

Inclusion sociale des réfugiés : une perspective par le

Business Model

Kandili, Ikram

Université Mohammed Premier-Oujda.

i.kandili@ump.ac.ma

Bourkha, Bilal

Université Mohammed Premier-Oujda.

b.bourkha@gmail.com

Résumé :

Comment les organisations sociales inclusives valorisent-elles les ressources délaissées ? la réponse de cette question nous permettrait d'explorer le concept du business model social inclusif (BMSI) à travers l'étude de son application dans le contexte de l'inclusion des réfugiés, ou ce phénomène apparaît comme un enjeu majeur à l'échelle mondiale. Pour traiter cette question de recherche nous avons opté pour une recherche qualitative centrée sur une étude de cas unique. La collecte de donnée a été effectuée sur la base de 22 entretiens semi directifs complétés par une analyse documentaire approfondie. Les résultats de cette recherche mettent en lumière la façon dont les organisations sociales inclusives parviennent à revaloriser les ressources humaines négligées en mobilisant un BMSI. L'objectif est de garantir la durabilité et de maintenir leur mission consistant à promouvoir l'inclusion sociale des personnes marginalisées, en particulier les réfugiés. Ces résultats viennent enrichir les connaissances sur le processus d'inclusion sociale et plus en particulier sous une perspective Business model (BM) – Ressources, Compétences, Organisation et Valeur (RCOV) – L'article présente un guide pour les gestionnaires pour une appréhension spécifique des diverses composantes inhérentes aux BMSI. Cependant, l'étude ne permet pas de généraliser les résultats obtenus et des travaux supplémentaires sont nécessaires pour les confirmer.

Mots-clés : Business model ; inclusion sociale, BMSI ; organisation inclusive ; approche RCOV.

Inclusion sociale des réfugiés : une perspective par le Business Model

INTRODUCTION

Dans le contexte socio-économique contemporain, la question de l'inclusion des réfugiés émerge comme un défi crucial nécessitant une exploration approfondie et des solutions innovantes. L'établissement d'un BMSI, spécifiquement orienté vers cette population vulnérable, se révèle être une voie prometteuse pour garantir leur intégration économique et sociale.

Le Maroc a lancé en 2014, la « Stratégie nationale Immigration et Asile » pour aider les réfugiés à s'intégrer dans la société. Même si ces derniers continuent à être exclus et négativement perçus par le monde d'emplois, un changement remarquable a été conçu ces dernières années par le programme « Hijra Wa Himaya », (migration et protection), en collaboration avec l'UNICEF de manière à garantir aux migrants mineurs non accompagnés un accès équitable à l'éducation, aux soins médicaux, à un soutien social et juridique, à un hébergement d'urgence approprié et à l'emploi. L'intégration des réfugiés mineurs au Maroc a été un processus complexe et difficile, marqué par divers facteurs sociaux, économiques et politiques. Pour y faire face les organisations sociales et inclusives marocaines valorisent et promeuvent activement la diversité, l'égalité et l'inclusion dans tous les aspects de leur fonctionnement. L'intérêt de notre recherche et de présenter un BMSI pour accompagner ces associations dans le travail de l'inclusion.

Cette recherche investigate les BM des organisations sociales inclusives qui s'appuient principalement sur des ressources souvent perçues de manière négative par la société et le marché du travail (Weppe et al., 2013). La littérature actuelle sur le BM des organisations sociales inclusives, focalisées sur l'intégration des réfugiés, présente souvent une focalisation limitée sur des aspects spécifiques tels que l'accès à l'emploi ou l'éducation. Un manque apparent réside dans l'absence d'une approche intégrée qui englobe de manière holistique les dimensions économiques, sociales et culturelles. Un autre manque théorique a été constaté dans la recherche du BMSI, ce courant s'est focalisé sur l'intégration des ressources humaines

souvent négligées, telles que les personnes en situation de handicap. (Ranjatoelina, 2015, 2018) ; le genre (Boubakary et Peretti, 2023), ou encore les personnes âgées (Billette et al, 2012 ; Pitaud et Deschamps, 2021). Ce constat est la base de la reformulation de notre question de recherche : comment les organisations sociales inclusives valorisent-elles les ressources délaissées ?

En partant d'une analyse de littérature exploratoire sur les BM, BMS et BMSI, cette contribution vise à traiter la question de la création de la valeur propre aux organisations sociales inclusives, et plus spécifiquement, comment elles intègrent dans ce processus des ressources souvent délaissées, comme les réfugiés mineurs. Ce processus est identifié dans une perspective RCOV. Notre travail confirme l'élasticité du modèle RCOV (Demil et Lecocq, 2010) dans le domaine social (Ranjatoelina, 2018 ; Angot et Plé, 2015 ; Ramirez Alvarez, 2021) à travers son applicabilité sur le processus d'inclusion sociale des réfugiés.

La structure restante du document se présente de la manière suivante : la première partie se consacre à des aspects théoriques, nous présentons le passage du BM vers le BMSI à travers le BMS, et exposons l'inclusion sociale en appuyant sur le modèle RCOV. Dans une seconde partie, nous décrivons notre méthodologie de recherche adoptée. Nous présentons nos résultats dans une troisième partie avant de les discuter dans une dernière partie en mettant en lumière les contributions apportées, les limites inhérentes à notre travail, et nous esquissons des perspectives de recherche pour l'avenir.

1. FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE

Dans cette section, nous explorons les fondements théoriques du BM classique, par la suite, nous élargirons notre perspective vers le BMS, explorant comment ces derniers intègrent des dimensions sociales dans leur logique économique. Enfin, nous plongerons dans le domaine du BMSI, où l'inclusion sociale devient une préoccupation centrale dans la conception des BMs.

1.1. DU BM AU BMS

Le BM est associé à plusieurs théories, et il est apparu pour la première fois dans les années 1960. Ce concept a émergé avec l'apparition des startups spécifiques dans le secteur du TIC en tant qu'outils d'analyse économique (Magretta, 2002). Depuis les années 1990, il est devenu le centre de recherche de la littérature académique. Le concept s'est propagé dans la

pratique stratégique de diverses fonctions telles que le marketing, l'entrepreneuriat et la finance (Lecocoq et al., 2006). C'est à partir de 2010 que le concept de BM a intégré le monde académique et devenu un courant à part entière en management stratégique auquel sont dédiés des articles, grâce à un numéro spécial de la revue du management stratégique long range planning. ((vol.43, 2010). L'absence d'une définition claire et constante du BM est également mise en exergue, comme le soulignent Dahan et al. (2010, p. 328), « Il n'existe pas de définition claire et stable du BM », reflétant l'aspect encore en développement et sujet à interprétation de ce concept. Quant à Shafer et al. (2005), ils proposent que le BM représente « une simplification d'une entreprise existante ou planifiée » (p. 202), de leur côté Casadesus-Masanell et Ricart, (2010) suggèrent que le BM fait référence à « la logique de l'entreprise de la façon dont elle fonctionne et comment elle crée de la valeur pour ses parties prenantes » (p. 196). Dans la plupart de littérature portant sur le BM, la notion de valeur est généralement perçue comme économique, certes, certaines approches ne distinguent pas la nature de la valeur et elles proposent une dimension plus large, telle que la valeur sociale et environnementale (Yunus et al., 2010). Ces auteurs précisent que les éléments de valeur dans un BMS ont été compris comme multidimensionnel.

Les premières incarnations du BMS se concentraient sur la création simultanée de valeur sociale et de viabilité financière. Les travaux de Mair et Martí, ont joué un rôle crucial dans l'élaboration de ce concept en démontrant comment ces modèles peuvent harmoniser des objectifs sociaux avec une stratégie économiquement viable (Mair et Martí, 2006).

Diverses définitions ont été avancées dans la littérature sur le BMS. Par exemple, Moingeon et Lehmann-ortega (2010), définissent le BMS comme « la description du mécanisme de l'entreprise, qui lui permet de réaliser une mission sociale à travers la proposition de valeur formulée pour ses objectifs et sa structure de valeur, et d'obtenir une augmentation et un maintien partiels de la valeur grâce à son modèle de revenus et de coûts pour l'influence sociale » (p 271). Cette définition cherche à encapsuler la nature hybride des BMS, combinant des objectifs sociaux avec des impératifs économiques, tout en définissant les mécanismes opérationnels fondamentaux permettant à l'organisation d'accomplir ces objectifs. En effet, le BMS trouve des applications dans divers domaines où l'objectif principal est de générer un impact social bénéfique tout en maintenant une viabilité économique tel que : l'entrepreneuriat social (Ndour et Alexandre, 2020 ; Guclu et al., 2002 ; Seelos et Mair, 2005) ; les institutions de microfinance (Yunus et al., 2010) ; ou le domaine de la santé (Le Fustec, 2017).

1.2. DU BMS AU BMSI

L'évolution des BMS vers des approches plus inclusives reflète une reconnaissance de plus en plus importante de la nécessité d'aller au-delà de la simple résolution de problèmes sociaux pour englober activement des principes inclusifs dans la conception des BM. Les recherches menées par Doherty et ses collègues mettent en lumière cette transformation, démontrant comment les entreprises peuvent évoluer vers des acteurs inclusifs tout en continuant à poursuivre leurs missions sociales (Doherty et Kittipanya-Ngam, 2021).

En corrélation avec cette évolution, les organisations sociales inclusives sont définies comme des organisations qui intègrent dans leur activité économique des personnes socialement exclues en leur offrant un emploi (Campi et al., 2006 ; Defourny et Nyssens, 2008 ; Gianfaldoni et Morand, 2015). Dans cette optique, ces organisations ne mettent pas exclusivement l'accent sur la lutte contre la pauvreté, mais abordent également la question de l'exclusion sociale, la pauvreté étant l'un des éléments contributifs à cette En ce sens ces organisations ne se concentrent pas uniquement sur la lutte contre la pauvreté, mais s'attaquent à l'exclusion sociale, dont la pauvreté est l'un des facteurs contributifs. C'est pourquoi le BMSI est un modèle qui cherche activement à inclure les groupes marginalisés ou défavorisés dans la chaîne de valeur de l'organisation (Ranjatoelina, 2019). Le BMSI se caractérise par l'intégration de principes tels que l'équité, la diversité, et la participation active des parties prenantes marginalisées. Ces modèles cherchent à créer des opportunités économiques tout en favorisant l'inclusion sociale. Les travaux actuels mettent en avant la nécessité de repenser les structures organisationnelles pour embrasser pleinement ces principes (Austin et al., 2006). Ce constat suggère que le BMSI ne devrait pas se concentrer exclusivement sur les personnes pauvres (ou socialement et économiquement exclues en raison de leur faible revenu).

