

Le portefeuille de *business models* d'un groupe diversifié d'entreprises sociales : le cas Vitamine T

Communication lors des XVèmes rencontres interuniversitaires de l'économie sociale et solidaire
RIUESS, les 27, 28 et 29 mai 2015 à Reims

Jérémy Ranjatoelina Tantely

Chargé d'études / Consultant / Doctorant-Cifre

Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)¹

IAE Lille/Laboratoire LEM-CNRS UMR 9221²

j.tantely-ranjatoelina@fondationface.org / jt.ranjatoelina@iae.univ-lille1.fr

Résumé : La quasi-inexistence de travaux de recherche et l'intérêt croissant suscité par la question du ou des *business models* parmi les acteurs des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) suggère l'intérêt de l'application de ce prisme aux entreprises sociales. En effet, l'approche par le *business model* a apporté un renouvellement de la pensée stratégique et un ensemble d'outils pour accompagner le développement de toutes les formes d'organisation. Notre conception du *business model* se trouve au carrefour de plusieurs approches et considère que tout *business model* est composé d'un *business system* et d'un modèle d'intention stratégique. Le *social business* est un type de *business model* correspondant à une conception restrictive d'entreprises sociales. Cette communication traite la question de recherche : **Comment se développe le portefeuille de *business models* d'un groupe diversifié d'entreprises sociales ?** Le groupe Vitamine T constitue le cas unique de notre étude empirique, et notre niveau d'analyse. Notre unité d'analyse est l'évolution de son portefeuille de *business models* depuis sa création en 1978. Nos résultats font apparaître les phases et les temps forts du développement, le portefeuille actuel de *business system*, et les éléments relatifs à l'intention stratégique du groupe Vitamine T. Nous discutons le portefeuille de *business models* du groupe diversifié d'entreprises sociales et la contribution de l'intention stratégique à dans la configuration des *business models*.

Mots-clés : portefeuille de *business models* ; *social business* ; intention stratégique ; étude de cas ; insertion par l'activité économique

¹ Adresse postale : site ENGIE du Landy - 361, avenue du Président Wilson, 93211 Saint-Denis-La Plaine cedex

² Adresse postale : 104, avenue du Peuple Belge, 59043 Lille cedex

Le portefeuille de *business models* d'un groupe diversifié d'entreprises sociales : le cas Vitamine T

INTRODUCTION

Peu de travaux de recherche analysent le ou les *business models* d'entreprises sociales, de coopératives, ou encore d'organisations à but non-lucratif. La question du *business model* des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), en France, prend de plus en plus d'importance parmi les acteurs de terrain. La Fondation Agir Contre l'Exclusion s'inscrit dans l'exploration de ces questions en soutenant notre thèse-Cifre en cours sur les *business models* inclusifs, en partenariat avec l'Association des Paralysés de France et la CRESS Nord-Pas-de-Calais.

Dans notre cheminement théorique, nous avons été particulièrement interpellé par l'expérience Grameen du professeur Yunus au Bangladesh et ses travaux sur le *social business* (Yunus, 2008 ; 2011 ; Yunus *et al.*, 2010 ; 2012). En effet, Grameen est le cas emblématique du *social business*. C'est aussi le plus fameux groupe diversifié d'entreprises sociales, et celui dont le développement du portefeuille a été le plus exploré dans la littérature. Yunus *et al.* (2010) inscrivent en sciences de gestion et en management stratégique, le *social business* comme un type spécifique de *business model*. Cependant le *social business model* correspond à l'approche de Yunus de l'entreprise sociale et semble se distinguer des approches européennes et américaines. En cela, la quasi-absence de travaux appliquant le prisme du *business model* aux entreprises sociales européennes et américaines soulève la nécessité de s'y intéresser. Cette communication suggère modestement entre autre, de contribuer à réduire cet écart en analysant le portefeuille de *business models* d'un groupe diversifié d'entreprises sociales français.

Le Groupe Vitamine T est un groupe d'entreprises sociales créé en 1978 par Pierre de Saintignon, alors directeur général de l'association La Sauvegarde du Nord. Groupe historique de l'insertion par l'activité économique (IAE), il est aujourd'hui également incontournable dans le paysage de l'ESS et de l'entrepreneuriat social en France. En nous appuyant sur ce cas nous traitons dans cette communication la question de recherche suivante : **Comment se développe le portefeuille de *business models* d'un groupe diversifié d'entreprises sociales ?**

Les interactions avec les acteurs du champ de l'ESS nous ont amené à constater sur ce terrain un manque de compréhension, voire une mauvaise interprétation du terme *business model* due à la connotation du mot « *business* ». Dans ce contexte, il nous semble nécessaire de devoir revenir sur les fondations de l'approche par le *business model* (Baden-Fuller et Morgan, 2010), et d'orienter notre revue de littérature de manière à favoriser l'appréhension du concept de portefeuille de *business models* par les praticiens de l'ESS. En ce sens, cette communication présente tout d'abord sur notre conception du *business model* et décortique le *social business model*. Puis, nous expliquons la méthodologie de cette recherche. Ensuite nous exposons les résultats de notre étude du cas Vitamine T. Et enfin, nous discutons le portefeuille de *business models* du groupe diversifié d'entreprises sociales et nos contributions.

1. BUSINESS MODEL, PORTEFEUILLE ET SOCIAL BUSINESS MODEL

Le *business model* constitue un prisme d'analyse et d'articulation de la stratégie des organisations, basé sur l'affaire. Représentant les dimensions financières, organisationnelles et commerciales, c'est le pont entre la stratégie *corporate* et les différents marchés de l'entreprise (Demil *et al.*, 2004), reliant stratégie et tactiques (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Sabatier *et al.* (2010) focalisent leur analyse sur le management de portefeuille de *business models* qu'ils définissent comme étant au carrefour des compétences de la firme et de l'anticipation des besoins des consommateurs. Par ailleurs, le *business model* a amené un nouveau cadre à l'analyse stratégique des organisations hybrides, à but non-lucratif et des ONG. Yunus *et al.* (2010) explorent le concept de *social business model*, qu'ils présentent comme les types de *business models* non-lucratifs en termes de rémunération capitalistique, et dont la finalité est la création de valeur sociale. Dans cette partie, nous présentons une revue de littérature du *business models* dans la littérature et nous focalisons sur les concepts de portefeuille de *business models* et de *social business model*.

1.1 L'approche par le *business model*

De l'outil pratique au concept théorique

Depuis son émergence liée à celle du secteur du *e-business* (Amit et Zott, 2001), le *business model* ou modèle d'affaires, fédère communautés de praticiens et de chercheurs, et se développe comme un programme de recherche (Lecocq *et al.*, 2010). Sa diffusion, depuis la précédente décennie, a conforté d'autres notions liées à celle d'« affaire » en apportant de nouvelles clés de lecture au management stratégique. En effet, la modélisation de l'affaire ou l'activité en un concept, confère au *business model* un caractère intégrateur et holiste.

Dans la pratique, le concept et ses déclinaisons en outils se sont très largement démocratisés au sein du monde économique, et parmi ses acteurs (entrepreneurs, managers, dirigeants, investisseurs, banques, consultants, journalistes, etc.). En effet, le *business model* accompagne notamment les praticiens du management stratégique dans la création d'entreprise (Osterwalder et Pigneur, 2011 ; Warnier *et al.*, 2012), le management de la performance (Zott et Amit, 2008), le changement (Sosna *et al.* 2010), la compétition (Casadesus-Masanell et Zhu, 2010), ou encore l'innovation (Teece, 2010).

Sur le plan théorique, il est important de distinguer clairement *business model* et stratégie (Zott et Amit, 2008 ; Teece, 2010 ; Demil *et al.*, 2013). Casadesus-Masanell et Ricart (2010) font état de nombreux liens entre le *business model* et d'autres approches théoriques de management stratégique, « *incluant les marchés virtuels, l'innovation Schumpeterienne, l'analyse de la chaîne de valeur, la théorie basée sur les ressources, les capacités dynamiques, la théorie des coûts de transaction et les réseaux stratégiques. Ils [(Amit et Zott, 2001)] soulignent que chaque élément contribue à la notion, mais aucune d'entre elles n'explique les business models complètement.* » (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010, p.197, trad. auteur). Par la suite, nous revenons notamment sur la perméabilité de l'approche par le *business model* avec la théorie des ressources. Sabatier *et al.* (2010) nous rappellent que les modèles permettent de passer outre le manque de connaissance. Baden-Fuller et Morgan, (2010) discutent l'utilité et l'utilisation des *business models* en tant que modèles scientifiques. Pour ces derniers, ces modèles ont pour objet de créer du sens descriptif et des classifications, d'être des terrains d'investigations scientifiques, et enfin d'être de véritables « recettes » pour les managers et/ou entrepreneurs créatifs. Le renouvellement de la stratégie apporté par le *business model* suggère la pertinence de son usage en tant que cadre d'analyse de toutes les formes d'entreprise et d'organisation.

Définition, représentations et composantes du *business model*

Afin de répondre à la question de recherche, et de focaliser ses fondations théoriques cette communication définit un corpus théorique restreint du *business model* (cf. Tableau 1). Constitué de six références majeures (Baden-Fuller et Morgan, 2010 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Itami et Nishino, 2010 ; Sabatier *et al.*, 2010 ; Yunus *et al.*, 2010), il permet d'inscrire notre conception du *business model*.

Tableau 1: What is a business model ?

<i>Authors</i>	<i>Definition</i>	<i>Focus of analysis includes</i>	<i>Representation (or example of representation)</i>
Casadesus-Masanell & Ricart, 2010	<i>The logic of the firm, the way it operates and how it creates value for its stakeholders.</i>	<i>Interfaces between business model, strategy and tactics</i>	<p>Byzair business model representation</p>
Demil & Lecocq, 2010	<i>The way activities and resources are used to ensure sustainability and growth</i>	<i>Dynamics of business model change over time</i>	<p>Adapted from Lecocq, Demil and Warner, 2006</p> <p>The RCOV framework: main Business Model components and their relationships</p>
Itami & Nishino, 2010	<i>A profit model, [or a model of the firm strategic intent,] and a business system, [designed to realize that strategic intent].</i>	<i>Puts learning centre stage, classification by firm systems [and strategic intent]</i>	<p>Basic Business Model</p>
Sabatier, Rousselle & Mangematin, 2010	<i>Cross roads of competence and customer needs</i>	<i>Portfolios of business models</i>	
Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010	<i>A value proposition, a value constellation and a positive profit equation</i>	<i>A social business model that lies between for-profit and charity</i>	<p>The three components of a conventional business model</p>

Source : *Long Range Planning* (vol.43, 2010) adapté de Baden-Fuller et Morgan (2010, p.158)

La définition (cf. Tableau 1) du *business model* de Casadesus-Masanell et Ricart (2010) apparaît comme la plus consensuelle, dans la mesure où Baden-Fuller *et al.* (2010) la reprennent dans leur éditorial du numéro spécial³ de la revue *Long Range Planning* (vol.43, 2010) consacré au *business model*. Cela dit, la définition d'Itami et Nishino (2010, p.364, cf. Tableau 1) est particulièrement intéressante car elle fait apparaître deux composantes majeures (i.e. le modèle d'intention stratégique ou *profit model* de l'organisation, et son *business system* ou système d'affaires, réalisant l'intention stratégique), distinguées grâce au concept d'intention stratégique. Cette recherche, considère à la fois, que le *business model* comme « *la logique de l'organisation, sa manière d'opérer, et de créer de la valeur pour ces parties prenantes* » (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010, p.195 trad. auteur) ; et comme le suggèrent Itami et Nishino (2010), qu'un *business model* est composé d'un modèle de l'intention stratégique de l'organisation et d'un système d'affaires réalisant cette intention (p. 364).

