

---

**JÉRÉMY RANJATOELINA TANTELY**

Fondation Agir Contre l'Exclusion ;  
IAE Lille/Laboratoire IEM-CNRS UMR 9221



**ANNE-RYSLÈNE ZAOUAL**

Université d'Artois ; RIME Lab EA 7396

# Inclure des ressources délaissées

## Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l'insertion

*Cette recherche s'inscrit dans le courant de la théorie des ressources étendue et instruit empiriquement l'inclusion de ressources négativement perçues en l'appliquant au cas de ressources humaines. L'étude du cas Vitamine T, groupe emblématique de l'insertion par l'activité économique, met en lumière six ressources et compétences clés : une gouvernance hybride, des partenariats, un accompagnement social individuel, un institut de formation, un portefeuille d'activités diversifié et une compétence entrepreneuriale. Impliquant une capacité d'orchestration spécifique, l'inclusion de ressources humaines délaissées intervient à chaque niveau stratégique de l'organisation.*

Dans la théorie des ressources qui constitue l'approche dominante en management stratégique (Barney *et al.*, 2001), les auteurs tendent à hiérarchiser les ressources (en fonction de leur valeur présumée) pour caractériser les « bonnes » et les « mauvaises ». Dans certains cas pourtant, des ressources considérées comme problématiques (par une majorité d'acteurs) contribuent à créer de la valeur pour les organisations qui les mobilisent.

Weppe *et al.* (2012 ; 2013) suggèrent d'élargir le spectre des ressources afin de « ré-humaniser » l'approche par les ressources et mettre l'accent sur la perception managériale (Warnier, 2015). Dans un premier temps controversés (Durand, 2013 ; Warnier *et al.*, 2013b), leurs travaux introduisent les ressources « ordinaires » et « négatives » et appellent à explorer les processus de management qui leur sont associés (Warnier *et al.*, 2013a). Toutefois, il ne semble pas exister de recherches approfondies sur les organisations mobilisant délibérément des ressources négativement perçues.

Employant principalement des chômeurs de longue durée (environ 70 % de ses effectifs), le groupe Vitamine T est une entreprise française ayant délibérément recours à des ressources humaines délaissées par les recruteurs « classiques ». Ce spécialiste de l'insertion par l'activité économique (IAE<sup>1</sup>), fondé en 1978, connaît un développement soutenu depuis plusieurs années<sup>2</sup>. *A priori* contre-intuitif au regard des postulats traditionnels de la théorie des ressources, cet acteur emblématique de

l'entrepreneuriat social semble intrigant et constitue un cas empirique riche pour traiter notre question de recherche : Comment inclure des ressources humaines délaissées ? Notre analyse met en relief les dispositifs développés pour inclure des ressources humaines perçues négativement. La capacité d'orchestration des ressources (Sirmon *et al.*, 2011 ; Wales *et al.*, 2013) progressivement construite a permis au groupe Vitamine T de devenir une entreprise sociale mature et performante.

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

## I – AMENDEMENTS À LA THÉORIE DES RESSOURCES

### 1. La théorie des ressources étendue

Weppe *et al.* (2012) reviennent sur les principales controverses et critiques relatives à l'approche par les ressources (voir encadré). Ils recommandent de faire preuve de vigilance vis-à-vis de l'idéologie induite par la théorie des ressources selon Barney, 1991 ; Barney (1991 ; Barney *et al.*, 2001). Dans cette approche, l'avantage concurrentiel d'une organisation découle de la possession de ressources « stratégiques » aux attributs VRIN (valorisable, rare, inimitable, non substituable).

1. L'IAE est un secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui emploie temporairement des chômeurs de longue durée pour favoriser, grâce à des dispositifs d'accompagnement social et professionnel, leur retour à l'emploi.

2. Son résultat net consolidé, en constante évolution depuis 2010, s'élève à 1,6 million d'euros.

---

## 5 RISQUES LIÉS À L'APPLICATION DES POSTULATS DE LA THÉORIE DES RESSOURCES DE J.B. BARNEY

---

- 1) La théorie des ressources se focalise sur une minorité de firmes.
- 2) L'idéologie de la rareté valorise les rentes et freine l'innovation radicale.
- 3) L'idéologie de la rareté encourage le repli sur soi et freine la coopération.
- 4) Le coût d'acquisition et de préservation des ressources peut dépasser leur valeur.
- 5) La valeur peut être captée par la ressource elle-même.

Source : [Weppe et al. \(2012\)](#).

---

Cette focalisation sur les ressources stratégiques implique une conception restrictive de la performance. Elle conduit à négliger les ressources non stratégiques – pourtant abondantes et accessibles – ([Weppe et al., 2013](#) ; [Warnier et al., 2013a](#); [Fréry et al., 2015](#)) et à réduire le champ d'application de cette approche théorique à une minorité d'organisations ([Miller, 2003](#) ; [Arrègle et Powell, 2009](#)).

[Weppe et al. \(2013\)](#) proposent une nouvelle typologie des ressources constituée de trois catégories (stratégiques, ordinaires et négatives ; cf. [tableau 1](#)). Pour pallier les risques liés aux postulats de la théorie des ressources, leur typologie s'appuie sur l'interprétation, la perception et la subjectivité des managers quant à la productivité d'une ressource (par rapport à son coût).