Cette transition du BMS vers le BMSI illustre l'évolution constante des approches entrepreneuriales vers des modèles plus holistiques et engagés envers l'inclusion sociale. Cette évolution reflète la reconnaissance croissante de l'importance de créer des BM non seulement socialement bénéfiques, mais aussi véritablement inclusifs.

La recherche existante s'est largement concentrée sur la dimension financière des ressources humaines qui font l'objet d'inclusion (Mair et Martí, 2006). Cependant, cette focalisation économique souvent exclusive peut entraîner une vision réductrice qui néglige la dimension culturelle de ces ressources. Cet élément culturel, bien qu'évoqué sporadiquement, reste souvent en marge des débats sur les BMSI. Par exemple, la diversité culturelle des réfugiés

exige une attention particulière, notamment en ce qui concerne la préservation de l'identité culturelle et la gestion des différences culturelles dans les modèles d'affaires sociaux (Chua et al., 2012).

Prenons par exemple l'étude de référence menée par Chua et al. (2012) qui se penche sur la collaboration interculturelle. Bien que cette étude mette en lumière l'importance de la compréhension interculturelle dans les collaborations, elle ne s'attarde pas sur la manière dont ces dynamiques interculturelles peuvent être intégrées de manière cohérente dans la conception des BMSI. Ce manque d'intégration a des répercussions directes sur l'efficacité de ces modèles, en particulier dans le contexte complexe de l'inclusion des réfugiés.

D'autre part, l'analyse de Barkemeyer et ses collègues (2014) sur l'impact des BM sur la durabilité a souligné l'importance de considérer les dimensions économiques et environnementales. Cependant, cette étude n'aborde pas de manière exhaustive les implications sociales et culturelles des BM, négligeant ainsi une partie cruciale de l'équation de l'inclusion. L'inclusion des réfugiés en tant que ressources humaines dans le contexte du BMSI est une réflexion importante qui peut souvent être négligée dans la littérature. La plupart des travaux sur l'inclusion des personnes délaissées se concentrent effectivement sur les personnes en situation de handicap (Ravaud et Stiker, 2000), laissant de côté d'autres groupes, notamment les réfugiés. Peisker et Tilbury (2003) avancent que la résolution réussie des problèmes comportementaux, psychologiques et émotionnels par les réfugiés tout au long de la procédure de réinstallation est conditionnée par divers facteurs, notamment les ressources internes des réfugiés et le soutien externe qui leur est offert lors de leur arrivée dans le lieu d'accueil.

1.3. 1.3 L'INCLUSION SOCIALE ET LE MODÈLE RCOV

L'inclusion découlerait d'une initiative volontaire impliquant une réflexion et une mise en place de pratiques spécifiques permettant aux ressources humaines de cultiver un sentiment d'appartenance à l'organisation, tout en percevant que leur contribution distinctive est pleinement reconnue (Warnier et Zaoual, 2020).

Cependant, peu de recherches empiriques ont examiné en détail les processus d'inclusion des réfugiés en mobilisant un BMSI. Plusieurs chercheurs ont constaté l'existence des lacunes dans la manière dont les ressources délaissées sont incluses dans les organisations (Weppe et al., 2013 ; Mor-Barak, 2015 ; Ranjatoelina et Zaoual, 2016 ; Holck et Muhr, 2017). Par exemple, Mor-Barak (2015) souligne le manque de recherches empiriques sur les processus

internes des organisations inclusives. En réponse à cet appel, notre étude de cas vise à approfondir la compréhension du processus d'inclusion via le BMSI dans le cas des réfugiés. Cette lacune de recherche met en évidence la nécessité d'une exploration plus approfondie des pratiques organisationnelles visant à renforcer l'inclusion sociale des réfugiés et à identifier des stratégies efficaces pour surmonter les obstacles persistants

La discussion autour du processus d'inclusion, surtout dans le contexte des ressources humaines délaissées, est souvent restreinte aux individus en situation de handicap, notamment dans le cadre du processus de recrutement (Warnier et Zaoual, 2020). Toutefois, notre démarche consiste en une délibération intentionnelle visant à accueillir et à reconnaître toutes les ressources humaines, incluant celles couramment négligées, telles que les réfugiés. Notre contribution novatrice a pour but de traiter de façon approfondie le processus d'inclusion des réfugiés à travers le prisme du BMSI, en mobilisant de manière intégrale le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) tout au long des diverses phases du processus d'inclusion.

Nous examinons dans cette contribution le processus d'inclusion par le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) qui semble être pertinent pour cadrer notre recherche. Le cadre proposé est structuré autour de l'interaction de composantes distinctes. Tout d'abord, il y a les ressources qui englobent principalement les actifs physiques (tels que les usines et les équipements) et le capital humain (y compris le personnel de production et le personnel administratif), qui sont des éléments fondamentaux. Deuxièmement, l'utilisation finale de ces ressources dépend de la capacité des gestionnaires à générer de la valeur à partir de leur déploiement, ainsi que de leur aptitude à formuler des combinaisons plus ou moins créatives. Aussi, ce modèle parvient à équilibrer de manière satisfaisante le niveau de détail et de simplification, ce qui permet de mettre en lumière de manière claire les caractéristiques fondamentales et élémentaires de la manière dont une entreprise crée de la valeur, comme souligné par Moyon et Lecocq (2014). Cette caractéristique se révèle avantageuse en facilitant l'identification de l'intégration ou de la séparation des BM au sein d'une organisation

En établissant une division optimisée du travail entre les tâches internes et externe une organisation peut convertir ses ressources et ses compétences en une proposition attractive de valeur pour ses clients. Cette approche du BM, est une décision stratégique visant à maximiser les revenus. Le modèle RCOV (Ressources/Compétences, Organisation interne et externe et proposition de Valeur) est représenté comme suit :

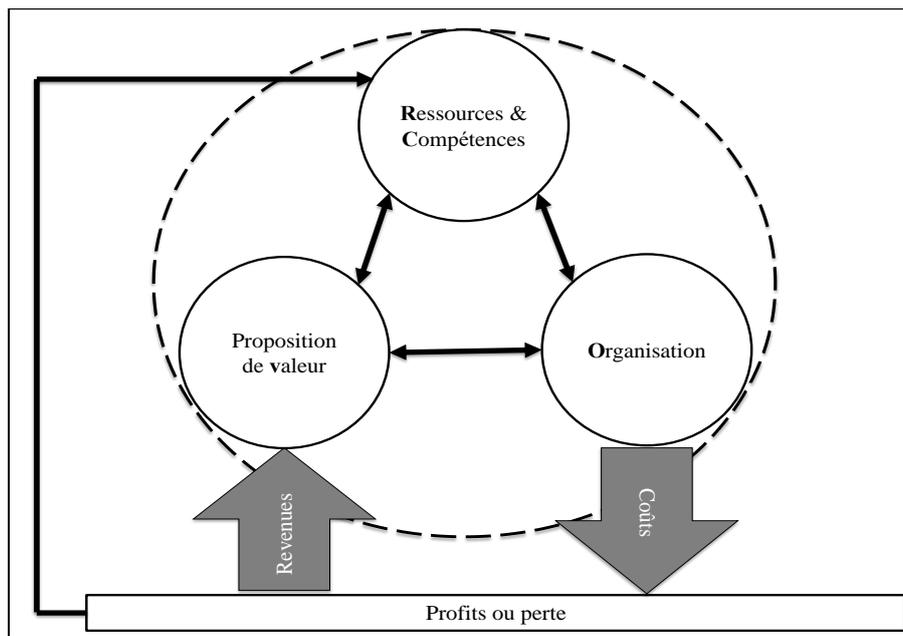


Figure 1 : présentation du modèle RCOV (Adaptée de Lecocq et al., 2006)

Ce cadre est reposé sur trois composantes principales les ressources et les compétences d'une organisation (les « R » et « C » de RCOV). Et l'organisation en interne et en externe (le « O ») ainsi que « V » la création de la valeur. Certains cadres de configuration identifiés dans la littérature ne sont pertinents que pour des secteurs d'activité spécifiques et ne peuvent pas être généralisés, contrairement au modèle RCOV que nous mobilisons à notre modèle RCOV.

2. MÉTHODOLOGIE :

Le Maroc est un pays en développement qui abrite de nombreuses organisations sociales qui résolvent les problèmes sociaux et environnementaux auxquels sont confrontées les communautés locales. Ces organisations sociales, travaillent dans des domaines tels que les soins médicaux, l'environnement, les droits de l'homme, la culture et l'art, entre autres l'accès à l'éducation. Néanmoins, elles sont confrontées à de nombreux défis, notamment le financement limité, et la capacité organisationnelle réduite, la complexité des procédures administratives et la concurrence avec les organisations gouvernementales. Malgré ces défis, les organisations sociales au Maroc continuent de jouer un rôle essentiel dans la promotion du développement socio-économique du pays.

Cette contribution s'inscrit dans une approche exploratoire conformément à la méthodologie proposée par Charrière-Petit et Durieux (2007), dans le but de mieux comprendre les phénomènes, comme le préconise Dumez (2013). Notre terrain de recherche est l'association

« Chabiba » qui intègre des individus confrontés à l'exclusion du monde professionnel et qui travaille sur plusieurs projets dont le projet « Hijra wa Himaya » avec l'UNICEF qui constitue notre programme d'analyse et justifie le choix d'un seul cas (Dyer et Wilkins, 1991 ; Yin, 2018), riche et unique. Tout d'abord nous ancrons notre recherche par la mobilisation du modèle RCOV (Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010) qui fournit une vision de BM moins statique à travers la conception « penrosienne » qui s'appuie sur des dynamiques organisationnelles. Cette expérience dans le domaine de réinsertion des réfugiés a permis à l'association de développer des mécanismes visant à intégrer des ressources humaines souvent négligées par les. Notre méthodologie repose sur des données primaires comprenant de l'observation non participante et 22 entretiens semi-directifs, ainsi que des données secondaires telles que des rapports d'activités, des bilans sociaux, des articles de presse, des discours et des informations disponibles sur le site Internet de l'association. Les données, analysées qualitativement, ont été soumises à une analyse chronologique et thématique, et sont présentées en utilisant une approche discursive qui consiste à reformuler, expliciter ou théoriser des témoignages, des expériences ou des phénomènes, comme le préconisent Paillé et Mucchielli (2016).

2.1. LE CHOIX DU CAS ASSOCIATION CHABIBAHANDICAP COMME TERRAIN DE RECHERCHE

Le Maroc a signé en 2010 la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées, souscrivant ainsi à l'obligation de prendre des mesures pour favoriser et protéger les droits de ces dernières, dès lors il y'a eu des initiatives de la part du secteur privé pour promouvoir l'inclusion dans les organisations, par la mise en place de programmes d'emploi et de formation pour les personnes handicapées ou encore d'autres groupes vulnérables dans les organisations. L'association « Chabiba handicap » pour besoins spécifique est l'une d'entre elles, elle a été créée en 1981 et dont l'objectif est d'éduquer tous les segments de la société sur le statut des personnes handicapées et la réadaptation et formation des handicapés au sein du centre afin de les intégrer au sein du système national de formation professionnelle pour renforcer leurs chances et affronter le monde du travail. Aussi elle a pour but de promouvoir l'inclusion et la diversité non seulement pour les handicapés mais aussi pour les réfugiés mineurs non accompagnés et ce en instaurant des divers programmes tel que « Hijra wa Himaya » sujet de notre terrain de recherche.