En effet, on retrouve globalement dans les représentations du *business model* de Yunus *et al.* (2010) et de Demil et Lecocq (2010) cette distinction entre le modèle ou l'équation de profit, et le système d'affaires. Maucuer (2013) agrège dans sa thèse ces deux approches et propose le « modèle RCOV-EPs ». En effet, le « modèle RCOV » -i.e. Ressources & Compétences, Organisation interne et externe, propositions de Valeur- de Demil et Lecocq (2010 ; adapté de Lecocq *et al.* 2006) s'avère particulièrement pertinent pour rendre compte des dynamiques en œuvre au sein du *business model*. Comme Maucuer (2013), cette recherche conçoit le modèle RCOV comme un prisme théorique intéressant pour traduire les composantes du système d'affaires d'une organisation ou *business system*.

Modèle d'intention stratégique Vs. Modèle et/ou Équation de profit

Dans le prolongement de la suggestion d'équivalence entre le « modèle de profit » et le « modèle d'intention stratégique » formulée par Itami et Nishino, (2010)⁴ dans leur définition du *business model*, nous proposons l'usage de la seconde expression. En effet plutôt que son « modèle de profit » ou son « équation de profit », cette contribution suggère que c'est le modèle d'intention stratégique d'une organisation qui induit et/ou régit les structures de coût

³ Les cinq articles du corpus théorique de cette recherche sont extraits de ce numéro spécial.

⁴ « *le profit model d'une firme est un modèle de son intention stratégique pour atteindre différents types de différenciation vis-à-vis de ses concurrents* » (p.364, trad. auteur)

et de revenus, et les emplois de la marge et du capital. De plus, la notion de profit est aujourd'hui fortement connotée et le plus souvent uniquement assimilée à sa dimension économique. Par ailleurs l'intention stratégique semble permettre, de traduire plus de manière plus fine et plus claire au sein du *business model* les propositions de valeurs faites à l'ensemble des parties prenantes (internes et externes) de l'organisation ; et d'élargir le champ d'application du prisme *business model* aux organisations dont la finalité n'est pas le profit capitalistique. En ce sens, elle semble favoriser l'appropriation des outils issus de l'approche par le *business model*, par les acteurs de l'ESS.

Le concept d'intention stratégique est par essence liée au modèle *corporate* de différenciation de l'entreprise, donc au concept de portefeuille, et aux processus organisationnels liés aux ressources (cf. Hamel et Prahalad, 1989⁵). Hamel et Prahalad (1989) mettent en lumière la focalisation sur les ressources du modèle d'intention stratégique (cf. Tableau 2, colonne de droite). En effet, l'intention stratégique « *est stable dans le temps* » (Hamel et Prahalad, 1989, p.64), et « *guide les allocations de ressources* » (p.64) entre les différentes activités du portefeuille de l'organisation. Cet ancrage fort dans la théorie des ressources s'avère d'autant plus fécond dans la mesure où le modèle RCOV du *business model* s'inscrit lui-même dans le prolongement des travaux de Penrose (1959) (cf. Lecocq *et al.*, 2006 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Demil *et al.*, 2013), et donne une place centrale aux ressources.

⁵ La notion de modèle d'intention stratégique, conceptualisée à l'origine par Hamel et Prahalad dans leur célèbre article de 1989 paru dans la HBR, répond selon ces derniers à la nécessité de réinventer les modèles de stratégie afin de revitaliser la performance *corporate* des firmes. Leur étude comparée des firmes américaines et japonaises met en exergue deux modèles dominants d'intention stratégique (cf. Tableau 2).

Tableau 2: The two dominant Strategic Intent Models of Hamel and Prahalad (1989)

<i>Asumptions and context of all strategic intent models (both models recognize...)</i>	<i>Strategic model centers on the problem of maintaining strategic fit</i>	<i>Strategic model centers on the problem of leveraging resources</i>
<i>Organizations competes in a hostile environment with limited resources</i>	<i>The emphasis is on trimming ambitions to match available resources</i>	<i>The emphasis is on leveraging resources to reach seemingly unattainable goals</i>
<i>The relative competitive advantage determines relative profitability</i>	<i>It emphasizes the search for advantages that are inherently sustainable</i>	<i>It emphasizes the need to accelerate organizational learning to outpace competitors in building new advantages</i>
<i>The larger competitors are, the more difficult it is to compete against them.</i>	<i>It leads to a search for niches for simply dissuades the company from challenging an entrenched competitor</i>	<i>Its produces a quest for new rules that can devalue the incumbent's advantages</i>
<i>The balance in the scope of an organization's activities reduces risk.</i>	<i>It seeks to reduce financial risk by building a balanced portfolio of cash-generating and cash-consuming businesses</i>	<i>It seeks to reduce competitive risk by ensuring a well-balanced and sufficiently broad portfolio of advantages</i>
<i>The organization needs to be disaggregated in a way that allows top management to differentiate among the investment needs of various planning units</i>	<i>Resources are allocated to product-market units in which relatedness is defined by common products, channels, and customers. Each business is assumed to own all the critical skills it needs to execute its strategy successfully</i>	<i>Investments are made in core competences (microprocessor controls or electronic imaging, for example) as well as in product-market units. By tracking these investments across businesses, top management works to assure that the plans of individual strategic units don't undermine future developments by default.</i>
<i>Strategy needs for consistency in action across organizational levels.</i>	<i>Consistency between corporate and business levels is largely a matter of conforming to financial objectives. Consistency between business and functional levels comes by tightly restricting the means the business uses to achieve its strategy-establishing standard operating procedures, defining the served market, adhering to accepted industry practices</i>	<i>Business-corporate consistency comes from allegiance to a particular strategic intent. Business-functional consistency comes from allegiance to intermediate-term goals, or challenges, with lower level employees encouraged to invent how those goals will be achieved.</i>

Source : auteur, adapté de Hamel et Prahalad (1989, p.65)

Portefeuille de *business models*, modèle d'intention stratégique et modèle RCOV

Le *business model* constitue un cadre d'analyse destiné au niveau *business* en stratégie. Cependant certains auteurs le mobilisent dans une perspective *corporate* (Sabatier *et al.*,

2010) ou encore à un niveau intermédiaire, entre stratégie et tactique (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Sabatier *et al.* (2010) étudient les interrelations entre les *business models* au sein des portefeuilles des firmes biopharmaceutiques. Cette communication s'inscrit ainsi dans le prolongement de ces travaux, mais se distingue en proposant d'analyser le portefeuille de *business models* d'un groupe diversifié d'entreprises sociales et son développement.

Par portefeuille de *business models*, nous entendons étudier :

- l'intention stratégique et ses déclinaisons en modèles spécifiques car la consistance stratégique entre les niveaux *corporate* et *business* vient de l'allégeance de l'activité à une intention stratégique particulière (Hamel et Prahalad, 1989 ; cf. Tableau 2). Le modèle d'intention stratégique traduit non seulement la différenciation de l'organisation en matière d'équation économique –entre les volumes et les structures des revenus et des coûts–, d'emploi du capital, de modèle d'investissement, mais aussi la différenciation en termes de mission sociale, de compétences transverses, ou encore de cohérence de portefeuille ;
- les portefeuilles de ressources et compétences, d'organisations et de propositions de valeur.

Dans la section suivante nous focalisons notre attention sur le prisme du *social business model* afin d'affiner et d'enrichir notre approche théorique.

1.2 Le *social business model*: *business model* de l'entreprise sociale ?

Après l'obtention de son doctorat à l'université Vanderbilt (Nashville, Tennessee, États-Unis) en 1970, et l'indépendance l'année suivante du Bangladesh⁶, Muhammad Yunus devient en 1972 responsable du département Économie de l'université de Chittagong, sa ville natale. Ses travaux de recherche-action sur la lutte contre la pauvreté, débutent lorsqu'il devient professeur et par la même, directeur du programme Économie Rurale de l'université de Chittagong en 1975. Démarre alors l'expérimentation⁷ qui débouche sur la création de la Grameen Bank en 1983. Son élection en tant que prix Nobel de Paix de l'année 2006 donne à ses réalisations, une visibilité et une reconnaissance internationale. Cette section de la communication explore le *social business model*, soulève plusieurs questions en rapport à son

⁶ Jusqu'à son indépendance en 1971, le Bangladesh correspondait au Pakistan oriental.

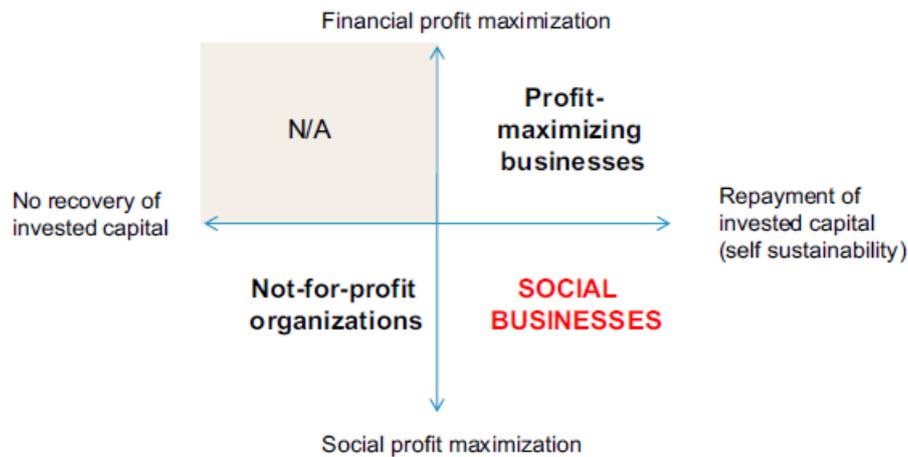
⁷ Dans un premier temps en compagnie de ses étudiants

inscription dans l'approche par le *business model*, afin de proposer l'application du cadre intégrateur précédemment suggéré, pour analyser les *business models* des entreprises sociales.

Le social business model : définition, principes et représentation

Un *social business* est « une 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). C'est une entreprise dont la mission ou l'objectif ultime est de répondre à un problème social, à l'instar de toutes les filiales du groupe Grameen au Bangladesh. Yunus *et al.* (2010, p. 5) insistent et distinguent le *social business* respectivement de l'entreprise classique et de la philanthropie (Figure 1).

Figure 1: Social business vs. Profit maximizing business and not-for-profit organizations



Source : Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010, p. 310)

Pour définir ce type de *business model* spécifique, Yunus (2011, p. 39-40) formule sept principes fondateurs (Encadré 1).

