

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

Jérémy Ranjatoelina Tantely

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

Adam Dewitte

IAE Lille, LEM-CNRS (UMR 9221)
adam.dewitte@iae.univ-lille1.fr

Bilal Bourkha

Professeur assistant - Docteur en Sciences de Gestion
École Nationale de Commerce et de Gestion, Laboratoire de Recherche en Gestion Appliquée et Intelligence Marketing, Université Mohammed Premier (Oujda, Maroc)

Résumé :

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

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

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

INTRODUCTION

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

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

de la pyramide, ni celle des entreprises sociales inclusives n'explorent les business model inclusifs en matière d'emploi envers les personnes exclues.

Dans la perspective d'une position de chercheur-intervenant sur le champ de la lutte contre l'exclusion par l'emploi en France, cette recherche identifie trois modèles d'entreprise sociale inclusive : les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), les entreprises adaptées (EA) et les établissements et services d'aide par le travail (ESAT). Elle explore le *business model* de ces trois formes d'entreprises sociales inclusives à travers la question de recherche suivante : **Quelles sont les caractéristiques du *business model* des entreprises sociales inclusives ?** Cette communication est structurée en quatre parties. Dans la première, nous mettons en lumière l'intérêt de l'analyse du business model des entreprises sociales inclusives. Puis, nous exposons la méthodologie de notre exploration. Nous en présentons ensuite le premier niveau de résultats (David *et al.*, 2012) générés en parallèle de notre enracinement auprès des acteurs. Enfin, la quatrième partie est consacrée à la discussion du *business model* des entreprises sociales inclusives.

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

1.1. Le social business model et l'intention stratégique en faveur du bop¹

1.1.1. Le social business model

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

¹ « Bottom/Base-of-the-Pyramid » ou approche du « bas de la pyramide »

internationale, il propose le concept de *social business* (Yunus, 2008 ; Yunus et Weber, 2011) ou de *social business model* (Yunus *et al.*, 2010) pour qualifier les filiales du groupe *Grameen*.

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

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

1. *L'objectif de l'entreprise consiste à lutter contre la pauvreté ou plusieurs problèmes qui menacent les individus et la société – et non à maximiser le profit.*
2. *L'entreprise parviendra à s'autofinancer.*
3. *Les investisseurs récupéreront uniquement le montant de leur investissement. Ils ne percevront aucun dividende.*
4. *Quand le montant de l'investissement aura été remboursé, les profits réalisés par l'entreprise seront consacrés à son expansion et à l'optimisation de ses processus industriels.*
5. *L'entreprise sera respectueuse de l'environnement.*
6. *Les employés seront payés au prix du marché mais disposeront de meilleures conditions de travail.*
7. *Faites-le dans la joie !*

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

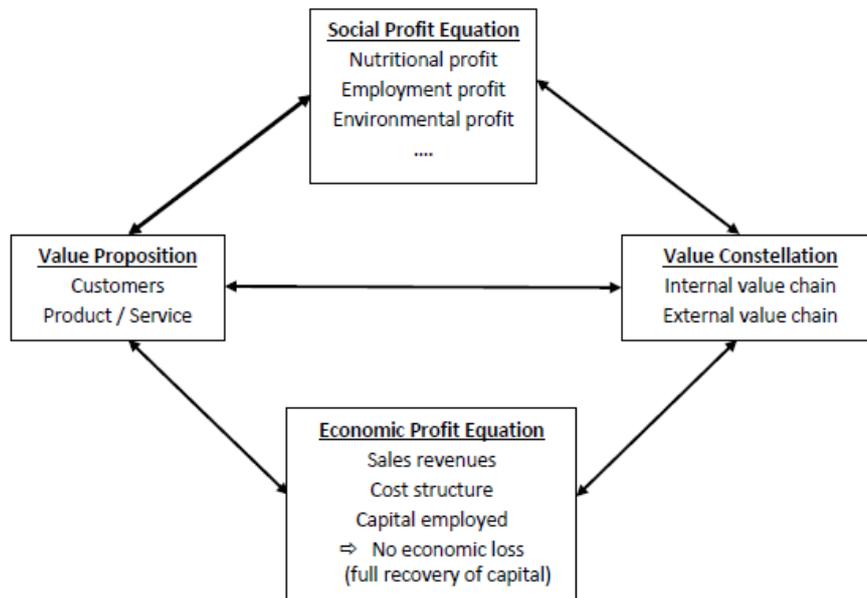


Figure 1 : Les composantes d'un social business model

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

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

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

« *This shift in emphasis forces us to move from a product-centric perspective to a focus on business model innovation, of which the product is but a subset.* » (Prahalad, 2012², p.11)

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

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

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

²Publié en 2012 à titre posthume, l'article a été écrit par C.K. Prahalad (1941-2010) en 2009.

