

**Évaluation du Business Model d'un établissement et  
service d'aide par le travail :  
Le cas de l'ESAT Délos Apei 78**

Julien Billion  
Enseignant-chercheur  
ISC Paris  
(France)

Christelle Quéro  
Maître de Conférences  
Lumen ULR 4999  
IAE Lille, University School Management  
(France)

Sophie Canevet-Lehoux  
Enseignant-chercheur  
ISTEC Paris  
(France)

Khamthong Kaiym  
Directeur adjoint et développement  
ESAT Délos Apei78  
(France)

*Cette étude de cas a comme objectif de faire réfléchir les étudiants et de les mettre en action sur l'analyse du business model (BM) d'un établissement et service d'aide par le travail (ESAT). La réflexion autour des BM dans le cadre de l'économie sociale et solidaire est appuyée par le développement de la notion d'organisations hybrides, qui poursuivent un but d'utilité sociale tout en menant des activités commerciales et concurrentielles. La première partie présente le contexte et l'existant. Elle s'attache à présenter le caractère hybride d'un ESAT et introduit également les questions qui alimentent la réflexion. Nous donnons un cadre théorique avec un bref état de l'art qui présente le champ de recherche sur laquelle s'appuie l'étude de cas : le Business Model Canvas. Enfin, une note académique complète cette étude de cas, dans le but d'animer le travail et faciliter la proposition de solutions.*

**Mots-clés :** *Business Model - Économie sociale et solidaire - Organisation hybride - ESAT - Handicap.*

*This case study proposes an analysis of Work Integration in not for profit Enterprises (ESAT in French) business model in order to broaden students' understanding of Social and Solidarity Economy. Following a presentation of the Social and Solidarity Economy framework, the characteristics of hybrid organizations which pursue a goal of social utility while carrying out commercial and competitive activities is exemplified through a practical case : ESAT Délos Apei 78. The analysis of the context in which such organizations operate and the understanding of the hybrid nature of ESAT then allow to induce a review of the Business Model Canvas research literature, enabling students to better understand its relevance and application. A pedagogical aide offering staged animation scenarios completes the case study.*

**Keywords:** *Business Model - Social and solidarity economy - Hybrid organization - ESAT - Disabled.*

*Este estudio de caso tiene como objetivo hacer que los estudiantes piensen y actúen sobre el análisis del modelo de negocio de una institución y servicio de asistencia por obra (ESAT en francés). La reflexión sobre los modelos de negocio en el marco de la economía social y solidaria se apoya en el desarrollo de la noción de organizaciones híbridas, que persiguen un objetivo de utilidad social al mismo tiempo que desarrollan actividades comerciales y competitivas. En la primera parte se presentan el contexto y la situación existente, así como la naturaleza híbrida de un ESAT y también introduce las preguntas que alimentan la reflexión. Proporcionamos un marco teórico con un breve estado del arte que presenta el campo de investigación en el que se basa el estudio de caso: el modelo de negocio Canvas. Por último, una nota académica completa este estudio de caso, con el fin de animar el trabajo y facilitar la propuesta de soluciones.*

**Palabras-clave:** *Modelo de negocio - Economía social y solidaria - Organización híbrida – ISAO discapacidad*

## **Introduction**

L'économie sociale et solidaire (ESS) évolue rapidement. Les structures qui revendiquent leur appartenance à cette économie, comme les entreprises d'insertion, s'appuient sur les aides accordées par l'État et les collectivités pour service rendu à la société. Toutefois, l'endettement de l'État français entraîne une baisse des dotations aux collectivités territoriales subventionnant les organisations de l'ESS. Ces dernières doivent alors démontrer leur apport à la société et s'appuyer sur de nouvelles sources de revenus. Ces éléments impliquent de passer d'une vision normative basée sur la défense de valeurs à une logique instrumentale basée sur la création de valeur pour la société. L'approche par le Business Model (BM) permet d'aborder ce nécessaire changement de paradigme (Persais, 2017). Inscrites dans cette économie, les organisations évoluent dans le but de servir une finalité sociale dont la valeur économique doit être au moins égale ou supérieure (Lacroix et Slitine, 2019). Haigh et Hoffman (2012) parlent d'organisations hybrides pour raisonner sur les BM entre le monde des organisations à but lucratif et celui des

structures à but non lucratif ou lucrativité limitée. Un exemple de ce type d'organisations dites hybrides peut être les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) qui associent un modèle marchand à un modèle non marchand pour intégrer des personnes fragilisées par le handicap dans un milieu de travail dit protégé. S'il existe des études sur le rôle social de ce type d'organisation (Cret et Jaubert, 2014), un cadre intégrateur de leur BM reste moins développé et cela même si la littérature propose des axes de réflexion (Ranjatoelina et al., 2020 ; Baraibar-Diez et al., 2019 ; Ranjatoelina et al., 2016). Pour autant, une forme de pression est exercée sur ces entreprises solidaires pour qu'elles réaffirment leur utilité, leur performance et garantissent une place effective en milieu de travail protégé tout en rendant plus visible le caractère hybride de leur BM (IGAS, 2019). Monsieur Kaiym, directeur de deux ESAT, membre de l'association Délos Apei 78, propose à près de 400 personnes atteintes de déficience intellectuelle, de pathologies psychiques et de troubles du comportement, un accueil et un emploi en milieu protégé. Soucieux de développer son établissement et donner de la visibilité à ses partenaires, il souhaite avoir une représentation de son actuel BM. Toutefois, il sait qu'il est à la tête d'une organisation hybride où la réflexion sur le BM doit prendre en compte des caractéristiques spécifiques. Alors pour mener à bien ce projet, il choisit de vous solliciter avec une question majeure : quel est le business model de l'ESAT Délos Apei 78 ?

## **1. – Étude de cas**

### **1.1. Les établissements et service d'aide par le travail (ESAT)**

Les ESAT ont été créés avec la loi du 11 février 2005, venant en substitution des Centres d'Aide par le Travail (CAT). Intégrés dans le champ de l'ESS (Lacroix et Slitine, 2019), ils se définissent comme des établissements médico -sociaux et se structurent essentiellement sous un format associatif . Les autorisations d'exercice et les tarifications associées sont dépendantes des Agences Régionales de Santé (ARS). L'ouverture et le nombre de places se font par un arrêté préfectoral.

La dernière enquête ES-Handicap dénombre 1 420 ESAT répartis sur l'ensemble du territoire français. Ces ESAT mobilisent

30 600 salariés, majoritairement des moniteurs et des éducateurs, qui encadrent les travailleurs handicapés dans leur quotidien. Ils proposent 119 400 places et accompagnent 122 600 personnes considérées par la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) comme « *ne pouvant, momentanément ou durablement, travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée, ou d'exercer une activité professionnelle indépendante, et dont la productivité est inférieure au tiers de celle d'une personne valide* » (IGAS, 2019). L'offre d'accueil dans ces établissements est sous tension, avec à la fois une durée d'attente oscillant entre 0 et 5 ans selon les territoires et les établissements, et une création de places limitées pour des raisons budgétaires.

Les ESAT ont avant tout une finalité sociale qui réside dans leur capacité à proposer une activité professionnelle, dans un milieu protégé, à des personnes fragilisées par le handicap et donc particulièrement exposée à l'inactivité et au chômage. Les travailleurs handicapés sont considérés comme des usagers de l'ESAT. En contrepartie des missions effectuées, ils perçoivent une rémunération mensuelle moyenne de 800€ nets par mois pour un équivalent temps plein. Ils peuvent également compléter ce revenu par l'allocation pour adulte handicapé, la prime pour l'emploi ou encore des aides au logement (IGAS, 2019). Historiquement, les ESAT accompagnaient des personnes atteintes de déficience intellectuelle. Toutefois, le profil des individus intégrés, évincés ou en marge du milieu ordinaire de travail, tend à évoluer. En 2017, 64% des personnes accueillies souffraient certes de déficience intellectuelle mais 23% de troubles du psychisme, 3% de déficience motrice, 2% de déficience sensorielle, 2% de troubles autistiques et 6% d'autres handicaps (ANAP, 2017). La moyenne d'âge des usagers d'un ESAT serait de 39 ans et la durée moyenne de leur présence au sein de la structure d'environ 13 ans (DREES, 2014). Si la population est définie comme vieillissante, aujourd'hui, la nouvelle génération accueillie au sein des ESAT ne présente pas de parcours types et linéaires. Par exemple, 28% sont issus d'Institut Médico-Educatif (IME), 11% exerçaient une activité en milieu ordinaire ou étaient demandeurs d'emploi et 21% étaient sans activité professionnelle ou en accueil médico-social en journée (IGAS, 2019).