La rationalité limitée ([Simon, 1947](#)) et la pression concurrentielle amènent les agents (entreprises et managers) à focaliser leur attention sur leurs concurrents directs et à développer d'éventuelles représentations biaisées de leur environnement ([Johnson et Hoopes, 2003](#)). Afin d'inscrire leur typologie dans une perspective dynamique, la théorie des ressources étendue ([Warnier, 2015](#)) met en évidence les relations entre

l'intersubjectivité – « le partage de propriétés subjectives par plusieurs agents » ([Warnier et al., 2013a](#), p. 1366, trad. auteurs) – au sein d'un secteur, la subjectivité d'un entrepreneur et les pratiques d'actualisation mises au point par une organisation ([figure 1](#)).

Les processus d'évaluation, d'acquisition et d'actualisation des ressources sont déterminés par les représentations mentales collectives présentes sur les secteurs. Ces mécanismes influencent les pratiques de sélection et de déploiement de ressources ([Makadok, 2001](#)) en conduisant les managers à ignorer ou *a contrario* rechercher certaines ressources. En replaçant l'entrepreneur au cœur des processus liés aux ressources, cette extension montre qu'il est possible, à partir d'une subjectivité alternative et de ressources non stratégiques, de construire une organisation performante.

### 2. L'orchestration des ressources au sein de l'organisation

Le processus de valorisation des ressources est généralement décomposé en deux phases. Après le « resource picking » où les entreprises doivent sélectionner les

**Tableau 1** – Typologie des ressources de [Weppe et al. \(2013\)](#)

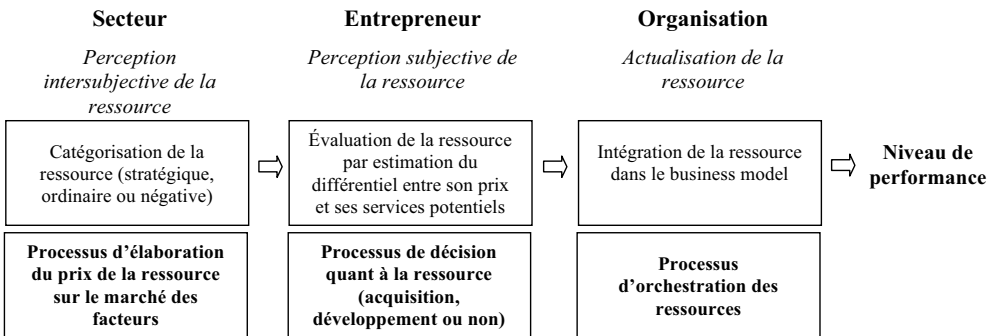
|   |  |
|---|--|
| <p><b>Ressource stratégique</b><br/><i>(strategic resource)</i></p> | <p>« Ressource rare, perçue généralement par les entreprises d’un même secteur comme positive en termes de performance, c’est-à-dire ayant une productivité attendue supérieure à son coût (d’acquisition ou de développement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

Source : [Weppe et al. \(2013, p. 50-53\)](#).

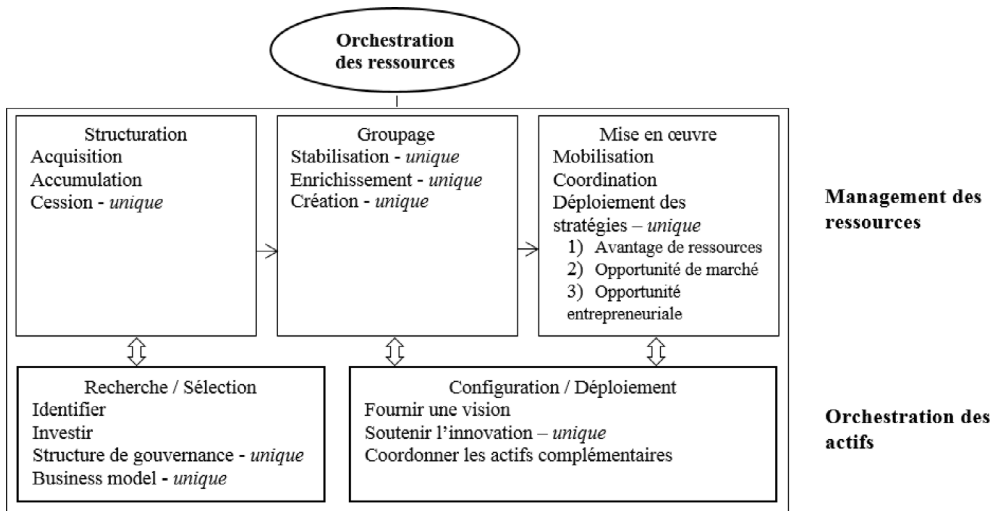
« bonnes ressources » tout en esquivant les « mauvaises » ([Makadok, 2001](#)), les ressources sont déployées en interne. [Priem et Butler \(2001\)](#) regrettent le manque de travaux concernant cette seconde phase. En effet, [Hansen et al. \(2004, p. 1280, trad. auteurs\)](#) considèrent « que ce qu’une entreprise fait avec ses ressources est au moins

aussi important que les ressources qu’elle possède ». [Sirmon et al. \(2007\)](#) proposent un modèle théorique de management à partir de plusieurs processus : 1) la structuration du portefeuille de ressources (acquisition, accumulation et cession) ; 2) le groupage qui permet l’intégration et la combinaison des ressources (stabilisation,

**Figure 1** – La théorie des ressources étendue



Source : [Warnier \(2015\)](#).