« Hijra wa Himaya » est un programme de l'UNICEF (Fonds des Nations unies pour l'enfance) qui vise à renforcer la protection et l'intégration des réfugiés et déplacés en situation vulnérable au Maroc. Le programme est lancé en partenariat avec les autorités marocaines et d'autres partenaires locaux et internationaux. Il vise à améliorer l'accès des enfants réfugiés et déplacés à des services de protection de l'enfance, à l'éducation et à la santé, ainsi qu'à des opportunités économiques et sociales. Il vise également à renforcer les capacités des communautés d'accueil à offrir une protection et une intégration adéquates aux enfants réfugiés, ainsi qu'à renforcer les dispositifs de protection de l'enfance au niveau local afin d'améliorer leur capacité à répondre de manière plus efficace aux besoins de ces de ces derniers.

Nom	Pays d'origine	Date de naissance	Formation
A.B	CAMEROUN	10/10/2004	PATISSEIE
S. B	GUINEE	12/02/2006	COIFFURE
A.B B	SOUDAN	03/07/2004	CUISINIE
A. H Y	SOUDAN	01/03/2004	BOULANGERIE
I. M A	SOUDAN	28/09/2005	BOULANGERIE
A M. E N	SOUDAN	02/02/2005	-----
R H ID	SOUDAN	01/01/2006	PATISSERIE
A B	GUINEE	01/03/2004	CUISINIE
M. S J	GUINEE	06/12/2007	COIFFURE
M. A. A AI	SOUDAN	01/01/2006	CUISINE
R. DI	GUINEE	23/03/2005	----
B.A AI	SOUDAN	-	CUISINIE
A HA	SOUDAN	01/01/2006	BOULANGERIE
Y.M MO	TCHAD	03/10/2006	BOULANGERIE
M. MOU	TCHAD	13/03/2006	PATISSERIE
M. SOU	CAMEROUN	29/06/2005	PATISSERIE
M. DA	SOUDAN	03/03/2006	CUISINIE
J. BA	GUINEE	08/10/2007	CUISINIE
A. SOW	GUINEE	28/02/2006	BOULANGERIE
A.SI	GUINEE	19/07/2006	-----
A. SA	GUINEE	11/11/2007	
O. M. K	SOUDAN	01/01/2009	
A. A.SOU	SOUDAN	14/01/2006	
M. O. ABOU	SOUDAN	08/12/2006	PÂTISSERIE
H. O. ABD	TCHAD	01/01/2007	-----
A. IB	TCHAD	03/09/2007	-----
A. A. AH	TCHAD	15/01/2007	-----
Y. I. AD	SOUDAN	03/04/2007	CUISINIE

O. MOUS	SOUDAN	-	BOULANGERIE
O. AD	SOUDAN	-	BOULANGERIE
M. ABDE	SOUDAN	-	PATISSERIE
M. S. AH	SOUDAN	17/05/2006	-----
M. DI	GUINEE	-	-----
Y. DI	GUINEE	-	BOULANGERIE
Y. ACH	GUINEE	-	CUISINIE
J. ABOU	SOUDAN	01/05/2006	BOULANGERIE
O. DIA	GUINEE	-	BOULANGERIE
A A. BA	SOUDAN	-	-----
M. A. AR	SOUDAN	-	COIFFURE
Y. J. AH	SOUDAN	10/01/2006	COIFFURE
A. OM	SOUDAN	-	-----
S. HA	SOUDAN	-	CUISINIE

Tableau 1 : Liste des bénéficiaires 2021/2022 projet Hijra Wa Himaya +

Les données manquantes dans notre étude indiquent que certains participants (réfugiés), n'ont pas achevé le programme en question. L'absence d'informations pour ces individus suggère un défi potentiel dans la participation continue au programme.

2.2. LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES

L'immersion sur le terrain pour la collecte des données

La collecte de données s'inscrit dans une perspective longitudinale et abductive, nous amenant à nous immerger sur le terrain pendant 8 mois. Comme le montre le tableau 2, nous avons mené 22 entretiens qui ont été retranscrits sur un document Word (total de 185 pages), observé différentes étapes et moments clés de la saison 2022 et collecté une grande quantité de données secondaires.

Entretiens	Nombre	CODE	Durée	Thèmes abordés
Présidente de l'association « chabiba »	2	PA1 PA2	135min	- L'histoire, la mission et vision de l'association
Responsable projet hijrawahimaya	4	RP1 RP2 RP3 RP4	200min	- Les différents domaines d'intervention de l'association - Processus d'inclusion des réfugiés - Les difficultés rencontrées pendant le processus d'inclusion
Accompagnateur des réfugiés	3	AR1 AR2 AR3	60min	- Les spécificités des réfugiés comme ressources objet d'inclusion
Médecin généraliste	1	MG	45min	- Ressources et compétences mobilisées par l'association
Médecin psychologue	1	MP	35min	

Responsable financier du programme	2	RFP1 RFP2	60min	- L'organisation en interne et en externe - Les sources de financement de l'association - La création de valeur sociale inclusive
Réfugiés réussit du programme	09	RRP1 RRP2 RRP3 RRP4 RRP5 RRP6 RRP7 RRP8 RRP9	260min	Confirmation des thèmes abordés avec le personnel de l'association.
Observation directe	Visite des locaux Participer à l'ensemble du processus Participation à des forums de recrutement Visite des stagiaires			
Documents	Documents de l'unicef, documents de l'association Chabiba et du programme HIJRA WA HIMAYA			

Tableau 2 : Inventaire sur les principales données collectées sur le programme « hijra wa himaya 1 »

Les processus d'analyse des données comprennent la comparaison et l'interprétation des transcriptions d'entretiens et les notes prises, ainsi que des données secondaires collectées. Le codage commence par une description de petites parties des données, telles que des lignes, des phrases, des paragraphes ou des mots (Deterding et Waters, 2021). Toutes les données sont codées et analysées à l'aide d'une analyse thématique (Sklyar et al., 2019). Les données sont recueillies une fois que le point de saturation, tel que défini par Eisenhardt (1989), est atteint. Enfin, le résultat du codage est vérifié entre les auteurs (Miles et al., 2014).

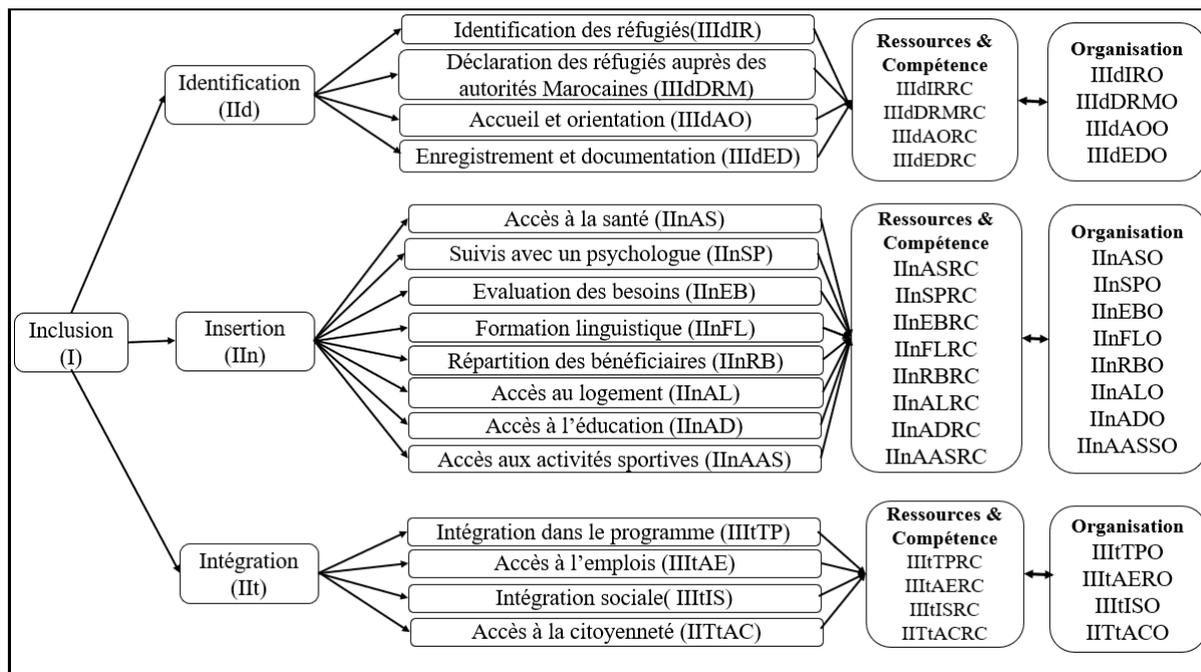


Figure 2 : Thèmes et structure de codage

(Source : auteur)

Avant l'analyse de la littérature nous avons la volonté d'effectuer une approche hybride déductive et inductive mais la littérature nous n'a pas permis de créer un livre de codes initial au sens de Miles et ses collègues (2014). Notre codage est basé exclusivement sur les données empiriques (Miles et al., 2014). Ce raisonnement reflète le travail abductif de notre analyse. Pour corroborer les thèmes codés (Crabtree et Miller, 1999), nous avons regroupé les codes identifiés en thèmes et sous-thèmes comme présenté dans le tableau, avec des citations illustratives pour chaque sous-thème (Tableaux 3, 4 et 5).

L'adoption du modèle RCOV s'est révélée être un outil précieux pour établir notre recherche, après une évaluation approfondie, nous avons conclu que le modèle RCOV s'adapte idéalement comme cadre de classification pour les thèmes d'analyse dans notre étude.

Bien que le modèle RCOV ait gagné en notoriété et en visibilité ces dernières années, notamment grâce à sa présence dans divers ouvrages, articles et conférences internationales, il est apparu que la majorité des personnes interrogées n'étaient pas familiarisées avec ce modèle. Face à cette constatation, nous avons pris l'initiative de présenter et d'expliquer le modèle RCOV avant chaque entretien avec les participants.

Cette démarche a permis de mieux répondre aux exigences spécifiques de notre étude. En outre, elle a offert une méthode plus pratique et simplifiée pour comprendre les BMSI, en

les décomposant en trois blocs distincts : Ressources et Compétences (RC), Organisation (O), et Proposition de Valeur (V). Cette structuration en trois piliers a facilité une compréhension plus claire et une analyse plus approfondie du BMSI étudié.