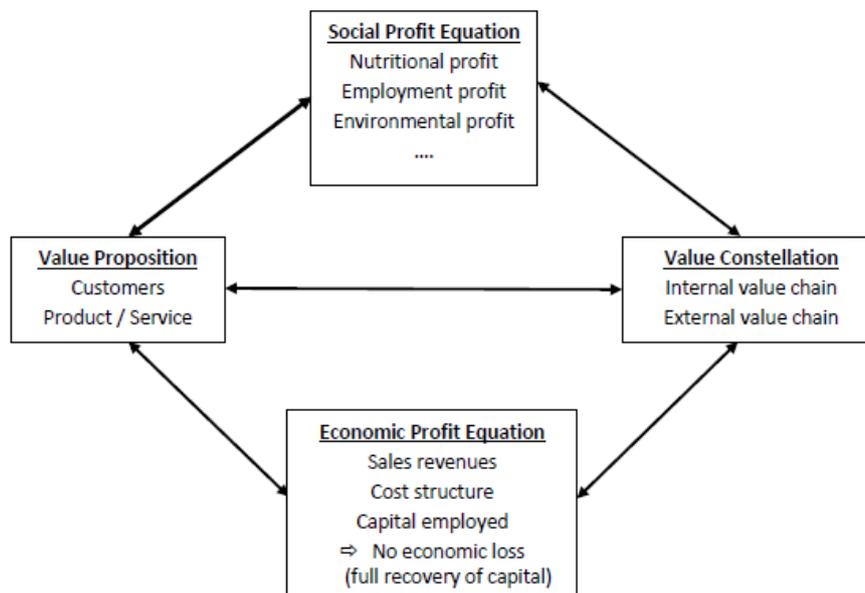
Encadré 1 : Les sept principes fondateurs du social business model selon Yunus

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 !

Source : Yunus (2011, p. 39-40)

Souhaitant inscrire le *social business model* dans une perspective d'innovation par le *business model*, Yunus *et al.* (2010, p. 319) présentent leur concept comme un *business model* dont l'équation de profit est scindée en respectivement une équation de profit social et une équation de profit économique (Figure 2).

Figure 2 : Les composantes d'un social business model



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

Par ailleurs, le *social business* s'est développé dans le prolongement des approches BoP (« *base-of-the-pyramid* », cf. Prahalad, 2006 ; Simanis et Hart, 2008 ; Cholez *et al.*, 2010). Pour Yunus *et al.* (2012) : « *Le Protocole BoP repose sur des approches académiques pluridisciplinaires (connaissances anthropologique, action sociale, sciences du*

développement, conception graphique, etc.), des méthodes participatives et d'encastrement social (incluant l'évaluation rurale participative, l'ethnographie rapide, les processus d'évaluation rapide, etc.) permettant de démarrer un processus d'innovation » (p.71). Dans son dernier article, Prahalad (2012)⁸ insiste sur le changement de focale induit par les approches BoP et son implication en sur l'innovation : « *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* » (p.11). Il conclut : « *the participation in BoP markets will set the global competitiveness agenda for the next decade* » (p.12).

Au-delà de la théorie...

En accord avec ces sept principes (Encadré 1), sa modélisation théorique (Figure 2), et en s'appuyant sur les organisations développées au sein du portefeuille du groupe Grameen, Yunus (2011) distingue deux types de *social business models* : les entreprises sociales non-lucratives en matière de rémunération capitalistique, et les entreprises sociales lucratives car détenues majoritairement par des personnes en situation de pauvreté (Tableau 3).

Tableau 3 : Les deux types de social business selon Muhammad Yunus (2011)

	Social business de type I	Social business de type II
Définition	Un social business de type I sont des entreprises qui « <i>ne réalisent pas de pertes et ne distribue pas de dividendes. Elles cherchent à répondre à une difficulté sociale et sont détenues par des investisseurs qui consacrent l'intégralité des bénéfices à l'expansion de l'entreprise ainsi qu'à l'amélioration de son fonctionnement</i> » (p. 38)	Un SB de type II , « <i>sont des entreprises cherchant à maximiser le profit mais détenues par des pauvres, soit directement, soit par l'intermédiaire d'une société dédiée à une cause sociale particulière. Comme les profits versés à leurs propriétaires permettent de réduire la pauvreté, une telle entreprise contribue par définition à régler une question sociale</i> » (p. 38)
Exemple(s)	Grameen Danone Limited Food, Grameen Veolia, Grameen Telenor	Grameen Bank

Source : auteur, adapté de Yunus (2011)

Cependant, Yunus (2011) reconnaît qu'il n'existe pas à ce jour pas de forme juridique dédiée au *social business model*. Il propose donc aux acteurs souhaitant créer un *social business*, de s'accommoder des formes juridiques existantes sur les territoires d'implantation, voire de les

⁸ Publié en 2012, l'article a été écrit par C.K. Prahalad (1941-2010) en 2009

hybrider (Encadré 2) ; ce qui peut paraître contradictoire, après avoir tant insisté sur les distinctions (cf. Figure 1).

Encadré 2 : Le pourquoi et le comment du *social business* selon Muhammad Yunus

« *La situation qui inspire mon travail depuis plusieurs décennies : la persistance de problèmes humanitaires que ni les organismes à but non-lucratif ni les entreprises recherchant le profit ne sont parvenues à résoudre, et l'existence d'un vide dans notre système économique et juridique que la reconnaissance d'une ' troisième voie ' permettrait de combler. [...] Je reste convaincu que le concept de social business, qui distingue nettement entre la recherche du profit et la poursuite d'objectifs sociaux, constitue la meilleure manière de porter la structure du capitalisme contemporain à son point d'achèvement. [...] En attendant, ceux qui souhaitent lancer un social business devront s'accommoder de l'une des options existantes. Aucune n'est parfaite ; mais avec un peu d'ingéniosité, chacune d'entre elles pourra servir de base à la création d'un authentique social business »*

Source : Yunus, (2011, p. 202-203)

Yunus *et al.* (2012, p. 68) adoptent le parti pris d'orienter le modèle du *social business model* « *vers les multinationales, puisque leurs atouts (santé et poids financier ; expertise commerciale ; compétences techniques ; capacité en termes d'innovation, de production et de distribution ; potentiel de R&D et liberté de concurrence) sont considérés comme des leviers puissants pour l'expérimentation et la mise en œuvre des projets »*. Le recul dont nous commençons à disposer permettrait désormais d'apprécier les influences croisées entre *social business model* et portefeuille de *business models* de multinationales (entre GDFL⁹ et Danone par exemple). Déjà, Faivre-Tavignot *et al.* (2010) font état de la remise en cause des pratiques et suggère l'apprentissage organisationnel au sein du groupe Danone généré par l'expérience GDFL (Encadré 3). Le *marketing* tel qu'on le connaît est ici particulièrement ciblé.

Encadré 3 : Le *social business* questionne les pratiques des entreprises classiques

« *Le marketing peut singulièrement être défini comme : créer un besoin dans un marché. Le social business ou le BoP, c'est créer un marché où il y a un besoin. Le marketing classique est à revoir : on s'était créé des barrières inutiles. Cela vient sans doute d'une perversion du marketing : 'on va convaincre le consommateur'. On a le marketing qu'on s'est construit ; les ressources marketing : de formidable machine à répliquer, mais qui ainsi s'éloignent de la connaissance intime du consommateur. Ici on part du besoin et on crée un marché ; le marketing fait le contraire : il crée un besoin dans un marché »*, Marc Gosselin, directeur général de la *business unit dairy*, Danone Moyen-Orient et Afrique.

Source : Faivre-Tavignot *et al.* (2010, p.185-186)

⁹ Grameen Danone Limited Food, fameuse joint-venture entre Grameen et Danone (cf. Yunus, 2008 ; Yunus, 2011)

Nous identifions par la suite plusieurs points de vigilance relatifs au concept de *social business model* et nous appuyons sur la littérature pour proposer plusieurs amendements.

La question du *business model* dans les entreprises sociales

Notre revue de littérature du *social business* nous amène à soulever plusieurs interrogations relatives à sa perméabilité avec la notion d'entreprise sociale, à sa circonscription au sein de l'approche par le *business model*, et à remettre en question son périmètre d'application.

Defourny et Nyssens (2011) comparent les approches américaine et européenne de l'entreprise sociale. Dans leurs travaux, ils considèrent le *social business* dans l'approche américaine. Ce qui semble à nos yeux constituer un biais majeur et renier l'apport du Bangladesh sur la scène mondiale de l'innovation sociale (cf. Yunus, 2011, p.7-10¹⁰). D'autant plus qu'en conclusion, « *il apparaît clairement que les différentes conceptions de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social sont profondément ancrées dans les contextes sociaux, économiques, politiques, et culturels au sein desquels ces organisations naissent et se développent* » (p.32). Or leur terrain d'étude est exclusivement composé de pays développés (Defourny et Nyssens, 2011), et le Bangladesh fait parti des pays dits 'les moins avancés' (PMA). De ce fait, l'inclusion des travaux de Yunus dans l'approche américaine de l'entreprise sociale est très discutable. C'est pourquoi, contrairement à Defourny et Nyssens (2011) nous considérons que le *social business* (Yunus, 2011) correspond à l'approche 'bangladeshie' de l'entreprise sociale.

Cette approche bangladeshie de l'entreprise sociale nous importe d'autant plus qu'elle est liée à l'approche par le *business model*. En effet, en proposant le concept de *social business model*, Yunus *et al.* (2010) proposent un cadre d'analyse basé sur l'expérience du groupe Grameen. Cela dit, comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature, nous ne sommes pas en phase avec la notion d'équation de profit du *business model*. De plus, nous rejetons l'idée d'une scission entre les dimensions économique et sociale de l'équation de profit et l'absence d'interaction directe entre elles (cf. Figure 2) car « *il nous semble qu'elle conduit [...] à séparer, voire à opposer valeur sociale et valeur économique* » (Demil *et al.*, 2013, p.131). D'où, nous suggérons l'usage d'un cadre d'analyse alternatif et intégrateur du *business model* combinant le modèle RCOV (Demil *et al.*, 2013) –pour rendre compte du *business system*– et le modèle d'intention stratégique de l'organisation. En effet, nous sommes convaincus que le modèle d'intention stratégique et le modèle de profit remplissent le même

¹⁰ Préface de Maria Nowak, Présidente des Amis de Grameen

rôle (Itami et Nishino, 2010). Cela dit, en raison de la capacité du premier à traduire de manière plus fine les ambitions tant économiques que sociales (Hamel et Prahalad, 1989), et de la connotation excessivement économique du second, nous proposons l'usage des termes 'intention stratégique' à celui de 'profit'. Par ailleurs, l'intention stratégique semble internaliser (sans scission, sans division) de manière plus adaptée les dimensions humaines de l'entreprise au sein d'une composante de son *business model*. Nous entendons confronter ce cadre d'analyse hybride au portefeuille de *business models* d'un groupe diversifié d'entreprises sociales français, le groupe Vitamine T.

2. MÉTHODOLOGIE, CADRAGE THÉORIQUE ET PRÉSENTATION DU CAS

2.1 Méthodologie

Cette recherche a pour objet d'explorer le développement du portefeuille de *business models* d'un groupe diversifié d'entreprises sociales. Elle s'appuie pour cela sur l'étude d'un cas unique (Dyer et Wilkins, 1991) et riche : le groupe Vitamine T.

Groupe historique de l'insertion par l'activité économique (IAE), secteur de l'ESS en France, Vitamine T comporte une association loi 1901, une SAS¹¹ à finalité sociale, et treize filiales toutes structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE). Cet ensemble constitue notre niveau d'analyse. Depuis la création en 1978, le groupe développe son portefeuille de *business models* hybrides (notre unité d'analyse) pour agir plus efficacement en accord avec sa mission sociale.