**Figure 2** – Modèle théorique d’orchestration des ressources

*Unique* : L'élément n'a pas d'équivalent conceptuel dans le référentiel complémentaire

Source : [Sirmon et al. \(2011, p. 1395, trad. auteurs\)](#).

enrichissement et création) ; 3) la mise en œuvre pour saisir les opportunités de marché et entrepreneuriales grâce aux capacités de l'organisation (mobilisation, coordination et déploiement). L'orchestration des actifs ([Helfat et al., 2007](#) ; [Depeyre, 2008](#)) renvoie aussi aux mécanismes (recherche/sélection et configuration/déploiement des ressources) permettant à l'entreprise d'atteindre une performance supérieure ([Sirmon et Hitt, 2009](#)). L'orchestration des ressources ([Sirmon et al., 2011](#) ; [Wales et al., 2013](#)) introduit un niveau d'analyse intermédiaire entre les ressources et l'avantage concurrentiel de l'organisation tout en orientant la réflexion autour des pratiques managériales ([figure 2](#)). Ce référentiel s'appuie sur les complémentarités des modèles théoriques de management des ressources ([Sirmon et al., 2007](#)) et d'orchestration des actifs ([Helfat et al.,](#)

[2007](#)) pour permettre une compréhension plus fine des mécanismes d'orchestration des ressources développés par les organisations.

[Sirmon et al. \(2007 ; 2011\)](#) adoptent toutefois, dans leurs modèles, une conception indifférenciée des ressources ([Warnier et al., 2013a](#)). L'orchestration des ressources – stratégiques, ordinaires et négatives – est centrale pour comprendre comment les organisations combinent et configurent chacune à leur manière les ressources dont elles disposent. Associer le *framework* de l'orchestration ([Sirmon et al., 2011](#)) et la théorie des ressources étendue ([Warnier et al., 2013a](#)) semble pertinent pour explorer et mettre en lumière les pratiques managériales consacrées à l'inclusion de ressources négativement perçues. Au regard des postulats théoriques de l'approche par les ressources, une stratégie consistant à

déployer de telles ressources semble contre-intuitive. En pratique, l'IAE (secteur de l'ESS), qui inclut des personnes en situation d'exclusion professionnelle, s'inscrit pourtant délibérément dans cette logique.

## II – LE GROUPE VITAMINE T, UN CAS EMBLÉMATIQUE DE L'IAE

### 1. Présentation de l'IAE et méthodologie de l'étude

Ayant émergé dans les années 1970, l'IAE, qui compte en 2012 près de 40 000 associations et entreprises, a « pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de

contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement » (article L. 5132-1 du code du travail). Pour intégrer une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) et bénéficier d'un accompagnement social et professionnel visant à lever les freins à l'emploi, ces personnes doivent au préalable obtenir un « agrément » délivré par Pôle Emploi. En fonction de leurs besoins et de l'offre disponible au niveau local, les bénéficiaires-usagers sont généralement orientés vers quatre types de SIAE<sup>3</sup>.

Notre étude de cas unique porte sur le groupe Vitamine T, l'un des acteurs majeurs de l'IAE en France (voir encadré sur la méthodologie).

---

## MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE DE CAS

---

Cette recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire (Charreire-Petit et Durieux, 2007) visant la compréhension des phénomènes (Dumez, 2013). Acteur historique du secteur de l'IAE, le groupe Vitamine T comporte une association (loi 1901) et une SAS à finalité sociale qui coordonne douze filiales. Ce groupe diversifié de SIAE constitue notre niveau d'analyse et justifie le choix de ce cas unique (Dyer et Wilkins, 1991), riche et singulier. Cette expérience en matière de réinsertion a permis au groupe de mettre au point des dispositifs (notre unité d'analyse) pour inclure des ressources humaines délaissées par les entreprises de l'économie dite « classique ».

Nous nous appuyons sur des données primaires dont de l'observation participante, 7 entretiens semi-directifs (2 avec le directeur de la communication [E1] et [E2] ; 1 avec le responsable de la Part du Pain Wazemmes [E3] ; 1 avec le directeur du développement [E4] ; 1 avec le dirigeant d'une SIAE, également administrateur du MOUVES<sup>4</sup> [E5] ; 1 avec l'adjointe au chef du service MTIP<sup>5</sup> de la DIRECCTE Nord-Pas-de-Calais en charge de l'IAE [E6] ; 1 avec le directeur général de la Sauvegarde du Nord [E7]) et des données secondaires (rapports d'activités, bilans sociaux, presse, discours, site Internet). La collecte s'est déroulée en 2

3. Ateliers et chantiers d'insertion (ACI), entreprises d'insertion (EI), entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) et associations intermédiaires (AI).

4. Mouvement des entrepreneurs sociaux.

5. Marché du travail et insertion professionnelle.

phases : janvier à décembre 2012 et octobre 2013 à juin 2015. Depuis octobre 2013, un des auteurs mène une recherche-intervention en tant que chargé d'études/consultant pour la Fondation agir contre l'exclusion en partenariat avec l'Association des paralysés de France et la Chambre régionale de l'ESS du Nord-Pas-de Calais. Cette mission a permis d'enrichir nos données primaires par des comptes rendus des interactions avec les acteurs de l'IAE lors de différents événements. Cet enracinement sur le terrain et le recueil des données en deux phases justifient les itérations (Dey, 1993 ; Miles et Huberman, 2003) caractéristiques de la démarche d'abduction développée dans cette recherche. Les données traitées qualitativement ont fait l'objet d'une analyse chronologique et thématique et sont présentées *via* « une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 11) par le prisme de l'orchestration des ressources (Sirmon *et al.*, 2011).

