par les métiers du maraîchage qui permettent d'observer les résultats de ses propres efforts [...] . Après un passage en ACI, les salariés découvrent les contraintes économiques plus fortes d'une entreprise d'insertion avant de connaître une véritable immersion au sein d'une entreprise classique, en qualité d'intérimaire, via l'une de nos entreprises de travail temporaire d'insertion »* (Bilan social de Vitamine T de 2012). Le portefeuille, diversifié en matière de structures juridiques et diversifié en matière d'activités (secteurs d'activités) génère des synergies spécifiques qui améliorent la fluidité des parcours des personnes en insertion. Par ailleurs, les dynamiques du portefeuille de Vitamine T ont permis au groupe de développer une capacité entrepreneuriale spécifique. En effet, depuis 1978, le groupe a créé dix-huit entreprises, en a acquis deux, il a connu quatre cessations d'activités et a du en cédé trois.

3.2.4. Les partenariats

Comme pour toute SIAE, le recrutement par une entreprise « classique » est la finalité d'un parcours d'insertion effectué au sein du groupe Vitamine T. Pour lutter contre les préjugés et créer des passerelles avec l'économie classique, le groupe s'est engagé dans plusieurs partenariats : *« Il faut mettre en place des passerelles entre le parcours d'insertion et les entreprises pour qu'elles puissent juger les gens en situation de travail et pas sur des préjugés justement ou des stigmatisations. C'est cela qui fait que l'on n'est pas dans l'imagination, dans les représentations. On va vers une approche plus objective »* (Créateur d'une entreprise d'insertion et administrateur du Mouves, entretien, 18 juin 2014). Par rapport à la majorité des SIAE, la taille et la gouvernance du groupe Vitamine T lui confèrent une certaine capacité à construire de tels partenariats. Ces coopérations prennent principalement trois formes :

- Dans l'association Vitamine T, l'implication bénévole et personnelle de dirigeants de grandes entreprises suggère leur prise de conscience des problématiques d'exclusion professionnelle ;
- Au niveau *business*, les partenariats ont permis d'accéder à des ressources et des compétences qui n'étaient pas disponibles en interne. Par exemple, le partenariat avec l'entreprise néerlandaise Van Gansewinkel a acté la création en 2006 d'Envie 2e Nord dont l'activité porte sur la valorisation des DEEE. Le groupe participe à des groupements d'employeurs à la fois pour assurer des débouchés en matière de recrutement, (ex. : Alliance Emploi), et assurer son développement (ex. : Groupement des Employeurs des éco-activités du site Eco-Industria de Lesquin). En 2010, un partenariat est aussi conclu avec l'entreprise Paul pour permettre à certains salariés de la *Part du Pain* d'intégrer ses boulangeries à l'issue de leur parcours. Cependant, les changements de gouvernance intervenus chez Paul n'ont pas permis de mettre en pratique et de pérenniser ce partenariat : « *La leçon qu'on en tire, c'est qu'il ne faut absolument pas construire d'entreprise d'insertion sur une motivation RSE ou interpersonnelle, mais il faut la créer dans une logique gagnant-gagnant, le plus souvent commerciale* » (Directeur du développement, entretien, 28 février 2014). L'activité a été cédée en 2013 ;
- Les clauses d'insertion introduites en 2006 dans le code des marchés publics-génèrent des opportunités de coopération : « *Cela permet de dire à des entreprises qui ont l'habitude de gagner des marchés publics : 'vous devez vous associer à des entreprises d'insertion'. [...] Pour certains groupes comme Vitamine T, c'est important* » (Administrateur du Mouves, entretien, 18 juin 2014). Enfin des partenariats peuvent s'initier par le biais des prestations réalisées par les différentes filiales du groupe pour leur clients-entreprises.

