

# **La dynamique des flux de valeurs au service de l'insertion des travailleurs désocialisés : entre impératif de pérennité et logique de création de valeur plurielle**

**LAKHAL Mariyam**

**CREOP- IAE de Limoges, France**

[Mariam.lakhal@unilim.fr](mailto:Mariam.lakhal@unilim.fr)

## **Résumé :**

---

La profusion des structures à finalité sociale s'assortit de multiples enjeux et de défis qu'il convient aujourd'hui d'adresser. L'étude du modèle économique, concept central dans toute aventure entrepreneuriale, connaît un engouement dans les recherches académiques. Néanmoins, l'actualité du sujet démontre la fragilité de ce modèle face aux contraintes financières fortes auxquelles font face les entreprises sociales. Dans le cadre d'une démarche qualitative longitudinale, nous souhaitons étudier la contribution des flux de valeur dans la survie des structures à finalité sociale. Nous souhaitons également étudier les obstacles et barrières contextuels qui nuisent aux activités entrepreneuriales de type social et solidaire et interroger les pratiques développées par ces structures singulières pour assurer l'insertion professionnelle et l'épanouissement personnel des travailleurs désocialisés. Par une analyse de type business model, nous repérons les liens de valeurs permettant de faire face aux difficultés entrepreneuriales et nous mettons l'accent sur les initiatives permettant d'assurer l'équilibre entre pérennité et création de valeur plurielle. Outre le constat sur l'actualité du débat établi, l'article propose des pistes permettant d'approfondir l'articulation entre différentes stratégies et pratiques d'expérimentation sociale dans la mise en place d'une architecture financière porteuse de vertus sociales et de performances plurielles.

Mots clés : entrepreneuriat social, modèle économique, flux de valeur, expérimentation sociale, performance inversée, insertion par le travail

# **La dynamique des flux de valeurs au service de l'insertion des travailleurs désocialisés : entre impératif de pérennité et logique de création de valeur plurielle**

## **1. INTRODUCTION**

Serait-il possible, et même viable, d'allier la performance économique à des objectifs sociaux et durables? Geneviève Moreau, Muhammad Yunus, Blake Mycoskie ...c'est ce que promettent ces entrepreneurs engagés et solidaires qui, à travers leurs innovations, espèrent réussir à améliorer le monde de demain tout en faisant leur métier. Lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, pour l'éducation, contre la faim, pour l'écologie : leurs ambitions sont grandes, mais les moyens semblent réduits. En effet, dans un monde ultra mondialisé, où le capitalisme fait loi, la doxa a tendance à dissocier l'œuvre sociale, caritative qui serait forcément non lucrative de la fonction première de l'entreprise, la création de richesse. Avoir un impact social tout en subvenant à ses propres besoins semblerait donc assez difficile à imaginer, voire même impossible. Pourtant, face à l'échec de la gouvernance mondiale dans la réponse aux problèmes sociaux et aux enjeux du développement durable, la nécessité de trouver de nouvelles solutions, de nouveaux modèles, plus adaptés à l'ère contemporaine s'impose.

Dès 2005, dans un article au titre évocateur, « Social Entrepreneurship : Creating New BMs to Serve the Poor », Seeloos et Mair confirmaient l'émergence d'un nouveau type de Business Model (BM dans la suite du texte) porté par des entrepreneurs sociaux qui adoptent de nouvelles pratiques managériales, créatrices de valeur sociale et sociétale. D'ailleurs, depuis l'article de Dees (1998), ces entrepreneurs d'un nouveau genre n'hésitent plus à s'afficher, de manière décomplexée, comme des dirigeants de cette nouvelle firme, prenant la tête des négociations et des relations avec les différents partenaires et reposant majoritairement sur des ressources délaissées par le marché de l'emploi pour créer de nouvelles formes de valeur (Weppe et al., 2013 ; Warnier et al., 2013a ; Ranjatoelina et Zaoual, 2016). Leur mission consiste à équilibrer des impératifs moraux et des motivations de profit et dont la conjonction est le cœur et l'âme

du mouvement. Assisterions-nous à un renversement progressif du schéma traditionnel du BM classique ? La littérature académique est plus nuancée.

Certes, l'entrepreneuriat social est de plus en plus développé et reconnu. La France ne compte pas moins de 220 000 entreprises sociales et plus de 500 articles scientifiques peuvent être recensés sur le sujet (Hlady-Rispal et Servantie, 2014). La littérature anglo-saxonne s'est même attachée à qualifier de manière spécifique ces entrepreneurs, en les nommant « les agents du changement social », « les chevaliers des temps modernes » ou encore « les visionnaires passionnément dévoués » (Bornstein, 2004 ; Roberts et Woods, 2005, Zahra et al., 2009, etc). Mais cette reconnaissance officielle de l'entreprise sociale et de ses vertus, lui a-t-elle pour autant conféré un rayonnement accru ? Rien n'est moins sûr...

Alors que certains y verraient un oxymore, d'autres considéreraient l'entrepreneuriat social comme un pléonasme. Au-delà des réalités qu'il recouvre et des organisations qu'il rassemble, dont l'origine est ancienne et les pratiques diverses, ce mouvement promeut une nouvelle façon d'entreprendre, qui n'aurait pas pour but de réaliser du profit, mais de procurer des impacts sociaux, tout en adoptant une gouvernance démocratique (Bacq & Janssen, 2011 ; Boughzala et al., 2019 ; Gigauri et al., 2022). Dès lors, l'entrepreneuriat social est un processus dynamique et évolutif qui ne correspond à ce jour à aucune définition officielle (Grimes, 2010 ; Boughzala et al., 2019) mais qui renvoie cependant à une réalité plurielle, à la croisée de l'initiative privée et de l'intérêt collectif (Boncler et al., 2013 ; Ndour et Alexandre, 2020).

Comme pour toute aventure entrepreneuriale, le BM de l'entreprise sociale n'est souvent pas stable et évolue dans le temps (Chesbrough, Rosenbloom, 2002) à travers un processus d'apprentissage, d'expérimentation et d'adaptation (Demil et Lecocq, 2010 ; Teece, 2010). De ce fait, le BM de ce type de structure doit être adapté aux défis spécifiques auxquels elles font face notamment le double objectif économique et social, en d'autres termes, leur mission sociale. Par conséquent, une question peut se poser : Dans quelle mesure la dynamique des flux de valeurs<sup>1</sup> régissant le BM permet-elle de préserver la mission sociale des entreprises sociales

---

<sup>1</sup> Par flux de valeur, nous désignons les échanges des ressources et compétences nécessaires au projet d'entreprendre et résultant d'une interaction permanente entre les différentes parties prenantes (clients, usagers, bénéficiaires, salariés, Etat, collectivités locales, communautés, etc) dans une relation gagnant-gagnant impliquant le partage des résultats des efforts consentis (Porter et Kramer, 2011 ; Verstraete et al. 2017). Ces flux sont en

et de pérenniser leur modèle économique ? La réponse à cette question est cruciale dans la mesure où elle permet de comprendre l'orientation économique et sociale d'une entreprise sociale tout en évitant les risques de dérive de mission (Ebrahim *et al.*, 2014). De plus, plusieurs travaux récents mettent en exergue la perspective dynamique du BM (Ge *et al.*, 2022, Garreau *et al.*, 2015 ; Moyon, 2011 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Doz et Kosonen, 2010), mais rares sont les recherches qui s'y investissent dans le contexte de l'entrepreneuriat social (Hlady-Rispal et Servantie, 2017), encore moins en France. Ces recherches montrent la diversité des modèles d'entrepreneuriat social mais, ils n'abordent les conséquences de la dynamique du BM sur la pérennité de l'entreprise sociale. Pourtant, c'est une question primordiale qui est liée à la survie de ce type de structures qui doivent faire face à de multiples parties prenantes et à l'expérimentation de modèles alternatifs d'entreprise. Pour cela, cet article a pour but de participer à combler ce déficit de connaissances en proposant une lecture dynamique du BM de quatre structures sociales et en étudiant l'influence des flux de valeurs sur leur pérennité.