Source : les auteurs.

## 2. Le groupe Vitamine T : présentation du cas

Sans être représentatif de la majorité des SIAE, le groupe Vitamine T est un acteur de référence dans le domaine de l'IAE. Dès la création de sa première entreprise d'insertion en 1978 sous l'impulsion de Pierre de Saintignon (à l'époque, directeur général de la Sauvegarde du Nord<sup>6</sup>), Vitamine T choisit délibérément de lutter contre l'exclusion professionnelle en recrutant des personnes éloignées de l'emploi. Progressivement, le groupe a développé un portefeuille de SIAE *via* des créations et des acquisitions. Depuis 1978, il a accompagné près de 30 000 personnes vers l'emploi et a largement contribué à l'institutionnalisation du secteur de l'IAE. En 2013, il compte 2 524 salariés, dont 1 788 en parcours d'insertion et 736 permanents. Ses 12 filiales (tableau 2) réalisent un chiffre d'affaires consolidé de 40 millions d'euros (+ 36 % par rapport à 2008).

## III – LES DISPOSITIFS D'INCLUSION DU GROUPE VITAMINE T

### 1. Salariés en insertion : recherche et sélection de ressources humaines aux caractéristiques spécifiques

Les SIAE du groupe Vitamine T sélectionnent et recrutent les personnes les plus exclues du marché de l'emploi. Ces personnes cumulent généralement des difficultés sociales et/ou situationnelles freinant leur accès à l'emploi (voir encadré page 129).

En raison de leur situation personnelle et professionnelle, ces personnes sont généralement délaissées par le marché : « On entre chez Vitamine T parce qu'on n'entre pas ailleurs » (*Bilan social* 2012). Les employeurs tendent à les percevoir comme des ressources humaines dont l'employabilité est faible : « Ces personnes ont

6. La Sauvegarde du Nord regroupe des entreprises et des établissements sociaux et médico-sociaux qui accueillent et accompagnent différents publics rencontrant des difficultés sociales, médicales et/ou professionnelles.

**Tableau 2** – Les filiales du groupe Vitamine T

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

Source : les auteurs, à partir de données secondaires.

forcément un CV qui pose des problèmes » (E5). Valable vingt-quatre mois, l'agrément délivré par Pôle Emploi atteste de leur « faible employabilité » et ouvre la

possibilité de réaliser un parcours d'insertion. Cet artefact permet d'identifier et de sélectionner ces publics, mais il révèle également le caractère délaissé de ces



---

## LES FREINS À L'EMPLOI ET LES FACTEURS GÉNÉRATEURS D'EXCLUSION

---

### En 2012

- 20 % des salariés du groupe Vitamine T ont des problèmes de santé et 10 % ont des problèmes d'addiction ;
- 25 % ont des problèmes d'alphabétisation ou d'illettrisme ;
- 33 % ont des problèmes d'autonomie (logement, mobilité, garde d'enfant, etc.) ;
- 90 % ont des problèmes financiers (sans ressources ou bénéficiaires des minima sociaux) ;
- et pour certains, une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH), des problèmes de justice, de discrimination, etc.

Source : les auteurs, à partir de données secondaires.

---

ressources humaines par les entreprises classiques. Dans le groupe Vitamine T, les salariés en insertion représentent 70 % des effectifs et bénéficient d'un parcours modulable de quatre à vingt-quatre mois visant à augmenter leur employabilité : « Ce n'est pas leur passé qui nous intéresse, mais leur avenir. » (données secondaires). Ils constituent des ressources nécessaires à l'exploitation et à la pérennisation des différentes filiales détenues majoritairement ou totalement par la SAS *Groupe Vitamine T* (présidée par André Dupon<sup>7</sup>) qui gère les fonctions support. Les années d'expérience ont permis au groupe Vitamine T d'établir une classification des publics accueillis dans ses SIAE pour adapter et affiner ses dispositifs d'accompagnement aux différents « profils » : « Rien de comparable que l'on soit licencié à plus de 55 ans, alors que l'on a toujours travaillé, ou que l'on appartienne à la seconde génération de chômeurs, héritier malgré soi d'un modèle de société qui reproduit jusqu'à la précarité. » (*Bilan social* 2012).

### 2. Insertion sociale et professionnelle des salariés en parcours : groupage et mise en œuvre des ressources

#### *La gouvernance hybride du groupe Vitamine T*

Depuis 1978, Vitamine T a progressivement développé et intégré plusieurs SIAE. Des décisions en matière de gouvernance ont été prises pour permettre au groupe de réaliser sa mission sociale tout en assurant son développement économique (non-rémunération des capitaux et réinvestissement intégral et systématique des bénéfices). Son unique actionnaire est l'association loi 1901 Vitamine T créée en 1987 dont l'objet est de « mettre en œuvre tous les moyens de nature à faciliter l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté, notamment par la création, sans but lucratif pour elle, d'activités économiques inscrites dans le champ concurrentiel » (extrait du *Journal Officiel*). Son conseil d'administration<sup>8</sup> bénévole, présidé par Pierre de Saintignon<sup>8</sup>, réunit essentiellement