Cette évolution des profils oblige les ESAT à s'adapter par la création de sections annexes (ex: le parcours d'accompagnement

vers la retraite), le développement de temps partiels (pour des publics moins stables et emprunt à une fatigue plus rapide), la valorisation des compétences (ex: la mise en place de démarches de validation des acquis de l'expérience et la délivrance de certifications professionnelles) ou encore le développement d'une nouvelle forme de gouvernance démocratique où les usagers de l'ESAT participent au fonctionnement de leur établissement (IGAS, 2019). La transition entre le passage au sein d'un ESAT vers le milieu ordinaire de travail concernerait environ 500 personnes par an. Si cet accompagnement est une des contributions sociales de l'ESAT, son utilité reste et réside malgré tout dans l'inclusion de personnes dont l'existence serait « profondément et durablement éloignée de l'emploi » (IGAS, 2019).

Les ESAT reposent sur un modèle économique cherchant à hybrider les ressources marchandes et non marchandes (Lacroix et Slitine, 2019). En effet, ils disposent d'une originalité qui réside dans la mobilisation de ressources diversifiées dont le but est d'assurer sa mission d'intégration en milieu protégé des travailleurs handicapés.

Premièrement, il mobilise des ressources non marchandes où le modèle repose sur des recettes largement liées aux financements publics. Les financeurs publics sont des partenaires essentiels du fonctionnement d'un ESAT. Leurs financements visent à couvrir une partie des dépenses et passent par le biais de deux lignes budgétaires distinctes. Tout d'abord, les ESAT reçoivent une dotation de fonctionnement (1.5 milliards d'euros en 2018) versée par l'assurance maladie au titre de l'accompagnement médico-social des travailleurs handicapés. Ensuite, ils perçoivent la garantie de ressources (1.3 milliards d'euros en 2018) directement financée sur le budget de l'État. Cette garantie est reversée par l'ESAT à ses usagers s'investissant dans une activité professionnelle (IGAS, 2019).

Deuxièmement, l'équilibre financier des ESAT réside sur des projets marchands où l'enjeu est un positionnement compétitif sur le marché. En parallèle des financements publics, ils développent alors une ligne de chiffre d'affaires. Cette ligne se construit par le biais des facturations sur les missions démarchées, négociées et confiées à l'établissement par des entreprises du secteur privé ou des collectivités locales, implantées dans ce que l'on peut considérer comme leur zone de chalandise. Ces missions alimentent le quotidien professionnel des usagers qui vont alors les mener sous la responsabilité de moniteurs et d'éducateurs. Le chiffre d'affaires issu de ces prestations de service

rendues et facturées par les ESAT (et les entreprises adaptées) représenterait environ 2.3 milliards d'euros en 2018 (IGAS, 2019).

Depuis plusieurs années, les ESAT cherchent à innover à la fois pour faire évoluer la performance économique de leur structure mais également pérenniser la performance sociale créée (Ranjatoelina et al., 2016). Selon la zone sur laquelle ils sont implantés, ils s'attachent à rechercher de nouvelles opportunités en partant à la conquête de nouveaux segments de clientèle. Leur objectif est de diminuer les activités historiques, proposées à leurs usagers et largement liées à la sous-traitance industrielle, pour s'orienter vers des activités de services non délocalisables et bénéficiant ainsi d'un fort ancrage territorial comme par exemples l'entretien d'espaces verts, la restauration, la blanchisserie, le conditionnement etc. (Ranjatoelina et al., 2016). Économiquement, la pluralité d'activités (8 en moyenne) et la diversification de la typologie de client a pour objectif de limiter une dépendance du chiffre d'affaires issu de projets marchands et réparti sur quelques clients dominants (Ranjatoelina et al., 2016). En menant ces actions de conquête, les ESAT se donnent l'opportunité de pouvoir contrer les incertitudes et les fluctuations des activités confiées tout en alimentant leurs usagers de missions davantage diversifiées (IGAS, 2019).

Tout en réaffirmant leur utilité sociale et l'importance du milieu protégé pour les travailleurs souffrant de handicap, les ESAT et l'État français cherchent à amplifier la dynamique engagée. Cette dynamique peut passer par une meilleure visibilité et lisibilité du fonctionnement économique des ESAT, et par l'appropriation d'un modèle d'affaires pouvant également conduire à des idées socialement innovantes.

## **1.2. Présentation de l'ESAT Délos Apei78**

L'histoire de Délos Apei78 a commencé il y a près de 50 ans lors de la création de l'association *La Rencontre* à Versailles et l'association *Envol* à Mantes-la-Jolie. Ces deux organisations sont nées de la volonté de plusieurs parents qui souhaitent trouver une solution pérenne pour l'accueil et l'éducation de leurs enfants déficients intellectuels. L'IME est considérée comme le premier établissement offert à ses jeunes usagers et leurs parents. Foyers, CAT devenus ESAT, services d'accompagnement, accueils de jour, etc. viendront compléter la longue liste des services qui animeront ces

deux associations. Au même moment, des parents d'enfants autistes partagent les mêmes préoccupations. Ils vont également créer leur propre association et ouvriront, sous le nom de *Sésame Autisme*, deux foyers d'accueil médicalisés dont un se situe à Plaisir et l'autre à Limay.

En 2015, l'ensemble de ces structures font le choix de se regrouper et donnent naissance à une unique association : Délos Apei78. Cette organisation se dote alors de moyens plus conséquents pour répondre à de nouveaux besoins, peu ou mal satisfaits, comme la prise en charge des personnes handicapées vieillissantes, le manque de places en accueil de jour ou encore la prise en charge des plus petits. Aujourd'hui, Délos Apei78 compte 17 établissements dans la région Mantoise et Versaillaise, 480 salariés et accueille chaque jour près de 1000 enfants ou adultes handicapés mentaux.

L'ESAT Délos Apei78 fait partie intégrante de cette histoire. Il accueille au quotidien près de 400 personnes souffrant de handicap mental, physique, psychique, sensoriel ou encore cognitif. Il se compose de deux établissements, un aux portes de la Normandie (ESAT Envol) et un dans le bassin Versaillais (ESAT Jean Pierrat). Ces deux établissements sont dirigés par Monsieur Kaiym. Titulaire d'un master 2 en marketing et d'un certificat de niveau 1 « Dirigeant de l'ESS », il en est le directeur adjoint, et directeur du développement de l'ESAT Délos Apei78.

Aujourd'hui, cette organisation propose un service médico-social assurant la prise en charge des usagers, la mise en place et l'accompagnement de leurs projets professionnels et/ou personnels, la formation professionnelle, la création d'actions collectives éducatives, la réalisation d'entretiens de suivi individuel ou encore la collaboration et la coordination de projets avec les professionnels présents dans l'ESAT, l'association Délos Apei78 et les partenaires externes. En parallèle de l'accompagnement médico-social, les deux établissements offrent un panel d'activités à leurs usagers (tableau 1).