C'est en partant de ces interrogations novatrices que l'entreprise sociale est ici appréhendée. Le socle théorique mobilisé repose sur deux axes : d'une part l'étude du modèle économique de l'entreprise sociale en le situant dans un ensemble plus large qui est celui des flux de valeur, d'autre part, la mobilisation du concept de BM, plus englobant, et centré sur une création de valeur non seulement financière mais aussi organisationnelles et environnementales. L'état de l'art met en évidence l'absence de lien clairement identifié, dans la littérature académique, entre le modèle économique et le BM, deux concepts souvent utilisés de manière interchangeable. L'étude de l'interaction des flux de valeurs entre les différentes composantes du BM permet de pallier cette carence et d'émettre des propositions susceptibles d'orienter les entrepreneurs sociaux vers les leviers de pérennisation de leurs structures. Ces propositions sont ensuite discutées au regard de la littérature existante et des implications, tant théoriques que managériales, qu'elles induisent. Après une revue de littérature sur l'entrepreneuriat social, le BM de l'entreprise sociale et le modèle économique y afférent, la méthodologie sera présentée, suivie par les résultats et la discussion.

---

interaction continue autour de la proposition de valeur sociale et permettent d'actionner le BM de l'organisation dans son ensemble

## **2. REVUE DE LITTÉRATURE**

### **2.1. L'entrepreneuriat social, des débats fondamentaux aux points d'ancrage**

Sur le plan scientifique, l'entrepreneuriat social est un concept relativement récent (Levillain *et al.*, 2016) ayant pris une ampleur considérable au cours de ces dernières décennies ((Muñoz *et al.*, 2018 ; Rangan & Gregg, 2019).). Pour autant, la définition de l'entrepreneuriat social reste polymorphe, comme en témoignent les différentes revues de la littérature ayant permis d'approcher les contours de ce phénomène économique et social (Saebi *et al.*, 2019 ; Doherty *et al.*, 2014 ; Dacin *et al.*, 2010). Après une première décennie plutôt confidentielle, nul n'aurait pu imaginer l'étonnante percée de l'entrepreneuriat social dans le langage académique depuis le début des années 2000 (Steyaert et Hjorth, 2006 ; Boncler *et al.*, 2013).

De très nombreuses publications ont paru ces dernières années, comme l'ont analysé Saebi, Foss & Linder (2019) qui recensent 395 articles en entrepreneuriat social dans des revues académiques de langue anglaise jusqu'en 2018. Le point commun partagé par les auteurs de ce champ, est la finalité avant tout sociale des organisations qu'ils étudient (Emerson, 2003, McLoughlin *et al.*, 2009 ; Dacin *et al.*, 2010 ; Dees, 2012 ; Hlady-Rispal et Servantie, 2017). En France, le mouvement de l'économie sociale et solidaire (ESS) prédomine. Ce mouvement se définit par ses valeurs, sa dimension institutionnelle et ses statuts qui englobent, de droit, toutes les coopératives, mutuelles, fondations et associations employeuses (Chabanet et Richard, 2017). La loi Hamon du 31 juillet 2014 ouvre le cadre législatif dans lequel évoluent les entreprises de l'ESS aux sociétés commerciales dès lors que leurs principes s'appliquent : utilité sociale, gouvernance démocratique et recherche de bénéfice limité (Avisé, 2016). Dans cet article, nous abordons l'ES comme une organisation engagée dans la réalisation d'objectifs sociaux et/ou environnementaux tout en développant un projet économiquement viable, où les intérêts des investisseurs sont encadrés quelle que soit la forme juridique adoptée (Defourny et Nyssens, 2017 ; Ndour et Alexandre, 2020)

Comme l'entrepreneuriat social, le BM n'échappe pas au manque de consensus quant à sa définition. En effet, les définitions du concept de BM sont nombreuses et variées que ce soit dans la littérature académique ou dans son application en entreprise. Après une brève

description de l'émergence du concept, nous essayons de définir ses contours pour apporter un éclairage théorique quant à sa mobilisation en entrepreneuriat social. Nous tentons par la suite d'en délimiter les frontières avec le modèle économique, partie financière de ce modèle.

## **2.2. Le BM de l'entreprise sociale**

La littérature académique est prolixes au sujet du BM et les praticiens de l'entrepreneuriat y recourent de façon de plus en plus croissante. Cet outil historiquement issu de la nouvelle économie avait pour objectif de permettre aux investisseurs d'assimiler un business qu'ils peinaient à comprendre en raison de la nouveauté du vocabulaire utilisé et du média internet. Cet effort de modélisation a pour objectif de réduire l'incertitude inhérente à la nouveauté constituant une source de méfiance ou d'hostilité des investisseurs qui avaient du mal à comprendre et à quantifier le retour sur investissement d'une telle affaire. Son application dans le cadre de l'entrepreneuriat social suit un objectif relativement similaire : « *il s'agit, pour ces organisations d'un genre quelque peu différent, de concevoir et d'expliquer leur stratégie auprès des multiples parties prenantes qu'elles souhaitent impliquer* » (Hlady-Rispal, 2009).

Dans sa version classique, le BM s'intéresse principalement au résultat économique c'est-à-dire à la valeur financière. Aujourd'hui, la diffusion du concept de développement durable (DD), la reconnaissance d'une responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) comme la profusion des initiatives de l'entrepreneuriat social, conduisent à élargir le cadre de la création de valeur en dépassant la seule valeur financière, pour intégrer la valeur environnementale et sociale (Persais, 2016) c'est-à-dire la triple bottom line. Mais cette question divise encore les partisans de la vision actionnariale de la firme (Friedman, 1970) et ceux de la perspective partenariale (Freeman, 1984). Néanmoins, les modèles exclusivement basés sur la valeur économique et financière sont remis en cause (Persais, 2016). Désormais, la rentabilité d'un projet doit se mesurer à l'aune de la performance financière mais pas uniquement. Dans l'optique de la triple bottom line, le BM devrait également évaluer les plus-values environnementales et sociales du projet en se fondant sur la mise en place d'indicateurs pertinents.

De ce fait, le cadre théorique du BM a montré ses limites pour l'analyse des entreprises dont la dimension sociale revêt une grande importance (Michelini et Fiorentino, 2012, Hlady-Rispal et

Servantie, 2018). Désormais, l'ajustement du cadre théorique du BM est nécessaire pour saisir tous les aspects spécifiques des structures relevant de l'entrepreneuriat social. Certes, une approche financière est intéressante et utile pour les entreprises sociales, toutefois, ces cadres théoriques ne permettent pas une analyse des caractéristiques spécifiques et innovations liées au modèle économique, au modèle de gouvernance et à l'impact social de l'entreprise. Des ajustements sont nécessaires pour décrypter la valeur globale de l'affaire qui, dans sa version traditionnelle, ne prend pas en compte la dimension qualitative et extra comptable se rapportant à la dimension sociale caractéristique de ces structures.

Face à ce déficit, les tenants du secteur social se sont emparés du sujet. Le BM a d'abord été mobilisé comme une grille d'analyse en vue d'étudier les spécificités et la diversité de l'entrepreneuriat social et a fait l'objet de plusieurs tentatives académiques et empiriques (Hlady-Rispal et Servantie, 2017, 2018 ; Dohrmann *et al.*, 2015 ; Boncler *et al.*, 2012 ; Yunus *et al.*, 2010 ; Elkington et Hartigan, 2008 ; Anderson et Dees, 2006). A titre d'exemple, Boncler *et al.*, (2012) ont mobilisé le concept pour comprendre les processus entrepreneuriaux de deux associations françaises. Hlady-Rispal et Servantie (2018), quant à elles, ont utilisé cette approche pour expliquer le processus de création de valeur dans le champ de l'entrepreneuriat social. Des grilles de lecture s'apparentant au BM ont également été proposées par Alter (2006), Nicholls (2006) ou encore Elkington et Hartigan (2008). Twu (2011) utilise explicitement ce concept pour observer les évolutions de l'organisation « Children are us » Cooney (2011) a, quant à lui, appliqué ce concept à neuf organisations afin d'étudier comment leurs activités lucratives permettaient de financer leurs projets non lucratifs. Sa mobilisation a été également éprouvée dans le cadre de travaux doctoraux s'inscrivant dans le contexte de l'entrepreneuriat social (Iakhal, 2019, Ndour, 2017). Les ouvertures faites par ces chercheurs confirment son application aux entreprises sociales avec des modifications mineures.

Dans cette veine, quelques rares travaux proposent une composante qui se réfère à la dimension sociale ont vu le jour : Yunus *et al.* (2010) ont intégré l'équation de profit social (profit social, profit environnemental, etc.) à leur modèle. En partant du modèle Canvas d'Osterwalder et Pigneur, Upward, quant à lui, met à l'honneur le Flourishing Business Canvas donnant à voir un ensemble des facteurs clés nécessaires pour concevoir des modèles d'affaires innovants qui soient à la fois financièrement viables, socialement bénéfiques et respectueux de

l'environnement. Ancrant leur recherche dans le contexte de l'entrepreneuriat social et puisant leurs ressources théoriques dans la théorie de la valeur, Hlady-Rispal et Servantie (2018) développent le modèle des flux de valeur permettant de comprendre le processus de création de la valeur dans le cadre des organisations à finalité sociale et solidaire. Le BM est ici mobilisé comme un concept englobant et centré sur une création de valeur non seulement financière mais aussi organisationnelle et environnementale. En ressort le rôle central de l'impact social comme élément distinctif du business model de l'entreprise sociale. Ainsi, toute évolution de l'entreprise sociale devrait se faire sur la base de l'amélioration durable de son impact social (Dees, 1998).