7. Depuis 2013, André Dupon est président du MOUVES et de la Sauvegarde du Nord.

8. Pierre de Saintignon était également vice-président du conseil régional du Nord-Pas-De-Calais de 1998 à 2015.

**Tableau 3** – Effectifs et effort d’insertion du groupe Vitamine T (2008-2014)

|   | 2008         | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Nombre de salariés permanents</b>              | 611          | 739          | 835          | 940          | 909          | 736          | 676          |
| <b>Nombre de salariés en parcours d’insertion</b> | 2008         | 2134         | 2083         | 2122         | 1808         | 1788         | 1786         |
| <b>Effectif total</b>                             | 2619         | 2873         | 2918         | 3062         | 2717         | 2524         | 2462         |
| <b>Effort d’insertion (%)</b>                     | <b>30,43</b> | <b>34,63</b> | <b>40,09</b> | <b>44,30</b> | <b>50,28</b> | <b>41,16</b> | <b>37,85</b> |

Source : les auteurs, à partir de données secondaires.

des dirigeants d’organisations privées et publiques régionales. Cette gouvernance hybride porte la vision du groupe, et lui assure les moyens et les ressources économiques nécessaires pour réaliser sa mission d’intérêt général.

### *Les partenariats*

Le recrutement par une entreprise « classique » est la finalité de tout parcours d’insertion. Pour créer des connexions avec l’économie classique, le groupe a développé plusieurs partenariats : « Il faut mettre en place des passerelles entre le parcours d’insertion et les entreprises pour qu’elles puissent juger les gens en situation de travail et pas sur des préjugés ou des stigmatisations. C’est cela qui fait que l’on n’est pas dans l’imagination, dans les représentations. » (E5). Par rapport à la majorité des SIAE, la taille et la gouvernance du groupe lui confèrent une certaine capacité à construire de tels partenariats. Ils peuvent être liés au développement de co-entreprises (ex. : Van Gansewinkel, Paul, Adecco) et à

la réponse à des appels d’offres publics (entrée en vigueur des clauses d’insertion en 2006). Vitamine T participe également à des groupements d’employeurs localisés (site Eco-Industria de Lesquin) et thématiques (Alliance Emploi). Ces coopérations lui permettent de compléter ses compétences, de soutenir l’innovation sociale et le développement d’activités permettant de proposer des emplois aux salariés en insertion.

### *L’accompagnement des salariés en insertion par les permanents*

Le nombre de salariés permanents rapporté à celui des salariés en parcours permet d’évaluer l’« effort d’insertion » des SIAE. Au sein du groupe, ce rapport était en constante augmentation jusqu’en 2012 ([tableau 3](#)).

Les permanents accueillent et accompagnent les salariés en insertion, notamment en assurant leur montée en compétence. Dans les différentes filiales, les opérationnels (chefs d’équipes, contremaîtres et

chefs d'atelier) assurent leur formation et transmettent des savoir-faire spécifiques (51 « métiers-supports » disponibles). Pour lever les freins à l'emploi, vingt-cinq travailleurs sociaux<sup>9</sup> accompagnent les salariés en parcours sur leurs problématiques « périphériques » personnelles et professionnelles (ex. : projet professionnel, vie au travail, logement, santé, mobilité, justice). Cet accompagnement permet d'associer des salariés permanents aux salariés en insertion pour stabiliser et enrichir ces derniers, notamment *via* la transmission de savoir-faire et savoir-être mobilisables pendant et après leur parcours.

### ***L'Institut de formation Vitamine T***

Pour répondre aux problématiques spécifiques des salariés en parcours, le groupe Vitamine T a créé son propre institut de formation sous forme associative. Opérationnel et agréé depuis 2013, il permet d'internaliser certaines formations assurées jusqu'ici par des partenaires extérieurs afin de « mettre en place des contenus adaptés aux caractéristiques des publics [en insertion] [...] [Par exemple, pour] des publics qui ont des difficultés à lire et écrire » (E4). Variées et adaptées aux besoins de chacun, les formations suivies par les salariés en parcours leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences (ex. : conduite d'engins et permis, informatique, qualité et sécurité, comptabilité et gestion) et des savoirs nécessaires à leur recrutement post-parcours : « Les entreprises veulent des candidats formés et avec les habilitations nécessaires pour

les métiers sur lesquels elles embauchent [...]. Elles veulent donc des candidats immédiatement employables. La formation est un effet levier important pour nos salariés en parcours d'insertion. » (DRH, données secondaires). Avec les salariés permanents, cet institut enrichit les salariés en parcours avec de nouvelles compétences.

### ***La dynamique entrepreneuriale et le portefeuille d'activités***

Dans le groupe Vitamine T, de nouvelles structures sont régulièrement créées ou acquises pour assurer la réinsertion de chômeurs de longue durée. Si la mission du groupe est avant tout sociale, le potentiel de performance économique est prépondérant dans le choix des nouvelles activités : « Le business model doit être viable car on ne peut pas créer de l'emploi pour les personnes en difficulté si on n'est pas performant économiquement » (E4). En outre, le groupe développe des activités qui mobilisent des emplois aux qualifications accessibles et dont les compétences sont recherchées sur le marché : « Le métier-support retenu doit permettre aux salariés en insertion de développer des savoir-faire et savoir-être qu'ils pourront valoriser dans une entreprise classique. » (E4). Depuis 1978, le groupe a créé en propre ou en partenariat dix-huit activités et développé deux activités *via* des acquisitions de structures existantes ; et connu quatre cessations d'activités et trois cessations. Ces dynamiques de portefeuille ont permis de développer une véritable

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

compétence entrepreneuriale pour saisir les opportunités de marché.