**Tableau 1. Activités proposées aux usagers  
de l'ESAT Délos Apei78**

Activités	Nb d'usagers	ESAT Envol	ESAT J.Pierrat
Sous-traitance industrielle ( <i>ex : emballage, ensachage, mise sous film, conditionnement etc.</i> )	219	x	x
Recyclage ( <i>ex : désarchivage, tri, destruction de documents etc.</i> )	10	x	x
Entretien des espaces verts	54	x	x
Entretien des locaux	30	x	x
Blanchisserie industrielle	24	x	/
Restauration et self	19	x	x
Pressing et conciergerie	8	/	x
Mailing et numérisation ( <i>ex : mise sous pli, etc.</i> )	2	x	x
Prestation en entreprise	25	x	x

Aujourd'hui, l'ESAT Delos Apei78 est financé à hauteur de 75% par les dotations de l'Etat et 25% des ressources relèvent des activités de production auprès des acteurs locaux. En tant que dirigeant mais également professionnel de l'ESS, Monsieur Kaiym s'investit au quotidien pour développer un portefeuille d'activités diversifiées et ainsi lutter contre les fluctuations économiques, susceptibles de perturber l'équilibre de ses usagers comme de ses résultats financiers. Membre de la gouvernance de l'ESAT, il travaille en étroite collaboration avec les différentes commissions et bureaux qui animent la vie de l'ESAT.

Aujourd'hui, les membres de l'Assemblée Générale proposent de décliner trois axes qui constituent autant de fondements à la révision du projet d'établissement pour les années 2019 à 2023. Le premier axe relève de la stratégie associative où l'objectif devient la

reconnaissance de la personne accueillie comme un être à part entière, sujet de droits et de devoirs. Le respect des droits de la personne est une des priorités absolues des professionnels de l'ESAT. Les aspects concernant la vie affective et émotionnelle sont déclinés dans le projet d'établissement. Le deuxième axe place la personne au cœur de son parcours de vie où la co-construction des parcours et projets individuels reste à mieux formaliser. Le troisième axe est le développement de la communication externe qui s'inscrit dans la volonté de donner de la lisibilité et de la perspective aux travailleurs handicapés.

Le diagnostic réalisé par le comité de pilotage et les groupes de travail permet de mettre en avant un certain nombre de constats qui définissent des orientations structurant ce nouveau projet.

Pour répondre à ces ambitions, les activités et l'organisation de l'ESAT ont donné lieu à des plans d'améliorations dont l'objectif est une meilleure formalisation des différents processus de travail et une meilleure lisibilité de l'organisation et de l'enchaînement des prestations. Un représentant des travailleurs au comité de pilotage illustre cette volonté de recherche d'idées pour faire découvrir le milieu ordinaire de travail et développer les prestations à l'extérieur. La prise en compte de la motivation mais également des besoins de formation devient un projet clef. Les liens avec l'environnement deviennent un plan d'action à part entière et donnent naissance à des projets d'inclusion, basés sur l'idée du « parcours des possibles » tout en ayant des formes polymorphes. Ces projets d'inclusion vont alors recouvrir des réalités variables et adaptées aux besoins de chacun.

Pour certains, l'ESAT est en soi un projet d'inclusion réussi, pour d'autres il n'est qu'une étape vers l'entreprise adaptée ou une entreprise avec un CDI. Un engagement plus clair et massif dans l'ESS est souhaité en communiquant sur la filière environnement (D3E) et l'approche RSE (Responsabilité sociétale des entreprises), qui est de nature à renforcer l'engagement de l'ensemble des actifs de l'ESAT.

En conclusion, Monsieur Kaiym dégage des priorités structurantes pour les 5 années à venir. Il relève notamment l'importance de l'amélioration de la fluidité des échanges entre l'environnement et l'organisation de l'établissement tout en donnant du sens et de la lisibilité au travailleur handicapé. *“On a posé un certain nombre d'axes stratégiques. Les activités à l'intérieur de la*

*structure ne sont pas menées par hasard*". Conscient qu'il faut continuer de se développer au côté d'acteurs économiques en leur apportant des solutions, il souhaite partager la même culture, le même vocabulaire et finalement la même approche stratégique. *"Dans ce secteur, les activités ne sont pas figées et on les met au service des personnes"*. Ainsi, Monsieur Kaiym s'intéresse naturellement aux BM.

Le BM est essentiel pour la stratégie de l'entreprise. Revisiter son BM, c'est pour lui l'occasion de se doter des mêmes outils que les acteurs de l'économie locale, réfléchir sur des approches complémentaires tout en mettant en avant la finalité sociale et en tenant compte du caractère hybride de l'ESAT Délos Apei78. *« Sur le business model on avance sur les deux pans, sur l'ancrage territorial et sur la valeur humaine »*. Monsieur Kaiym définit la performance de l'ESAT comme la somme de sa valeur sociale et de sa valeur économique. *« On est dans une notion de double-client »*. Tout d'abord, l'ESAT accueille les usagers. *« De l'autre côté pour équilibrer les comptes, pour assurer la rémunération de ces personnes, on se doit d'avoir des clients classiques : entreprise, start-up... pour pouvoir pérenniser notre structure »*.

Monsieur Kaiym lance de nombreux projets en co-construction avec ses clients, ses usagers et ses partenaires. Il tisse et développe des liens forts entre l'ESAT et les institutions d'enseignement supérieur. A titre d'exemple, il engage des analyses communes avec l'université de Reims sur l'ESAT de demain. Il cherche également à sensibiliser les étudiants pour *« montrer que le champ de l'ESS est attractif, faire la promotion de notre structure »*. Par ailleurs, ces étudiants deviendront, peut-être, des clients. *« Pour moi, c'est un investissement sur le long terme. L'idée c'est de vous avoir comme client ou partenaire et de rendre service »*. Monsieur Kaiym est intéressé par des étudiants entrepreneurs afin de monter ensemble des projets. Il cite l'exemple d'une start-up développée par des étudiants qui ont démarré leur activité avec son ESAT : *« la start-up a utilisé l'ESAT comme plateforme de stockage et établissement de gestion des commandes. L'ESAT a accompagné cette start-up jusqu'à ce qu'elle soit plus autonome, capable de recruter des collaborateurs en nombre. »*

Ensuite, Monsieur Kaiym pense que les institutions d'enseignement supérieur peuvent avoir une valeur ajoutée pour

l'ESAT. « *Les outils des universitaires et des écoles de commerce sont parfaitement adaptés à nos services* ». Il complète son raisonnement. « *Elles utilisent les mêmes outils que nous : Porter, Pestel, matrice BCG* ». Il conclut en formulant son souhait de continuer à apprendre. « *C'est indispensable pour moi d'avoir un regard neuf, d'avoir de la matière, d'être en phase avec le terrain* ».

### 1.3. Votre mission

Monsieur Kaiym est invité dans un séminaire sur l'ESS d'une institution d'enseignement supérieur. Il tient à faire un état des lieux sur son ESAT et s'interroge sur ses partenaires potentiels. Il souhaite réfléchir avec les étudiants sur le BM de son ESAT, avoir un regard neuf, croiser les perspectives : « *est-ce qu'en termes de business model sommes-nous toujours en phase ?* ». En effet, il cherche toujours à développer au mieux son ESAT. « *Il est toujours indispensable d'être en veille stratégique* ». La compétition est intense. « *On est dans un champ concurrentiel. Il faut qu'on propose une stratégie pour dénicher de nouveaux marchés. Il faut davantage accompagner les start-ups* ».

Monsieur Kaiym est intéressé pour engager un travail d'analyse, d'action des étudiants, par « *votre regard, votre vision de notre BM* ».

Vous êtes étudiant dans le séminaire sur l'ESS et réfléchissez avec les professeurs, et Monsieur Kaiym aux potentialités de son ESAT à deux niveaux :

- Le *Business Model Canvas* est-il adapté à l'étude de la logique d'affaires de l'ESAT Délos Apei 78 ? Quels sont ses avantages et ses limites ?

- A partir des constats précédents, quel est le BM de l'ESAT Délos Apei 78 ? Comment mettre en avant sa performance globale, notamment auprès de ses parties prenantes ?