Malgré les progrès enregistrés, la recherche sur le BM de l'entreprise sociale demeure à ses débuts, et on ne sait toujours pas comment procéder à la planification et à l'introduction de changements dans les BM des entreprises, notamment dans le contexte de l'entrepreneuriat social (Dacin et al., 2010, Smith et Stevens, 2010, Santos, 2012, Choi et Madjumdar, 2014, Dubruc et Vialette, 2016, etc). Parmi les thématiques insuffisamment exploitées par les chercheurs du domaine, le modèle économique développé par ce type de structures reste encore à la marge des écrits académiques.

### **2.3. BM versus modèle économique : Quelles frontières ?**

Face à la concurrence accrue des entités relevant de l'entrepreneuriat social souhaitant bénéficier des financements publics, ces dernières doivent désormais démontrer leur apport à la collectivité pour pouvoir concourir à ces aides. Ces éléments impliquent un changement de posture, puisqu'il s'agit pour elles de passer d'une vision normative basée sur la défense de valeurs à une logique instrumentale reposant sur la création de valeurs pour la société. C'est justement à cette fin que répond la mobilisation du concept de BM.

A l'origine de son utilisation, le BM avait pour objet l'aide au pilotage de l'entreprise. Cet outil né de la nouvelle économie permet de comprendre comment une entreprise investit et génère de l'argent. Contrairement aux approches traditionnelles de la stratégie d'entreprise qui traitent de l'avantage concurrentiel, le BM est quant à lui centré sur les revenus et la marge dégagés (Powell, 2001 ; Magretta, 2002). Comme le font remarquer Bertrand et al. (2012), « *une partie*



*des contributions sur le BM s'attache à identifier et à définir ses principales composantes »* (Venkatraman et Henderson, 1998 ; Hamel, 2000 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Osterwalder, 2004 ; Voelpel et al., 2005 ; Brink et Holmén, 2006 ; Johnson et al. 2008 ; Lehman et Ortega, 2010 ; Warnier et al. 2011). Parmi ces composantes, plusieurs auteurs s'accordent pour dire qu'il existe une dimension financière qui se concrétise par la création de richesses (Chesbrough et Rosenbloom 2002 ; Osterwalder et al. 2005 ; Demil et Lecocq , 2010 ; Amit et Zott, 2011, Da Silva et Trkman, 2014), que l'on qualifie souvent de « modèle de revenu », « modèle économique » (Arlotto et al., 2011 ; Afuah et Tucci, 2001), « modèle de capture » et de « génération de revenus » (Konde, 2009 ; Hlady-Rispal et Servantie, 2017) ou encore de « modèle de rémunération de la valeur » (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011). Pourtant, le BM a souvent été (et est toujours) assimilé et réduit au modèle économique qui n'est autre que sa dimension financière qui caractérise la performance sous un angle purement financier. Nous souhaitons lever cet amalgame entre le BM et le modèle économique qui sont souvent utilisés comme étant deux termes interchangeables (Morris et al., 2005 ; Da Silva et Trkman, 2014). La même définition est retenue par la littérature en comptabilité et dans le cadre conceptuel de l'IAB<sup>2</sup>. Dans leur article, Barneto et al. (2015, p.14) indiquent qu'un rapport, publié en Décembre 2013 par trois organismes de régulation et de normalisation<sup>3</sup>, réduit le concept de BM uniquement à sa dimension financière : « *Notre conception du terme modèle économique se concentre sur le processus de création de valeur d'une entité, c'est-à-dire comment l'entité génère des cash-flows* ». Dans la mesure où la comptabilité enregistre les mouvements économiques pour rendre compte des opérations et de la richesse créée par l'entreprise, il pourrait sembler légitime de considérer le modèle économique comme étant la traduction de l'information financière et comptable de la structure permettant à toutes les parties prenantes de prendre des décisions rationnelles quant à l'apport de ressources à l'entreprise.

L'examen de la littérature montre une prééminence des approches calculatrices et instrumentales réduisant le BM à la génération et la captation des flux financiers (Morris et al., 2005 ; Da Silva et Trkman, 2014). Ces préoccupations s'expliquent par une définition réductrice et économique du BM qui fonde la majorité des développements conceptuels (Disle

---

<sup>2</sup> International Accounting Standards Board

<sup>3</sup> L'EFRAG : European Financial Reporting Advisory Group ; l'ANC : Autorité des Normes Comptables ; le FRC : Financial Reporting Council.

et al., 2016). La littérature récente montre que le BM ne peut se réduire à cette dimension financière. Cette dernière ne peut toutefois prendre forme sans l'existence d'un réseau de valeur assurant l'apport des ressources nécessaires au projet d'entreprendre et profitant d'une façon directe (clients, usagers, bénéficiaires, salariés) ou indirecte (Etat, collectivités locales, communautés) dans une relation gagnant-gagnant impliquant le partage des résultats des efforts consentis. D'un point de vue strictement financier, le modèle économique correspond à la valeur générée par les choix financiers (décision d'investissement, optimisation du cash-flow opérationnel). Le BM vise tout d'abord à analyser la génération de revenus mais il ne se réduit pas à ce seul aspect (Arlotto et al. 2011 ; Afuah et Tucci, 2001 ; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011). Le modèle économique serait ainsi défini comme un outil de génération des ressources, une grille de lecture par l'intermédiaire de laquelle une entreprise peut générer des revenus (Rappa, 2002). Selon cet auteur, le modèle économique met en évidence la manière dont une entreprise génère de la trésorerie, en précisant sa localisation sur la chaîne de valeur. Afuah et Tucci (2001) reprennent la même idée en définissant le modèle économique comme un portefeuille d'activités permettant à une firme de gagner de l'argent d'une manière soutenable. Pour finir, le modèle économique peut être défini comme l'ensemble des choix opérés par les organisations pour générer des revenus (Lecocq et al. 2006).

Dans le cadre de cet article, nous admettons que le BM propose une interprétation de la valeur créée et échangée dans un réseau de parties prenantes (Gordijn et al., 2000), conception de la création de valeur ensuite délivrée (Dubosson-Torbay et al., 2001) avec, évidemment, l'idée de tirer profit de l'affaire envisagée (Magretta, 2002). Ainsi, par BM, nous désignons le format d'organisation de l'entreprise permettant de concevoir, de produire et de distribuer une offre (une proposition de valeur) permettant d'obtenir une situation concurrentielle viable (Osterwalder et al., 2005). Nous définissons ainsi le modèle économique comme un outil de mobilisation des ressources et un support de conviction de l'investisseur permettant de comprendre la manière dont les revenus sont captés, en quantifiant les flux financiers de la firme. Ce faisant, le modèle économique ne décrit la valeur que sous la forme de flux financiers circulant entre l'entreprise, ses clients et ses partenaires. Elle est quantifiée, et peut être manipulée mathématiquement. On l'additionne, la soustrait. Trois variables essentielles permettent de quantifier le modèle économique : le volume estimé de revenus, les canaux par lesquels ce volume transite et le bénéfice que l'on peut en retirer (Verstraete et Jouison-Laffitte,