Démultipliant les possibilités de parcours, de mise en situation et de construction du projet professionnel des salariés en insertion, ce portefeuille d'activités constitue une ressource distinctive du groupe par rapport à la majorité des SIAE. Les publics les plus éloignés de l'emploi peuvent bénéficier de parcours personnalisés pour réintégrer progressivement les exigences et les contraintes de l'entreprise : « Après un passage en ACI, les salariés découvrent les contraintes économiques plus fortes d'une entreprise d'insertion avant de connaître une véritable immersion au sein d'une entreprise classique, en qualité d'intérimaire, via l'une de nos entreprises de travail temporaire d'insertion. » (*Bilan social* 2012).

## IV – DISCUSSION

### 1. Le *continuum* des ressources : mise en application et contributions théoriques

Au lieu d'éviter les « mauvaises ressources » comme le suggère [Makadok \(2001\)](#), une organisation peut être performante en incluant des ressources délaissées (perçues négativement) par une majorité d'acteurs (encadré ci-dessous).

Ces ressources (humaines, dans notre cas) sont même activement recherchées par cette organisation en raison de sa mission. Ainsi, une même ressource, délaissée par une majorité d'entreprises de l'économie dite « classique », est vitale (stratégique ?) pour le secteur de l'IAE. Cette perception différenciée révèle la limite des approches

## — LA « RESSOURCE NÉGATIVE » : UNE NOTION CONTROVERSÉE —

La controverse parue dans le numéro 234 de la RFG (*cf.* [Weppe et al., 2013](#) ; [Durand, 2013](#) et [Warnier et al., 2013b](#)) et les nombreuses itérations auprès des acteurs du terrain et de la communauté scientifique nous amènent à revenir sur la terminologie « ressource négative ». En particulier lorsqu'elle est appliquée à des ressources humaines, cette notion est délicate à manier et peut prêter à controverse. Or, [Weppe et al. \(2013\)](#) s'appuient sur le caractère « délaissé » de la ressource pour affirmer sa perception négative par les acteurs. Pour autant, ils ne développent pas le dispositif méthodologique permettant de démontrer ce lien (perception et statut de la ressource). La perception, qui renvoie aux représentations mentales des acteurs, reste difficile à percevoir et à saisir. Aussi, préférons nous qualifier les ressources à partir de l'action des entreprises à leur égard. Dans cette perspective, nous proposons le terme « ressource délaissée » plutôt que « ressource négative », en particulier lorsqu'il s'agit de ressources humaines. Quant à la traduction anglaise, nous proposons l'usage du terme « *wasted resource* » en référence au plaidoyer de [Morrow \(1957\)](#) publié dans la *Harvard Business Review* en faveur de l'inclusion d'une autre « catégorie » de ressources humaines délaissées par les entreprises du sud des États-Unis dans les années 1950 : les afro-américains.

Source : les auteurs.

**Tableau 4** – Le continuum des ressources

|                              | Ressource stratégique | Ressource ordinaire    | Ressource négative    |
|------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| <b>Statut</b>                | Rare                  | Commune                | Délaissée             |
| <b>Productivité attendue</b> | > coût d'acquisition  | = coût d'acquisition   | < coût d'acquisition  |
| <b>Performance perçue</b>    | +                     | =                      | -                     |
| <b>Potentiel perçu</b>       | Source de rentes      | Parité concurrentielle | Destruction de valeur |

Source : les auteurs, à partir de [Weppe et al. \(2013\)](#).

qui catégorisent de manière dichotomique les ressources.

La typologie des ressources de [Weppe et al. \(2013\)](#) met dûment en perspective les mécanismes subjectifs inhérents à l'évaluation des ressources par les acteurs. Dans la perception individuelle ou collective, une ressource peut être considérée comme stratégique, ordinaire ou négative. Fondamentalement liée à l'espace temporel et au contexte culturel (cf. [Morrow, 1957](#)), la perception est toutefois évolutive. Par exemple, une ressource perçue négativement en  $t$  peut devenir « stratégique » en  $t + 1$  ; tout comme deux individus, deux organisations ou deux secteurs peuvent avoir une perception différente d'une même ressource. Le contexte dans lequel interagissent les acteurs ainsi que les valeurs individuelles et collectives jouent, en effet, un rôle indéniable dans l'appréciation et la caractérisation des ressources. La perméabilité des frontières (entre type de ressources) nous amène à considérer cette typologie comme un *continuum* (tableau 4).

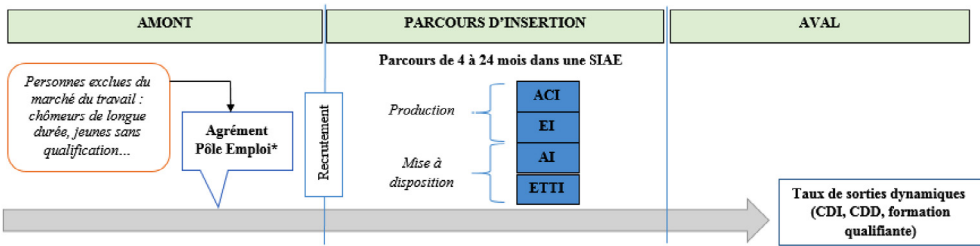
Si notre cas se focalise sur des ressources humaines, on trouve dans d'autres domaines des ressources longtemps délaissées devenues stratégiques. Les matières résiduelles,

désormais qualifiées de « ressources » par les professionnels, trouvent une nouvelle valeur avec la diffusion des principes d'écologie industrielle ([Zaoual, 2014](#)), par exemple. Ces réalités empiriques, contre-intuitives au regard des postulats théoriques de l'approche par les ressources, confirment la nécessité de dépasser le focus sur les ressources stratégiques pour considérer le potentiel des ressources non stratégiques ([Fréry et al., 2015](#)). Toutefois, un portefeuille majoritairement composé de ressources délaissées suppose une capacité d'orchestration ([Sirmon et al., 2011](#) ; [Wales et al., 2013](#)) spécifique.