3. RESULTATS

3.1. LE PROCESSUS D'INCLUSION DES RÉFUGIÉS

Le processus d'inclusion des réfugiés dans le monde d'emplois par L'association « Chabiba » est subdivisé en trois grandes phases : l'identification, l'insertion et l'intégration. Pour réussir ce processus l'association a mis en place une équipe pluridisciplinaire composée de représentants du gouvernement, d'organisations non gouvernementales (ONG) tel que l'UNICEF, le ministère de l'éducation national, le ministère de l'intérieur et d'autres acteurs impliqués dans la protection des réfugiés non accompagnés. Cette équipe travaille ensemble pour assurer que les besoins des réfugiés mineurs sont satisfaits et que leurs droits sont protégés

Chaque phase du processus d'inclusion mobilise une équipe responsable qui peut inclure des travailleurs sociaux, des éducateurs, des professionnels de la santé mentale, des bénévoles formés et des membres du personnel administratif et ce pour réussir et soutenir les réfugiés mineurs dans leur intégration dans leur nouvelle communauté et de leur offrir des opportunités de participer pleinement à la vie sociale, culturelle et économique.

3.1.1. La phase d'identification

Dans cette sous-section essentielle de notre article, nous abordons la première étape cruciale du processus d'inclusion : la phase d'identification. L'identification est le point de départ de tout effort d'inclusion, où les besoins, les défis, les opportunités et les acteurs clés sont minutieusement examinés et définis. Cette phase est fondamentale, car elle pose les bases sur lesquelles repose l'ensemble du processus d'inclusion, et détermine en grande partie son efficacité et sa réussite. Cependant les résultats sont définis selon le modèle RCOV comme suit :

Processus d'inclusion (Thèmes)	Sous-thèmes	RCO	Verbatims	Code
Identification (Id)	Identification des réfugiés	Ressources & compétences	Compétences clés (CC) « On recrute les candidats selon leur expérience, leur savoir-»	IdIRRCCC

	(IR)	(RC)	<i>faire, et aussi leurs capacités linguistique (surtout anglais). » « Avant d'installer chaque réfugié il doit faire un test médical pour savoir son état de santé » « Dans la majorité des cas ils passent par un psychologue pour les aider à trouver leur sécurités »</i>		
			Ressources (R) <i>« L'Etat nous a attribué deux bâtiments (Centre lala Nazha et le centre ABDELKRIM ALKHATABI) » « On a (3 Maisons d'urgences) pour accueillir les réfugiés en urgence ».</i>	IdIRRCR	
			Personnel (P) <i>« Le processus de recrutement se fait par le coordonnateur du projet et la présidente de l'association sous la responsabilité du bailleur de fond avec des spécificités » « Le personnel contribuant à la réussite du projet est composé d'un chef de programme et d'un accompagnateur des doctorants dans la plupart des cas »</i>	IdIRRCP	
			Technologie (T) <i>« On a une infrastructure technologiques fiables et sécurisées qui peut offrir des services de meilleure qualité ».</i>	IIRRCT	
			Organisation (O)	Partenariats (P) <i>« L'association « Chabiba » a un partenariat avec l'UNICEF d'autres conventions avec des associations tels que MS2 ... Une convention a été signé avec l'Etat sous le nom - La nouvelle génération : 2^{ème} chance »</i>	IIROP
	Configuration interne (CI) <i>« On s'organise en groupe de personnes pour faciliter le processus d'indentification des mineurs non accompagnés »</i>	IdIROCI			
	Relation (R) <i>« L'identification est faite par le chargé d'accompagnement qui s'occupe de la phase « identification » jusqu'au la phase « insertion » afin de rendre les bénéficiaires des personnes autonomes ».</i>	IdIROR			
	Déclaration des réfugiés auprès des autorités Marocaine (DRM)	Ressources & compétences (RC)		Compétences clés (CC) <i>« Les autorités locales ainsi que le rôle majeur des bénévoles sont les seuls moyens pour réussir la mission de la déclaration »</i>	IdDRMRC CC
				Personnel (P) <i>« Tout les membres de l'association sont mobilisés pour réussir la mission de la déclaration »</i>	IdDRMRC P
				Ressources (R) <i>« L'association nous fournit des locaux ou les réfugiés peuvent être installé en attendant la finalisation de la procédure juridique »</i>	IdDRMRC R
Technologie (T) <i>« On des applications, des bases de données pour traiter toutes les demandes des autorités concernant les réfugiés installés dans nos centres »</i>				IdDRMRC T	
Organisation(O)			Partenariats(P) <i>« L'UNICEF est notre grand acteur qui suit le programme et la réussite des réfugiés »</i>	IdDRMOP	
			Configuration externe (CE) <i>« Les autorités gouvernementales, en particulier le ministère de l'Intérieur et de la Justice, ont mis en place des procédures d'enregistrement et de documentation pour les réfugiés, en particulier les mineurs. »</i>	IdDRMOC E	
			Relation (R) <i>« L'association CHABIBA est l'organisation la plus fréquenté des réfugiés dans la région de l'oriental »</i>	IdDRMOR	
Accueil et orientation (AO)		Ressources & compétences (RC)		Compétences clés (CC) <i>« Le personnel de l'association surtout mon équipe qui se charge de les accueillir »</i>	IdAORCC
				Ressources (R) <i>« Ils nous ont accueilli chaleureusement dans un centre pour nous présenter le programme »</i>	IdAORCR
				Personnel <i>« Nos enseignants se chargent de les orientés pour leurs donner</i>	IdAORCP

			<i>des idées des formations »</i>		
			Configuration interne « On les accueille pour leur donner une confiance, vu qu'on déjà vécu la même chose »	IdAOOCI	
			Activités « L'association organise une journée d'accueil pour les nouveaux réfugiés intégrant le programme »	IdAOOA	
(ED)	Ressources & compétences(RC)		Compétences clés « L'accompagnateur des réfugiés et le responsable du programme qui s'occupent de l'enregistrement des nouveaux réfugiés » « En collaboration avec le responsable du projet hijra Wa himaya nous procédons à l'enregistrement des réfugiés récemment arrivés. »	IdEDRCC C	
			Ressources « Tout le matériel nécessaire pour documenter les informations importantes, y compris des formulaires d'enregistrement, des appareils photo pour les photos d'identification, des scanners pour les documents est fournis par l'UNICEF »	IdEDRCR	
			Personnel « En plus des responsables du programme les bénévoles font un travail acharné pour nous aider à les enregistré »	IdEDRCP	
			Technologie « Les outils informatiques nous aident à faciliter l'enregistrement des réfugiés » « On mis en place des systèmes de gestion de l'information sécurisés pour stocker et traiter les données sensibles des réfugiés mineurs. »	IdEDRCT	
		Organisation (O)		Configuration interne « Notre équipe est formé sur les protocoles de protection de l'enfance, les droits des réfugiés et les procédures d'enregistrement. » « On établit des canaux de communication internes efficaces pour assurer une coordination fluide entre les membres de l'équipe. »	IdEDOCI
			Activités « L'association assure la Coordination des efforts pour surveiller et évaluer conjointement l'efficacité du processus d'identification et d'enregistrement des réfugiés mineurs.	IdODOA	
			Relation « L'association Lance des campagnes de sensibilisation pour nous informer sur le processus d'enregistrement et les droits qui nous sont accordés.	IdEDOR	
			Partenariat « En collaboration avec le ministère de l'Éducation nationale, les instituts éducatives peuvent participer à l'enregistrement des enfants réfugiés et faciliter leur accès à l'éducation. »	IdEDOP	

Tableau 3 : Exemple de l'analyse thématique de la phase d'identification

La première étape est cruciale et la plus difficile dans le processus d'inclusion, du fait que trouver les réfugiés mineurs non accompagnés n'est pas une tâche évidente. Elle commence généralement lorsque les réfugiés ou les demandeurs d'asile arrivent au Maroc. Les enfants réfugiés non accompagnés peuvent être identifiés lorsqu'ils sont pris en charge par des ONG ou des autorités locales, ou lorsqu'ils cherchent à s'inscrire dans des établissements scolaires ou à recevoir des soins médicaux, selon la déclaration du (RP1) « *L'indentification des mineurs non accompagnés, dans des différents lieux tel que le grand rond-point de la FAC, les feu-rouges, les frontières algériennes et les hôpitaux* ». Encore, l'identification peut être

effectuée chez les dealers : « *Dans cette phase, souvent qu'on a des problèmes avec les Dealers (les passeurs de migrants) qui collectent les immigrants pour les faire travailler en mendicité* » a déclaré un interviewé (PA1).

Cette phase est atteinte grâce aux ressources et compétences clés de l'organisation tel que le chargé de l'accompagnement, les locaux que les autorités ont mis à sa disposition. Après avoir défini les réfugiés mineurs, l'association les accueille et les informe des services disponibles pour eux, tels que l'hébergement, la nourriture, l'assistance juridique, les soins de santé, l'éducation, la formation professionnelle, l'emploi, etc. « *On leur précise que la durée de formation est de 2ans, on insiste sur les formations de la cuisine et la pâtisserie parce que ce sont les domaines les plus demandés dans le marché de travail* » (RP2). Ils sont orientés vers les aspects pratiques de la vie dans leur nouveau pays d'accueil, tels que les transports en commun, les achats alimentaires, les démarches administratives, etc. Cette orientation les aide à s'adapter rapidement à leur nouvel environnement.

L'organisation travaille en collaboration avec les autorités locales, les établissements scolaires et les centres de soins de santé pour identifier les enfants réfugiés non accompagnés et les enregistrer auprès des autorités compétentes. Comme le montre par exemple la déclaration de RA2 : « *En collaboration avec le ministère de l'Éducation nationale, les instituts éducatifs peuvent participer à l'enregistrement des enfants réfugiés et faciliter leur accès à l'éducation.* ».

3.1.2. La phase d'insertion

Après avoir été identifiés et enregistrés, les réfugiés entrent dans une période déterminante où ils commencent à construire leur nouvelle vie. Cette deuxième phase est qualifiée par les interviewés d'insertion. Cette dernière va au-delà de la simple fourniture de services de base, elle vise à autonomiser les individus et à favoriser leur participation active dans leur communauté d'accueil.