## 2. – Article académique

La pression exercée aujourd'hui sur les organisations de l'ESS pour qu'elles répondent à des préoccupations de performance globale s'accroît (Persais, 2017 ; Maître-Ferry, ISEOR). L'étude de la performance globale prend en compte à la fois les risques d'impacts

négatifs et la capacité à créer des effets positifs sur son environnement naturel et la société dans son ensemble ainsi que les défis qu'une organisation doit surmonter pour survivre (Schaltegger & Wagner 2011). Pour répondre à cette problématique nouvelle dans les structures de l'ESS, l'approche par les BM est encouragée (Persais, 2017).

La partie académique de cet article s'intéresse donc aux Business Models (BM), et plus particulièrement au BM Canvas (BMC) d'Osterwalder et Pigneur (2010) et ses modèles dédiés au monde de l'ESS. Outil populaire et largement adopté, le BMC reste un outil convivial qui soutient les réflexions sur les modèles commerciaux. Par ailleurs, il permet d'explorer horizontalement la création de valeur en ayant pour caractéristique originale une réflexion sur les parties prenantes (Freudenreich et al., 2019). Piloté consciemment, le BM devient également un des outils efficaces pour résoudre les problèmes sociaux, tout en maintenant voire en améliorant la performance globale de l'organisation concernée (Schaltegger et al. 2012). Ce constat pousse à apporter éclairage par la théorie de la performance, et plus particulièrement par la méthode des coûts/performances cachés, qui doit permettre d'explicitier la création de valeur pour chacune des parties prenantes.

## **2.1. Les Business models**

Le concept de BM en tant que théorie dédiée à l'entreprise n'est pas nouveau (Drucker, 1955). Toutefois, la recherche sur les BM a considérablement évolué au cours des deux dernières décennies, attirant l'attention de nombreux chercheurs (Saebi, Lien et Foss, 2017). Si la littérature ne propose pas de réel consensus sur ce qu'est un modèle d'entreprise, elle propose de les regarder sous le prisme de deux grandes périodes (Belussi et al., 2019).

Un premier courant s'attache à les conceptualiser au niveau théorique (Zott et al., 2011). Il cherche à expliquer à la fois la création, la livraison et la captation de valeur (Zott et al. 2011, Teece, 2010). Une autre ligne de recherche se consacre à la façon de représenter un BM (Zott et al. 2011), en proposant des outils conceptuels visant à le structurer (Morris et al., 2005 ; Osterwalder et al., 2005). Ce cas pédagogique s'inscrit davantage dans ce deuxième courant.

Au sein de cette seconde ligne de recherche, il existe plusieurs travaux qui cherchent à définir et représenter les BM au

moyen de matrices ou canevas. Teece (2010) définit alors le BM comme une représentation systémique qui permet de comprendre les éléments sur lesquels repose l'avantage concurrentiel d'une entreprise et ses sources de croissance (Teece, 2010). Morris et al. (2005) proposent d'appréhender les BM comme « *une présentation concise de la façon dont un ensemble de variables décisionnelles et interdépendantes dans les domaines de la stratégie d'entreprise, de l'architecture et de l'économie sont abordées pour créer un avantage concurrentiel durable sur des marchés ciblés* ». Ils considèrent que les BM sont caractérisés par six composantes : (1) les facteurs liés à l'offre, (2) les facteurs liés au marché, (3) les facteurs liés aux capacités internes, (4) les facteurs liés à la stratégie concurrentielle, (5) les facteurs économiques et (6) les facteurs dits de croissance / de sortie (Morris et al. 2005).

Aujourd'hui, un des outils devenus populaire et largement adopté pour soutenir l'innovation des modèles organisationnels est le *Business Model Canvas* (BMC) proposé par Osterwalder et Pigneur en 2010 (Joyce et Paquin, 2016). Il trouve sa source dans la thèse doctorale d'Alexander Osterwalder (2004). Pour Osterwalder, Pigneur, et Tucci, (2005), le BM devient alors un outil conceptuel contenant un ensemble d'éléments, de concepts et de relations partagés dont l'objectif est d'explicitier la logique d'affaires d'une organisation.

### 2.1.1. Le Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010)

La version actuelle du BMC n'a été publiée qu'en 2010 et constitue le résultat d'une collaboration entre Osterwalder, Pigneur et 470 praticiens de 45 pays différents recrutés au sein de la cellule *Business Model Alchemist*. Selon les deux auteurs, le BMC est « *une justification de la manière dont une organisation crée, délivre et capte de la valeur* » (Osterwalder et Pigneur, 2010). Il se présente sous la forme d'une matrice visuelle contenant un ensemble d'éléments, de concepts et d'interconnexions dont l'objectif est d'explicitier la logique d'affaires d'une organisation (Osterwalder et Pigneur, 2010). Il invite alors les organisations à réfléchir sur la « cohérence horizontale » des neuf dimensions constituant leur modèle d'affaires (figure 1 et tableau 2).

**Figure 1. Le BMC d'après Osterwalder et Pigneur (2010).**

<i>Partenaires clés</i>	<i>Activités clés</i>	<i>Proposition de valeur</i>	<i>Relations avec le client</i>	<i>Segments de client</i>
	<i>Ressources clés</i>		<i>Canaux</i>	
<i>Structure de coûts</i>			<i>Flux de revenus</i>	

**Tableau 2. Définition des dimensions d'après Osterwalder et Pigneur (2010).**

Blocs	Description
Segments de client	Ce bloc décrit les différents groupes d'individus consommant la proposition de valeur.
Proposition de valeur	Ce bloc présente la combinaison de produits et de services créant de la valeur pour un segment de client donnée.
Canaux	Ce bloc présente la façon dont une entreprise communique et entre en contact avec ses segments de clients pour leur apporter une proposition de valeur
Relations avec le client	Ce bloc identifie les types de relations que l'organisation établit avec des segments de client donnés.
Flux de revenus	Ce bloc présente la façon de générer des revenus auprès de chaque segment de client.
Ressources clés	Ce bloc liste les actifs (physiques, intellectuels, humains et financiers) les plus importants et nécessaires au fonctionnement du modèle.
Activités clés	Ce bloc présente les actions (production, résolution de problème, plate-forme ou réseau) les plus

	importantes et nécessaires au fonctionnement du modèle
Partenaires clés	Ce bloc décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires incontournables et nécessaires au fonctionnement du modèle.
Coûts de structure	Ce bloc identifie l'ensemble des coûts inhérents au modèle d'affaires

### 2.1.2. Le Business Model et les organisations évoluant dans l'économie sociale et solidaire

Largement éprouvés dans le champ de l'économie traditionnelle, les BM font l'objet d'une littérature récente qui les introduit dans le champ de l'ESS (Persais, 2017 ; Ranjatoelina, 2015 ; Richez-Battesti, 2016 ; Calmé et al., 2016 ; Valéau et al., 2012). Selon Osterwalder et Pigneur (2010) toutes les organisations disposent d'un BM car elles se doivent de générer des revenus dans le but de garantir le financement de la proposition de valeur.

Parfois éloignés du champ de la littérature académique mais partant souvent des travaux d'Osterwalder et Pigneur (2010), des canevas peuvent être proposés pour accompagner les organisations de l'ESS dans une réflexion sur leur BM. Sans volonté à être exhaustif, on identifie, par exemple, le BMC *Beyond Profit* d'Osterwalder (2009), le *Lean Canvas*, le *Social Canvas*, le *Social Innovation Lab Canvas*, *Nonprofit Business Model* ou encore le *Mission Model Canvas* (Qastharin, 2016, Baraibar-Diez et al., 2019). Le tableau 3 propose une comparaison de cinq représentations managériales du BM, susceptibles de s'inscrire dans le champ de l'ESS et l'étude de ses organisations hybrides (Baraibar-Diez et al., 2019).