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

Ils formulent six propositions —*i.e.* Intention Stratégique, Formule et Stratégie Générique, Clients et marchés, Système d'offre, Réseau de Valeurs, Compétences et Ressources Stratégiques— (Payaud et Martinet, 2010), et proposent *un cadre théorique intégrateur pour le management stratégique « BoP »*³ (Martinet et Payaud, 2009). Ce cadre d'analyse théorique ou « schéma directeur pour un management stratégique RSE-BOP » articule leurs six propositions et semble correspondre (sans le dire en ces mots) à un prisme du *business model*.

Empiriquement, et à un niveau global, l'approche BoP (et de surcroît le *social business model*) a contribué à la définition d'un programme de développement des « *business models inclusifs* », que le PNUD définit de la manière suivante⁴ : « *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 mu-*

³ titre de l'article

⁴ Box 1. (trad. auteur), page 2 du rapport intitulé « *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor* » (juillet 2008) de la *Growing Inclusive Markets Initiative*, du Programme des Nations Unies pour le Développement (source : site Internet de la *Growing Inclusive Markets Initiative* : http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report_2008/GIM%20Report%20Final%20August%202008.pdf)

tuel ». Cette définition clarifie les rôles de parties prenantes potentiels que peuvent endosser les personnes que l'on souhaite inclure à l'activité, suggérant ainsi différentes manières d'inclure au coeur du *business model*.

1.2. Les *business models* inclusifs : mise en lumière de *Gaps*

1.2.2. L'approche BoP et le *social business* au prisme du *business model* inclusif

La logique inhérente à l'approche du BoP et au *social business*, remet fondamentalement en cause la logique dominante du *business* : « *Le marketing peut être singulièrement défini comme : créer un besoin⁵ dans un marché. Le social business ou le BoP, c'est créer un marché où il y a un besoin* » (Marc Gosselin, Directeur Général de la *business unit Produits Laitiers Moyen-Orient et Afrique de Danone*, dans Faivre-Tavignot *et al.*, 2010, p. 185-186). Les *business models* développés dans le cadre du Protocole BoP peuvent être qualifiés d'inclusifs. De même, les *social business models* sont un type (spécifique) de *business models* inclusifs. Cependant, la majorité des cas étudiés dans le cadre des travaux de recherche sur le BoP et/ou le *social business* sont des *business models* inclusifs qui incluent les personnes en situation de pauvreté soit « *du côté de la demande en tant que clients et consommateurs* », soit « *du côté de l'offre, en tant que producteurs, et/ou propriétaire* ». En effet, il s'agit principalement de cas qui incluent dans la chaîne de valeur des personnes pauvres en tant que distributeurs ou producteurs, et en les incitant ainsi à l'entrepreneuriat. Pourtant, « *la majorité des pauvres auto-employés sont pris dans des activités de subsistance [...]. Ils n'ont généralement pas de compétences spécialisées et pratiquent souvent plusieurs professions [...]. La plupart des pauvres ne sont pas auto-employés par choix et accepteraient volontiers un emploi industriel au salaire raisonnable, s'il leur était possible* » (Karnani, 2008, p. 50-51, trad. auteur). En effet, Karnani (2008) suggère que la vision dominante du BoP dans la littérature est « *romancée* » et nuit aux pauvres plutôt que ne les aide, pour deux raisons principales : « *Tout d'abord, elle résulte d'un manque de regard sur les mécanismes juridiques, réglementaires et sociaux de protection des pauvres, qui sont des consommateurs vulnérables. En second lieu, elle résulte de la trop grande focalisation sur le microcrédit et de la sous-considération d'entreprises modernes qui offrent des possibilités d'emploi pour les pauvres* » (Karnani,

⁵ « Stimuler un besoin » ou « créer un désir » nous semble plus approprié

2008, p. 49, trad. auteur). Dès lors, les *business models* inclusifs « du côté de l'offre en tant qu'employés », i.e. les *business models* d' « entreprises modernes » au sens de Karnani, apparaissent inexplorés. inclusive.