La phase d'insertion est représentée selon le modèle RCOV comme suit :

Processus d'inclusion (Thèmes)	Sous-thème	RCO	Verbatims	Code
Insertion (In)	Accès à la santé (AS)	Ressources & compétences (RC)	<p>Compétences clés</p> <p>« <i>Tous les réfugiés doivent passer en premier lieu après leur enregistrement par un médecin généraliste pour s'assurer de leur état de santé</i> »</p> <p>« <i>Il y avait parmi nous des enfants qui étaient blessés et qui ont été pris en charge par les personnes qualifiées de l'association</i> »</p>	InASRCC C

	Organisation	<p>Ressources « Ils prennent des soins aux centres qui sont dédiés à l'association »</p>	InASRCR	
		<p>Personnel « Les Soins de santé primaires sont assurés par le médecin du centre (payé par l'Etat) ».</p>	InASRCP	
		<p>Technologie « J'ai des outils informatiques pour faire des bilans de chaque réfugié »</p>	InASRCT	
		<p>Partenariat « On a Des partenariats avec des organisations communautaires (ministère de la santé, Médecin du monde MDM) » « L'association s'est occupé de signer des Convention avec les laboratoires d'analyses de la région. »</p>	InASOP	
		<p>Configuration interne « Le président de l'association a nommé un responsable de la santé ».</p>	InASOCI	
		<p>Relations « Avec notre médecin du centre on Discute de la manière dont les services de santé sont intégrés dans le programme global d'inclusion des réfugiés, en mettant l'accent sur l'accessibilité et la continuité des soins.</p>	InASOR	
	Suivis avec un psychologue	Ressources & compétences	<p>Compétences clés « Notre psychologue est qualifié avec une compréhension approfondie des traumatismes liés à la migration » « On a Capacité à effectuer des évaluations approfondies des besoins psychologiques individuels des réfugiés, en tenant compte de leur histoire personnelle, de leurs traumatismes et de leurs ressources. »</p>	InSPRCC C
			<p>Ressources « Il existe des ressources éducatives, y compris des documents d'information sur les services disponibles, les droits des réfugiés, et des supports pédagogiques. » « L'association a alloué des budgets dédiés à la formation continue du personnel pour les maintenir informés des dernières pratiques et approches en santé mentale »</p>	InSPRCC C
			<p>Personnel « Nos accompagnateurs essayent d'aider notre psychologue pour comprendre les besoins psychologiques de chaque réfugié ».</p>	InSPRCP
		Organisation	<p>Technologie « Des dispositifs technologiques sont mises à notre disposition, tels que des ordinateurs ou des tablettes, pour faciliter l'accès à des ressources en ligne ou à des outils numériques. »</p>	InSPRCT
			<p>Partenariat « Des partenariats avec des services de santé mentale locaux ou des cliniques pour référencer les réfugiés vers des services spécialisés en cas de besoin »</p>	InSPOP
			<p>Configuration interne « On essaie de Faciliter la création de réseaux de soutien social entre les réfugiés mineurs pour renforcer leur résilience et favoriser leur intégration. »</p>	InSPOCI
			<p>Relations « Avoir des encouragements et des motivations des anciens réfugiés nous faisait du bien pour ne pas penser à l'immigration illégale »</p>	InSPOR
			<p>Activités « Écouter les histoires des autres surtout ce que chacun de nous a vécu nous aide à partager notre expérience avec les nouveaux réfugiés et leur donner des motivations pour réussir le programme »</p>	InSPOA
			Évaluation des besoins	Ressources & compétences
<p>Compétences clés « Capacité à communiquer de manière empathique et sensible, tenant compte des expériences individuelles et des éventuels traumatismes vécus. « Tous les intervenants de ce programme sont engagés à respecter la</p>	InEBRCC C			

	Organisation	confidentialité des informations recueillies et à garantir la sécurité des données »		
		Personnel « Tous les intervenants ont la capacité d'être vigilant aux questions de genre pour s'assurer que l'évaluation prend en compte les différences liées au genre. »	InEBRCP	
		Partenariat « On a fait des Collaborations avec des organisations fournissant une orientation juridique pour garantir que les besoins légaux des réfugiés mineurs sont pris en compte »	InEBOP	
		Configuration interne « On constitue une équipe interne comprenant les accompagnateurs sociaux, le psychologue, les éducateurs, et d'autres professionnels pour couvrir une variété de besoins. »	InEBOP	
	Formation linguistique	Ressources & compétences	Relations « Notre association s'engage activement avec chaque réfugié pour comprendre ses besoins spécifiques. Nous réalisons des entretiens approfondis pour identifier les barrières individuelles à l'intégration »	InEBOR
			Ressources « Elaboration des programmes adaptés et en recrutant des enseignants qualifiés »	InFLRCR
			Compétences clés « Élaboration de programmes adaptés (des cours de base en langue, ainsi que des cours de vocabulaire spécifique, de grammaire et de conversation pour aider les réfugiés à s'intégrer dans leur nouveau pays » « La formation de langue nous a beaucoup aider à comprendre et à s'adapter à la société et aussi à s'exprimer nos besoins »	InFLRCC C
		Organisation	Personnel « Les formateurs de langue collaborent avec nous pour concevoir des programmes de formation linguistique personnalisés, tenant compte du contexte culturel, du niveau d'éducation et des besoins individuels de chaque réfugié ».	InFLRCP
			Partenariat « Oui, des partenariats avec des organismes linguistiques locaux sont disponible en cas de besoins »	InFLOP
			Configuration interne Notre équipe mis en place des mécanismes internes d'évaluation des compétences linguistiques des réfugiés mineurs pour adapter les programmes de formation à leur niveau et à leurs besoins. »	InFLOCI
			Relations « Les différents intervenants, tels que les formateurs, les accompagnateurs sociaux et le psychologue mettent en place des mécanismes internes de coordination entre eux, pour garantir une approche holistique.	InFLOR
			Activités « En tant que responsable du programme je dois assurer un suivi régulier pour s'assurer que les réfugiés progressent dans leur apprentissage de la langue »	InFLOA
Répartition des bénéficiaires selon l'âge et le sexe	Ressources & compétences	Ressources « Nos centres sont sécurisés et adaptés aux besoins spécifiques des enfants et des adolescents, prenant en compte les différences de sexe. » « On est séparé nous les filles dans un centre et les garçons dans un autres on se réunit juste dans les cours de formation »	InRBRCC C	
		Compétences clés « Notre équipe est expert dans la protection de l'enfance, y compris la prévention de la violence basée sur le genre et la garantie d'environnements sûrs pour les enfants. »	InRBRCC C	
	Organisation	Partenariat « Centre « LALA NAZEHA, centre ABDELKRIM ALKHATABI sont Équipés de literies pour tout le monde »	InRBOP	
		Configuration interne « L'association s'attache à une répartition équilibrée des bénéficiaires en tenant compte de leur âge et de leur sexe »	InRBOCC	
		Relations « Nous organisons des groupes de discussion et des ateliers interactifs	InRBOR	

			<i>pour favoriser l'entraide et la compréhension mutuelle entre les différents groupes d'âge et de sexe. »</i>	
			Activités <i>« Dans notre association, nous organisons diverses activités adaptées aux différents groupes d'âge et de sexe »</i>	InRBOA
Accès au logement	Ressources & compétences		Compétences clés <i>« Bien évidemment tous les intervenants du programme maîtrisent les réglementations locales en matière de logement pour assurer la conformité et éviter des problèmes juridiques »</i>	InALRCC C
			Ressources <i>« On a fait des arrangements de logement, avec une considération particulière pour les besoins spécifiques des filles et des garçons »</i>	InALRCR
			Personnel <i>« Il ne faut pas oublier que tous les lieux sont sécurisés par des employés de l'association »</i>	InALRCP
	Organisation		Partenariat <i>« C'est l'Etat qui a fournis les locaux pour accueillir les réfugiés »</i>	InALOP
			Configuration interne <i>« Notre mission est aussi d'instaurer des réunions régulières pour assurer une coordination fluide entre les différents départements impliqués dans la phase d'accès au logement. »</i>	InALOP
			Relation <i>« Nous maintenons un dialogue constant avec les réfugiés pour comprendre leurs besoins en matière de logement et les aider à s'installer dans leur nouvelle communauté »</i>	InALOR
Accès à l'éducation	Ressources & compétences		Compétences clés <i>« Des formateurs qualifiés sont mise en place pour assurer les cours de formation »</i>	InAERCC C
			Ressources <i>« Les centres sont équipés de Salles de cours des ateliers et des salles informatiques » « Mobilisation de ressources financières pour couvrir les frais d'éducation, y compris les fournitures scolaires »</i>	InAERCR
			Personnel <i>« Des formateurs de pâtisserie, de coiffure, de restauration sont mobilisés pour assurer les cours de formation »</i>	InAERCP
			Technologie <i>« Les salles informatiques sont équipées des ordinateurs »</i>	InAERCT
	Organisation		Partenariat <i>« On a des partenariats avec l'OFPPT les écoles de formations en métiers » « Bien sûr on a une Convention avec le ministère de l'Education nationale,</i>	InAEROP
			Configuration interne <i>« Concevoir des programmes éducatifs adaptés aux besoins des réfugiés mineurs, avec une attention particulière aux programmes et la formation choisis pour chaque réfugié » « C'est a moi de gérer les programmes éducatifs, y compris la planification de cours, la coordination des enseignants, et l'évaluation continue des progrès des élèves. »</i>	InAEROP
			Activités <i>« Notre équipe assure un suivi régulier des progrès des enfants réfugiés dans leur parcours éducatif. »</i>	InAEROP
			Compétences clés <i>« Grace à la Formation et les compétences en matière de sécurité et de premiers soins on peut assurer un environnement sportif sûr et réagir efficacement en cas d'incident ». »</i>	InAASRC R
Accès aux activités sportives	Ressources & compétences		Ressources <i>« Les locaux sont Mis à disposition d'installations sportives adaptées, telles que des terrains de jeu, ou des équipements nécessaires pour diverses activités sportives. »</i>	InAASRC R
			Personnel <i>« Mobilisation d'encadrants sportifs qualifiés, de coaches, et d'instructeurs compétents pour guider et enseigner les différentes disciplines sportives. »</i>	InAASRC R

			<p><u>Partenariat</u> « On a Établie de partenariats avec des clubs sportifs locaux, des associations sportives, ou des fédérations pour accéder à des compétences spécialisées, des ressources, et des opportunités. »</p>	InAASOP
		Organisation	<p><u>Configuration interne</u> « Pour la réussite du programme la planification et l'organisation d'activités sportives variées et adaptées à différents groupes d'âge et niveaux de compétence est nécessaire ». « Une bonne gestion des ressources internes est nécessaires, notamment les infrastructures sportives, le matériel, et le personnel, pour garantir la mise en œuvre efficace des activités. »</p>	InAASOC I
			<p><u>Relations</u> « On Organise des événements sportifs communautaires pour promouvoir l'inclusion, renforcer les relations avec la communauté locale, et célébrer les accomplissements des participants »</p>	InAASOR
			<p><u>Activités</u> « On participe à des compétitions sportives »</p>	InAASOA