4. DISCUSSION

Cette contribution s'inscrit dans les travaux proposant une extension de la théorie des ressources (Weppe *et al.* 2012, 2013 ; Warnier *et al.* 2013a, 2013b). Le continuum des ressources met en évidence la subjectivité et l'intersubjectivité des managers (Warnier *et al.* 2013a). En effet, dans la perception individuelle ou collective, une ressource peut être vue comme stratégique, ordinaire ou négative. Le business model permet de mettre en lumière les processus liés aux ressources (Warnier *et al.* 2013a) et d'éclairer la performance d'entreprises mobilisant des ressources non-stratégiques. Pour employer de telles ressources, il est nécessaire de développer des processus spécifiques (Warnier *et al.* 2013a ; 2013b). Dans cette étude de cas, nous avons exploré les processus d'inclusion des salariés en insertion du groupe Vitamine T.

4.1. LA MISE EN APPLICATION DE L'EXTENSION DE LA THÉORIE DES RESSOURCES

Le cas de l'insertion par l'activité économique montre que les entreprises peuvent avoir une démarche « proactive » à l'égard de ressources (sous-évaluées par le marché car) négativement perçues. Parmi les processus d'inclusion des salariés en insertion du groupe Vitamine T, on identifie deux niveaux d'action sur les ressources.

À un premier niveau, les actions directes visant à modifier les caractéristiques intrinsèques des salariés en parcours :

- l'accompagnement et le « sur-encadrement » par des permanents ;
- des dispositifs de formation spécifiques ;
- un portefeuille d'activités et de structures générateur de synergies économiques et sociales (ex. : parcours personnalisés et progressifs, reclassement des salariés en insertion en cas d'échec d'une activité, etc.).

À un second niveau, les actions indirectes ayant pour objectif de modifier la perception du marché et assurer des débouchés à l'issue des parcours d'insertion. Grâce à son histoire et sa taille, Vitamine T a développé un réseau de partenaires permettant de sécuriser ses business models et sa mission d'insertion. En effet, le recrutement par une entreprise classique est la finalité de l'IAE. Par conséquent, les SIAE doivent impérativement construire des passerelles

avec les entreprises classiques pour assurer leur pérennité et favoriser les débouchés pour leurs salariés. Chez Vitamine T, les coopérations sont variées et répondent à différents objectifs :

- des partenariats de prestations assurant des débouchés commerciaux pour les filiales ;
- des partenariats de co-développement d'activités (mise en commun de ressources et compétences) ;
- des partenariats de gouvernance *via* la participation de personnalités régionales à l'association Vitamine T (ressources capitalistiques, légitimité, etc.).

Pour la majorité des acteurs de l'IAE – dont l'organisation et le poids ne sont pas comparables à Vitamine T – l'accès et les relations avec les marchés sont bien plus complexes mais tout aussi vitales. En effet, le portefeuille de business models du groupe, et sa compétence politique et partenariale distinguent Vitamine T de la majorité des SIAE et correspondent à ses ressources stratégiques. Dans cette perspective, les pratiques des acteurs de notre cas tendent à réconcilier les deux approches de la controverse théorique entre Durand (2013) et Warnier *et al.* (2013b). De plus, au regard des propositions de Warnier *et al.* (2013a), nos résultats suggèrent que l'inclusion de ressources « négatives » requiert la mobilisation et la combinaison des autres types de ressources du continuum (Weppe *et al.* 2013). La détention de ressources stratégiques semble être nécessaire, tout au moins, fortement utile pour inclure des « ressources négatives ». Dans le prolongement de cette communication, nous pensons qu'il serait prometteur de poursuivre l'analyse de ce cas en se focalisant sur les ressources.