La collecte des données a été réalisée en deux phases : la première, d'octobre 2011 à décembre 2012, a été marquée par la réalisation d'un mémoire de recherche, intitulé de sa problématique : « Comment se construit un social business model ? » (Tantely, 2012), et notamment restitué au directeur de la communication du groupe Vitamine T, en octobre 2012 ; la seconde, de octobre 2013 à juin 2015, correspond à la réalisation d'une recherche-intervention 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'ESS (CRESS) du Nord-Pas-de-Calais. Durant ces deux phases nous avons collecté des données primaires dont des notes d'observations,

¹¹ Société par Actions Simplifiée

sept entretiens (Tableau 4), et des interactions avec les acteurs de l'IAE lors de différents événements (*ex.* : séminaires URIAE¹² ; 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) et des données secondaires (rapports d'activités, bilan sociaux, presse, discours/interview, sites Internet, etc.). Notre enracinement sur le terrain et les deux phases de collecte des données, révèlent les itérations qui caractérisent la démarche d'abduction (Dumez, 2013) adoptée dans cette communication. En matière de traitement des données et de présentations de nos résultats, nous une posture « *discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 11).

Tableau 4 : Présentations des entretiens

Identifiant de l'entretien	Organisation	Fonction	Date	Durée (en minutes)
E1	Groupe Vitamine T	Directeur de la communication	28 octobre 2011	120
E2	Groupe Vitamine T	Directeur de la communication	15 novembre 2012	100
E3	La Part du Pain (ancienne filiale du groupe Vitamine T)	Responsable de point de vente	8 juin 2012	120
E4	Groupe Vitamine T	Directeur du développement	28 février 2014	30
E5	MOUVES ¹³	Administrateur	18 juin 2014	40
E6	DIRECCTE ¹⁴ Nord-Pas-de-Calais	Adjointe au chef de service Marché du Travail et Insertion Professionnelle, en charge de l'IAE	1 juillet 2014	65
E7	La Sauvegarde du Nord	Délégué Général	16 juin 2015	50

Source : auteur

2.2 Cadrage théorique

La revue de littérature de cette communication revient sur notre conception du *business model* et ébauche notre cadre théorique. En effet, nous agrégeons plusieurs approches théoriques et proposons un cadre d'analyse du *business model*, combinant un modèle d'intention

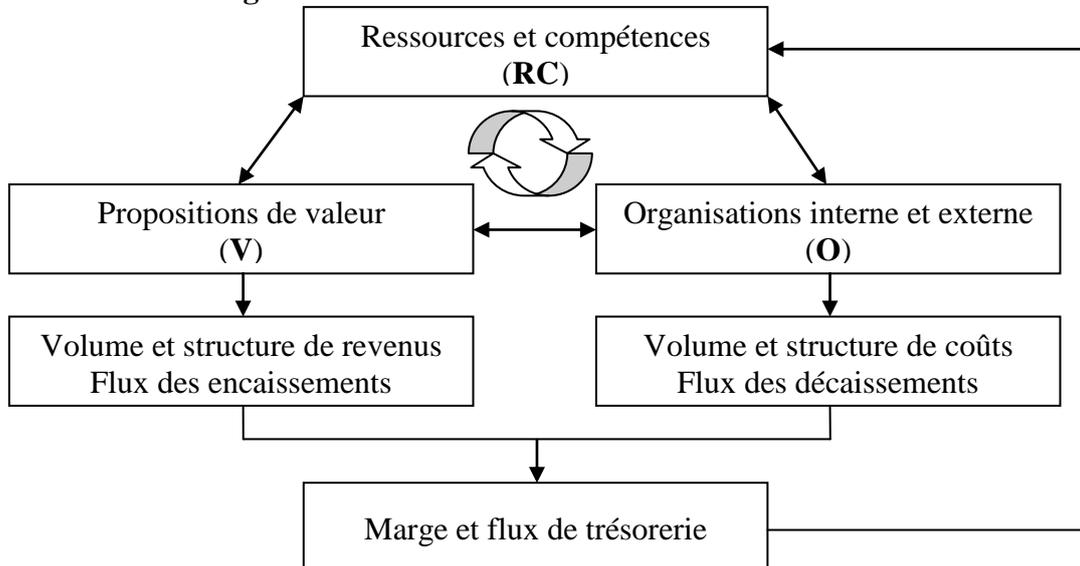
¹² Union Régionale de l'IAE

¹³ Mouvement des entrepreneurs sociaux

¹⁴ Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

stratégique (Itami et Nishino, 2010 ; Hamel et Prahalad, 1989) et le modèle RCOV (Figure 3, cf. Lecocq *et al.*, 2006 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Demil *et al.*, 2013).

Figure 3 : Le modèle RCOV du *business model*



Source : Demil *et al.* (2013, p. 116)

Dans la perspective d'appliquer ce cadre théorique au niveau du portefeuille de *business models*, nous analysons l'intention stratégique du groupe diversifié et le *business system* de chacune de ses filiales. Concrètement, nous étudions le cas Vitamine T au travers du prisme du modèle d'intention stratégique (Itami et Nishino, 2010 ; Hamel et Prahalad, 1989) et du « modèle RCOV détaillé » développé par Demil *et al.* (2013). En effet le « *modèle RCOV détaillé* » peut être utilisé pour définir plus finement un BM ou pour penser l'évolution incrémentale (c'est-à-dire partielle et progressive) du BM actuel, mais également de manière heuristique pour développer un BM innovant (Warnier *et al.* 2012) » (Demil *et al.*, 2013, p.117). De plus, ce cadre permet : le traitement du ou des *business models*, suggère les portefeuilles de ressources, de compétences, d'organisations et de propositions de valeur de l'entreprise diversifiée ; et semble ainsi particulièrement adapté à l'analyse de portefeuille.

2.3 Présentation du cas

L'Encadré 4 revient sur le contexte français de l'IAE.

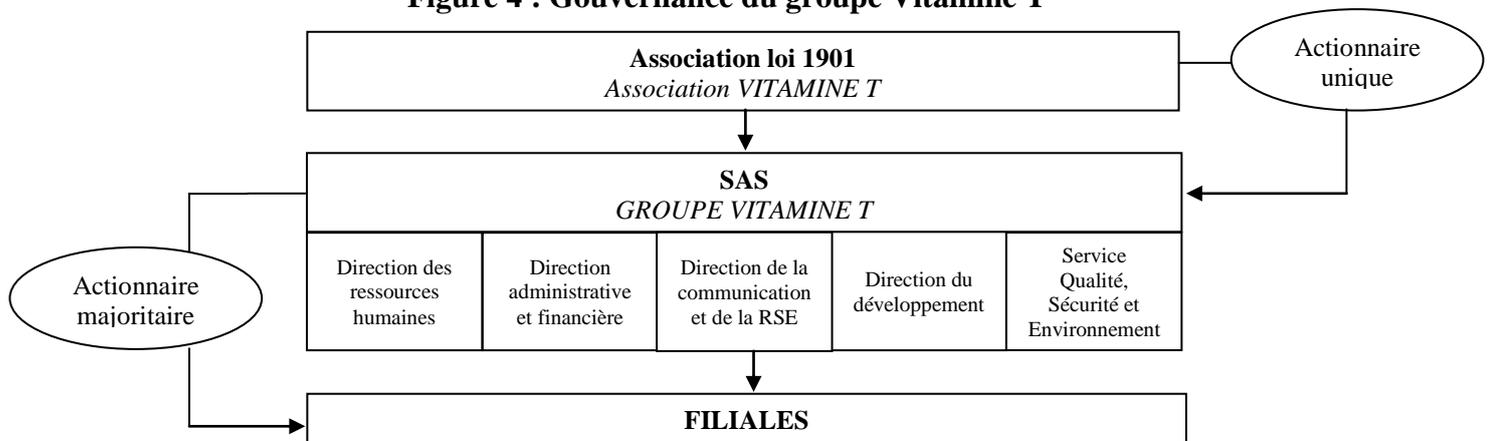
Encadré 4 : Le contexte français de l'insertion par l'activité économique (IAE)

Champ de l'ESS, 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 ». Il existe près de 4.000 SIAE à ce jour en France, et quatre types de SIAE : les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), les entreprises d'insertion (EI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) et les associations intermédiaires (AI). Pour y être orientées, les personnes en situation de chômage de longue durée reçoivent un « agrément » délivré par Pôle Emploi. Elles bénéficient généralement d'un parcours modulable de quatre à vingt-quatre mois en SIAE. La reconnaissance en tant que SIAE découle du conventionnement de chacune d'entre elle avec la DIRECCTE, et conditionne également l'éligibilité à la perception d'« aides aux postes ». Le principal indicateur de performance sociale de l'IAE est le « taux de sorties dynamiques ». Il comprend les « sorties vers l'emploi durable » (CDI, CDD ou intérim de plus de 6 mois, titularisation dans la fonction publique, création d'entreprise), les « sorties vers un emploi de transition » (CDD ou missions d'intérim de moins de six mois, contrats aidés) et les « sorties positives » (formations pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauche dans une autre SIAE) (E6).

Source : auteur, à partir de données primaires et secondaires

Créé en 1978 par Pierre de Saintignon alors directeur général de La Sauvegarde du Nord¹⁵ (aujourd'hui vice-président du conseil régional Nord-Pas-de-Calais), le groupe Vitamine T au modèle de gouvernance singulier et désintéressé (Figure 4) est un acteur historique, quoique non-représentatif de l'IAE. Le modèle juridique de Vitamine T se compose d'une association à but non-lucratif, actionnaire unique d'une SAS à finalité sociale, elle-même actionnaire majoritaire de ses treize SIAE. Le groupe compte en 2013, 2.524 salariés dont 1.788 en parcours d'insertion et 736 permanents, et a accompagné plus de 30.000 personnes vers l'emploi, depuis sa création.

Figure 4 : Gouvernance du groupe Vitamine T



Source : auteur, à partir de données secondaires

¹⁵ Anciennement association départementale du Nord pour la sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence (ADNSEA)

En 2015, Pierre de Saintignon est président de l'association Vitamine T. Le portefeuille du groupe comprend treize activités, combine trois des quatre types de SIAE, plusieurs co-entreprises (Tableau 5), et un institut de formation.

Tableau 5 : Les filiales du groupe Vitamine T

Filiale	Activité(s)	Création ou intégration dans le groupe	Statut juridique			Répartition du capital
			ACI	EI	ETI	
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, mise à disposition, 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 : auteur, à partir de données primaires et secondaires, recueillies en janvier 2015

3. RÉSULTATS ET ANALYSE : LE DÉVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE DE *BUSINESS MODELS* DE VITAMINE T

3.1 L'histoire de Vitamine T en trois phases

En trente-cinq ans d'existence le groupe Vitamine T s'est considérablement développé. De son émergence au sein La Sauvegarde du Nord, à son changement d'échelle, nous revenons sur les trois phases de son développement. Cette reconstitution *a posteriori* s'appuie

particulièrement sur un document de Cayet (1997), intitulé « *Histoire de la Sauvegarde du Nord : insertion sociale, insertion professionnelle, insertion économique* » et recueilli sur le site Internet de La Sauvegarde du Nord¹⁶ en juin 2012.