**Tableau 3 ; Comparaison des BM identifiés comme entrant dans le champ de l'ESS (<sup>1</sup>d'après Maurya (2012) ; <sup>2</sup>d'après Akina (2018) ; <sup>3</sup>d'après Grave (2011) ; <sup>4</sup>d'après Blank and Osterwalder (2016) ; <sup>5</sup> d'après Social Innovation Lab (2013))**

Dimensions	Lean Canvas <sup>1</sup>	Social Lean Canvas <sup>2</sup>	Non-profit Business Model Canvas <sup>3</sup>	Mission Model Canvas <sup>4</sup>	Social Business Model Canvas <sup>5</sup>
Bloc additionnels		<i>Problème Impact</i>			<i>Surplus</i>
Segments de client		<i>Dont early adopteurs</i>	<i>Co-créateur</i>	<i>Bénéficiaire</i>	
Proposition de valeur (PV)	<i>PV unique</i>	<i>PV unique</i>			
Canaux				<i>Déploiement</i>	
Relations client	<i>Avantage compétitif</i>	<i>Avantage compétitif</i>	<i>Relation</i>	<i>Adhésion et soutien</i>	<i>Type d'intervention</i>
Flux de revenus			<i>Flux de valeur : résultats</i>	<i>Réussite de la Mission / Critères d'incidence</i>	<i>Revenu</i>
Ressources clés	<i>Indicateurs clefs</i>	<i>Indicateurs clefs</i>			
Activités clés	<i>Solution</i>	<i>Solution</i>			
Partenaires clés	<i>Problème</i>	<i>Problème</i>			<i>Partenaire et partie prenantes clefs</i>
Coûts de structure			<i>Flux de valeur : dépense et coût</i>	<i>Coût / Budget de la Mission</i>	

Le BMC et ses modèles dérivés à l'ESS placent la proposition de valeur (ou valeur créée) « pour » les segments de clientèles au centre de leurs réflexions. Mais en s'intéressant aux activités, ils interrogent également sur le « qui » anime le processus

de création de valeur. Ils s'inspirent alors de la théorie des parties prenantes qui constitue leur originalité.

## 2.2. Les BM et la théorie des parties prenantes

En tant que perspective complémentaire aux BM, la théorie des parties prenantes s'interroge sur le « *avec qui* » et « *pour qui* » la valeur est créée (Freeman, 2010). Elle énonce qu'une organisation se caractérise au travers d'un ensemble de relations déterminantes et incontournables à son fonctionnement, entre des individus ou des groupes qui affectent ou sont affectés par ses opérations (Freeman 1984 ; Freeman et al. 2010). Les efforts menés collectivement par le réseau des parties prenantes sont alors au cœur de la valeur créée et le retrait d'un ou plusieurs de ces acteurs menace la pérennité d'une organisation (Freeman 2010, Freudenreich et al., 2019). L'intérêt des parties devient alors essentiel pour développer un BM robuste qui tient compte de leur contribution et des bénéfices qu'elles en retirent.

Des travaux récents identifient cinq parties prenantes au sein d'un BM, à savoir : les clients, les employés, les partenaires d'affaires, les partenaires financiers et les partenaires sociétaux (Freudenreich et al., 2019). Résumé en trois blocs (Segments de clientèle, Ressources clefs, Partenaires clefs), le BMC invite alors à réfléchir sur ces différents acteurs. En parallèle, la littérature permet d'isoler les quatre logiques qui poussent les parties prenantes à se mettre au service du BM d'une organisation (Freudenreich et al., 2019). Ces logiques permettent alors de réfléchir à leurs contributions et les bénéfices qu'elles retirent de la participation. Premièrement, les parties prenantes s'engagent, coopèrent et créent des relations avec l'organisation sur la base d'objectifs communs qui motivent la création de valeur (Freeman et al. 2010 ; Breuer et Lüdeke-Freund 2017). Deuxièmement, les parties prenantes tissent des relations qui vont au-delà de simples transactions (Freeman 2010). En effet, elles « *contribuent, que ce soit de manière substantielle ou non substantielle au processus de création de valeur de l'entreprise* » (Garriga, 2014). Troisièmement, la valeur est créée « *avec* » et « *pour* » les parties prenantes. La contribution des parties prenantes au processus de création de valeur et des bénéfices qu'elles en retirent doit alors être envisagée dans le BM (Freudenreich et al., 2019). Quatrièmement, la théorie des parties prenantes soutient que les relations portent sur une considération éthique de l'organisation, et inversement (Freeman et al. 2010). Cette notion

intègre alors l'idée d'une réflexion des impacts sociaux et/ou environnementaux que les parties prenantes retirent de leur implication dans le BM d'une organisation (Freudenreich et al., 2019). Ces impacts peuvent être étudiés au travers de la volonté d'atténuation des « externalités négatives », et ce notamment pour les organisations de l'ESS qui interprètent différemment la notion de performance globale (Mertens et Maree, 2013). En effet, ces organisations poursuivent une mission dont la réalisation a des impacts sur les parties prenantes qui ne sont pas capturées par une simple valeur marchande (Brouard et Larivet, 2010; Perret, 2002; ). L'atténuation des « externalités négatives » permet donc d'élargir le spectre de réflexion sur les coûts ou performances cachées que retirent les parties prenantes de leur participation au processus de création de valeur. Elle interroge alors la mesure des effets du BMC sur l'organisation comme sur l'ensemble de ses parties prenantes.

### **2.3. L'impact du BM sur les performances globales**

Être capable de mesurer les effets d'un BM devient une condition essentielle pour les organisations à missions sociales et solidaires qui s'entourent de plusieurs parties prenantes. Une question qui est issue de la revue de littérature est de savoir comment ces organisations peuvent développer un BM dans le but de réaliser une performance économique tout en apportant des bénéfices sociaux et/ou sociétaux à leurs parties prenantes. Pour ce faire un éclairage par les théories de la performance globale, et plus particulièrement par la méthode des coûts / performances cachés devient intéressante.

La littérature propose différentes méthodologies pour mesurer la performance globale d'une organisation. Parmi ces dernières, il est possible de citer le Triple Bottom Line (TBL ou 3BL) dont la mesure de performance globale prend en compte la performance environnementale, la performance sociale et la performance économique (exemple : Elkington, 1997 ; Norman et MacDonald, 2004). La balanced scorecard ajoute à la mesure de la performance financière trois perspectives, à savoir : l'innovation et l'apprentissage, les processus internes et l'attention apportée aux clients (Kaplan et Norton 2001). Cependant, ces méthodes d'analyse restent encore floues au regard des organisations de l'ESS, et ce notamment lorsqu'il s'agit d'indicateurs à utiliser pour rendre compte

de la valeur créée « *avec* » et « *pour* » les parties prenantes (Maître-Ferry, ISEOR).

Issue de la théorie socio-économique et éprouvée dans les structures sanitaires et sociales, la méthode des coûts / performances cachés devient intéressante pour appréhender la performance globale des organisations à mission (Maître-Ferry, ISEOR). La théorie socio-économique présente l'organisation comme un ensemble de structures interagissant ensemble et de comportements humains qui sont à l'origine de dysfonctionnements entraînant des coûts ou des performances cachés (Martinet et Savall, 1978). Les coûts cachés désignent à la fois des coûts qui sont pris en compte, mais délayés dans différents postes, et des coûts qui ne sont pas pris en compte et qui sont des manques à gagner. La performance cachée peut être envisagée soit comme une diminution des coûts cachés, soit comme la création de valeur qui n'a pas encore été mesurée. Ainsi, les coûts ou les performances cachées perturbent ou enrichissent la performance économique et sociale des organisations (Savall et Zardet, 2015). Les indicateurs traditionnels de l'organisation examinent rarement la performance globale sous cet angle, elles se concentrent souvent sur les résultats financiers. Ainsi, la théorie socio-économique propose des pistes pour mettre en avant les coûts et les performances cachés en les rendant visibles des parties prenantes qui s'investissent au sein du BM d'une organisation de l'ESS (Maître-Ferry, ISEOR). Elle permet finalement de mettre un terme à la distinction entre performance financière et extra-financière en considérant que les deux forment une performance intégrée (Savall et Zardet, 2015).