4.2. PAS DE RESSOURCES HUMAINES « NÉGATIVES » POUR LE SECTEUR DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Si l'inclusion des ressources humaines perçues négativement nécessite le développement de processus adaptés (qui constituent – selon nous – des ressources stratégiques), notre étude montre que les SIAE doivent préserver un équilibre entre l'accompagnement et l'encadrement renforcés des salariés en insertion, et le maintien des exigences et des contraintes de l'entreprise : *« D'un côté, on ne doit pas perdre les gens qui veulent s'accrocher et de l'autre, on ne doit pas les entretenir dans un cocon qui ne correspond pas à la réalité. Sinon, on paie les pots cassés au moment de la sortie, avec des gens qui ont un trop grand pas à franchir »*

entre l'entreprise d'insertion et l'entreprise classique » (Créateur d'une entreprise d'insertion et administrateur du Mouves, entretien, 18 juin 2014). Les SIAE emploient temporairement des ressources humaines délaissées⁶ durablement par le marché de l'emploi, notamment pour « augmenter leur employabilité » par les entreprises classiques.

Cependant, le passage en SIAE semble parfois contribuer à « *coller une étiquette négative* » supplémentaire aux personnes qui restent victimes d'a priori négatifs : « *Cela peut aussi marquer au fer rouge les gens. Il faut en avoir conscience. [...] L'employeur qui lit un CV, il y voit un trou de 3 ans qui l'inquiète, il y voit un passage en SIAE, potentiellement il se dit : 'c'est quelqu'un qui a un problème'* » (Créateur d'une entreprise d'insertion et administrateur du Mouves, entretien, 18 juin 2014). Si notre dispositif méthodologique actuel ne le permet pas, il serait souhaitable d'analyser de manière approfondie l'évolution de la perception des recruteurs à ce sujet.

Permettant d'identifier les personnes délaissées par les recruteurs, l'agrément Pôle Emploi concrétise les représentations mentales négatives du marché de l'emploi et conditionne leur intégration dans une SIAE. Dans le secteur de l'IAE, les processus de recrutement diffèrent des entreprises classiques. Si beaucoup d'entreprises choisissent directement leurs candidats, notamment à partir de leur CV, les salariés en insertion sont sélectionnés par Pôle Emploi. En plus d'être prescripteur de ressources humaines *via* Pôle Emploi, l'Etat intervient par le biais des DIRECCTE pour négocier et fixer des objectifs aux SIAE (taux de sorties dynamiques, effort d'insertion et publics accueillis), et financer leur sur-encadrement (avec les aides aux postes). Il intervient aussi plus ponctuellement en instaurant de nouvelles législations (ex. : clauses d'insertion). Il existe ainsi de nombreux points de rencontre et d'interactions entre les acteurs institutionnels et les SIAE.

CONCLUSION

Notre recherche souligne la capacité « d'insertion » du groupe Vitamine T reposant sur des processus d'inclusion de ressources humaines négativement perçues par le marché (ex. :

⁶ Le dynamisme et la pro-activité des acteurs de l'IAE, face à cette problématique d'exclusion, suggèrent l'existence d'une subjectivité sectorielle dans laquelle les personnes en insertion ne sont pas perçues négativement.

encadrement et accompagnement, formation, portefeuille de business models hybrides, réseau de partenaires de l'économie classique).

Comme toute recherche, cette contribution n'est pas exempte de limites. Nos résultats proviennent d'une étude de cas unique. Ses caractéristiques structurelles et organisationnelles (taille, portefeuille d'activités, gouvernance...) font du groupe Vitamine T un cas peu représentatif du secteur de l'IAE et limitent, de ce fait, les possibilités de généralisation. Il serait pertinent de confronter les résultats de cette étude à d'autres organisations de l'IAE et de l'ESS (ex. : groupe SOS, AlterEos). Des recherches interdisciplinaires permettraient une meilleure compréhension des mécanismes d'insertion, et des liens entre économique et social à l'origine de la nature hybride des SIAE. Des travaux complémentaires sur les multiples interactions qui existent entre les SIAE et les différents services l'Etat (DIRECCTE, Pôle Emploi, etc.) mériteraient d'être menés. L'exploration approfondie du cas français de l'IAE et des comparaisons avec les dispositifs développés en réponse aux problématiques d'exclusion professionnelle dans d'autres pays de l'OCDE pourraient également être intéressantes. Nous n'avons pas recueilli le point de vue de bénéficiaires-usagers de parcours d'insertion, ni celui des entreprises partenaires de Vitamine T. Aussi, pour apporter des solutions aux problématiques d'exclusion professionnelle, une étude fine de la perception et de l'intersubjectivité des différents acteurs concernés par l'IAE est souhaitable (ex. : recruteurs d'entreprises classiques, acteurs institutionnels, assistants de service social, etc.).