Tableau 4 : Exemple de l'analyse thématique de la phase d'insertion

Une fois le réfugié accepte le règlement intérieur de l'organisation et du projet, il s'engagement avec l'association et le bailleur de fond chargé du projet sous la responsabilité de la présidente de l'organisation. Avant de les installer, les réfugiés ont besoin d'un suivi médical particulier en raison de leur situation vulnérabilité et de leur exposition à des risques pendant leur trajet. Par conséquent, pour assurer leur bien-être physique et mental à long terme, il est essentiel de les faire bénéficier d'une évaluation médicale complète. En l'effectuant, il sera possible de détecter les éventuelles maladies ou traumatismes que les réfugiés ont pu subir lors de leur trajet ou dans leur pays d'origine « *tout réfugié doit obligatoirement faire une visite médicale générale (avec notre propre médecin payé par l'Etat)* » a déclaré le AR2. Un autre a confirmé en révélant que « *Les réfugiés mineurs peuvent être exposés à des maladies qui ne sont pas courantes dans leur pays d'origine* » (MG). Aussi avec l'aide des accompagnateurs sociaux, du psychologue et les professionnels de la santé on effectue une évaluation initiale pour déterminer les besoins psychologiques de chaque individu « *ils arrivent traumatisés de ce qu'ils ont vécu tout au long de leur voyage* » (MP). Cette évaluation peut comprendre des tests de dépistage pour identifier les problèmes de santé mentale tels que le trouble de stress post-traumatique, la dépression ou l'anxiété, pour y faire face et surmonter ces obstacles, l'association organise des séances de psychothérapie individuelles ou de groupe, des techniques de relaxation et de gestion du stress, comme le montre l'extrait suivant : « *On organise une séance de coaching avec un psychologue (samedi et mercredi après-midi)* » (RRP2). Après avoir déterminé leurs besoins, l'organisation met en place des programmes adaptés en mobilisant des enseignants linguistiquement qualifiés selon plusieurs interviewés : « *il est à la disposition des intervenants des supports pédagogiques*

adaptés aux apprenants, tenant compte de leur langue maternelle et de leur culture » (AR3) ; « on a des enseignants qui leurs apprennent l'arabe et français pour les anglo-saxonnes » (RP3) ; « ..même la langue familière des Marocains pour qu'ils puissent s'adapter avec notre culture » (RP3).

Tous les services doivent être adaptés en fonction de l'âge et du sexe des bénéficiaires pour répondre à leurs besoins spécifiques et éviter toute forme de discrimination. Un interviewé a souligné ce propos : *« On fait une sélection selon l'âge et les mauvaises habitudes pour ne pas avoir des ennuis par la suite » (RP2)*. Par la suite ils sont répartis sur les centres conventionnés avec l'organisation pour faciliter l'accès au logement et l'éducation et ce en leurs offrant un kit d'hygiène.

3.1.3. La phase d'intégration

La phase d'intégration marque le point culminant du parcours d'inclusion des réfugiés, représentant l'étape où les efforts déployés au cours des phases précédentes convergent vers la réalisation d'une pleine participation dans la société d'accueil. Après avoir traversé les étapes cruciales de l'identification et de l'insertion, les réfugiés abordent désormais cette phase avec une base solide pour construire leur avenir : *« Grâce à ce programme j'occupe un poste de responsable du café « ARCH » je gagne bien ma vie » a déclaré un des réfugiés interviewés RRP5*. Nous explorerons les initiatives clés et les collaborations mises en place par l'association pour faciliter le processus d'intégration tracé selon le modèle RCOV comme ci-après :

Processus d'inclusion (Thèmes)	Sous-thèmes	RCO	Verbatims	Code
Intégration (It)	Intégration dans le programme (IR)	Ressources & compétences (RC)	<p><u>Ressources (R)</u> <i>« Les locaux assurés par l'association étaient aussi une clé de réussite de l'intégration des réfugiés au programme »</i></p>	ItIRRCR
			<p><u>Compétences clés (CC)</u> <i>« On a instaurer des mécanismes de coordination interne pour assurer une communication fluide entre les différentes équipes travaillant sur ce programme »</i> <i>« On a signé un contrat pour accepter le règlement intérieur du centre ainsi que l'engagement a finalisé la formation »</i></p>	ItIRRCCC
			<p><u>Personnel</u> <i>« Les travailleurs sociaux qualifiés, les accompagnateurs et les enseignants de différentes disciplines (coiffure, cuisine, pâtisserie restauration,) sont la</i></p>	ItIRRCRCP

			<i>clé de la réussite de la phase de l'intégration des réfugiés au programme »</i>		
			Technologie <i>« L'utilisation de plateformes numériques pour la formation, la communication et le suivi des progrès des réfugiés mineurs était très pratique pour l'intégration des élèves ».</i>	ItIRRCT	
	Organisation		Partenariat <i>« sans l'aide de nos partenariats soit avec l'UNICEF ou les ministres de l'intérieur ou de l'enseignement on ne pouvait jamais réussir le programme »</i>	ItIROP	
			Configuration interne <i>« Il ne faut pas négliger de mettre en place des procédures d'évaluation des besoins individuels des réfugiés mineurs, y compris leurs antécédents, compétences, traumas éventuels et aspirations cela les aide à s'intégrer facilement dans le programme »</i>	ItIROCI	
			Activités <i>« Avoir une journée libre pour sortir et faire de nouvelles connaissances était magique »</i>	ItIROA	
Accès à l'emploi (intégration économique)	Ressources & compétences		Ressources <i>« Avec l'aide du responsable du programme on a mis en place des programmes d'orientation professionnelle pour aider les réfugiés à comprendre les opportunités de carrière, les exigences du marché du travail, et à développer des objectifs professionnels réalistes. »</i>	ItAERCR	
			Compétences clés <i>« Les formateurs aident les élèves à la création de CV efficaces mettant en valeur les compétences et l'expérience des individus. »</i> <i>« Nos accompagnateurs Possèdent des compétences en orientation professionnelle pour guider les réfugiés dans leurs choix de carrière et les préparer aux exigences du marché du travail. »</i>	ItAERCCC	
			Personnel <i>« Les acteurs du programme Accompagnent les réfugiés pour décrocher un travail ».</i>	ItAERCP	
	Organisation		Partenariat <i>L'organisation a signée des partenariats avec les employeurs locaux (les hôtels de la région les restaurations et les pâtisseries)</i>	ItAEOP	
			Configuration interne <i>« « L'association Organise avec les dans le centre des forums de recherche d'emplois »</i>	ItAEOCI	
			Relations <i>L'association a organisé un forum emplois pour nous donner la chance de décrocher un entretien d'embauche »</i>	ItAEOR	
			Activités <i>« Il faut leur faire comprendre le marché de travail local pour orienter les réfugiés vers des secteurs et des emplois prometteurs, et ce en organisant des visites de lieux ou faire des stages »</i>	ItAEOA	
	Intégration sociale	Ressources & compétences		Ressources <i>« Une fois que l'élève a terminer sa formation et trouver un travail on l'accompagne jusqu'au trouver un logement et être indépendant »</i>	ItISRRCR
				Compétences clés <i>« On continue toujours avec eux en leur offrant Des services de soutien</i>	ItISRCCC

			<i>psychosocial pour faciliter leur intégration »</i>	
			<u>Personnel</u> <i>« L'accompagnateur Mr(AC) est devenu un membre de famille je partage avec lui presque tout »</i>	ItISRCP
			<u>Technologie</u> <i>« Les outils informatiques que j'ai appris m'ont beaucoup aidé pour réussir ma mission au café dont je suis responsable »</i>	ItISRCT
	Organisation		<u>Partenariat</u> <i>« Les conventions avec tous les acteurs sociaux qui peuvent aider l'association à une intégration sociale réussite »</i>	ItISOP
			<u>Configuration interne</u> <i>« Mettre en place des services de soutien psychosocial pour aider les réfugiés mineurs à faire face aux défis émotionnels associés à la recherche de l'emploi »</i>	ItISOCI
			<u>Activités</u> <i>« L'organisation d'une médiation culturelle pour aider à surmonter les différences culturelles et promouvoir la compréhension mutuelle est très apprécié par nos élèves. »</i>	ItISOA
Accès à la citoyenneté	Ressources & compétences		<u>Compétences clés</u> <i>« Pour leur faciliter l'accès à la citoyenneté une assistance juridique est disponible pour aider les réfugiés mineurs à comprendre et à défendre leurs droits légaux »</i>	ItACRCCC
			<u>Ressources</u> <i>« Être un membre de ce programme m'a permis de communiquer en arabe ce qui m'a facilité la création de liens avec les membres de la société, y compris les voisins, les enseignants et les employeurs. »</i>	ItACRCR
			<u>Personnel</u> <i>« Tout au long du programme nos intervenants instaurent une éducation aux valeurs culturelles marocaines, favorisant ainsi une intégration culturelle plus profonde. »</i>	ItACRCP
	Organisation		<u>Partenariat</u> <i>« Travailler en collaboration avec l'UNICEF pour faciliter leur citoyenneté »</i>	ItACOP
			<u>Configuration interne</u> <i>« Être un membre de ce programme m'a permis de communiquer en arabe ce qui m'a facilité la création de liens avec les membres de la société, y compris les voisins, les enseignants et les employeurs. »</i>	ItACOCI
			<u>Relations</u> <i>« On a établi des canaux de communication internes efficaces pour garantir une circulation fluide de l'information entre les différentes équipes et niveaux hiérarchiques. »</i>	ItACOR
			<u>Activités</u> <i>« On a Assuré la disponibilité de services de traduction et d'interprétation pour surmonter les barrières linguistiques dans les interactions avec les autorités et d'autres parties prenantes. »</i>	ItACOA

Tableau 5 : Exemple de l'analyse thématique de la phase d'intégration

L'intégration est la dernière phase du processus d'inclusion des réfugiés par l'association. Après l'identification, la protection et la prise en charge des réfugiés mineurs par les autorités compétentes, leur intégration devient une priorité. Les bénéficiaires du programme sont censés être présents toute la semaine dans le centre du lundi au vendredi pour assister à des ateliers de formations encadrés par des professionnels dans différents domaines tels que la pâtisserie, la coiffure, la boulangerie ou encore la restauration, et aussi des enseignants et accompagnateurs pour les aider à s'intégrer facilement, comme le montre cette déclaration *« j'ai appris beaucoup de choses durant cette formation je ne regretterai jamais mon choix » (RRP7)*. Le samedi tous les bénéficiaires présentent un état d'avancement de leurs travaux suivis d'une séance de coaching avec le psychologue de l'association. Les activités sportives sont programmées aussi le samedi après-midi *« ...nos jeunes enfants adorent le samedi c'est leur jour préféré on leur organise des séances de sport comme le foot, la musculation, basketball... » a déclaré l'AR2*.