### **3. – Guide d'animation et solutions possibles**

#### **3.1. Guide d'animation**

Les objectifs de l'étude de cas sont divers :

- comprendre l'intégration professionnelle des travailleurs handicapés en milieu protégé
- découvrir les établissements et services d'aide par le travail
- s'interroger sur ces organisations hybrides qui évoluent dans monde de l'ESS
- construire le business model d'une organisation dite d'utilité sociale, susceptible de créer ou tout au moins s'appuyer sur la valeur économique

Le public visé sont des étudiants en 3ème année d'université ou d'école de commerce. Il s'initie à l'ESS en découvrant un courant et un outil pragmatique pour appréhender les organisations dites solidaires : les business models.

L'étude de cas est présentée lors d'un cours de 4h sur une initiation à l'ESS. Dans la première partie du cours, le BMC d'Osterwalder et Pigneur (2010) est présenté (environ 45 minutes). Il s'ensuit un débat de 45 minutes avec la classe sur l'adéquation de ce modèle à l'ESS et la présentation des modèles managériaux alternatifs.

Dans la deuxième partie, le professeur transmet le cas pour lecture. Les étudiants, répartis en binôme, ont 2h pour le traiter et, ainsi, aider Monsieur Kaiym à bâtir le BMC de l'ESAT Délos Apei 78. Un binôme est tiré au hasard pour exposer sa proposition de BM pendant 10 minutes. Les 20 dernières minutes du cours sont consacrées à une discussion entre les étudiants et le professeur afin de valider le BM de l'ESAT Délos Apei 78.

Pour répondre à la première question, nous proposons au professeur de fournir BMC d'Osterwalder et Pigneur (2010) (figure 1) et faire travailler les étudiants sur l'outil d'analyse ci-dessous qui est fourni :

Dimensions du BMC	Intérêt pour un ESAT	Limite pour l'ESAT
Segment de clients		
Proposition de valeur		
Canaux		
Relations avec le client		
Flux de revenus		
Ressources clés		
Activités clés		
Partenaires clés		
Coûts de structure		

Pour répondre à la seconde question, nous proposons au professeur de fournir le tableau de comparaison des BM identifiés comme entrant dans le champ de l'ESS (tableau 3) et faire réfléchir les étudiants sur la réalisation du BM de l'ESAT Délos Apei 78 en partant du BM Canvas (figure 1) et de leurs réponses à la question 1 :

### 3.2. Solutions possibles

La performance des ESAT est déterminée à la fois par sa finalité sociale et par sa productivité économique. La question qui se pose est de savoir si BMC convient à ce type de structure, au modèle hybride. L'ESAT, en tant qu'organisation à vocation sociale, participe activement à l'intégration des travailleurs en situation de handicap, tout en conciliant une logique de rentabilité économique (Cret et Jaubert, 2014 ; Baret, 2012). Si le BMC est un outil largement adapté pour permettre aux organisations d'explicitier leur logique d'affaires, la valeur sociale semble implicitement diminuée au profit de la valeur économique (Joyce et Paquin, 2016). Ce premier constat peut devenir une première limite, quant à l'adéquation du *BMC* pour l'étude d'un ESAT.

La dimension « segments de clientèle » est un élément majeur du modèle de l'ESAT. L'établissement doit bien répondre à la question : « Pour qui créons-nous de la valeur ? ». Sa typologie incite à réfléchir sur l'idée d'un marché bi-faces ou marché bilatéraux (Rochet et Tirole, 2004 ; Osterwalder et Pigneur, 2010). Au final, l'ESAT crée de la valeur en rendant possible des interactions entre des groupes de clients aux besoins distincts mais interdépendants, à savoir : des personnes adultes fragilisées par le handicap et des acteurs de l'économie locale. Les limites résident dans la typologie des clients de ce marché biface, spécifique au champ de l'ESS et ancré dans une vocation sociale, puisque :

- les personnes adultes fragilisées par le handicap ne sont pas des « clients » de la structure mais des bénéficiaires qui ne payent pas pour accéder à la valeur.
- les acteurs économiques proposent un projet collaboratif permettant de les qualifier davantage de co-créateurs que de clients.

Alors que les clients sont généralement considérés comme les destinataires du processus de création de valeur (ex., Osterwalder et

al. 2005 ; Zott et al. 2011), la théorie des parties prenantes oblige à considérer les clients de l'ESAT comme des acteurs actifs. En effet, ils ne se contentent pas de payer un service ou de bénéficier de ce dernier, mais ils soutiennent la proposition de valeur et contribuent à l'éclosion de coûts et performances cachées. Par exemple, le travail méticuleux des personnes en situation de handicap aide à répondre à un besoin de satisfaction des clients de l'ESAT mais également des propres clients/usagers de ces acteurs de l'économie locale. Les acteurs de l'économie locale offrent des missions qui aident ainsi à répondre au besoin d'intégration par le travail des personnes adultes en situation de handicap. Finalement, l'ESAT permet aux acteurs de l'économie locale de réduire la contribution à l'Agefiph (coût caché), valoriser leur politique RSE (performance cachée) ou encore de bénéficier de produits et/ou services réalisés avec minutie, une caractéristique majeure des travailleurs handicapé (performance cachée).

La dimension « Proposition de Valeur » est commune avec le BMC. Cependant, l'ESAT doit réfléchir à sa définition dans un contexte de marché bilatéral tout en mettant en avant sa double utilité sociale pour le bénéficiaire et le co-créateur. De plus, la combinaison des produits et services cherche à répondre à des problèmes sociaux (Yunus et al., 2010). Dans le cas présenté, il peut être intéressant de parler de proposition de valeur sociale qui peut se définir comme une intervention capable d'influencer changement social (Muller, 2012). Au regard de la théorie des parties prenantes, la « Proposition de Valeur Sociale » se doit également d'appuyer l'objectif commun qui porte l'ensemble des différentes parties et ce, au-delà des « Segments de Clientèle ». Elle doit être une formulation des contributions actives de chaque partie prenante au projet. En effet, si la « Proposition de Valeur Sociale » n'est pas perçue comme mutuellement bénéfique pour toutes les parties, l'ESAT perdrait ses partenaires et ses ressources mais également sa légitimité (Freudenreich et al., 2019). Ainsi, la « Proposition de Valeur Sociale » peut être formulée subtilement à la fois « avec » et « pour » les différentes parties prenantes de l'ESAT.

Les « Canaux » mobilisés peuvent être pensés dans la même lignée que le BMC. Toutefois, étant donné la typologie spécifique du bénéficiaire, il ne s'agit pas d'entrer directement en contact avec ce segment de clientèle mais avec un ensemble de parties prenantes et

plus particulièrement partenaires sociétaux (familles, prescripteurs, etc.) susceptibles d'encourager le « placement » au sein d'un ESAT.

Les « Relations avec le Client » demandent une attention similaire à celle proposée par le BMC, tout en alimentant une réflexion distincte entre les deux segments de clients définis (bénéficiaire et co-créateur).

L'étude des « Partenaires Clés » est un élément majeur. Toutefois, la définition des « partenaires clés » pour un ESAT ne se réfléchit pas dans un axe concurrentiel mais dans une ligne sociale. Les alliances ne s'arrêtent pas à la définition des partenaires ou fournisseurs mais s'élargissent vers plusieurs parties prenantes et la coopération s'appréhende sous l'angle de la collaboration (Yunus et coll., 2010). Pour amener une réflexion sur les « Partenaires Clés » de l'ESAT, il devient intéressant de se référer aux travaux de Freudenreich et al., (2019) qui isolent et différencient les partenaires d'affaires, les parties prenantes sociétales et les parties prenantes financières. Les parties prenantes sociétales intègrent plusieurs acteurs comme les aidants, les professionnels de santé etc. Dans le cadre de la création de valeur, l'ESAT contribue à proposer à ces différents acteurs une solution de prise en charge et d'accompagnement médico-social d'un public fragilisé par le handicap qui les concerne personnellement ou professionnellement. A l'inverse, ces acteurs contribuent au développement de l'ESAT en confiant l'accompagnement d'une personne adulte en situation de handicap. Certaines de ces parties prenantes assurent également un soutien et le maintien d'un environnement d'exploitation stable pour l'ESAT par le biais de réglementations, de normes sociales et d'accompagnement à la promotion et au développement de l'établissement etc. En échange, ces parties prenantes s'assurent du non-isolement et la prise en charge des personnes qui n'ont pas acquis assez d'autonomie pour travailler en milieu ordinaire. Les parties prenantes financières apportent des ressources, souvent associée au bloc « flux de revenus » ou « structure de coûts ». Les parties prenantes financières sont des parties prenantes dont les principales relations avec l'ESAT sont définies par leurs enjeux financiers et un intérêt dans la prise en charge de personne qui serait, sans cet établissement, en situation de fragilité extrême. Les partenaires financiers de l'ESAT sont essentiellement des organisations étatiques dont les intérêts financiers et sociaux sont inscrits dans la performance globale. L'ESAT propose à ses parties

prenantes des relations de nature coopérative (Freeman et al. 2000) qui constituent la base d'une création de valeur partagée (Bridoux et Stoelhorst 2016) et d'échanges mutuellement bénéfiques. Au travers du processus de création de valeur, elle inhibe des coûts cachés, notamment pour les familles.