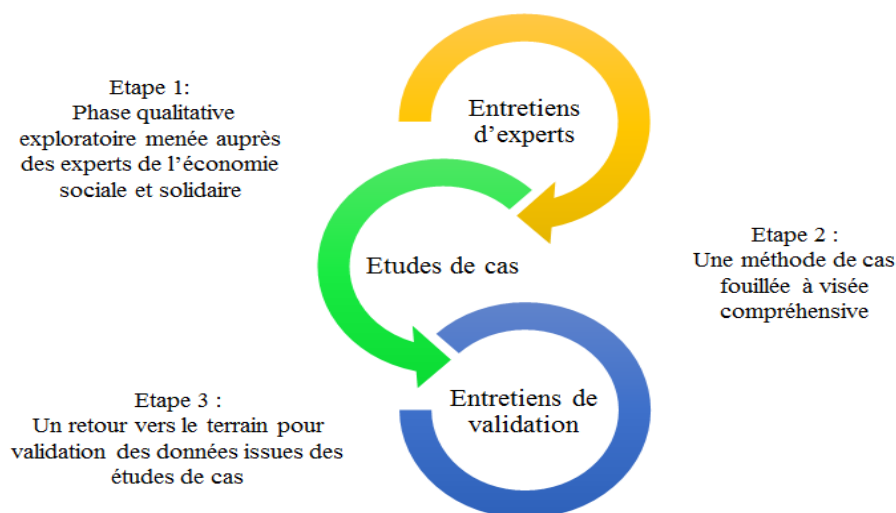
2009, p. 65). Nous admettons, à l'instar de Betz (2002), que le modèle économique permet de calculer le solde comptable ou financier et aboutit par soustraction entre les produits et les charges à la quantification de la performance financière de l'entreprise. Dans le cas où la valeur est strictement entendue dans ce sens précis, nous considérons que le modèle économique correspond à la composante financière du BM, qui ne peut toutefois s'y réduire. Le BM est une cristallisation des relations d'échange entre plusieurs parties prenantes impliquées dans le projet d'entreprendre. Sa construction et sa diffusion sont liées aux jeux d'adaptation, de coopération et de partage entre un réseau de valeur et un écosystème entrepreneurial. Il s'appuie dans sa conception et son développement sur des relations inter-organisationnelles. Mettre en place un BM implique ainsi de convaincre le système social de sa pertinence et de rendre le modèle intelligible pour une large communauté d'acteurs.

Les études portant sur l'entrepreneuriat social déplorent l'absence des études empiriques permettant de comprendre les leviers et fondements qui régissent ce nouveau modèle économique. Dès lors, comme l'ont récemment suggéré Choi et Madjumdar (2014), il est intéressant de s'interroger sur les spécificités des modèles économiques de l'entreprise à finalité sociale. Cet article se propose d'examiner les stratégies déployées par cette dernière pour accéder et exploiter les ressources nécessaires à sa survie et analyse l'influence de son caractère hybride sur sa capacité d'innovation, de collaboration et d'expérimentation. Santos (2012) et Dubruc et Vialette (2016) introduisent une subtilité intéressante dans leur discussion sur les conditions de viabilité de ces structures et se demandent comment ces dernières peuvent bâtir un modèle économique solide en combinant deux dimensions diamétralement opposées. Hlady-Rispal et Servantie (2017), quant à elles, lancent un débat sur la création de valeur dans le contexte de l'entrepreneuriat social et s'interrogent sur les facteurs permettant aux entrepreneurs sociaux de rester engagés dans leur proposition de valeur sociale tout en saisissant une valeur économique nécessaire au maintien d'un modèle économique pérenne. Ainsi, quels sont les flux de valeur qui conditionnent un modèle économique viable et créateur de valeur sociale ? Plus encore, quelles sont les singularités de l'architecture financière à l'origine de la capture d'une valeur économique et sociétale ? C'est par le recours au BM que nous procédons à la lecture du modèle économique de quatre structures à finalité sociale.

### **3. LA METHODOLOGIE**

Cette étude suit une approche longitudinale pour examiner les choix entrepris par l'entrepreneur social afin de pérenniser le modèle économique de sa structure. Comme pour la plupart des recherches portant sur les études de cas, l'objectif de cette investigation qualitative est de répondre au « comment » (Dooley, 2002). Ce choix se justifie également par le besoin de comprendre les choix et d'analyser les contextes qui se cachent derrière les actions du porteur de projet (Hammersley, 1992) et qu'il ne serait pas possible d'appréhender par le biais d'une étude quantitative (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2014). Ainsi, notre démarche empirique suit trois phases consécutives et complémentaires permettant d'apporter des éléments de réponses aux questions précédemment exposées et ce, en amenant à une posture interprétativiste (Cf. figure 1). Dans cette partie, nous présentons le cadre empirique en premier, suivi par la collecte des données et le traitement de ces dernières.

Figure 1 : Déroulement de la démarche empirique



### 3.1. Le cadre empirique

Deux études qualitatives ont été conduites pour déterminer comment les structures à utilité sociales se développent face à la contrainte des ressources et pour appréhender les spécificités et l'évolution de leur modèle économique. La première, de nature exploratoire, est composée de 15 entretiens semi-directifs réalisés avec des experts et directeurs de structures de l'ESS (Cf. Annexe 1). La seconde est une étude de cas multiple et longitudinale. D'avril 2016 à Septembre 2019, de multiples entretiens semi-directifs, plusieurs heures d'observation non participantes et de la collecte de documents ont été réalisés auprès de quatre structures œuvrant pour l'insertion

par l'économique (Cf. Tableau 1). Les quatre structures interrogées sont des associations gestionnaires ou entreprises associatives, bénéficiant à une communauté sur le plan local, ayant une véritable activité productive de services conformes à leur objet social et qui mettent en œuvre, à cet effet, des moyens économiques pour y parvenir. Notre démarche s'inscrit à la fois dans le cadre de l'étude de cas instrumentale, car chacune des quatre structures présente en soi des caractéristiques intéressantes à étudier, et dans les études de cas multi-sites car il s'agit en effet de relever les singularités communes aux modèles économiques des cas étudiés.

Tableau 1 : Présentation des cas étudiés

Nom de la structure	C1	C2	C3	C4
Type de structure	ESAT	ACI	EI +ACI	EA
Date de création	1989	1994	1991	1973
Objectif social	Accompagner le travailleur et lui permettre de conserver ses acquis scolaires et professionnels de manière à l'intégrer durablement dans l'emploi en ESAT et à le préparer pour une éventuelle sortie dans le monde ordinaire.	Favoriser l'insertion vers l'emploi durable de personnes en situation d'exclusion par la mise en œuvre d'activités d'entretien de l'environnement.	Permettre la réinsertion professionnelle des personnes non qualifiées à la recherche d'un emploi.	Permettre à des personnes reconnues travailleurs handicapés d'exercer une activité professionnelle salariée dans des conditions adaptées à leurs besoins.
Cible sociale	Travailleurs handicapés	Travailleurs désocialisés	Travailleurs désocialisés.	Travailleurs handicapés
Personnes interviewées	Responsable structure Usagers	Responsable structure Ancien directeur Membres du CA	Responsable structure	Responsable structure Comptable
Nombre de contacts terrain	20	15	10	10
Données secondaires	Documents financiers, Articles de presse, rapports budgétaires, livret d'accueil, rapports d'évaluation interne, statuts de la structure, site internet, etc.	Documents financiers, Article de presse, Dossier unique d'instruction IAE Rapports d'activité, convention de partenariat, Statuts	Documents financiers, Article de presse, rapports d'activité, site internet, page Facebook, etc.	Documents financiers, Article de presse, brochures internes, rapport d'activité, site internet, réseaux sociaux, etc.

		de la structure, site internet		
CRESS - Structure régionale de promotion de l'entrepreneuriat social	-	Immersion de six mois. Observation participante : participation aux réunions d'équipe ; discussions informelles, rencontre des professionnels et partenaires institutionnels, participation aux conseils d'administration de certaines structures, consultation de données secondaires (dossiers de conventionnements, projets d'insertion, articles de presse, site internet, guides de bonnes pratiques), participation à des journées d'études consacrées aux initiatives de la CRESS, mise en place d'un fond de dotation, etc.		

Au terme de la phase étude de cas, nous avons à nouveau repris contact avec les porteurs de projet afin de valider les données collectées et de les compléter, notamment en actualisant les données financières concernant les années 2017 et 2018, et ce, en appliquant le principe d'intelligibilité tel qu'il a été développé par Hlady-Rispal (2009).