La formation proposée par le programme est d'une durée de 2 ans, le réfugié après validation de son diplôme est prêt d'être intégré dans le monde de travail *« il a besoin d'une assistance continue pour surmonter les obstacles liés à l'accès à l'emploi » a souligné par exemple un interviewé (MP)*. Les accompagnateurs, la présidente et les membres de l'UNICEF responsable du programme font appel aux employeurs pour passer leur premier entretien et décrocher un travail : *« on fait appel aux responsables RH des hôtels et des grandes pâtisseries et restaurants de la région pour que nos élèves arrivent à trouver un travail des fois on accepte même les propositions de stage de pré-embauche » (PA2)*. Également, l'association organise des événements de réseautage pour aider les jeunes réfugiés à établir des contacts avec des employeurs potentiels, cela est confirmé par plusieurs interviewés, *« Les réfugiés qui arrivent à décrocher un job on les accompagne jusqu'à ce qu'ils soient autonomes on leur cherche un logement et on est toujours en contact avec eux on est devenue une famille » (RP4)*.

3.2. LA CREATION DE VALEUR « V » PAR LE BMSI

La notion de création de valeur dans le contexte du BMSI, explore comment les différentes phases du parcours, de l'identification à l'intégration en passant par l'insertion, contribuent à forger une inclusion. La création de valeur va au-delà des aspects économiques, englobant les dimensions sociales, culturelles, éducatives et professionnelles et inclusives.

Le tableau ci-dessous présente la composante V du modèle RCOV :

Processus d'inclusion	La valeur « V » du BMSI
Identification	<ul style="list-style-type: none"> - Une protection sociale - Une identité vérifiable - Se protéger contre la violence et les abus - Nombre de réfugiés sélectionné (qualité)
Insertion	<ul style="list-style-type: none"> - Plus de 80% des réfugiés sont adaptés au programme - Élimination des obstacles entravent leurs insertion
Intégration	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la diversité culturelle - Inclusion sociale - Intégration au marché de l'emploi

Tableau 6 : la création de valeur dans le processus d'inclusion

La création de valeur, dans le cadre du BMSI, se manifeste à travers la création d'un environnement sécurisé et accueillant, la facilitation de l'intégration économique et sociale des réfugiés, et la valorisation de la diversité culturelle qu'ils apportent. Chaque étape du processus d'inclusion contribue de manière spécifique à cette valeur globale.

- Identification : Fondation de la valeur sociale

La première étape, l'identification, constitue le socle sur lequel repose l'ensemble du modèle. Elle englobe des éléments clés tels que la protection sociale, l'établissement d'une identité légale, la protection contre la violence, et la sélection qualitative des réfugiés. Un réfugié témoigne (code de réfugié) : « *Je suis arrivé avec un ami très malade et on n'avait rien, une fois arrivé au centre, on se sentait en sécurité* ». Cette déclaration met en lumière l'importance cruciale de cette étape pour assurer le bien-être et la stabilité des réfugiés, posant ainsi les fondements d'une intégration réussie.

- Insertion : Transition vers l'autonomie

La phase d'insertion représente la transition vers l'autonomie, où les réfugiés commencent à s'adapter à leur nouvel environnement. Le succès de cette étape est évident dans le pourcentage significatif de réfugiés (plus de 80%) bien adaptés au programme. Par ailleurs, l'élimination des obstacles linguistiques, culturels et administratifs renforce la valeur de cette phase en facilitant l'intégration des réfugiés. Cette étape est essentielle pour préparer les réfugiés à devenir des membres actifs et productifs de la société. « *Quand je suis arrivé ici, je*

ne parlais pas la langue et je ne connaissais rien de la culture ou des procédures administratives » a déclaré un réfugié (RRP7).

- Intégration : Réalisation de l'inclusion à long terme

L'intégration est le point culminant du processus, marquant la pleine participation des réfugiés dans la société hôte. Cette phase englobe l'intégration sociale et professionnelle, vue non seulement comme un investissement dans le capital humain, mais aussi comme une contribution à la diversité culturelle et économique de la société d'accueil. L'intégration effective des réfugiés dans le marché du travail et leur participation à la vie communautaire sont des indicateurs clés de la réussite de cette phase. Ce résultat est confirmé par plusieurs réfugiés comme le montre l'exemple suivant : *« Après plusieurs années ici, je me sens vraiment partie intégrante de cette communauté. Travailler dans une entreprise locale m'a non seulement permis de subvenir à mes besoins, mais aussi de me sentir valorisé et utile » (RRP8).*

Il est important de noter que l'inclusion des réfugiés subsahariens ne consiste pas seulement à répondre à leurs besoins fondamentaux (logement, éducation, santé...), mais aussi à leur donner la possibilité de participer pleinement à la société, d'être appréciés et respectés, et d'avoir un sentiment d'appartenance.

4. DISCUSSION

4.1. CONTRIBUTIONS

Nous apportons plusieurs contributions à la littérature sur l'inclusion sociale et en l'examinant sous l'approche BM. Notre première contribution confirme le de Mair et Martí (2006) qui se concentre sur la promotion de la valeur sociale et du développement plutôt que sur la capture de la valeur économique. Cette approche est particulièrement pertinente dans le contexte des réfugiés, car elle met l'accent sur l'importance de l'intégration sociale et du développement communautaire, plutôt que sur les gains purement, où diverses caractéristiques opèrent comme des éléments du BMSI. Ces réfugiés renforcent les sentiments de reconnaissance de l'unicité et d'appartenance (Shore et al., 2011). En effet, certaines particularités et attributs offrent la possibilité de mettre en place un processus qui favorise l'inclusion.

Une autre contribution montre l'importance cruciale de créer des environnements inclusifs à travers la gestion de la diversité en milieu professionnel. Cela confirme le travail de Mor-Barak et Cherin (1998). Comme le cas de ces deux chercheurs, notre travail fournit des cadres théoriques pour développer des stratégies d'intégration sociale et économique des réfugiés dans les milieux de travail, ce qui est une composante clé du BMSI.

Également, notre étude contribue à cette littérature en proposant un modèle théorique de processus d'inclusion qui se distingue nettement des approches précédemment identifiées dans la littérature (Ranjatoelina, 2019 ; Warnier et Zaoual, 2020). Ce modèle basé sur le cadre RCOV, offre une représentation structurée des éléments essentiels pour l'intégration réussie des groupes cibles, aussi il met en avant la manière dont les Ressources & Compétences, l'Organisation et la Valeur peuvent être harmonisées pour faciliter une inclusion efficace.

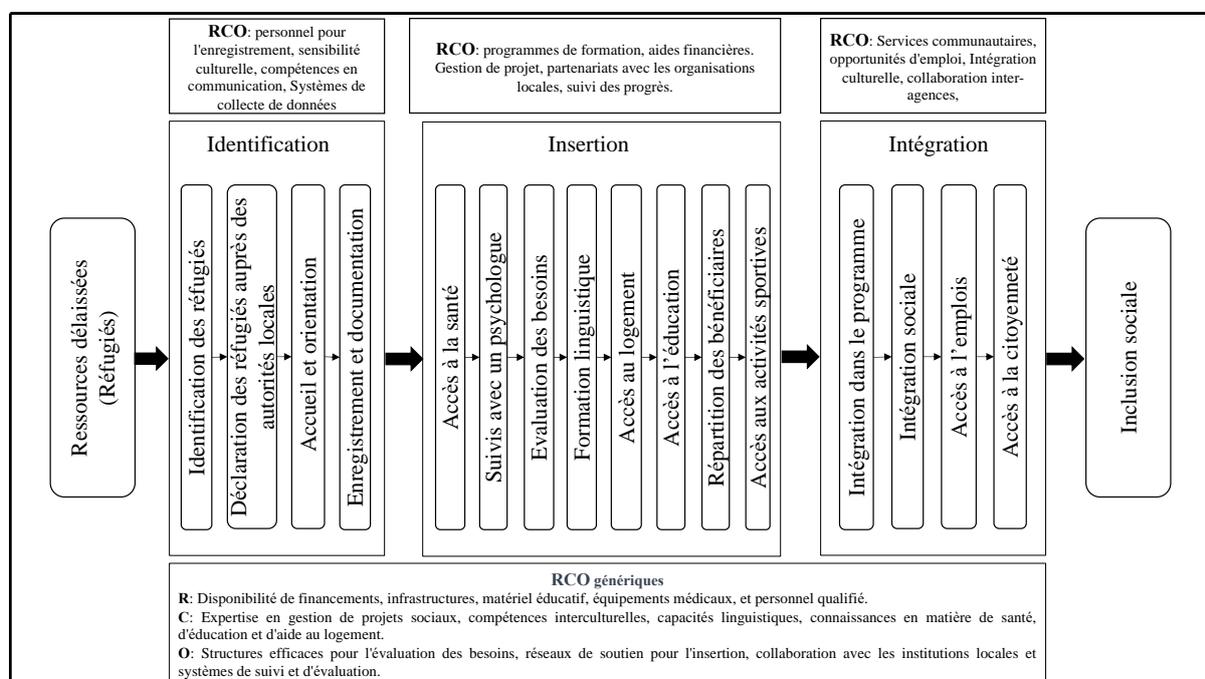


Figure 3 : Modèle théorique du processus d'inclusion des réfugiés

Dans l'application pratique, le modèle RCOV permet d'évaluer de manière holistique le processus d'inclusion des réfugiés. En se concentrant sur les ressources et compétences, l'organisation des initiatives d'inclusion, et la proposition de valeur tant pour les réfugiés que pour les sociétés d'accueil, le modèle offre un cadre complet pour la planification, la mise en œuvre, et l'évaluation des programmes d'inclusion.

Ce modèle théorique met en lumière l'importance d'une approche intégrée et multidimensionnelle, reconnaissant que l'inclusion réussie des réfugiés dépend de la synergie

entre les ressources disponibles, les structures organisationnelles efficaces, et une proposition de valeur claire et mutuellement bénéfique.

Warnier et Zaouel (2020) proposent une vision de l'inclusion centrée sur la prospective et l'évolution future des handicapés au sein de la société, tandis que le processus d'inclusion des réfugiés, est ancré dans des problématiques immédiates et pragmatiques. Il concerne l'intégration des réfugiés dans leur nouveau pays d'accueil, en abordant des questions telles que l'accès aux services de base, l'emploi, l'apprentissage de la langue, et la sensibilisation culturelle. Bien que Chua et ses collègues (2012) ne traitent pas directement du BMSI pour les réfugiés, leur recherche sur la diversité culturelle dans les organisations offre des perspectives précieuses pour les entreprises cherchant à développer des BM inclusifs et efficaces pour cette population. La sensibilité et l'adaptation aux différences culturelles sont des éléments clés pour réussir dans ces initiatives.