1978 – 1987 : L'éclosion d'entreprises d'insertion et prémices d'un groupe

Pierre de Saintignon devient directeur général de La Sauvegarde du Nord en 1977. Sous son impulsion, l'association crée l'année suivante sur la métropole lilloise l'entreprise d'insertion Réabat Bâtiment, spécialisée dans la rénovation intérieure, la petite démolition et l'isolation thermique : « *Ce chantier expérimental, aux limites des normes et des réglementations, était les prémices d'une entreprise d'insertion. Au travers du parcours de ces sept jeunes pour lesquels l'alternative était la prison ou l'hôpital psychiatrique, s'est forgée la conviction de s'engager dans l'appareil de production et de créer une entreprise de bâtiment second œuvre* » (Cayet, 1997, p.4). Puis, en 1980 a lieu la création de l'entreprise (au statut associatif) de travail temporaire d'insertion Janus et celle de Vit'Imprim en 1983. Réabat connaît alors des difficultés. Mais le conseil d'administration de La Sauvegarde « *réaffirme le caractère prioritaire de cette expérience. Mandat est donné au Directeur Général, de créer avec les gérants, les conditions techniques et politiques, dans l'Association pour que l'entreprise, sous la forme la plus adaptée, puisse vivre et, autant que faire se peut, éviter tout licenciement* » (Cayet, 1997, p. 4). La filiale est alors relancée (en 1983) sous statut associatif avec le soutien des établissements gérés par La Sauvegarde du Nord.

En 1986¹⁷ la création d'Art, entreprise d'insertion spécialisée dans les services de nettoyage porte alors au nombre de quatre les filiales entreprises d'insertion de La Sauvegarde du Nord.

1987 – 2008 : L'envol et l'essor de Vitamine T

La création en 1987 de l'association Vitamine T, organe d'administration et de direction des quatre premières SIAE, et celle l'année suivante du club Vitamine, fédérant les entreprises régionales partenaires, sont particulièrement structurantes. Elles confèrent à la fois au groupe un cadre de développement et l'enracinement dans son environnement. Le nom retenu pour l'entité « groupe » s'inspire d'une des premières initiatives d'insertion menées par La

¹⁶ www.lasauvegardedunord.fr

¹⁷ Cette année-là ainsi que la suivante, les entreprises d'insertion ne bénéficient plus des aides de l'État, en raison des différentes alternances politiques (cf. Cayet, 1997).

Sauvegarde du Nord sur la métropole lilloise dans les années 1980 (Encadré 3), parallèlement aux lancements respectifs de Réabat Bâtiment, Janus, Vit'Imprim, Art, puis d'Inter¹⁸ en 1987.

Encadré 5 : L'origine du nom « Vitamine T »

« C'est l'histoire de grosses oranges, posées sur des trottoirs comme de drôles de symboles. Des structures mobiles abritant des jeunes en recherche de travail, pressant des oranges, prétexte à glisser leur CV avec le jus vitaminé qu'ils vendaient.

Il fallait trouver un nom à cette myriade d'entreprises d'insertion qui se structuraient dans ce qui allait devenir un groupe. Il s'est imposé. « Vitamine » pour doper. « T » comme travail. »

Source : site Internet du groupe Vitamine T¹⁹

Dans la continuité de sa phase d'éclosion, le groupe poursuit son développement en 1990 avec l'intégration de Les Serres des Prés²⁰, la création d'Envie Hauts de France en 1992, et celle de Cleanauto²¹ en 1993 en collaboration avec l'entreprise Norauto (Tableau 6).

Tableau 6 : Les dynamiques du portefeuille d'activités de Vitamine T entre 1987 et 2008

Intégration	1990 : <i>Les Serres des Prés</i>
Développement en partenariat	1993 : création de <i>Cleanauto</i> avec <i>Norauto</i> 1998 : participation minoritaire d' <i>Adia France</i> (Groupe <i>Adecco</i>) à l'actionnariat de <i>Janus</i> 2006 : création d' <i>Envie 2^E Nord</i> avec <i>Van Gansewinkel</i>
Développement en propre	1987 : <i>Inter</i> 1992 : <i>Envie Hauts de France</i> 1996 : <i>Vitacopier</i> ²² 1998 : <i>Le Bec à Plumes</i> ²³ 1999 : <i>Vitavert</i> 2002 : <i>Mediapole</i> 2002 : <i>La Ferme des Jésuites</i>
Changement de nom	2000 : <i>Art</i> devient <i>Solutis</i> 2000 : <i>Vit'Imprim</i> devient <i>Vit'Sérigraphie</i> ²⁴ 2007 : <i>Réabat Bâtiment</i> devient <i>Solubât</i> 2008 : <i>Envie Hauts de France</i> devient <i>Envie Nord</i>
Fermeture / cessation d'activité	2001 : <i>Cleanauto</i> 2007 : <i>Inter</i>
Cession / revente d'activité	2005 : <i>Vitacopier</i> 2005 : <i>Vit'Sérigraphie</i>

Source : auteur, à partir de données secondaires

¹⁸ Association intermédiaire spécialisée dans les emplois familiaux et les services aux personnes

¹⁹ <http://www.groupevitaminet.com/le-groupe-vitamine-t/histoire/>

²⁰ Le centre d'adaptation à la vie active (CAVA) *Les Serres des Prés*, fermes maraîchères ont été créées en 1985 par ATD Quart Monde

²¹ Entreprise d'insertion spécialisée dans la remise à l'éclat du neuf de véhicules d'occasion, la préparation à la route de véhicules neufs et le convoyage automobile

²² Entreprise d'insertion spécialisée dans la reprographie, la CAO et la DAO

²³ Entreprise d'insertion spécialisée dans la restauration

²⁴ Entreprise d'insertion spécialisée dans l'impression tous supports

Les années 1994 et 1995 constituent un temps fort de la vie du groupe Vitamine T et une période de transition au sein de cette deuxième phase. Elles sont marquées par l'arrivée d'André Dupon à la direction générale de l'association Vitamine T, et le déménagement de l'association jusque-là 'hébergée' par La Sauvegarde du Nord, au « village d'entreprises » de Villeneuve d'Ascq. Ces deux événements marquent concrètement l'émancipation du groupe d'entreprises d'insertion « *vis-à-vis de la mère fondatrice qu'est La Sauvegarde [du Nord]. Même si les liens affectifs et historiques restent forts, chacun désormais construit sa propre histoire dans des environnements différents* » (Cayet, 1997, p.2).

Dès lors, de 1995 à 2002, le groupe consolide son portefeuille en développant en propre cinq nouvelles filiales. Le début des années 2000 est d'abord marqué par deux changements de nom, puis par la première cessation définitive d'activité, en l'occurrence Cleanauto en 2001, et enfin par la cession des activités d'impression et de reprographie en 2005 (cf. Tableau 6). La création d'Envie 2^E Nord en *joint-venture* avec le groupe d'entreprises classiques Van Gansewinkel, leader du traitement et de la valorisation des déchets au Benelux, constitue un autre temps fort de la vie du groupe. En effet, celle-ci s'accompagne d'un nouveau déménagement pour le groupe qui s'installe avec sa nouvelle filiale sur un site industriel séculaire (dit « La Thomson » et ayant notamment accueilli Selnor, Moulinex et Elco-Brandt) à Lesquin, racheté par la communauté urbaine de Lille Métropole (LMCU) « *pour 1 euro symbolique* »²⁵ suite à la cessation d'activité d'Elco-Brandt en 2005 (E1). Ce déménagement et cette nouvelle installation suggère l'avènement d'une nouvelle phase dans l'histoire du développement du groupe. La deuxième phase s'achève en 2007 avec la cessation d'Inter, qui ferme après vingt années d'existence (cf. Tableau 6) ramenant le nombre de filiales à dix.

2008 – 2014 : La maturité du groupe ou le changement d'échelle

Les trente ans du groupe en 2008 sont marqués par la création de la SAS Groupe Vitamine T. Elle est désormais l'organe de direction, laissant à l'association Vitamine T l'unique rôle de conseil d'administration. La SAS Groupe Vitamine T est une entreprise sociale mais pas d'insertion, car bien qu'elle partage la finalité de l'association et se dévoue au développement de ses SIAE, elle n'accueille pas de salariés en parcours. Elle « *mutualise les fonctions supports 'classiques' des filiales et une partie des fonctions d'accompagnement des salariés en parcours* » (E1). Et ce nouveau modèle gouvernance semble favorable. Du moins, le développement du groupe se poursuit positivement pendant trois années : en 2008, Envie

²⁵ Accompagné d'un investissement de 6,2 millions d'euros de remise en état du site (E1).

Nord et Janus intègrent respectivement Envie Picardie et L'Ucie Intérim ; puis, Vitamine T co-crée Soluval avec La Macif en 2009, et La Part du Pain avec les boulangeries Paul, en 2010 ; en 2011, le groupe crée Mobilille (Tableau 7), et parallèlement initie ou rejoint plusieurs programmes de recherche et développement :

- Medusa (2011-2013) est une solution technique brevetée de traitement des écrans plats hors d'usage déployée depuis 2013;
- Dendrite (programme lancé en 2012) vise à développer une nouvelle matière première à partir de bois usagé ;
- Participation à Nord Ferro (depuis 2013), groupement de travail sur déconstruction de matériel et d'engins ferroviaires hors d'usage.

Tableau 7 : Les dynamiques du portefeuille d'activités de Vitamine T entre 2008 et 2014

Intégration	2008 : <i>Envie Picardie</i> par <i>Envie Nord</i> 2009 : <i>L'Ucie Intérim</i> par <i>Janus</i> 2014 : <i>Inser'Croix</i>
Développement en partenariat	2009 : <i>Soluval</i> avec la <i>Macif</i> 2010 : <i>La Part du Pain</i> (Lille) avec les boulangeries <i>Paul</i>
Développement en propre	2011 : <i>Mobilille</i> 2013 : <i>IFVT</i>
Implantation de nouveaux établissements	2010 : <i>Solutis</i> à Paris-La Défense 2011 : <i>La Part du Pain</i> à Ronchin 2014 : <i>Le Grenier d'Envie</i> à Seclin
Fermeture / cessation d'activité	2012 : <i>La Part du Pain</i> (Ronchin) 2012 : <i>Le Bec à Plumes</i> 2013 : <i>Solubât</i>
Cession / revente d'activité	2013 : <i>La Part du Pain</i> (Lille)

Source : auteur, à partir de données primaire et secondaires

Les années 2012 et 2013 sont moins positives puisque elles sont marquées par trois cessations d'activités (*La Part du Pain* et *Le Bec à Plumes* en 2012 et *Solubât* en 2013). Notons tout de même en 2013 la création d'IFVT, institut de formation agréé, développé afin de proposer « une réponse interne adaptée et personnalisée, à une problématique incontournable du parcours d'insertion » (E2). Le groupe renoue avec un développement positif au cours de l'année 2014 avec la création du Grenier d'Envie, brocanteur solidaire adossé à l'expérience d'Envie Nord, et le rachat d'Inser'Croix entreprise d'insertion spécialisée dans la revalorisation de palette usagées et le nettoyage écologique de voitures (Tableau 7).