BIBLIOGRAPHIE

- Arrègle J.-L. et Powell T. C. (2009).** « Pour une approche plus équilibrée de la performance des firmes », *Revue française de gestion*, n° 196, p. 147-165.
- Barney J.B. (1991).** "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol.17, n°1, p. 99-120.
- Barney J.B., Wright M. and Ketchen D.J. (2001).** "The Resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of Management*, vol.27, n°6, p. 625-641.
- Casadesus-Masanell R. and Ricart J. E. (2010),** "From Strategy to Business Models and onto Tactics", *Long Range Planning*, vol. 43, p. 195-215.
- Charreire-Petit S. et Durieux F. (2007).** « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 58-83.
- Defourny J. (2001).** « From Third sector to social enterprise », in Borzaga C. et Defourny J. (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London and New York, p. 1-18.

- Defourny J. et Nyssens M. (2006).** “Defining social enterprise” in Nyssens M. (ed.), *Social Enterprise: at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge, London and New York, p. 3-26.
- Dumez H. (2013),** *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris : Vuibert.
- Durand T. (2006).** « L’alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n°160, p. 261-292.
- Durand T. (2013).** « Une critique de l’article ‘Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives’ », *Revue française de gestion*, n° 234, p. 64-73.
- Dyer W. G. Jr. and Wilkins A. L. (1991).** “Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt”, *Academy of Management Review*, vol. 16, n°3, p. 613-619.
- Foss N. and Ishikawa I. (2007).** “Towards a Dynamic Resource-based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory”, *Organization Studies*, vol. 28, n°5, May, p. 749-772.
- Foss K., Foss N. and Klein P. (2007).** “Original and Derived Judgment: An Entrepreneurial Theory of Economic Organization”, *Organization Studies*, vol. 28, n°12, December, p.1893-1912.
- 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, p. 63-76.
- 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.
- Mathews J.A. (2010),** “Lachmannian Insights into Strategic Entrepreneurship: Resources, Activities, and Routines in Disequilibrium World”, *Organization Studies*, vol. 31, n°2, p. 219-244.
- Miller D. (2003).** “An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, p. 961-976.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2012).** *L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.
- Prahalad C. K. and Hamel G. (1990).** “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, p. 71-91.
- Ray G., Barney J. B. and Muhanna W. A. (2004).** “Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view”, *Strategic Management Journal*, vol. 25, n°1, p. 23-37.
- Sabatier V., Mangematin V. and Rousselle T. (2010).** “From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry”, *Long Range Planning*, vol. 43, p. 431-447.
- Warnier V. (2008).** *Construire les compétences stratégiques. Le cas de la dentelle haut de gamme*, Vuibert (FNEGE), Paris.
- Warnier V., Lecocq X. et Demil B. (2012),** « Le business model, un support à la créativité de l’entrepreneur », *Entreprendre et Innover*, juin, p. 27-37.
- Warnier V., Weppe X. 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.

Weppe X., Warnier V., Lecocq X. et Fréry F. (2012). « Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques » La 'théorie des ressources' selon J. B. Barney », *Revue française de gestion*, 2012/9-10 n°228-229, p. 253-268.

Weppe X., Warnier V. et Lecocq X. (2013). « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources », *Revue française de gestion*, n°234, p. 43-63.

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