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

Dans la littérature, les *Work Integration Social Enterprises* (WISEs) semblent correspondre à ces *business models* inclusifs inexplorés, dans la mesure où l'activité de ces entreprises sociales est d'inclure dans l'emploi des personnes « vulnérables » sur le marché et dans l'économie.

En effet, essentiellement menés au niveau européen par le réseau EMES⁶, les travaux sur les WISEs ne sont généralement ni associés aux travaux sur le BoP, ni au *social business model*. Pourtant, en plus d'être *a priori* un modèle d'entreprise sociale (tout comme le *social business* en est un), la taxonomie des WISEs en Europe (Davister *et al.*, 2004 ; Campi *et al.*, 2006 ; Defourny et Nyssens, 2008) suggère, et ce malgré la contingence incontournable aux environnements nationaux, une intention stratégique inclusive commune :

« *The main objective of work integration social enterprises is to help low qualified unemployed people, who are at risk of permanent exclusion from the labor market. WISEs integrate these people into work and society through a productive activity. In a number of European countries, the development of specific public schemes targeted at this type of social enterprise has even led to the concept of social enterprise being systematically associated with such employment creation initiative* » (Defourny et Nyssens, 2008, p. 216).

Toutefois, cette intention, bien qu'indéniablement inclusive, semble se démarquer de l'intention stratégique du BoP *stricto sensu*. En effet, les WISEs ont un champ d'intervention qui ne se limite pas à la lutte contre la pauvreté. Elles s'inscrivent plus globalement dans la lutte contre l'exclusion sociale (dont la pauvreté est un des facteurs) par l'emploi au cœur d'une (ou plusieurs) activité(s) économique(s). Elles luttent donc contre la pauvreté, mais pas seulement. Plusieurs catégories de WISEs peuvent être identifiées. Certaines emploient temporairement des personnes en situation de chômage de longue durée⁷ telles que les structures

⁶ 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.

⁷ conduisant généralement dans le contexte Européen à la fin de droits liés au chômage et donc à un « basculement » probable de la personne, d'une situation de précarité à celle de pauvreté.

d'insertion par l'activité économique (SIAE) en France (Gianfaldoni et Morand, 2015). D'autres emploient durablement des travailleurs en situation de handicap, comme les entreprises de travail adapté (ETA) en Belgique (Niset, 2004), ou encore les entreprises adaptées (EA) et les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) —par ailleurs omises de la taxonomie des WISEs— en France.

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

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

2. METHODOLOGIE DE L'EXPLORATION

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche-action doctorale menée depuis octobre 2013 par l'un des auteurs au travers d'une convention CIFRE⁸ portant sur les '*business models* inclusifs', en tant que chargé d'études et consultant pour la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), en partenariat avec l'Association des Paralysés de France (APF) et la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) du Nord-Pas-de-Calais. Nous restituons dans cet article le premier niveau de connaissances générées parallèlement à

⁸ Convention industrielle de formation par la recherche, cf. www.anrt.asso.fr/cifre

notre enracinement parmi les acteurs des entreprises sociales inclusives et leur environnement (cf. compartiment 2 de « la boîte à outils du chercheur-intervenant », Encadré 1).

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

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

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

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

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

Cette situation privilégiée a permis le repérage empirique et l'analyse des modèles d'entreprises sociales inclusives en France, au travers l'étude des cas *Vitamine T*⁹ et *APF En-*

⁹ Fondé en 1978, le groupe Vitamine T est un des acteurs historiques et majeurs de l'insertion en France. En 2013, il compte 12 filiales, et réalise un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros pour un résultat net de 1,6 million d'euros, et est entièrement détenu par l'association (à but non lucratif). L'étude de ce cas a fait l'objet d'une publication (Ranjatoelina et Zaoual, 2016) et deux communications (Ranjatoelina, 2015 ; Ranjatoelina et Zaoual, 2015) scientifiques.