Insertion et indicateurs de performance sociale chez Vitamine T

L'« effort d'insertion » est un des critères d'évaluation des SIAE par la DIRECCTE. Il correspond au ratio de salariés permanents par salariés en insertion. Le Tableau 8 présente les

effectifs du groupe Vitamine T entre 2008 et 2013 ainsi que son effort d'insertion. Il permet de constater l'évolution de sa masse salariale et d'éclairer les aspects humain et social en œuvre dans son développement. En effet, en observant ces données (Tableau 8), on retrouve d'abord une phase de développement positif (2008-2011), avant de subir les conséquences des cessations d'activité des années 2012 et 2013.

Tableau 8 : 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 : données secondaires

Cependant à cette lecture il est nécessaire de rappeler que les parcours des salariés en insertion au sein d'une des filiales de Vitamine T n'excèdent pas vingt-quatre mois, et que négliger cet élément spécifique biaise toute interprétation des dynamiques relatives aux ressources humaines des SIAE.

L'indicateur de performance sociale principal des SIAE est le taux de sorties dynamiques (cf. Encadré 4). Depuis 2008, celui de Vitamine T oscille entre 55 et 66 pourcent (Tableau 9). Compte tenu du contexte de crise économique et de la multitude des facteurs ayant une influence sur l'issue d'un parcours en SIAE, les entreprises d'insertions dont le groupe Vitamine T ont au final, peu d'emprise sur cet indicateur. D'autant plus, qu'un parcours d'insertion peut aussi être perçu négativement par les recruteurs des entreprises classiques : *« 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' » (E5).*

Tableau 9 : L'issue des parcours d'insertion du groupe Vitamine T (2008 - 2013)

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

Source : données secondaires

3.2 Le portefeuille de *business system* de Vitamine T

Le Tableau 10 synthétise le modèle RCOV du portefeuille de *business system* des filiales de Vitamine T.

Tableau 10 : Le modèle RCOV du portefeuille de *business system* de Vitamine T

	Ressources	Compétences	Organisation	Propositions de Valeur
<i>Envie Nord</i>	<p>Membre de la <i>Fédération Envie</i> Flotte de fourgon de livraison 7 magasins sur 2 régions 144 salariés <i>Le Grenier d'Envie</i> : brocanteur solidaire, collecte des intrants sur LMCU (appel d'offres public 2013) Surface du site : 600m² 12 salariés</p>	<p>Collecte sélective, diagnostic, réparation, et vente d'électroménager d'occasion dans les magasins avec une garantie de 1 à 3ans. <i>Le Grenier d'Envie</i> : Récupération, tri et revente</p>	<p>ACI et EI. 7h de travail par machine d'occasion mise en vente Livraison à domicile, et enlèvement gratuit d'anciens appareils lors de la livraison, location d'appareils <i>Le Grenier d'Envie</i> : EI Collecte LMCU Arrivages hebdomadaire : renouvellement permanent des stocks Plus de 100tonnes d'objets collectés en 2014</p>	<p><i>Offre Serena</i> : Vente directe d'électroménager, prix 30 à 40% inférieur au neuf, paiement 3fois sans frais (sans dossier de crédit) Location PV interne : appareils non réparables sont orientés vers <i>Envie 2^E Nord</i> <i>Le Grenier d'Envie</i> : Vente directe d'objets, de mobilier, d'électroménager en tout genre à des prix compétitifs</p>
<i>Envie 2^E Nord</i>	<p>Partenariat <i>Van Ganswinkel</i> : 17% du capital Certifié ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 Intrants principaux : déchets d'équipements électriques, et électroniques (DEEE) et déchets d'éléments d'ameublement (DEA) Processus : Solution brevetée <i>Medusa</i> Site Eco-Industria classé ICPE 220 salariés</p>	<p>Partenariat <i>Van Ganswinkel</i> : compétences liées à l'activité Certifié ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 Pionner du traitement des écrans plats à tube cathodique, gros électroménager froid et hors froid, et petits appareils Solution brevetée <i>Medusa</i></p>	<p>EI Partenariat <i>Van Ganswinkel</i> Certifié ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 Près de 200.000 tonnes de DEEE collectés depuis 2005</p>	<p>Vente des matières premières collectées et triées sur les marchés internationaux (clients principaux en Chine) Vente de mobilier de bureau d'occasion exposé dans le show-room de l'entreprise PV interne : allocation éventuelle de pièces détachées à <i>Envie Nord</i></p>

<i>Soluval</i>	Partenariat avec <i>la Macif</i> : 22% du capital et prescripteur d'intrants Véhicule hors d'usage Matériel de dernière génération Un site physique certifié ICPE et une boutique en ligne (sur <i>leboncoin.fr</i>) 29 salariés	Partenariat avec <i>la Macif</i> : acquisition de ressources Déconstruction et valorisation Capacité : jusqu'à 7.000 véhicules traités par an Certifié Qualicert Taux de valorisation : 92%	EI Partenariat avec <i>la Macif</i> : Capacité : jusqu'à 7.000 véhicules traités par an Plus de 20.000 pièces d'occasion disponibles démontées et révisées sur site, garanties minimum 3mois Taux de valorisation : 92% Près de 700 clients	Vente de voitures d'occasions, de pièces détachées d'occasion sur site et en ligne (via le site Internet <i>leboncoin.fr</i>) (sur site, 3mois de garantie minimum ; plus de 20.000 pièces disponibles) Prestations d'entretien et réparation de véhicules de qualité à petit prix
<i>Inser'Croix</i>	Palettes usagées en bois Déchets issus de la déconstruction des palettes inutilisables Intrant principal des processus : bois Enseigne <i>La Souris Verte</i> Intrant principal du processus : eau Produits 100% écologique et biodégradables 62 salariés	Filiale initialement développée en propre, rachetée en 2014 Valorisation de déchets en matières premières : ressource bois Lavage écologique et à la main de véhicule : moins de 5litres d'eau	EI Intégrée au groupe VT suite à un risque de cessation de l'activité <i>La Souris Verte</i> : interventions sur parkings hypermarchés ou chez les clients-entreprises. Produits 100% écologique et biodégradables	Vente de supports/contenants recyclés en bois (palettes standard, caisses, sur-mesure) Vente de sacs de petit bois de chauffage distribués dans des stations-service et/ou dans supermarchés <i>La Souris Verte</i> : nettoyage écologique et à la main de véhicules, sur demande pour des entreprises ou sur les parkings d'hyper pour les particuliers
<i>Solutis – Vitaservices</i>	Direction mutualisée <i>Vitaservices</i> Certifié ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 Notoriété de l'entreprise 6 agences sur 2 régions Outils performants de gestion (Pegase, Teleric) Équipements, produits et consommables éco-labellisés 448 salariés	Direction mutualisée <i>Vitaservices</i> Certifié ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 Expertise-métier (29ans d'existence) : procédures de suivi et contrôle qualité Formation aux l'éco-gestes (ex. : dosage consommables)	EI Direction mutualisée <i>Vitaservices</i> Certifié ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 20 millions de m ² nettoyés par an Outils performants de gestion (Pegase, Teleric) Éco-gestes Équipements, produits et consommables éco-labellisés Près de 250clients	Services de nettoyage sur mesure Offre multiservices : accueil, conciergerie d'entreprises, mise sous pli et désarchivage, relève de compteurs, maintenance éclairage public, distribution journaux, petits travaux exceptionnels
<i>Mobilille – Vitaservices</i>	Direction mutualisée <i>Vitaservices</i> Certifié ISO 9001, ISO 14001 et	Direction mutualisée <i>Vitaservices</i> Certifié ISO 9001, ISO	EI. Direction mutualisée <i>Vitaservices</i> Certifié ISO 9001, ISO 14001 et	Services à la mobilité urbaine LMCU : gestion de parkings auto/vélo de stations de métro, location de vélo,

	OHSAS 18001 Flotte de fourgon 208 salariés	14001 et OHSAS 18001 Eco-conduite	OHSAS 18001 Optimisation tournées d'appro. stations V'lille et indicateurs d'éco- conduite dans les camions	entretien et gestion du parc de V'lille
<i>Vitavert – Vitaservices</i>	Direction mutualisée <i>Vitaservices</i> Certifié ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, et Certiphyto 48 salariés	Direction mutualisée <i>Vitaservices</i> Certifié ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001	EI. Direction mutualisée <i>Vitaservices</i> Clients : collectivités, industriels, entreprises. 25km de haies taillées par an	Création, entretien et prestations de gestion différenciée d'espaces verts Services de propreté urbaine Services de gestion des déchets
<i>Mediapole</i>	Certifié ISO 9001 et OHSAS 18001 208 salariés	Certifié ISO 9001 et OHSAS 18001	EI. Horaires des transports, 7j/7 : 173.000 h de présence Certifié ISO 9001 et OHSAS 18001	Humanisation des transports en commun de LMCU
<i>Janus</i>	Partenariat <i>Groupe Adecco</i> : 34% du capital + compétence- métier 8 agences (ETTI) sur 3 régions Certifié ISO 9001 Notoriété de l'entreprise 1049 salariés	Partenariat <i>Groupe Adecco</i> : Optimiser l'issue du parcours d'insertion ou les sorties dynamiques Certifié ISO 9001 Pionnier de l'intérim d'insertion en France	ETTI Partenariat <i>Groupe Adecco</i> 350 entreprises clientes Certifié ISO 9001	Mise à disposition d'intérimaires en insertion, en entreprise (emploi, RSE et politique d'insertion) Partenariat <i>Groupe Adecco</i> : Prescription de ressources humaines à la recherche d'un emploi durable, 'intransigant' principal de l'activité d' <i>Adecco</i> .
<i>IFVT</i>	Organisme agréé Un espace dédié sur le site d'Eco-Industria Ressource mutualisée pour répondre au besoin de formation des filiales du groupe	4 formateurs agréés (CACES, FIMO, SST, etc.) Expertise public-cible : adaptation de contenus	Adaptation de la formation au besoin du client (interne ou externe) et de ses salariés Les filiales sont autant de clients	Formations sur mesure, adaptées au besoin des entreprises internes et externes au groupe : PV interne : R&C mutualisées PV externe : PV sur le marché de la formation Coaching emploi
<i>Les Serres des Près</i>	3 hectares d'exploitation don 5000m ² de tunnels 59 salariés	Agriculture biologique Direction mutualisée avec <i>La Ferme des Jésuites</i>	ACI. Présence sur 3 marchés de la métropole lilloise (logistique, vente, distribution)	Vente directe de produits Bio locaux, de saison labellisés « Saveurs en Or » Entretien d'espaces verts
<i>La Ferme des Jésuites</i>	12 hectares d'exploitation 61 salariés	Direction mutualisée avec <i>Les Serres des Près</i>	ACI. Vente directe sur site et à distance, indirect via des magasins du secteur et une coopérative agricole	Vente directe et indirecte de produits locaux, de saison labellisés « Saveurs en Or » Entretien d'espaces verts

Source : auteur, à partir de données primaires et secondaires

3.3 L'intention stratégique du groupe Vitamine T et ses temps forts

Lorsque Pierre de Saintignon directeur général de la Sauvegarde, créé en 1978 Réabat Bâtiment, l'intention stratégique de cette nouvelle organisation est d'insérer professionnellement les personnes les plus éloignées de l'emploi au moyen d'activités économiques. Concrètement, il s'agit de « *construire ou reconstruire l'employabilité des personnes en insertion* » (E2) car leur exclusion en matière d'emploi suggère qu'aux yeux des recruteurs des entreprises classiques, leur « *CV [...] pose des problèmes* » (E5).