### 3.2. Collecte de données

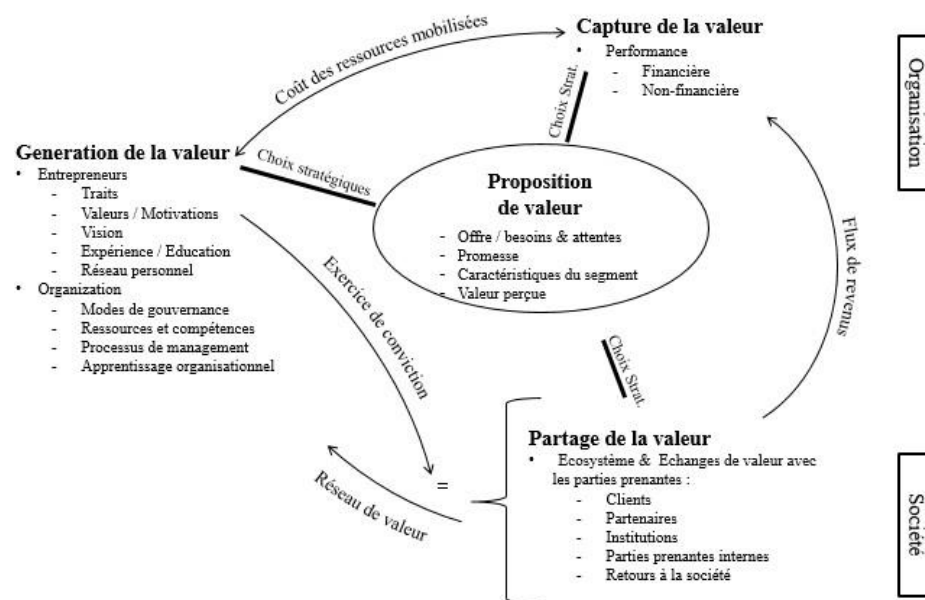
Lors des différentes phases de notre protocole opératoire, nous avons examiné les spécificités du modèle économique de l'entreprise sociale à travers des entretiens semi-directifs sur la période allant de 2014 à 2019, de nombreux échanges informels (à l'occasion de l'immersion de 6 mois de l'un des deux auteurs à la CRESS du Limousin) et de multiples sources de données secondaires (rapports d'activités, documents comptables et financiers, articles de presse, demande de financement, sites internet, réseaux sociaux, etc). Les échanges informels ont donné lieu à une prise de notes sous formes de fiches de synthèse. La durée approximative de chaque entretien était d'une heure à deux heures.

D'un point de vue instrumental, nous avons mobilisé un guide d'entretien s'inspirant des travaux sur le BM et permettant de recueillir le matériel nécessaire à l'accès à la représentation que se fait le porteur de projet de l'affaire qu'il dirige. La modélisation de Hlady-Rispal et Servantie (2018), adaptée au contexte des entreprises sociales a été ici retenue.

### 3.3. Traitement et analyse des données

Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement. Les données recueillies ont été soumises à l'analyse de contenu thématique selon les trois dimensions du BM retenu

(génération, capture et partage de la valeur). En plus d'être un cadre théorique, le BM nous a ainsi servi d'outil de collecte, de codification et d'analyse des données. Nous avons d'abord indexé manuellement les données collectées dans un tableau à double entrée : en colonne, les cas auxquels les données se rapportaient, en ligne les dimensions du modèle théorique retenu (Hlady-Rispal et Servantie, 2018) et leurs composantes. Le modèle mobilisé (Cf. figure 1) donne à voir une représentation dynamique des trois composantes de génération, capture et partage de la valeur, dont les flux sont en interaction continue autour de la proposition de valeur sociale qui, telle un essieu, actionne le BM d'entreprise sociale dans sa globalité.



**Figure 1. Le modèle d'affaires à partir de Hlady-Rispal et Servantie, 2018**

Cette première étape nous a permis de procéder à une première étude de la configuration de chacune des organisations et à une analyse comparative inter-organisationnelle. La deuxième étape, dite inter-cas, avait pour objectif de comparer la représentation du modèle économique des différentes structures faisant partie de notre échantillon. Pour ce faire, nous avons rapproché les différents tableaux et codification dans lesquels les données collectées ont été ventilées afin d'aligner les thématiques relatives aux modèles économiques étudiés. La comparaison a été dès lors rendue possible entre les modèles économiques des 4 cas et a permis de tirer des enseignements quant aux spécificités de chacune des structures étudiées. Ce travail de

traitement des données a donné lieu à une version narrative du BM et du modèle économique y afférent. Ces documents narratifs alimentés par des figures et tableaux ont été présentés aux différents interlocuteurs dans le cadre des entretiens de validation (phase 3 du protocole) dans le but de rectifier les décalages potentiels entre la représentation du chercheur et celle du porteur du projet.

#### 4. RESULTATS

Les données empiriques montrent que la grille BM s'applique de façon pertinente aux projets à finalité sociale (Cf. figure 2) et permettent de mieux assimiler la dynamique du développement entrepreneurial ainsi que d'étudier en particulier la manière dont les ressources matérielles et immatérielles apportées par les différentes parties prenantes sont mobilisées au service de la création d'une valeur plurielle (sociale, éthique et économique). De ce fait, la dernière partie de cet article vise à analyser les flux de valeurs qui caractérisent le modèle économique en lien avec le BM. Il s'agit d'examiner la manière dont les composantes en interaction permettent de comprendre l'origine et la formation des flux monétaires. En confrontant les résultats du terrain à la littérature, six propositions relatives au rôle des flux de valeurs dans la pérennité du modèle économique de l'entrepreneuriat social sont émises. Chaque partie se conclut par une proposition synthétisant le résultat en question en lien avec l'une des dimensions du modèle.

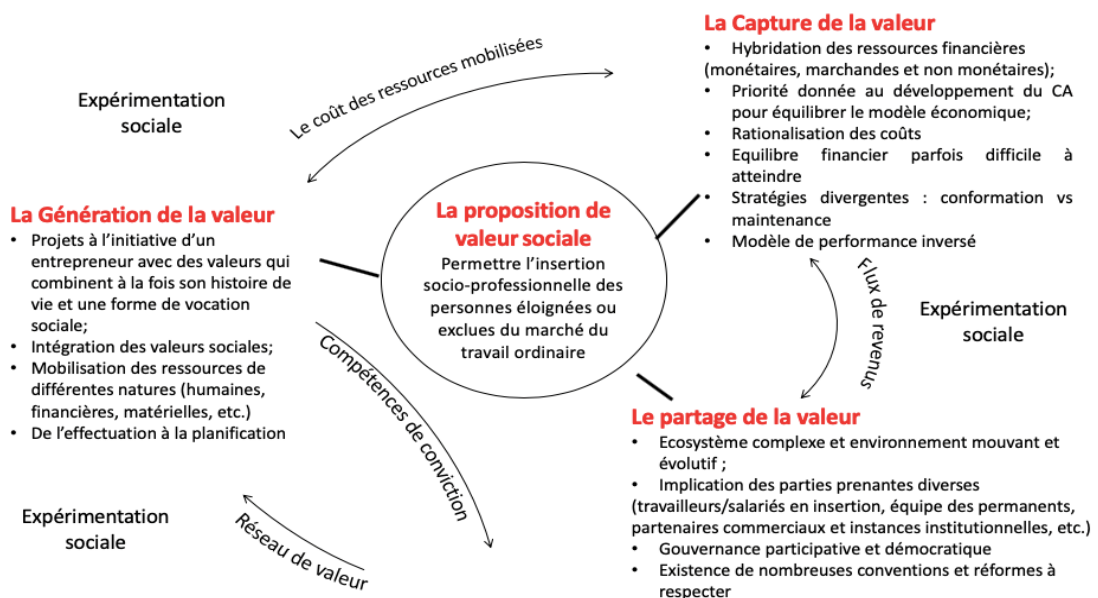


Figure 2 : adaptée depuis Hlady-Rispal et Servantie (2018)



#### **4.1. L'intention stratégique au cœur de l'architecture financière**

L'utilisation de la grille BM permet de montrer que la valeur proposée par ces structures dépasse la notion de marché et s'inscrit dans une utilité justifiée par les besoins du territoire. La multiplicité des parties prenantes impliquées dans les quatre cas étudiés suppose le développement d'une proposition de valeur tout à la fois sociale et économique (Campi et al., 2006). Selon les experts rencontrés, cette dernière s'adresse à trois cibles différentes : Il s'agit tout d'abord d'une proposition de valeur individuelle au profit des personnes accompagnées (salariés en insertion pour C3 et C2 et travailleurs handicapés concernant C4 et C1). Ensuite, notre échantillon propose une valeur organisationnelle ou d'affaires, essentiellement destinée aux organisations privées et publiques et accessoirement aux particuliers, se traduisant par des prestations marchandes variées assurant les principaux revenus de la structure en contrepartie d'un service de qualité et à moindre coût. Finalement, une proposition de valeur institutionnelle est faite à l'État se concrétisant par la prise en charge de personnes en situation d'exclusion sociale (à la manière d'une délégation du service public) conférant à la structure des revenus non marchands (aides aux postes et subvention de fonctionnement) et concourant à la pérennisation de son modèle économique.

Il en ressort ainsi le rôle évident de « l'intention stratégique » (Hamel et Prahalad, 1989) dans la formulation d'une proposition de valeur visant à lutter contre la pauvreté par le biais des mécanismes de l'activité économique inhérents à la structure à finalité sociale. Cette proposition de valeur qui ne se limite pas à l'unique intention sociale permet d'internaliser et de transcrire plus finement au cœur du BM la variété des types de différenciations en matière de mission sociale des entreprises.