L'idée de l'inclusion proactive des personnes handicapées offre une approche enrichissante. Contrairement à l'approche réactive souvent adoptée avec les réfugiés (Bloch et Schuster, 2005), où l'accent est mis sur la réponse à une demande existante, l'inclusion des personnes handicapées nécessite une démarche plus active (Oliver, 1996). Notre différence consiste à souligner l'importance d'adapter le BMSI pour répondre aux besoins spécifiques de différents groupes, en adoptant une stratégie « Pull & Push », où les organisations non seulement attirent (« pull ») mais aussi vont activement vers (« push ») ces individus pour faciliter leur inclusion. Cela met en évidence l'importance d'une stratégie adaptée à chaque groupe pour assurer une intégration efficace.

Finalement, notre travail confirme le large champ d'application du modèle RCOV (Angot et Plé, 2015 ; Peillon, 2016 ; Ranjatoelina, 2015). Dans notre cas, le modèle RCOV offre une perspective intéressante pour améliorer l'inclusion des réfugiés en valorisant leurs compétences et leurs aspirations, et en leur permettant de devenir des citoyens actifs et valorisés dans leur communauté d'accueil. Nous complétons le travail de Mor-Barak et Cherin (1998) qui ont proposé des stratégies et des pratiques pour surmonter ces obstacles et promouvoir l'inclusion, par la proposition d'un BM qui peut aider les associations à inclure les réfugiés dans une société.

D'un point de vue managérial, nos résultats peuvent aider les responsables des organisations sociales qui opèrent dans le domaine de l'inclusion sociale. L'étude offre aux managers associatifs les démarches à suivre pour réussir une inclusion sociale que ce soit des réfugiés ou des immigrés légaux qui ont des difficultés d'intégration. Également, dans une optique

dynamique, le « RCOV » se révèle être un modèle potentiellement instructif et un accompagnateur précieux lors de toute création ou reconfiguration du BM au sein d'une organisation. Sur le plan empirique, il a été présenté et examiné à plusieurs reprises en collaboration avec les intervenants, tout en étant utilisé un guide lors des entretiens. Nous supposons par ailleurs que l'incorporation du processus d'inclusion au cœur du modèle RCOV renforce considérablement son efficacité pratique pour les professionnels.

4.2. LIMITES ET PERSPECTIVES

Notre recherche sur le BMSI adopté par les organisations sociales pour inclure les réfugiés, bien qu'approfondie et informative, présente certaines limitations qui doivent être prises en compte. Premièrement, la portée géographique de notre étude étant limitée au Maroc, les résultats ne peuvent pas nécessairement être généralisés à d'autres contextes culturels, économiques ou politiques. En outre, notre échantillon de population de réfugiés subsahariens mineurs pourrait ne pas capturer toute la diversité des expériences vécues par différents groupes au sein de la population des réfugiés, tels que les différences liées au sexe, à l'âge ou au statut socioéconomique. Enfin, la méthodologie adoptée, principalement qualitative, bien qu'efficace pour notre étude spécifique, peut omettre certains aspects qui seraient mieux explorés par d'autres approches méthodologiques.

Sur la base des limitations identifiées, plusieurs pistes prometteuses pour de futures recherches se dessinent. Tout d'abord, des études comparatives internationales pourraient enrichir notre compréhension de l'inclusion des réfugiés dans différents cadres nationaux. Ces études pourraient examiner les BMSI dans une variété de contextes culturels et économiques, offrant ainsi une compréhension plus globale des défis et des meilleures pratiques.

Une approche interdisciplinaire, incorporant des perspectives de la psychologie, de la sociologie, de l'économie, et d'autres disciplines, pourrait également apporter une compréhension plus riche et nuancée des dynamiques d'inclusion des réfugiés. Cela pourrait inclure l'étude de l'impact psychologique de l'intégration sur les réfugiés et les communautés d'accueil, ou l'analyse économique de l'intégration des réfugiés sur les marchés de travail locaux.

En outre, des recherches futures pourraient se concentrer sur l'étude de sous-groupes spécifiques au sein de la population des réfugiés, tels que les femmes, les enfants, ou les personnes âgées, pour développer des stratégies d'inclusion plus ciblées. Ces études

pourraient explorer les besoins uniques et les défis rencontrés par ces sous-groupes, ainsi que les meilleures pratiques pour leur intégration efficace.

Enfin, l'utilisation d'une méthodologie quantitative pourrait confirmer ou infirmer nos résultats.

5. CONCLUSION :

En conclusion, cet article met en lumière l'importance cruciale des BMSI dans le processus d'inclusion des réfugiés. À travers l'application du modèle RCOV, nous avons pu identifier comment l'organisation, l'allocation des ressources, et le développement de compétences spécifiques facilitent l'accès des réfugiés à des services essentiels tels que le logement, l'éducation, et la santé. Cette étude démontre que, malgré les défis, une approche systématique et holistique peut mener à une intégration réussie des réfugiés, bénéficiant à la fois aux individus et aux communautés d'accueil. Les perspectives pour les recherches futures soulignent l'importance de continuer à explorer et à améliorer ces modèles, pour une société plus inclusive et équitable.

Références

- Angot, J., & Plé, L. (2015). Serving poor people in rich countries: the bottom-of-the-pyramid business model solution. *Journal of Business Strategy*, 36(2), 3-15.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Azungah, T. (2018). Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative research journal*, 18(4), 383-400.
- Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L., & Tsang, S. (2014). What happened to the 'development' in sustainable development? Business guidelines two decades after Brundtland. *Sustainable development*, 22(1), 15-32.
- Billette, V., Lavoie, J. P., Séguin, A. M., & Van Pevenage, I. (2012). Réflexions sur l'exclusion et l'inclusion sociale en lien avec le vieillissement. L'importance des enjeux de reconnaissance et de redistribution. *Frontières*, 25(1), 10-30
- Bloch, A. et Schuster, L. (2005). Aux extrêmes de l'exclusion : Déportation, détention et dispersion. *Études ethniques et raciales*, 28 (3), 491-512.
- Boubakary, B., & Peretti, J. M. (2023). Management inclusif et performance durable de l'entreprise : une revue systématique de la littérature. *Revue Management & Innovation*, (3), 55-75.
- Campi, S., Defourny, J., & Grégoire, O. (2006). Work integration social enterprises: are they multiple-goal and multi-stakeholder organizations? *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 29-49.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 123-149.
- Charrière-Petit, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In R. Thiétart et al., *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, 58-83.
- Chua, R. Y., Morris, M. W., & Mor, S. (2012). Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration. *Organizational behavior and human decision processes*, 118(2), 116-131.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long range planning*, 43(2-3), 326-342.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social enterprise journal*, 4(3), 202-228.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.
- Deterding, N. M., & Waters, M. C. (2021). Flexible coding of in-depth interviews: A twenty-first-century approach. *Sociological methods & research*, 50(2), 708-739.
- Doherty, B., & Kittipanya-Ngam, P. (2021). The role of social enterprise hybrid business models in inclusive value chain development. *Sustainability*, 13(2), 499.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Gérer et comprendre*, (2), 29-42.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Gianfaldoni, P., & Morand, P. H. (2015). Incentives, Procurement and Regulation of Work Integration Social Enterprises in France: old ideas for new firms? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(2), 199-219.

- Guclu, A., Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2002). The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit. *Center for the advancement of Social Entrepreneurship, 1*, 1-15.
- Holck, L., & Muhr, S. L. (2017). Unequal solidarity? Towards a norm-critical approach to welfare logics. *Scandinavian journal of Management, 33*(1), 1-11.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'expansion management review, (4)*, 96-109.
- Le Fustec, B. (2017). L'innovation sociale au sein d'une entreprise de la silver economy: Au cœur du business model de ReSanté-Vous. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion, 17*(1), 43-59.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review, 80*(5), 86-92.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business, 41*(1), 36-44.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications Ltd (CA).
- Moingeon, B., & Lehmann-ortega, L. (2010). Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model : L'Etude d'un Cas Désarmant. *M@n@gement, 13*(4), 266-297.
- Mor-Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work, 22*(1), 47-64.
- Mor-Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 39*(2), 83-88.
- Moyon, E., & Lecocq, X. (2014). Rethinking business models in creative industries: The case of the French record industry. *International Studies of Management & Organization, 44*(4), 83-101.
- Ndour, M., & Alexandre, L. (2020). ICT start-ups' business model dynamics: The case of social enterprises in Senegal. *Management Avenir, 115*(1), 15-35.
- Oliver, M. (1996). *Understanding Disability: From Theory to Practice*. Chapter 3, pp. 30-42. New York: St. Martin's Press.
- Peillon, S. (2016). La servicisation des entreprises industrielles : Un changement majeur de business model. *La Revue des Sciences de Gestion, (2-3)*, 131-140.
- Ramirez Alvarez, M. L. (2021). *Contribution à l'étude des déterminants du business model social : vers une taxonomie axée sur le business model et la vision stratégique de l'entrepreneur social* (Doctoral dissertation, Paris 13).
- Ranjatoelina, J. T. (2019). Chapitre 6. Le *business model* inclusif revisité : une (re)définition inscrite dans la « théorie étendue des ressources » et construite sur l'investigation de trois entreprises inclusives en France. Dans : Bruno Amann éd., *Les défis culturels et sociétaux du management international* (pp. 153-180). Paris : Vuibert
- Ranjatoelina, J. T. (2015). Le portefeuille de business models d'un groupe diversifié d'entreprises sociales : le cas Vitamine T. In *25èmes Rencontres Inter-Universitaires de l'Économie Sociale et Solidaire (RIUESS)*, Reims, France.
- Ranjatoelina, J. T. (2018). The inclusive business model revisited: an “extended resource-based theory”(re) definition built on the investigation of three diversified inclusive enterprises in France. *Strategic change, 27*(6), 587-597.
- Ranjatoelina, J. T., & Zaoual, A. R. (2016). Inclure des ressources délaissées-Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l'insertion. *Revue française de gestion, 42*(255), 121-138.
- Ravaud, J. F., & Stiker, H. J. (2000). Les modèles de l'inclusion et de l'exclusion à l'épreuve du handicap. 1re partie : les processus sociaux fondamentaux d'exclusion et d'inclusion. *Handicap-Revue de sciences humaines et sociales, 86*, 1-18.

- Paillé, P., Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Peisker, V. C., & Tilbury, F. (2003). "Active" and "passive" resettlement: The influence of support services and refugees' own resources on resettlement style. *International Migration*, 41(5), 61-91.
- Pitaud, P., & Deschamps, R. (2021). Personnes âgées, technologies numériques et rupture du lien social : risques de l'exclusion ou leurs de l'inclusion ? In *Vieillir dans une société connectée ?* (pp. 33-81). Érès.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2016). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & Innover*, (1), 65-75.
- Warnier, V., & Zaoual, A. R. (2020). Inclusion à l'horizon! Leçons de la création d'un équipage de course au large hors-norme. In *XXIX^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Toulouse, France.
- Weppe, X., Warnier, V., & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. *Revue française de gestion*, 39(234), 43-81.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325.