*treprises*¹⁰. Nous identifions ainsi trois formes d'entreprises sociales pratiquant l'inclusion par l'activité économique :

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

Ces trois formes d'entreprises sociales inclusives constituent le terrain d'investigation de cette recherche. En plus des données secondaires (*e.g.* rapports, études sectorielles, sites Internet, etc.) et des actions de notre intervention (*e.g.* co-rédaction et co-diffusion de divers documents lors de groupes de travail inter-organisationnels sur l'inclusion par l'activité économique ou dans le cadre des activités internes de FACE ; supports de présentations, d'interventions, et de formations co-administrées ; papiers scientifiques discutés avec les acteurs de terrain ; échanges d'e-mails), nous avons collecté 650 pages de notes manuscrites d'observation et d'interaction, au cours des 2.340 heures sur le terrain. En outre, nous avons réalisé douze¹¹ entretiens semi-directifs avec les responsables des secteurs adapté (EA) et de l'IAE au sein de la DIRECCTE¹² Nord-Pas-de-Calais et des dirigeants de SIAE, d'EA, d'ESAT. Enfin, nous avons pu enregistrer deux réunions de groupes de travail inter-organisationnels sur les problématiques économiques particulières d'une EA de la métropole lilloise.

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

3.1. L'insertion par l'activité économique

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

« Permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur

¹⁰ APF Entreprises est le premier groupe du secteur adapté et protégé en France. Il emploie près de 3.200 personnes en situation de handicap pour un total de 3.900 employés, au travers ses 53 établissements (28 entreprises adaptées et 25 ESAT), et est entièrement détenu par l'APF, deuxième association en termes d'effectif en France. L'étude de ce cas fait l'objet d'une communication lors de la conférence annuelle de l'AIMS 2016.

¹¹ La phase d'entretiens semi-directifs est prévue jusqu'à fin mai 2016. Ce nombre n'est donc pas arrêté.

¹² Direction régionale de la concurrence de la consommation du travail et de l'emploi, organisme publique régissant les « aides aux postes » perçues par les SIAE et les EA. La DIRECCTE évalue les EA et les SIAE, et constitue leur interlocuteur clé en matière de « dialogue de gestion ». Les ESAT quant eux interagissent d'une manière similaire avec l'Agence Régional de Santé (ARS).

insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement » (article L. 5132-1 du Code du Travail).

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

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

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

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

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

Source : Auteurs, à partir de données primaires

En matière d'activité, le *business model* des AI et des ETTI repose sur la mise à disposition de salariés auprès de clients (entreprises et/ou particuliers). Quant aux ACI et aux EI, ils s'inscrivent dans une double-nécessité permanente de développer des *business models* viables économiquement tout en proposant un maximum de postes dont les compétences sont accessibles aux salariés en insertion. En cela, les ACI et les EI « *interviennent dans de nombreux secteurs d'activités, souvent à forte intensité de main d'œuvre : BTP, collecte, traitement et*

recyclage des déchets, espaces verts ; filière des déchets d'équipements électriques et électroniques ; nettoyage et entretien ; production agricole ; restauration collective, etc. » (données secondaires). Par ailleurs, dans le cadre de leur mission d'intérêt général et de leur conventionnement avec les DIRECCTE, les SIAE perçoivent des « aides aux postes » (aide financière versée par pour chaque poste de travail occupé à temps plein¹³) et peuvent potentiellement percevoir des subventions.

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

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

3.2. Les entreprises adaptées (EA)

L'entreprise adaptée est :

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

Définie par la Loi du 11 février 2005 (Loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées), le statut d' « entreprise adaptée » vient remplacer celui d' « atelier protégé » en vigueur depuis la loi sur le reclassement des travailleurs

¹³ Source : http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/embauche,108/1-embauche-par-une-entreprise-d,973.html#sommaire_3.

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

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

Par ailleurs, l'EA a pour vocation d'employer ses salariés de manière durable : 91% d'entre eux sont en CDI et 84% ont un emploi à temps plein.