*Proposition 1 – Proposition de valeur : Une proposition de valeur diversifiée qui ne se limite pas à l'unique intention sociale actée dans les statuts permet de piloter le modèle économique de manière efficiente.*

#### **4.2. L'hybridité des ressources : entre banalisation et réaffirmation de l'identité de la structure sociale**

L'analyse du corpus obtenu montre que les structures à finalité sociale reposent sur une logique d'hybridation des ressources courante en entrepreneuriat social et solidaire (E4, E8, E9, E10, E13, E11) mais demeurent cependant fortement dépendantes du soutien étatique « *suite à l'infléchissement des financements publics, on doit réfléchir à un autre modèle économique qui soit pérenne et à des entrées d'argent autres que la subvention* » (E2).

Cette multiplicité des ressources constitue indéniablement l'un de leurs avantages comparatifs puisqu'elle leur permet de ne pas chercher à tout prix une rentabilité marchande et de ne pas non plus dépendre complètement d'une logique de charité ni d'une logique publique. Aussi, La pluralité des origines financières évite de faire confiance à un seul et unique partenaire qui pourrait s'avérer défaillant ou encore souhaiter orienter les actions de l'entreprise. Le directeur de C3 nous dit à ce sujet que : « *Les financeurs influencent nos orientations stratégiques en disant nous on va plus vous soutenir... Demain ils nous disent vous faites ça comme ça, on ne peut pas forcément les contredire car ils ont un poids politique et économique très important sur notre structure* »

Le recours à des ressources qui ne proviennent pas du marché sous-entend d'entrer dans des logiques de financement particulières. Les entrepreneurs interviewés jonglent entre les différents programmes de subventions publiques et apprennent à bien connaître les motivations et les sensibilités de leurs donateurs ou de leurs bénévoles potentiels. De surcroît, ils doivent garder à l'esprit que l'interaction entre ces différentes sources de financement est susceptible de créer ce qui est couramment désigné par l'expression « dérive de mission » (Cornforth, 2014; Ebrahim et al., 2014 ; Mertens et al., 2016). Certains entrepreneurs sociaux, tentés de privilégier les objectifs commerciaux qui leur garantissent un avenir, se voient confrontés à un risque de dérive de mission (C3). A contrario, en privilégiant uniquement la mission sociale, ils risquent de voir leur structure ne pas survivre financièrement (C1). L'entreprise sociale se trouve tiraillée entre ces deux logiques. Toutes les entreprises sociales font face au même défi de gouvernance qui consiste à pouvoir identifier les différentes tensions et les équilibrer de façon à garantir la pérennité de la structure et à maximiser son impact social (C2). De manière générale, les interviewés insistent sur l'importance de préserver l'essence du projet social en

restant fidèle à ses valeurs fondamentales : « *Dans ce contexte, il est essentiel que les SIAE gardent en tête les valeurs qui fondent leur projet car elles pourraient être tentées, sous la pression de l'activité économique et de la production, de s'en éloigner ou s'en affranchir* » (C2).

A contrario, en privilégiant uniquement la mission sociale, ils risquent de voir leur structure ne pas survivre financièrement. L'entreprise sociale se trouve tiraillée entre ces deux logiques. Toutes les entreprises sociales font face au même défi de gouvernance qui consiste à pouvoir identifier les différentes tensions et les équilibrer de façon à garantir la pérennité de la structure et à maximiser son impact social (C2). De manière générale, les interviewés insistent sur l'importance de préserver l'essence du projet social en restant fidèle à ses valeurs fondamentales : « *Dans ce contexte, il est essentiel que les SIAE gardent en tête les valeurs qui fondent leur projet car elles pourraient être tentées, sous la pression de l'activité économique et de la production, de s'en éloigner ou s'en affranchir* » (C2).

*Proposition 2 – Proposition de valeur : l'hybridité des ressources peut être source de créativité mais également source de tensions pouvant aller jusqu'à provoquer une dérive de la proposition de valeur de la structure sociale.*

#### **4.3. L'expérimentation sociale comme vecteur de l'efficacité économique et organisationnelle**

Comme cela est précisé dans les critères de définition d'une entreprise sociale, développer une activité entrepreneuriale s'avère nécessaire (Bacq et Janssen, 2010). L'importance des revenus issus de l'activité dépend de la solvabilité des usagers/clients. Or dans la plupart des entreprises sociales, le prix des prestations ou des produits ne permet pas de couvrir le coût de revient. Des ressources compensatoires sont ainsi nécessaires pour maintenir durablement l'activité de l'entreprise sociale. Les structures sociales expérimentent de façon très régulière de nouvelles méthodes d'organisation interne et de nouvelles activités permettant l'employabilité des travailleurs les plus en difficulté. L'expérimentation sociale constitue un ensemble de réflexions et d'actions menées par des entrepreneurs sociaux qui procèdent par tâtonnements et

essais-erreurs afin de concevoir progressivement une nouvelle pratique managériale ou une innovation organisationnelle. Cette innovation est "testée" dans un premier temps à une échelle limitée, compte tenu des incertitudes à propos de ses effets. Elle se nourrit de la pluralité des acteurs à l'œuvre, de la possibilité d'interroger les politiques publiques et les besoins sociaux, de l'opportunité d'expérimenter de nouvelles méthodes de gestion et d'organisation et de développer de nouvelles propositions de valeur permettant l'employabilité des ressources délaissées. Pour rendre possible cette créativité, l'expérimentation inclut une analyse et une simulation des « coûts évités » que pourrait potentiellement générer le dispositif une fois généralisé. Ces pratiques novatrices attirent l'attention des financeurs sur le coût de l'accompagnement. Elles mobilisent les collectivités publiques et les acteurs privés autour de l'offre de la structure, ce qui lui permet de couvrir le coût de revient de ses prestations et de maintenir durablement son activité et sa capacité d'innovation.

Par le biais d'un processus d'expérimentation sociale, le porteur de projet développe des solutions innovantes afin de faire face aux problèmes sociétaux. Le cas C1 cherche à augmenter la couverture de ses coûts par la captation de la valeur tout au long de la chaîne. Il met en avant l'unicité de son offre, notamment à travers son dispositif "différents et compétents", pour attirer l'attention de ses investisseurs sur le coût de l'accompagnement et explore de nouvelles méthodes de collecte de fonds pour y parvenir. De son côté, le cas C4 expérimente le management environnemental auprès ses employés, les bénévoles et le chantier d'insertion. L'association anticipe les situations d'urgence, comme le remplacement des composants d'un produit jugé nocif après un contrôle qualité, et ses efforts sont récompensés par des prix et certifications qualité qui renforcent la crédibilité de la structure auprès de toutes ses parties prenantes, comme l'exprime son président.

A contrario, nous avons remarqué que ces pratiques sont presque absentes des registres de C3 et de C2 qui ne font plus d'efforts au niveau de l'expérimentation sociale. D'ailleurs, lorsque nous avons interrogé la nouvelle directrice de C3 sur les raisons de la suppression du financement FSE à compter de 2019, celle-ci nous a répondu : « *Le FSE c'est surtout pour les projets innovants. C'était un peu convenu avec Arnaud et le département qu'à un moment donné ils vont arrêter car on n'est plus innovant, le chantier existe depuis 15 ans sur la CCM et aucune expérimentation sociale n'a été mises en place depuis. Le FSE a une volonté de*

*soutenir de nouvelles structures innovantes* ». Nous avons eu le même ressenti au niveau de l'entreprise adaptée. Toutefois, la direction nous a signalé que C2 doit procéder, à l'avenir, à des expérimentations qui lui permettraient de déployer de nouvelles approches de la mise en emploi des travailleurs handicapés afin de favoriser la construction de parcours individualisés fondés sur le triptyque « emploi-formation-accompagnement » permettant la formalisation et la réalisation de leur projet professionnel, dans l'objectif de faciliter les passerelles - transitions professionnelles - vers les autres employeurs publics et privés.