Les « Ressources Clés » sont également pertinentes pour l'étude de l'ESAT. Osterwalder et Pigneur (2010) distinguent quatre catégories de ressources, à savoir : les ressources physiques, les ressources humaines, les ressources financières et les ressources intellectuelles. Une des limites isolées serait liée à l'intégration des institutions de gouvernance qui deviennent une ressource clé et une partie prenante déterminante pour mieux répondre au besoin social mais également à la spécificité du statut associatif de l'ESAT. La gouvernance de l'ESAT, en tant que ressource clé et partie prenante, implique de décentrer les réflexions, les prises de décision ou encore les évaluations d'activité avec plusieurs acteurs impliqués dans le système décisionnel et le développement des projets de l'établissement. Freudenreich et al., (2019) incite également à regarder les employés comme un groupe de parties prenantes dont les compétences et les activités sont des aspects essentiels de la proposition de valeur. Cette vision est d'autant plus vraie dans un ESAT qui demande des ressources humaines aux diplômés et compétences particulièrement adaptés aux bénéficiaires. Les salariés des ESAT sont largement engagés dans la proposition de valeur en proposant un accompagnement spécifique et personnalisé aux personnes en situation de handicap tout en les encadrant dans leur mission quotidienne pour répondre directement aux besoins des acteurs de l'économie locale mais également plus indirectement à ceux des partenaires sociétaux.

Les « Activités Clés » peuvent s'analyser sur la base du BMC. Si les activités de production ou de résolution de problème (Osterwalder et Pigneur, 2010) peuvent être des activités clés qui répondent à la proposition de valeur, aux relations avec les co-créateurs et à leur flux de revenus, la spécificité de l'ESAT demande à s'attacher à définir convenablement les activités relevant du médico-social mais également de l'animation des institutions de gouvernance liées au statut associatif.

Les « Flux de Revenus » et la « Structure des Coûts » peuvent également s'appréhender sur la base du BMC. Cependant, les

flux de revenus peuvent se réfléchir sur l'idée d'un modèle hybride où coexistent des lignes de recettes issues du modèle marchand (via les co-créateurs) et des lignes de rémunération issues du modèle non marchand (via l'intégration des bénéficiaires). Dans le cadre de l'ESAT, une des limites majeures du BMC seraient de ne pas valoriser son impact social en intégrant une ligne liée à la création de flux non financiers (ex : réintégration de travailleurs en milieu ordinaire etc.) et donc finalement liée directement au bénéfice de la proposition de valeur sociale.

Pour conclure, l'ESAT propose à la fois un BM sensible et complexe. Il est sensible car sa proposition de valeur s'intéresse à la fois à l'accompagnement médico-social de personnes fragilisées par le handicap et à leur intégration dans un milieu de travail protégé qui les place dans une dynamique d'autonomie dans notre société. Complexe, parce que son organisation et son fonctionnement confrontent plusieurs parties prenantes qui se regroupent autour d'un objectif commun et d'un processus de création de valeur partagée. Si la formalisation du BM décrit la manière dont l'ESAT crée de la valeur et assure ainsi sa propre pérennité, l'établissement doit apporter la preuve de sa performance globale à ses parties prenantes.

En parallèle de « traditionnels » indicateurs financiers liés à la gestion comptable, l'ESAT peut envisager de recourir à la méthode des coûts / performances pour présenter des indicateurs qui portent et valorisent sa proposition de valeur à l'ensemble de ses parties prenantes. Ainsi, pour les partenaires sociétaux et notamment les aidants, l'ESAT contribue à la réduction de coûts cachés comme les risques d'épuisement, d'isolement et de solitude par rapport à l'entourage familial, social et professionnel (Données du Ministère des affaires sociales et de la santé). Pour les collectivités territoriales et leurs élus, l'ESAT s'associe à des coûts et performances cachés comme la solidarité locale par l'amélioration de la prise en charge de personnes fragilisées sur un territoire. Apporteur d'activités et de prise en charge médico-sociale pour les adultes en situation de handicap, ils emploient également du personnel sur leur zone d'activité (Escuriet et al., 2021). Ainsi, l'ESAT crée et développe le potentiel humain par l'emploi tout en améliorant la qualité de vie de personnes fragilisées, et ce afin de répondre aux attentes des populations. Pour les partenaires financiers et notamment l'État, les montants des tarifs plafonds à la place en ESAT oscille entre 13 385 € et 16 729 € selon

les profils accueillis. En échange, la proposition de valeur de l'ESAT répond aux problématiques de coûts associés à l'accès à l'emploi et à la lutte contre les discriminations par l'inclusion sociale.

## Conclusion

Cette étude de cas s'attache à promouvoir la diversité et son approche inclusive, cherche à stopper les préjugés sur le handicap et les entreprises d'insertion qui les accompagnent. En effet, ce travail réalisé entre les étudiants et un ESAT s'inscrit dans une approche inclusive avec pour objectif de « construire une société à laquelle tous les individus, dans et avec leurs différences, peuvent participer et contribuer » (Potvin, 2014). Ainsi, l'éducation inclusive proposée au travers de cet exercice cherche à créer un « processus continu de transformation des milieux d'apprentissage en vue de prendre en compte la diversité des besoins et d'éliminer l'exclusion » dans un proche avenir professionnel (Potvin, 2014). Finalement, cette étude de cas et son animation s'inscrit dans la recherche de la promotion de la diversité et peut être des travaux de Shapiro (1999). En effet, son animation réside dans l'idée que le groupe d'étudiant doit s'animer autour de la reconnaissance (degré d'attention que reçoit une personne ou un groupe), le respect de l'autre et de ses différences et la responsabilité (Shapiro, 1999).

L'étude de cas présentée propose un triple objectif de réflexion et d'action à destination des étudiants, des enseignants-chercheurs et des ESAT. Tout d'abord, elle constitue un outil de découverte de l'ESS, de ses organisations. Elle sensibilise les étudiants à la question du handicap. Les étudiants peuvent ainsi comprendre davantage des organisations spécifiques pour leur proposer un BM adapté. Ils doivent réfléchir à un BM qui combine à la fois des enjeux économiques et sociaux ce qui peut correspondre à une nouveauté et susciter de l'étonnement, et donc de l'innovation.

Ensuite, cette étude de cas correspond à un outil pédagogique créatif. L'enseignant-chercheur peut potentiellement fédérer l'adhésion de ses étudiants, les mettre en situation d'être acteur de leur apprentissage. Il peut également conduire des recherches notamment sur l'usage des BM dans les organisations relevant de l'ESS et ce en y apportant des propositions d'améliorations.

Enfin, les ESAT peuvent tirer profit d'un regard extérieur. Les étudiants en école de commerce analysent ces organisations avec des perceptions nouvelles, fraîches, originales portées notamment sur la finance, l'économie et le marketing. Les ESAT bénéficient d'un regard différent, davantage business ce qui peut les aider dans leur développement de leur chiffre d'affaires.