Cette intention stratégique, portée tout au long de sa phase d'éclosion par son fondateur, a été particulièrement structurante pour Vitamine T, et a marqué La Sauvegarde du Nord qui développe sur cette expérimentation une nouvelle activité et une nouvelle expertise : « *La constitution du groupe Vitamine T avec un conseil d'administration, la création du Club Vitamine marquent une évolution dans la prise de l'insertion par l'économie au sein de l'association. Il s'agit désormais d'un secteur particulier, aux côtés des établissements d'action pédagogique et thérapeutique* » (Cayet, 1997, p.7). Dès lors l'association Vitamine T devient le coordonnateur des filiales et le Club Vitamine le réseau d'échange autour de ses pratiques. Cayet (1997, p.7-8) nous rapporte une intervention de la directrice technique de La Sauvegarde du Nord lors d'une réunion du club Vitamine en 1989 sur la modélisation de l'entreprise d'insertion (Encadré 6). Elle traduit clairement la logique hybride de l'IAE, et explique la différenciation des entreprises d'insertion par rapport aux entreprises classiques.

Encadré 6 : Le modèle de l'entreprise d'insertion

« L'insertion par l'économie s'inscrit dans une problématique unique. Son objectif premier, l'objectif social, est sa raison d'être. Son objectif économique qui sous-entend le premier, est son moyen d'être. Il s'agit de faire cohabiter deux logiques qui, apparemment, peuvent paraître contradictoires : la logique sociale et la logique économique.

Elles ne sont pas contradictoires, elles sont interactives et dynamiques, à condition de ne pas les hiérarchiser, mais les poursuivre toutes deux en permanence et d'y voir le fondement même de ce nouvel espace créateur de rapports sociaux nouveaux.

À ce titre, elle n'est pas modélisée sur l'entreprise classique. Car, pour parvenir à son objectif, l'Entreprise d'Insertion se situe volontairement en amont et prend en compte les publics marginalisés pour les aider à reprendre pied dans la société. Pour certains ce sera de les mener à l'emploi. Pour d'autres, ce sera de les fixer à un emploi dans le champ des besoins sociaux non satisfaits (développement local intégrant les dimensions économiques, culturelles, éducatives, services de proximité... », Bernadette Caudron, directrice technique de la Sauvegarde du Nord lors d'une rencontre du club Vitamine en 1989.

Source : donnée secondaire, dans Cayet (1997, p. 7-8)

Malgré l'émancipation de Vitamine T vis-à-vis de la Sauvegarde du Nord, leur histoire commune et le partage d'une intention d'IAE lie les deux organisations. Fort de cette expérience elles poursuivent le développement de l'IAE, Vitamine T par ses pratiques et son essor, La Sauvegarde du Nord à un niveau plus institutionnel : « *La Sauvegarde [du Nord] a été impliquée dans toute la réflexion et la mise en place des différentes initiatives en matière d'insertion par l'économique : lieu d'élaboration... laboratoire... terrain d'expérience... expertise... [...] L'association, sous l'impulsion de Pierre de Saintignon, a expérimenté nombre de choses dont on retrouve trace dans les décisions prises, les règlements, circulaires, ou textes de loi qui définissent l'insertion par l'économique* » (Cayet, 1997, p.7), puis en développant en propre plusieurs filiales SIAE.

Avec le modèle adopté durant son essor (1987-2008 ; cf. Encadré 6) l'association Vitamine T développe son approche. Son objet est désormais 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).

André Dupon, jusqu'alors directeur général de l'association, devient le président exécutif de la SAS Groupe Vitamine T à sa création en 2008. Fort de près de quinze années à la tête du groupe qu'il incarne, il est le garant et le porte-voix de l'intention stratégique de Vitamine T envers toutes ses parties prenantes. Le groupe et son président gagnent en notoriété, en reconnaissance, et acquièrent une position de leader au sein de l'ESS et de l'entrepreneuriat social en France. Si bien qu'en 2013, André Dupon est à la fois élu à la présidence de La Sauvegarde du Nord, et celle du MOUVES²⁶.

Sur le plan économique, à partir de la co-crédation d'Envie 2^E avec Van Gansewinkel, le groupe Vitamine T investit l'économie circulaire, et les industries durables (cf. Tableau 7). En effet, ce sont les activités de la filière « croissance verte » qui soutiennent sa performance économique et son développement. En ce sens, s'est d'ailleurs constitué en 2011 le groupement « Eco-Industria », des employeurs présents sur le site industriel propriété de LMCU à Lesquin, où sont notamment installés Envie 2^E et la SAS Groupe Vitamine T.

²⁶ Il succède à Jean-Marc Borello, président du directoire du groupe S.O.S.

L'enjeu pour le territoire est de développer un pôle d'excellence spécifique aux filières qui s'inscrivent dans une « *logique de développement durable et solidaire. C'est notre modèle de développement, celui de demain* » (données secondaires : presse²⁷) selon Martine Aubry, présidente de LMCU lors de l'inauguration d'Eco-Industria.

Pour Vitamine T la performance économique de chaque filiale est vitale : « *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* » (E4). IFVT, créé en 2013, n'est pas une entreprise d'insertion. C'est un institut de formation interne dont le rôle est 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 par exemple* » (E4). Il s'agit d'une unité d'affaires (*business unit*) propre – IFVT tire une part importante de ses revenus des prestations de formation réalisée pour ses clients internes et externes – mais aussi de ressources et compétences au service de la mission du groupe et des autres filiales.

En juin 2015, Pierre de Saintignon préside toujours l'association Vitamine T, et André Dupon continue de présider Vitamine T, avec toujours l'intention stratégique de soutenir le développement solidaire, économique, et durable du groupe de SIAE.

4. DISCUSSION : LE PORTEFEUILLE DE *BUSINESS MODELS* INCLUSIFS DE VITAMINE T

Nous discutons le portefeuille de *business models* d'un groupe d'entreprises sociales au regard des résultats de l'étude du cas Vitamine T et tirons les enseignements d'abord en matière de recommandations managériales, puis méthodologiques et théoriques.

²⁷ <http://www.nordeclair.fr/Actualite/2011/05/14/eco-industria-fait-revivre-le-site-selno.shtml>

4.1 Discussion des résultats : Le portefeuille de *business models* de Vitamine T

Notre étude de cas nous permet de mettre en lumière le développement du groupe Vitamine T, de la création de la première de ses filiales en 1978 à son portefeuille actuel de *business models*. Tout d'abord nos résultats tendent à affirmer la correspondance de l'intention stratégique de Vitamine T à la conception théorique d'Hamel et Prahalad (1989). Cette 'ambition démesurée' à l'égard de ses ressources humaines, à l'origine innovante et singulièrement différenciatrice, est stable dans le temps et inspire le développement du groupe. En effet, l'évolution du portefeuille de *business system* (cf. Tableau 6, Tableau 7 et Tableau 10) illustre la manière avec laquelle les acteurs de Vitamine T, tout au long de l'histoire du groupe, ont interprété et modélisé l'intention stratégique de Pierre de Saintignon en 1978 : « *while strategic intent is clear about ends, it is flexible as to means –it leaves room for improvisation. Achieving strategic intent requires enormous creativity with respect to means* » (Hamel et Prahalad, 1989, p.66). Cette « énorme créativité dans le respect du sens » est notamment cultivée dans des instances affiliées dédiées (club Vitamine, La Sauvegarde du Nord cf. Encadré 6), et se constate au regard de l'ingénieux modèle de gouvernance du groupe et de son portefeuille actuel (Tableau 10).

Ensuite, nos résultats font apparaître la construction de Vitamine T, similaire à une démarche de recherche-action parallèle à celle du groupe Grameen et suggèrent que l'approche de l'entreprise d'insertion de Vitamine T se rapproche des principes du *social business model* de Yunus *et al.* (2010 ; 2011, p.38-39). En effet, tout comme le groupe Grameen, Vitamine T « *n'est pas modélisée sur l'entreprise classique* », « *son objectif premier, l'objectif social, est sa raison d'être. Son objectif économique qui sous-entend le premier, est son moyen d'être* » (cf. Encadré 6). Ces deux entreprises sociales combinent « *la logique sociale et la logique économique* » au sein de leurs portefeuilles de *business models* respectifs. Cependant, dans le cas de Grameen et la version la plus restrictive du *social business*, l'entreprise sociale s'autofinance en générant des revenus exclusivement issus de la commercialisation de produits et services sur le marché : « *cela le dispense de recourir à des dons, des donations, des subventions ou des financements publics* » (Yunus, 2011, p.41). Vitamine T, toutes les SIAE françaises²⁸, et bon nombre d'entreprises sociales européennes (cf. Defourny et Nyssens, 2011) nuancent avec cette conception et ne sont donc pas d'authentiques *social*

²⁸ Dès lors qu'elles sont conventionnées pas la DIRECCTE

business au sens de Yunus (2011). Cette vision restrictive sur la nature des revenus générés inhibe le potentiel du concept de *social business model* à réconcilier les diverses approches de l'entreprise sociale. Or, l'approche par le *business model* considère que c'est la monétisation d'une ou plus plusieurs propositions de valeur qui génère les revenus de l'organisation. En ce sens les « aides aux postes » perçues par Vitamine T et l'IAE peuvent être vues comme la rétribution d'une prestation faite à l'État, « d'inclusion des personnes exclues sur le marché de l'emploi » : « *l'Entreprise d'Insertion se situe volontairement en amont et prend en compte les publics marginalisés [...]. Pour certains ce sens sera de les mener à l'emploi. Pour d'autres, ce sera de les fixer à un emploi dans le champ des besoins sociaux non satisfaits* » (cf. Encadré 6) ; et sont donc solubles dans l'approche par le *business model* au travers de la rémunération d'une proposition de valeur spécifique faite à une partie prenante.

Si le *social business model* est trop contraignant pour couvrir l'analyse de tous les types d'entreprises sociales, la conception du *business model* développé dans cette communication, semble pouvoir passer outre cette limite. Mettant particulièrement l'accent sur l'intention stratégique, nous suggérons qu'elle permet d'analyser tous les types de *business models* et de traduire avec plus ou moins de finesse les nuances entre deux *business models* ou deux types de *business models*. La différence entre le *social business* de Grameen et le *business model* Vitamine T peut être caractérisée par des divergences d'intention à l'égard de la nature des revenus générés par l'activité, et celle des ressources capitalistiques. La caractéristique convergente principale, hormis le caractère « social » partagé assez évident, peut se traduire par une intention inclusive (Gardou, 2012) à l'égard de ressources humaines exclues, délaissées sur le marché de l'emploi. Cela nous amène à proposer le concept de « *business model* inclusif » pour qualifier le *business model* de Vitamine T.

4.2 Le développement d'un portefeuille de *business models* inclusifs : recommandations managériales

Bien que non-représentatif des organisations de l'IAE ou encore de l'ESS, le cas Vitamine T nous livre des enseignements pratiques pour les managers du 'secteur inclusif', amenés à développer un portefeuille diversifié de *business models*. Par 'secteur inclusif' en France,

nous entendons l'agrégat de l'IAE, du secteur adapté (regroupant les entreprises adaptées, EA) et du secteur protégé (regroupant les établissements et services d'aide par le travail, ESAT). Les trois types d'organisation que sont les SIAE, les EA et les ESAT ont en effet en commun la nécessité de développement économique pour soutenir l'intention inclusive à l'égard de leurs publics respectifs.