*Proposition 3 – Génération de la valeur : Pour l'entreprise sociale, l'équilibre des recettes et des dépenses ne repose pas sur une logique d'efficacité économique mais d'efficacité organisationnelle. Par sa capacité à communiquer sur les innovations qui apportent la preuve de leur efficacité à l'occasion de l'expérimentation sociale, l'entreprise sociale peut orienter les politiques publiques concernées.*

#### **4.4. Le processus entrepreneurial à l'épreuve de la réalité : entre bricolage, effectuation et planification**

La mobilisation du BM permet de mettre l'accent sur la façon dont la structure va opérationnaliser son projet. Cette dernière doit notamment identifier les facteurs nécessaires à la réalisation de celui-ci ainsi que les possibilités de les obtenir. Confrontés à des contraintes de ressources, les entrepreneurs sociaux rencontrés explorent et exploitent diverses stratégies pour pouvoir assurer le développement de leurs structures. Ils veillent à surmonter la pénurie des ressources en utilisant les ressources locales à portée de main ou de nouvelles combinaisons de ressources afin de répondre aux besoins sociaux, tout en assurant la viabilité financière. Ainsi, si la littérature académique fait un constat prolix et à l'unisson de la rareté des ressources au sein de l'entreprise sociale, elle se montre moins éloquente et plus partagée sur les mécanismes qui permettent à cette dernière de survivre. Les approches traditionnelles de l'entrepreneuriat basées sur des processus linéaires, rationnels et planifiés, décrites dans la théorie de la causalité (Sarasvathy, 2001, 2008) s'avèrent peu compatibles avec les spécificités de l'entrepreneuriat social dont les projets se construisent chemin faisant, partent rarement d'une grande idée et évoluent dans un environnement incertain. L'une des voies possibles peut toutefois émerger grâce aux théories entrepreneuriales du bricolage et de l'effectuation (Baker

et Nelson, 2005; Fisher, 2012). D'après cette approche, les entrepreneurs se concentrent sur les moyens dont ils disposent à portée de main et créent de la valeur à partir des ressources disponibles. En effet, l'observation des pratiques des entrepreneurs lors de la phase empirique permet de se rendre compte que le processus entrepreneurial est une réalité bien éloignée de ce qu'en dit la littérature. À travers nos cas d'étude, nous avons observé la prégnance de la logique effective d'action dans le processus entrepreneurial des entrepreneurs sociaux.

Les porteurs d'un projet d'insertion s'avèrent être des entrepreneurs effectuels qui agissent au départ à partir des moyens dont ils disposent et co-construisent *chemin faisant* leurs projets grâce à l'engagement des personnes rencontrées (les parties prenantes). Si nous prenons l'exemple du cas de l'Envol, nous nous rendons compte qu'au lieu d'avoir une phase d'analyse suivie d'une phase de mise en œuvre, comme cela est préconisé dans le cadre de la démarche causale (Sarasvathy, 2008), il existe plutôt une alternance continue d'analyse. L'ensemble des activités développées émanait d'une idée initiale qui s'est en grande partie adaptée sur la base des échanges avec les acteurs (notamment les travailleurs et l'autorité de tarification) et en particulier, par les engagements envers le projet qu'obtient M. Gourinel de la part de tiers, qui dès lors deviennent parties prenantes à son projet. La stratégie usuelle, qualifiée ici de causale, consiste à définir les objectifs à atteindre sur le marché pour réussir le lancement de l'activité et rechercher les moyens en conséquence. Or, nous observons sur le terrain que le problème de nos interlocuteurs est plutôt qu'ils partent de leurs moyens, en général limités, et dessinent leur modèle économique en conséquence. Ces moyens limités tiennent en général aux disponibilités financières et à un manque de compétences diversifiées. À l'inverse de l'effectuation, le bricolage tel qu'il est appréhendé par l'anthropologue Lévi-Strauss dans les années 1960 (Archer, Baker et Mauer, 2009 ; Lévi-Strauss, 1962) permet également de rendre compte de l'entrepreneuriat tel qu'il se fait. Le sens le plus commun de ce terme, selon Lévi-Strauss (1962) lui-même, est l'idée de « *se débrouiller avec les moyens du bord* », c'est-à-dire les moyens à sa disposition.

Ces pratiques ont été remarquées dans les actions menées par les directeurs de C& et C3, qui « *se débrouillent* » avec les moyens du bord pour mener à bien leur aventure entrepreneuriale et accomplir leur mission : « *Quand je suis arrivée, l'ancien directeur, il n'y connaissait rien. Il ne savait pas établir un budget prévisionnel. C'est-à-dire qu'il externalisait tout. Et moi, j'ai*

*demandé à la personne qui le faisait de le faire avec lui progressivement, maintenant j'ai appris et je le fais toute seule, ça m'évite d'avoir recours à des compétences externes » ; « La 2ème chose qui est innovante c'est le fait aussi que l'on soit regroupé en ESAT, donc on a un collectif ESAT qui fait aussi que l'échange et la mutualisation des compétences et des ressources permettent de développer des choses et puis de proposer aussi beaucoup plus de services », a précisé le directeur de C1. Nous relevons ici la capacité de l'entrepreneur à accomplir diverses fonctions, en utilisant « les moyens du bord » et en créant l'opportunité à travers les ressources disponibles et accessibles (Servantie et Hlady-Rispal, 2019). Ce processus repose, tout d'abord, sur la mobilisation des ressources, puis sur leur arrangement pour de nouveaux objectifs et enfin, sur l'aptitude à démêler une situation par le biais de ces ressources (Garud et Karnoe, 2003)*

La directrice de C3 considère quant à elle que la structure a toujours fonctionné avec « *l'habitude* » en combinant bricolage et effectuation et espère mener ce projet vers davantage de planification, notamment au niveau de la gestion de l'activité économique des chantiers : « *À la base, on travaille avec « l'habitude » car ce sont les mêmes clients depuis toujours , mais par contre là-dessus il faut qu'on s'améliore car les nouveaux arrivants apprennent un peu par mimétisme , par la pratique, mais c'est vrai qu'on pourrait avoir une fiche technique par école , des photos, des étapes et dire voilà dans chaque école il faut faire ça, on pourra avoir des fiches qui synthétisent les sites sur lesquels on est. Par exemple, sur la Berge de la Garonne. On oublie des chantiers qui se font quatre fois par an alors qu'on n'y va que 3 fois. On n'a pas d'outil de suivi. On manque de visibilité et de planification claire des chantiers. C'est plus la partie économique où on est encore sur les habitudes, la sympathie des partenaires. On est beaucoup sur l'oral, on est beaucoup sur les pratiques, le mimétisme, la confiance. C'est les anciens qui forment les nouveaux. On manque de procédés et de planification ».* Ce constat empirique est en phase avec les travaux de l'anthropologue français Claude Lévi-Strauss (1966). La gestion telle qu'elle est décrite par C3 s'inscrit dans une innovation frugale qui consiste à minimiser l'utilisation des ressources, tout en créant de la valeur, à faire de son mieux avec des ressources disponibles moindres, d'une manière simple et efficace, et à bas coût.

Ces exemples montrent la façon dont les entrepreneurs sociaux « bricolent » le développement de la gestion de leurs entités. Ils montrent notamment que le processus mis en place est développé et amélioré par un porteur de projet qui est dans une démarche continue de négociation, d'anticipation et de réalisation de compromis, pour qu'un changement social se produise. L'étude empirique montre ainsi l'importance du bricolage et de l'effectuation en tant que moyens permettant de faire face à l'incertitude de l'environnement et aux contraintes, notamment, financières et en termes de compétences et met l'accent sur la figure de l'entrepreneur qui n'est pas arrêté par des contingences et qui recherche activement de nouvelles solutions pour faire face à l'imprévu à travers la combinaison simultanée d'une approche planifiée, effectuelle et de bricolage : *« C'est complètement le symbole de notre évolution. Avant on était sur du bricolage... On faisait avec les moyens du bord. Et après, on a été sur un système où tu pars d'une petite idée et tu développes et aujourd'hui, on est amené à réfléchir sur une globalisation et mettre en place une stratégie. Finalement, si on part de 2008 et puis qu'on intègre le CEPOM 2025, finalement on est complètement dans les trois phases. Avant, on faisait comme on pouvait, et puis après on a développé des actions et nous avons opté pour leur formalisation. Avant, on bricolait et c'était pas mal. Les usagers n'étaient pas malheureux. Mais on le faisait. Après, on a eu une phase où on formalise, on réfléchit et on fait et comme ça, ça permet de réajuster et d'évaluer et maintenant, on nous demande d'être dans une phase où on doit tout planifier. Je dirai qu'en 2008, on était dans le bricolage, actuellement nous sommes sur la fin de la phase d'effectuation et le début de la phase de la planification. Ceci dit, avant, ça marchait très bien. La difficulté c'est que c'est difficile à contrôler et à faire progresser. Quand tu bricoles, tu bricoles tout le temps car sinon il faut tout remettre en cause. »* relate le directeur de C1.