## 2. Inclusion de ressources délaissées et capacité d'orchestration

Les SIAE emploient temporairement des ressources humaines délaissées par la majorité des entreprises. Elles constituent un « sas », une étape intermédiaire préparant le retour à l'emploi (figure 3).

En améliorant l'employabilité des salariés en parcours, la finalité des SIAE semble être de modifier la perception des recruteurs des entreprises classiques. Il s'agit d'accompagner et d'orchestrer la transition

**Figure 3** – Le processus d’insertion des salariés en parcours

\* L'agrément Pôle Emploi marque l'entrée des personnes dans le champ de l'IAE

Source : les auteurs.

du statut de ressource délaissée à ressource ordinaire (voire stratégique). Cependant, l'action des SIAE ne suffit pas toujours à lever l'ensemble des freins à l'emploi et à modifier les représentations individuelles et collectives. En effet, un parcours d'insertion peut contribuer à « coller une étiquette négative » supplémentaire aux personnes. Si notre dispositif méthodologique actuel ne le permet pas, il est souhaitable d'analyser de manière approfondie la perception des recruteurs à l'égard des candidats ayant effectué un parcours en SIAE.

Inclure des ressources humaines délaissées repose sur un subtil équilibre entre accompagnement social et professionnel et maintien des exigences de l'entreprise. Évaluées sur leur capacité à favoriser le retour à l'emploi (cf. taux de sorties dynamiques), les SIAE sont constamment tiraillées entre ces deux logiques. À l'issue du parcours, un « pas » trop important à franchir entre l'entreprise d'insertion et l'entreprise classique peut compromettre le processus d'insertion professionnelle et provoquer une nouvelle rupture.

Dans notre cas, l'inclusion de ressources humaines délaissées repose sur une capacité

d'orchestration (Sirmon *et al.*, 2011 ; Wales *et al.*, 2013) progressivement construite. Elle s'articule autour de six ressources et compétences qui interviennent à différents niveaux stratégiques (tableau 5).

Au niveau *corporate*, la gouvernance et l'encastrement de l'organisation (et de ses dirigeants) dans l'environnement socio-économique permettent de diffuser la vision, soutenir l'innovation sociale (Helfat *et al.*, 2007 ; Sirmon *et al.*, 2011) et assurer des débouchés à l'issue des parcours (passerelles entre l'entreprise d'insertion et les entreprises classiques). Au niveau *business*, les dynamiques du portefeuille d'activités permettent de continuellement expérimenter et renouveler les activités inclusives. Cette compétence entrepreneuriale permet de saisir les opportunités entrepreneuriales et de marché (Sirmon *et al.*, 2007, 2011) pour proposer aux salariés en parcours des emplois variés et en adéquation avec les besoins des entreprises classiques. Enfin, au niveau fonctionnel, des dispositifs d'accompagnement et de formation, adaptés aux caractéristiques des ressources humaines employées, participent à leur stabilisation et leur enrichissement (Sirmon *et al.*, 2007, 2011).

**Tableau 5** – Ressources et compétences pour inclure des ressources humaines délaissées

| Ressources et compétences clés  | Niveau stratégique |
|---|--------------------|
| 1) Une gouvernance hybride  | <i>Corporate</i>   |
| 2) Des partenariats où le « capital social managérial » (Adner et Helfat, 2003) et les engagements externes des dirigeants semblent jouer un rôle de diffusion et de légitimation non négligeable                               |                    |
| 3) Un portefeuille diversifié d'activités inclusives <sup>a</sup> générateur de synergies   | <i>Business</i>    |
| 4) Une compétence entrepreneuriale reposant sur l'actualisation permanente du portefeuille d'activités inclusives   |                    |
| 5) Un accompagnement social et professionnel personnalisé, dans lequel l'association des permanents et des salariés en parcours (l'effort d'insertion) permet une amélioration significative de l'employabilité de ces derniers | <b>Fonctionnel</b> |
| 6) Un institut de formation proposant des contenus adaptés  |                    |

Source : les auteurs.

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

Imprégnant chaque strate de l'organisation et nécessitant une mise en cohérence de celles-ci, l'inclusion de ressources délaissées passe par une démarche globale et transversale. Elle semble également être facilitée par le développement et l'orchestration de ressources et compétences stratégiques. Les organisations peuvent, en effet, orchestrer simultanément et de manière créative, différents types de ressources (stratégiques, ordinaires et/ou négatives). Le *continuum* des ressources apporte une finesse supplémentaire au modèle d'orchestration (Sirmon *et al.*, 2011) qui adopte une conception indifférenciée des ressources (Warnier *et al.*, 2013a). Si en amont, le *continuum* des ressources permet de classer les ressources en fonction de leur perception par les acteurs, il semble *in fine* qu'il n'y ait pas de « bonnes » ou « mauvaises » ressources au sens de Makadok

(2001). Au-delà de la ressource, c'est la manière dont celle-ci est déployée et orchestrée, qui peut permettre à une organisation créative et audacieuse de développer des modèles de gestion générateurs de valeur (pour elle-même, les individus et la société). Reposant sur une certaine alchimie (Durand, 2006) inhérente à l'organisation et à ses caractéristiques, ces modalités peuvent être, jusqu'à un certain point, répliquées et standardisées.