La mise en exergue des différentes phases du développement du groupe Vitamine T illustre son émergence, son émancipation vis-à-vis de La Sauvegarde du Nord et son changement d'échelle. En effet, la poursuite permanente et conjointe des logiques sociale et économique conduit Vitamine T à développer des compétences spécifiques. La dynamique entrepreneuriale lui a par exemple permis de construire une véritable capacité à identifier, lancer et expérimenter des activités économiquement viables et susceptibles de générer des emplois à moyen terme. Cette capacité soutient le renouvellement du portefeuille, son développement, et par la même pérennise la réalisation de l'intention stratégique du groupe.

La synthèse du portefeuille de *business system* (cf. Tableau 10) montre plusieurs synergies entre les activités du groupe. Sa restitution au sein du modèle RCOV permet de faire apparaître (en colonne) le portefeuille de ressources, le portefeuille de compétences, le portefeuille d'organisations et le portefeuille de propositions de valeur de Vitamine T. On y constate en effet la mutualisation de certaines ressources et compétences entre plusieurs activités (ex. : la direction de Vitaservices), la prolongation/extension du processus de l'une par l'autre (un déchet de l'une est une ressource pour l'autre, ex. : Envie Nord et Envie 2^E Nord), ou encore la logique de parcours permise par la cohabitation des différents types de SIAE : « *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* » (données secondaires²⁹).

De plus, nos résultats font apparaître qu'une entreprise sociale peut avoir des « *atouts (santé et poids financier ; compétences techniques ; capacité en termes d'innovation, de production et de distribution ; potentiel de R&D et liberté de concurrence)* » (Yunus *et al.*, 2012, p. 68) comparables à ceux de grandes entreprises. Ils nous amènent à suggérer qu'il serait plutôt

²⁹ Bilan social de Vitamine T de 2012

préférable d'orienter le *social business model* vers les groupes d'entreprises sociales ayant ces atouts et cette échelle, que « vers les multinationales » comme le recommandent Yunus *et al.* (2010 ; 2012).

Notons par ailleurs que « *cette visée politique contient implicitement l'hypothèse que les firmes pourraient réussir là où les ONG et les institutions politiques internationales ont échoué. Elle actualise au fond une conception ancienne du marché « civilisateur » comme réponse efficace à la pauvreté* » (Cholez *et al.* 2010, p. 118), et que pour Defourny et Nyssens (2011, p. 33) « *certaines réponses novatrices peuvent certes naître du social business, mais d'un point de vue sociétal on ne peut que douter de la pertinence d'un tel ordonnancement des besoins sociaux* ».

4.3 Apports théoriques : *business model* et intention stratégique

Cette communication analyse le développement du portefeuille de *business models* d'un groupe diversifié d'entreprises sociales. Notre revue de littérature vise à la compréhension du *business model*, du portefeuille de *business model* et du *social business*. Elle identifie le *business model* comme « *la logique de l'organisation, sa manière d'opérer et de créer de la valeur pour ses parties prenantes* » (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010, p. 195, trad. auteur ; Baden-Fuller *et al.*, 2010) et le décompose en un modèle d'intention stratégique et un *business system*, dans le prolongement d'Itami et Nishino (2010, p.364). En ce sens nous concevons le portefeuille de *business models* comme la somme de l'intention stratégique et des *business system* d'un groupe diversifié d'entreprises. Les résultats de notre étude du cas Vitamine T le différencie du *social business* de Yunus (2011) et suggère l'intérêt d'explorer théoriquement le concept de *business model* inclusif.

En accord avec la conception du *business model* développée dans notre revue de littérature, notre cadre théorique et méthodologique combine l'intention stratégique d'Hamel et Prahalad (1989) et le modèle RCOV (Demil *et al.*, 2013). En effet, le modèle RCOV est particulièrement pertinent pour traduire les dynamiques de l'affaire et générer des cycles vertueux (Demil et Lecocq, 2010 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). À travers ce prisme,

nos résultats montrent que le portefeuille de *business models* inclusifs de Vitamine T illustre « *l'allégeance* [de chaque *business system*] à une *intention stratégique particulière* » (Hamel et Prahalad, 1989, p. 64, trad. auteur, cf. Tableau 2), et que « *l'intention stratégique donne consistance à l'action de court-terme* » (Hamel et Prahalad, 1989, p. 65, trad. auteur). Cela implique que l'intention stratégique constitue la source de configuration et de reconfiguration des *business models* et des pratiques d'une organisation.

Ces résultats nous amènent à formuler la proposition d'un modèle du *business model* combinant le modèle RCOV et l'intention stratégique. Nous sommes convaincus que l'apport de l'intention stratégique au sein du modèle RCOV est de permettre une meilleure appréhension du concept de *business model*, en particulier par les acteurs de l'ESS, et donc une meilleure opérationnalisation.

CONCLUSION

Cette communication constitue la restitution d'une première phase de recherche sur les *business models* inclusifs. Elle s'appuie sur l'étude du cas Vitamine T, groupe diversifié d'entreprises sociales et traduit le développement de son portefeuille de *business models*. Ses résultats suggèrent le développement d'un cadre intégrateur du *business model* et l'exploration du concept de *business model* inclusif.

Cependant cette recherche n'est pas exempt de limites. Dans l'étude de l'intention stratégique du groupe Vitamine T, il peut en effet être regrettable de ne pas avoir pu s'entretenir avec Pierre de Saintignon et André Dupon. Une étude approfondie des intentions stratégiques du groupe permettrait de faire apparaître clairement, différents niveaux d'intention et leurs dynamiques notamment en matière de réalisation, de diffusion, d'imitation, d'influences ou de tensions, et plus globalement d'évolution. Il est également souhaitable de mettre en lumière les processus qui différencient le portefeuille *business model* Vitamine T. Dans une autre communication co-écrite avec Anne-Ryslène Zaoual, nous explorons les processus d'inclusion de ressources humaines délaissées par le marché de l'emploi, développés par le groupe Vitamine T (Tantely et Zaoual, 2015). En effet, nous sommes convaincus que l'étude

ce cas et plus généralement celle d'organisations de l'ESS est susceptible de soutenir des recherches fructueuses en sciences de gestion et de contribuer de manière positive aux pratiques managériales des dirigeants de l'ESS.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Amit R. and Zott C. (2001)** "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°6/7, p. 493-520
- Baden-Fuller C., Demil B., Lecocq X. and MacMillan I. (2010)**, "Editorial: Special Issue on Business Models", *Long Range Planning*, vol. 43, p.143-145
- Baden-Fuller C. and Morgan S. (2010)**, "Business Models as Models", *Long Range Planning*, vol. 43, p. 156-171
- Casadesus-Masanell R. and Zhu F. (2010)**, "Strategies to Fight Ad-Sponsored Rivals", *Management Science*, vol.56 n°9 : 1484-1499
- Casadesus-Masanell R. and Ricart J. E. (2010)**, "From Strategy to Business Models and onto qTactics", *Long Range Planning*, vol. 43, p. 195-215.
- Cayet J.-P. (1997)**, « Histoire de la Sauvegarde du Nord. Insertion sociale, insertion professionnelle, insertion économique », novembre 1997, *téléchargé sur le site Internet de la Sauvegarde du Nord le 24 juin 2012*, 10p.
- Cholez C., Trompette P., Vinck D. et Reverdy T. (2010)**, « L'exploration des marchés BOP, Une entreprise morale », *Revue française de Gestion*, n°208-209.
- Defourny J. et Nyssens M. (2011)**, « Approches européenne et américaine de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *Recma Revue internationale de l'Économie Sociale*, n°319, p. 18-35
- Demil B., Warnier V. et Lecocq X. (2004)**, « Le Business Model : l'oublié de la stratégie ? », XIIIème Conférence AIMS, 2004.
- Demil B. and Lecocq X. (2010)**, "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency", *Long Range Planning* vol. 43, p. 227-249.
- Demil B., Warnier V. et Lecocq X. (2013)**, *Stratégie et Business Model*. Pearson Education France, Paris, 236 p.
- Dumez H. (2013)**, *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert, Paris.
- 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
- Faivre-Tavignot B., Moingeon B. et Lehmann-Ortega L. (2010)**. « Le Social Business, Laboratoire d'Apprentissage des Stratégies de Rupture », *Revue française de Gestion*, n°208-209, p.175-189
- Gardou C. (2012)**, *La Société inclusive parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule*, Érès Toulouse (2013)
- 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, 63-76.
- Itami, H. and Nishino, K. (2010)**, "Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future", *Long Range Planning*, vol. 43: 364-369.
- Kickul J., Terjesen S., Bacq S. and Griffiths M. (2012)**, "Social Business Education: an Interview with Nobel Laureate Muhammad Yunus", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 11, n°3, p. 453-462
- Lecocq X., Warnier V. et Demil B. (2006)**. « Le Business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n°123, p. 96-109.
- Lecocq X., Demil B. and Ventura J. (2010)**, "Business Model as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos", *M@n@gement*, vol. 13, n°4, p. 214-225
- Maucuer R. (2013)**, « Partenariats ONG-Entreprise et Evolution du business model de la grande entreprise : le cas de Suez-Environnement », Thèse de Doctorat, Archives ouvertes, 634p.

- Osterwalder A. et Pigneur Y. (2011)**, *Business model: nouvelle génération*. Pearson France
- Paillé P. et Mucchielli A. (2012)**. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.
- Penrose, E. (1959)**, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press (1995).
- Prahalad C.K. (2004)**, *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty with profits*. Wharton Business Publishing, Philadelphia
- Prahalad C.K. (2012)**, "Bottom of the pyramid as a Source of Breakthrough Innovations", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n°1, p. 6-12
- 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.
- Simanis E. and Hart S.L (2008)**, "The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BOP Strategies", second edition, 2008, 51p., www.bop-protocol.org
- Sosna M., Trevinyo-Rodriguez R.N. and Velanuri S.R. (2010)**, "Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case", *Long Range Planning*, vol. 43, p. 383-407
- Tantely J.R. (2012)**, « Comment se construit un social business ? Le cas Vitamine T », mémoire de recherche, soutenu le 12 juillet 2012, IAE Lille, LEM-CNRS UMR 8179
- Tantely J.R. et Zaoual A.-R. (2015)**, « Processus d'inclusion de ressources négativement perçues par le marché. Le cas d'un spécialiste de l'insertion : le groupe Vitamine T », XXIVème conférence annuelle de l'AIMS, Paris-Dauphine, juin 2015
- Teece D.J. (2010)**, "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, p. 172-194
- 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.
- Yunus M. (2008)**, *Vers un nouveau capitalisme*, JCLattès, Paris, 2008
- Yunus M., Moingeon B. and Lehmann-Ortega L. (2010)**. "Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience", *Long Range Planning*, vol. 43, p. 308-325.
- Yunus M. (2011)**, « *Pour une économie plus Humaine, Construire le Social Business* » JCLattès, 2011
- Yunus M., Sibieude T. et Lesueur E (2012)**, « Social Business et grandes entreprises : des solutions innovantes et prometteuses pour vaincre la pauvreté ? », *Field Actions Science Report*, janv. 2012
- Zott C. and Amit R. (2008)**, "The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 29, p. 1-26