*Remerciements : Nous remercions l'ESAT Délos Apei 78 pour son soutien et la transmission d'informations.*

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AKINA. site web de l'Akina Foundation consulté en février 2018 <http://akina.org.nz/news/introducing-the-social-lean-canvas/>.
- ALEXANDROS B., The nonprofit business model canvas. Document vidéo consulté en février 2018 sur le site web <https://www.youtube.com/watch?v14ZKkjBy9hq9U>.
- BARAIBAR-DIEZ E., ODRIOZOLA M.D., LLORENTE I., & SÁNCHEZ J.L.F., « Evaluating the Business Model of a Work Integration Social Enterprise » in Cantabria. In *Subsistence Entrepreneurship* (p. 51-67). Springer, Cham, 2019.
- BARET C., « Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales? Une proposition de matrice stratégique », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, N°2, 2012, p.66.-82.
- BELUSSI F., ORSI L., & SAVARESE M., « Mapping business model research : a document bibliometric analysis », *Scandinavian Journal of Management*, N°35, 2019.
- BLANK S., The mission model canvas-an adapted business model canvas for mission-driven organizations. *Steve Blank*, 2016.
- BOONS F., & LÜDEKE-FREUND F., « Business models for sustainable innovation : state-of-the-art and steps towards a research agenda », *Journal of Cleaner production*, 45, 2013, p. 9-19.
- BREUER H., & LÜDEKE-FREUND F., « Values-based network and business model innovation », *International Journal of Innovation Management*, N°21, 2017.
- BRIDOUX F., & STOELHORST J.W., « Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation ». *Academy of Management Review*, N°41, 2016, p.229.-251.

- BROUARD F., & LARIVETA S., (2010), « Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship », In *Handbook of research on social entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing.
- CRET B., & JAUBERT G., « Contre la thèse de la marchandisation du social: l'exemple des travailleurs handicapés en établissements et services d'aide par le travail (ESAT) », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, N°1, 2014, p. 54.-63.
- DESIGNING ENTREPRENEURSHIP. Creating Enterprise Through Design Culture - Scientific Figure on ResearchGate. Available consulté le 27 octobre 1955 du site web from: [https://www.researchgate.net/figure/The-Lean-Canvas-Maurya-2012-adapted-from-Osterwalder-and-Pigneur-2009\\_fig8\\_325618761](https://www.researchgate.net/figure/The-Lean-Canvas-Maurya-2012-adapted-from-Osterwalder-and-Pigneur-2009_fig8_325618761).
- DRUCKER P., *The Practice of Management*, Allied Publishers, 1955.
- CALME I., ONNEE S. & ZOUKOUA É.A., « Plateformes de crowdfunding et acteurs de l'écosystème entrepreneurial-Quelle (s) coopération (s), quels business models? », *Revue française de gestion*, 42, 2016, p. 139.-154.
- FREEMAN R.E., « Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation », *Journal of business ethics*, N°96, 2010, p.7.-9.
- ELKINGTON J., *The triple bottom line. Environmental management: Readings and cases*, 2, 1997
- ESCURIET M., FOURNIER M., & SANSON T., « Les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) français face à la pandémie de COVID 19: le rôle du territoire et de la proximité dans l'adaptation à la crise ». *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, N°66, 2021.
- FREUDENREICH B., LÜDEKE-FREUND F., & SCHALTEGGER S., « A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability », *Journal of Business Ethics*, N°166, 2020, p.3.-18.
- GARRIGA E., « Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process ». *Journal of Business Ethics*, N°120, 2014, p.489.-507.
- HAIGH N., & HOFFMAN A.J., « Hybrid organizations: the next chapter in sustainable business », *Organizational dynamics*, N°41, 2011, p.126.-134.
- IGAS, *Les établissements et le service d'aide par le travail*, Rapport, 2019.
- JOYCE A., & PAQUIN R.L., « The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models », *Journal of cleaner production*, N°135, 2016, p.1474.-1486.
- LACROIX G., & SLITINE R., *L'économie sociale et solidaire*, « Que sais-je ? » N° 4070, 2019.

- LUMPKIN G. T., MOSS T. W., GRAS D. M., KATO S., & AMEZCUA A. S., « Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all ? », *Small Business Economics*, N°40, 2013, p.761.-783
- MAITRE-FERRI A., *Formalisation et mesure de démarches RSA Cas d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire*. ISEOR
- MARTINET A., & SAVALL H., « Dysfonctionnements, coûts et performances cachés dans l'entreprise », *Revue d'économie industrielle*, N°5, 1978, p.82.-94.
- MORRIS M., SCHINDEHUTTE M., & ALLEN J., « The entrepreneur's business model: toward a unified perspective », *Journal of business research*, N°58, 2005, p.726.-735.
- MERTENS S., & MAREE M., « La « performance » de l'entreprise sociale: définition et limites d'une évaluation monétaire », *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, N°25, 2012, p.91.-122.
- MÜLLER S., « Business Models », in *Social entrepreneurship and social business: an introduction and discussion with case studies /* Christine K. Volkmann, Kim Oliver Tokarski, Kati Ernst (eds.), Springer Gabler, 2012.
- NORMAN W., & MACDONALD C., « Getting to the bottom of « triple bottom line » », *Business ethics quarterly*, 14, (2004, p.243.-262.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., & TUCCI C.L., « Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept », *Communications of the association for Information Systems*, 16, 005, 1.
- OSTERWALDER A., How to systematically build business models beyond profit. *Presentation at impACT3 at Jacobs University, Bremen, Germany. Available online*, 2009.
- OSTERWALDER A., & PIGNEUR Y., *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons, 2010.
- PERRET B., *Indicateurs sociaux. État des lieux et perspectives*, Les Papiers du cerc, 2002.
- PERSAIS E., « L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, N°2, p.79-92, 2017.
- POTVIN M., « Diversité ethnique et éducation inclusive : fondements et perspectives », *Education et Sociétés*, N°1, 2014, p.185.-202.
- QASTHARIN A.R., « Business model canvas for social enterprise », *Journal of Business and Economics*, N°7, 2016, p. 627.-637.
- RANJATOELINA J.T., *Le portefeuille de business models d'un groupe diversifié d'entreprises sociales : le cas Vitamine T*, 2015.

- RANJATOELINA J., DEWITTE A., & BOURKA B., *Le business model des entreprises sociales inclusives : le cas des SIAE, des EA et des ESAT*, 2016.
- RANJATOELINA J., DEWITTE A., & BOURKA B., *Le business model des entreprises sociales inclusives Cas des « secteurs » protégé, adapté et de l'insertion par l'activité économique en France*, 2020.
- SAEBI T., LIEN L., & FOSS N. J., « What drives business model adaptation ? The impact of opportunities, threats and strategic orientation », *Long range planning*, N°50, 2017, p.567.-581.
- SAVALL H., ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés* , 6<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2015. .
- SCHALTEGGER S., LÜDEKE-FREUND F., & HANSEN E.G., « Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability ». *International journal of innovation and sustainable development*, N°6, 2012, p.95.-119.
- SCHALTEGGER S., & WAGNER M., « Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions ». *Business strategy and the environment*, N°20, 2011, p. 222-237.
- SHAPIRO A., *Everybody belongs-Changing negative attitudes toward classmates with disabilities*, NewYork, Routledge, 1999.
- TEECE D.J., « Business models, business strategy and innovation », *Long range planning*, n°43, 2010, p. 172.-194.
- VALEAU P., BONCLER J., & ANNETTE F., « Les stratégies des organisations de l'économie sociale et solidaire : un passage par le concept de Business model, *Méthodes & Recherches*, 2012, p. 65-88.
- YUNUS M., MOINGEON B., & LEHMANN-ORTEGA L., « Building social business models: lessons from the Grameen experience », *Long Range Planning*, N°43, 2010, p.308.-325.
- ZOTT C., AMIT R., & MASSA L., « The business model: recent developments and future research », *Journal of management*, N°37, 2011, p.1019.-1042