## CONCLUSION

Cette recherche s'intéresse à un phénomène très peu visible dans la littérature : les organisations qui mobilisent délibérément des ressources délaissées par une majorité d'acteurs. Elle met en évidence la capacité d'orchestration progressivement développée par une organisation, le groupe

Vitamine T, pour inclure des chômeurs de longue durée. Les implications managériales et sociétales qui découlent de cette étude sont susceptibles d'intéresser de nombreux acteurs (ex. : institutionnels, entrepreneurs sociaux, dirigeants d'entreprises de l'ESS, responsables RSE, enseignants-chercheurs). Les dispositifs établis par Vitamine T pour inclure ses salariés en insertion fournissent un référentiel de ressources et compétences clés pour toutes les formes d'entreprises sociales inclusives (SIAE, entreprises adaptées, ESAT<sup>10</sup>). Si ces modalités ne peuvent être qu'imparfaitement reproduites, notamment en raison

des spécificités de chaque organisation (contexte, taille, historique), elles offrent des pistes de réflexion. Ce cas invite les acteurs à évaluer le potentiel de toutes les ressources, et pas uniquement celles valorisées par le plus grand nombre. Par ailleurs, la notion de « ressource délaissée » a un intérêt indéniable au-delà des frontières de l'ESS. En effet, le succès des démarches d'écologie industrielle, la revalorisation de sites et patrimoines laissés à l'abandon ou encore l'existence d'entreprises (classiques) inclusives (ex. : groupe Ethik Investment) ouvrent la voie à des recherches intéressantes.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Adner R. et Helfat C.E. (2003). "Corporate effects and dynamic managerial capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 10, p. 1011-1025.
- Arrègle J.-L. et Powell T.C. (2009). « Pour une approche plus équilibrée de la performance des firmes », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 196, p. 147-165.
- Barney J.B. (1991). "Firm Resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barney J.B., Wright M. et Ketchen D.J. (2001). "The Resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of Management*, vol. 27, n° 6, p. 625-641.
- Charreire-Petit S. et Durieux F. (2007). « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », *Méthodes de recherche en management*, Thiétart R.-A. (dir.), Dunod, Paris, p. 58-83.
- Depeyre C. (2008). « Orchestrer les actifs pour rester concurrentiel. La trajectoire stratégique de Raytheon », *Gérer & Comprendre*, n° 91, mars, p. 55-66.
- Dey I. (1993). *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientists*, Routledge, London.
- Dumez H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris.
- Durand T. (2006). « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 160, p. 261-292.
- Durand T. (2013). « Une critique de l'article 'Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives' », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 234, p. 64-73.

10. Etablissements et services d'aide par le travail.



- Dyer W.G.Jr. et 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.
- Fréry F., Lecocq X. et Warnier V. (2015). « Competing with ordinary resources », *MIT Sloan Management Review*, Spring, p. 69-77.
- Hansen M.H., Perry L.T. et Reese C.S. (2004). “A Bayesian operationalization of the resource-based view”, *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 13, p. 1279-1295.
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D. et Winter S.G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Wiley-Blackwell, RU.
- Johnson D.R. et Hoopes D.G. (2003). “Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 10, p. 1057-1068.
- Makadok R. (2001). “Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 5, p. 387-401.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Miller D. (2003). “An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 10, p. 961-976.
- Morrow J.J. (1957). “American Negroes – a wasted resource”, *Harvard Business Review*, p. 65-74.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.
- Priem R.L. et Butler J.E. (2001). “Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research?”, *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, p. 22-40.
- Simon H.A. (1947). *Administrative Behavior*, Macmillan Publishing Company, New York.
- Sirmon D.G., Hitt M.A. et Ireland R.D. (2007). “Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box”, *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 1, p. 273-292.
- Sirmon D.G. et Hitt M.A. (2009). “Contingencies within Dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 13, p. 1375-1394.
- Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D. et Gilbert B.A. (2011). “Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects”, *Journal of Management*, vol. 37, n° 5, p. 1390-1412.
- Warnier V., Weppé X. et Lecocq X. (2013). “Extending Resource-Based Theory: Considering strategic, ordinary and junk resources”, *Management Decision*, vol. 51, n° 7, p. 1359-1379.

- Warnier V., Weppe X. et Lecocq X. (2013). « Réponse à la critique – Des ressources à la performance : Le rôle du business model », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 234, p. 73-81.
- Warnier V. (2015). *Analyse du déploiement des ressources dans les organisations : des compétences stratégiques au Business Model*, HDR, Aix-Marseille Université.
- Weppe X., Warnier V., Lecocq X. et Fréry F. (2012). « Quand les postulats d’une théorie induisent de mauvaises pratiques. La ‘théorie des ressources’ selon J. B. Barney », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 228–229, p. 253-268.
- Weppe X., Warnier V. et Lecocq X. (2013). « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l’ensemble du spectre des ressources », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 234, p. 43-63.
- Wales W.J., Patel P.C., Parida V. et Kreiser P.M. (2013). “Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: the moderating role of resource orchestration capabilities”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 7, p. 93-121.
- Zaoual A.-R. (2014). « Pour une contribution du management stratégique à l’écologie industrielle », *Développement Durable & Territoires*, vol. 5, n° 1.