Les entreprises du secteur adapté sont essentiellement investies dans des activités liées aux espaces verts, à la sous-traitance, à l'entretien des locaux, à des prestations de services et de travaux administratifs, au conditionnement, à la restauration, à la blanchisserie, à la logistique, à l'imprimerie, au tri à la collecte et au démantèlement, au câblage, à la menuiserie, et à la mise à disposition. De plus, les EA sont très majoritairement diversifiées puisque deux tiers d'entre elles ont au moins trois activités, et un quart ont au moins cinq activités. Par ailleurs, ces dernières années sont marquées par la tertiarisation du secteur et le développement des prestations de mise à disposition de salariés en situation de handicap chez les entreprises-clientes du « milieu ordinaire » (données secondaires¹⁴). Enfin, il est à noter l'existence d'entreprises adaptées dont « *la spécificité est de procurer aux travailleurs handicapés des*

¹⁴Observatoire des Entreprises Adaptées 2013, réalisée par KPMG à la demande de L'Union Nationales des Entreprises Adaptées (UNEA)

travaux manuels ou intellectuels à effectuer à domicile »¹⁵ : les centres de distribution de travail à domicile (CDTD).

Ce sont des personnes handicapées

soit :

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

soit :

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

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

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

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

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

¹⁵Circulaire DGEFP n°2006/08 du 7 mars 2006 relative aux Entreprises Adaptées (EA) et aux Centres de Distribution de Travail à Domicile (CDTD), p.3

3.3. Les établissements et services d'aides par le travail (ESAT)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Par ailleurs, bien que l'usage des termes « *business model* » et d' « entreprise » suscite des réactions subjectives à chacune de nos interventions auprès d'acteurs du secteur protégé, il nous semble pertinent à ce jour de questionner le *business model* des ESAT. En effet, la caractéristique principale partagée par l'ensemble des ESAT est l'inclusion très majoritaire de ressources humaines délaissées par les entreprises classiques, à savoir des personnes en situation de handicap « orientés 'secteur protégé' ». Cette inclusion est illimitée et se manifeste par l'accompagnement médico-social et professionnel spécifique aux besoins de la personne dont 'l'efficacité particulièrement réduite' au travail a été reconnue par la CDAPH. De plus, l'incitation constituée par l'OETH légitime, tout comme pour les EA, les propositions de valeur sociale de l'ESAT envers ses clients-entreprises. En cela il nous apparaît que les problématiques en matière de *business model* rencontrées par les dirigeants d'ESAT et d'EA convergent : « *En termes d'indicateurs économiques, de pratiques commerciales ou d'activités, les différences entre ESAT et EA sont marginales* » (données secondaires¹⁶). À notre sens, les ESAT sont des entreprises médico-sociales, donc un type spécifique d'entreprise sociale inclusive. Leur caractère hybride les amène à se réinterpréter en tendant à se considérer de plus en plus de la sorte, et en laissant une place toujours plus grande aux usagers-bénéficiaires :

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

¹⁶Observatoire économique du travail protégé et adapté du Réseau GESAT, p.8

4. DISCUSSION

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

4.1. Le *business model* des entreprises sociales inclusives en France

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

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

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

Incitation de marché par le législateur	Clauses sociales d'insertion des marchés publics	OETH + Clauses sociales dans les marchés publics	OETH + Clauses sociales dans les marchés publics
--	--	--	--

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

Le public-cible des entreprises sociales inclusives est orienté dans ces structures par les pouvoirs publics. Ce qui en fait une ressource humaine particulière. Elle a pour spécificité d'être « délaissée » par les entreprises (Weppe *et al.*, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013, Ranjatoelina et Zaoual, 2016). En effet, le taux de chômage des personnes disposant d'une RQTH atteint plus du double de celui de l'ensemble de la population active (respectivement 22% et 9% en 2008¹⁷). D'ailleurs, la délivrance d'un artefact (agrément Pôle Emploi, RQTH et orientation pour les parcours en EA et ESAT) confirme matériellement le caractère 'délaissée' de cette ressource. La contrepartie de l'inclusion de ressources délaissées confère aux entreprises sociales inclusives d'autres ressources, notamment financières et matérielles (*e.g.* « aides aux postes », subventions européennes, matériels pour espaces de travail aménagés).

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

- L'accompagnement social, voire médico-social ;
- Un budget formation conséquent pour développer les compétences et l'employabilité du public-cible. Par exemple, en EA, le budget formation est près de deux fois plus important que le minimum légal imposé aux entreprises de plus de 20 salariés (respectivement 3,18% et 1,6% en 2013¹⁸) ;

¹⁷ Source : DARES (2012) « Emploi et chômage des personnes handicapées », Synthèse Stat' DARES, n°01, novembre 2012

¹⁸ Source : Observatoire des Entreprises Adaptées 2013, réalisée par KPMG à la demande de L'Union Nationales des Entreprises Adaptées (UNEA)

- Le développement d'un portefeuille d'activité qui se fait à la fois en fonction des opportunités de marché ou de choix stratégiques, des possibilités de parcours et de l'accessibilité des compétences pour le public-cible ;
- Les partenariats avec les entreprises classiques en vue de maximiser l'insertion du public-cible au sein du marché ;
- Une vocation d'inclusion formalisée dans les statuts juridiques des entreprises sociales inclusives.

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

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

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

Les caractéristiques mises en exergue du *business model* inclusif, relèvent toutes de l'intention stratégique d'inclusion de publics en situation d'exclusion, par l'activité économique. Cette approche par le *business model* est d'autant plus pertinente que les entreprises sociales inclu-

sives investissent les mêmes secteurs d'activités. Leurs propositions de valeur se retrouvent ainsi en concurrence, ce qui limite les possibilités de différenciation. Il apparaît pourtant vital pour leur développement (et donc le développement positif de leur impact social) qu'elles envisagent de prendre davantage en compte ces considérations économiques dans leur intention sociale. Pour ce faire, il semble nécessaire qu'elles développent une véritable intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989), qui ne se limiterait pas à l'unique intention sociale actée dans leurs statuts, et qui permettrait de piloter leur *business model* de manière efficiente.

4.2. Contributions théoriques : la centralité de l'intention stratégique au sein du *business model*

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

La mise en exergue de cette intention au sein du modèle des entreprises sociales inclusives esquisse les contours du concept de *business model* inclusif. Cependant le lien entre *business model* et intention stratégique ne semble pas toujours évident dans la littérature (Ranjatoelina, 2015). Cela suggère de discuter la place de l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989) au sein du *business model* social, voire du *business model* en général. A ce titre, la législation semble être un facteur déterminant dans les choix opérés par les organisations du secteur de l'inclusion sur leur *business model*, ainsi que dans les actions prises par les entreprises classiques vis-à-vis de ces secteurs et des publics y travaillant (Karnani, 2008). En effet, le régula-

teur fluidifie les relations entre entreprises sociales inclusives et entreprises classiques. Parallèlement, il contribue par ses réglementations à l'évolution des *business models* des acteurs (A. Dewitte, 2015) : développement de nouvelles propositions de valeur par les entreprises sociales inclusives, intégration de ressources préalablement exclues par les entreprises classiques, organisation de réseaux de partenariats entre les deux « milieux », etc.

Nous nous inscrivons dans le prolongement de H. Itami et K. Nishino (2010), pour qui l'intention stratégique est une composante majeure d'un *business model* :

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

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

CONCLUSION

Cette recherche-intervention s'attache à caractériser le *business model* des entreprises sociales inclusives et nous amène à proposer le concept de *business model* inclusif. Le *business model* des entreprises sociales inclusives se caractérise par : l'inclusion de ressources humaines délaissées –lui conférant d'autres ressources (financières et matérielles)–, rendue possible par cinq compétences organisationnelles ; et délivrant trois propositions de valeur sociale et économique différentes selon les parties prenantes auxquelles elles sont adressées. Les résultats contribuent d'une part, à opérationnaliser l'approche par le *business model* au sein du secteur de l' « inclusion sociale par l'activité économique » en France. D'autre part, il s'agit d'une des premières recherches sur le secteur adapté, permettant en cela une meilleure appréhension du *business model* générique des entreprises qui le composent. D'un point de vue pratique, cette recherche soulève plusieurs implications managériales. Dans une situation d'hyper-compétitivité et dans des secteurs fortement réglementés, adopter une approche par le *business model* peut permettre aux dirigeants d'entreprise sociale inclusive de s'octroyer un espace de créativité stratégique –inhérent à cette approche– face à la concurrence des entreprises classiques et des autres entreprises sociales inclusives. De plus, les similitudes entre les *business*

models des entreprises sociales inclusives mises en exergue dans cette recherche invitent ces acteurs à regarder les pratiques de gestion des autres formes d'entreprise sociale inclusive pour y déceler les bonnes pratiques transférables à leur organisation.

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

REFERENCES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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