Les autres cas nous ont permis d'aboutir à des conclusions similaires. De plus, les entrepreneurs sociaux utilisent ces démarches de façon intuitive et spontanée comme étant un simple principe de réalité. Sous l'effet de pressions multiples, le principe des pertes acceptables, de l'utilisation des ressources à portée de main pour déterminer les contours du projet et la prise en considération des contraintes de l'environnement, apparaissent comme un mode de fonctionnement inhérent à l'entrepreneuriat social. Nous remarquons toutefois que sous l'effet des pressions institutionnelles, les modèles étudiés évoluent, au gré de leur volonté, vers une démarche de planification où l'entrepreneur social devient un entrepreneur causal, *« ce qui l'amène à davantage planifier ses actions au départ de prédictions faites sur la base de ce qu'il*



*connaît du passé et ce qu'il expérimente au présent, avec comme leitmotiv la notion de profit attendu » (Jacquemin et Lesage, 2016, p. 31). À ce stade, le directeur de C4 se prononce en disant « La planification c'est très bien mais on a l'impression d'aller vers une économie classique « non lucrative » pour l'instant. Je pense qu'à termes, avec de telles pratiques, on sera certainement dans une économie classique « à but lucratif ».*

*Proposition 4 - génération de valeur : Bricolage, effectuation et planification relèvent de logiques complémentaires qui peuvent être mobilisées par les structures sociales afin d'apporter des réponses novatrices aux problèmes sociaux qu'elles rencontrent. L'objectif est de mobiliser de manière créative les ressources qui sont à leur portée, développer un réseau social engagé envers la cause défendue, tout en planifiant leur démarche pour être convaincantes auprès des investisseurs et des institutionnels.*

#### **4.5. Des liens partenariaux essentiels pour financer la mission sociale et développer des réponses de qualité**

En prônant un management collectif et participatif, les entrepreneurs engagés travaillent de pair avec un nombre conséquent d'acteurs sociaux de nature très variée (institutions, acteurs publics, clients, fournisseurs, etc). Les interdépendances sont donc très fortes dans le milieu de l'entrepreneuriat social et appellent à la nécessité de créer des liens durables ; en d'autres mots, des partenariats. Les porteurs de projet interrogés estiment, à l'unanimité, que le financement de leur projet est pérenne puisqu'il repose sur de solides partenariats et sur des financements propres à leur secteur (cas du médico-social pour C1 et l'EA et de l'insertion par l'activité économique pour C2 et C3). Ils font remarquer, néanmoins, que leur équilibre financier demeure fragile dans la mesure où la remise en cause de l'un des partenariats commerciaux ou institutionnels les plus importants (par exemple Legrand ou Lima pour C1 ; CCM pour C2 ; Centre la Chênaie concernant l'EA ou encore les collectivités clientes pour C3) viendrait mettre en danger l'avenir de leurs structures.

Cependant, la diminution progressive des fonds publics contraint les structures interviewées à améliorer leur rentabilité économique (en augmentant la productivité du travail notamment) pour maintenir un équilibre financier. Cette situation les pousse, parfois, à devoir retenir les travailleurs/ salariés les plus productifs et à écarter de la production ceux qui sont le plus en

difficultés pour s'inscrire dans les registres définis par les parties prenantes apportant des ressources financières. Ce problème a été soulevé par l'ensemble des entrepreneurs sociaux interrogés. À titre d'exemple et afin de pouvoir continuer à bénéficier de la dotation globale de fonctionnement financée par l'agence régionale de santé (ARS) au titre de l'accompagnement socio-professionnel des travailleurs handicapés, il est désormais demandé aux ESAT et EA de garantir un taux annuel de sortie vers le monde ordinaire au moins égal à 10% du public accueilli. Cet objectif, qui vise à encourager le développement de passerelles entre le milieu protégé et le milieu ordinaire du travail, entre en contradiction avec l'objet de l'Envol et ne semble être assimilé ni par le directeur de la structure qui y voit une sorte de raisonnement par l'incohérence ni par les travailleurs qui ne se sentent pas prêts, pour la plupart d'entre eux, à revenir vers le monde ordinaire : *« Moi j'ai travaillé dans la grande distribution, je ne veux pas y revenir pour tout l'or du monde. Tu peux multiplier par 6 ou par 7 mon salaire, je n'irai pas. Parce que je sais que je vais me recasser la gueule. C'est ça qui a fait que j'ai picolé, c'est ce qui a fait que j'ai perdu ma femme, c'est ça qu'a fait qu'à un moment je me suis retrouvé limite clodo quoi »*, précise un travailleur chez C1.

En ce sens, le directeur de l'établissement ajoute : *« À l'heure actuelle, je suis à zéro sortie. Mon objectif c'est que le mec arrête de picoler, qu'il prenne bien son traitement et qu'il soit content de venir travailler (..) comme il a travaillé le samedi, il est content d'aller voir ses parents et il est fier de lui. Moi c'est ça mes objectifs. Moi mes objectifs ce n'est pas que le mec il aille bosser à Legrand. C'est qu'on a des objectifs qui sont complètement en inadéquation avec ça »*. Le même discours est tenu par la directrice de Cé qui déclare ne pas pouvoir assurer de sorties positives chaque année compte tenu de la particularité du public accompagné : *« En 2018, nous avons une seule sortie d'un monsieur qui travaille chez nous qui va être embauché dans une commune de la Haute Vienne en CDI »*. Nous remarquons dès lors que ces structures relevant de l'entrepreneuriat social se caractérisent par des tensions perpétuelles du fait de leur caractère hybride et constituent ainsi une illustration du modèle de l'entreprise sociale tel qu'il est développé en France (Defourny et Nyssens, 2007). L'exemple de l'ARS démontre que cette structure fait face à des contraintes réglementaires qui deviennent génératrices de tensions dans un contexte d'évolution, alors que les entreprises sociales doivent concilier la nécessité de se conformer, tout du moins partiellement, aux demandes de leur environnement – suivant ce qui est appelé « dynamique de conformation » dans la littérature - et la volonté de maintenir

l'intégrité de leur modèle – soit une « dynamique de maintenance » - (Battilana et Dorado, 2010 ; Lallemand-Stempak, 2015).

Toutefois, si les impératifs du CPOM ne changent pas dans l'avenir, C1 se verrait contraint d'adopter une stratégie de conformation, basée sur une dynamique d'obéissance et d'adhésion consciente, aux conventions et aux règles dominantes dans son environnement (Olivier, 1991) afin d'éviter la perte d'une partie tout à fait considérable de son financement : « ça va être de l'ESAT de transition. C'est un autre métier. Mais je vais être obligé de le faire. Si on me force à le faire, je vais le faire ». Ces pratiques montrent également que la pérennité de l'entreprise sociale dépend de la qualité des relations d'échanges qu'elle entretient avec les parties prenantes internes et externes et qu'une co-construction des politiques publiques prenant en compte la pérennité du projet social ainsi que les possibles retombées sociales et économiques impliquées par les différentes réformes proposées s'avère plus que jamais nécessaire.

*Proposition 5 – Partage de la valeur : l'entretien de la qualité des relations d'échange avec un ensemble de parties prenantes internes et externes aux attentes très diversifiées permet de garantir la viabilité du projet d'entreprendre*

#### **4.6. Un modèle de performance inversé pour l'entreprise sociale**

Les résultats empiriques mettent en évidence l'absence d'un modèle économique type de l'entreprise sociale. Ce dernier demeure singulier et propre à chaque structure et dépend fortement de son réseau de valeur, de ses objectifs et des compétences des équipes impliquées dans le projet (Dardour, 2012). Le terrain investigué met en évidence la singularité de cette structure sociale qui, loin de viser la meilleure rentabilité financière, cherche à susciter le plus fort impact social possible<sup>4</sup> (André, 2015 ; Santos, 2012). En plaçant le projet social au cœur de leurs actions et objectifs, les structures à finalité sociale s'organisent différemment en

---

<sup>4</sup> Selon le conseil supérieur de l'ESS, l'impact social « consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général ».

respectant les conventions de leur secteur et les principes fédérateurs qui les régissent : lucrativité nulle ou limitée, gouvernance démocratique, hybridation des ressources associée à la mobilisation du réseau de valeur pour le financement de l'action associative et la mise en œuvre du projet, etc.

L'analyse des quatre modèles économiques étudiés a montré qu'en mettant l'accent sur l'impact social, notre échantillon réalise des résultats excédentaires qui lui permettent non seulement d'atteindre l'équilibre, mais aussi de pouvoir prévoir le développement des activités et d'organiser des événements permettant l'épanouissement de ses salariés (partenariats avec des salles de gym ; soirées du nouvel an, etc.). A titre d'exemple, le directeur de C1 nous explique que son modèle économique est au service de sa proposition sociale : *« En 2008, on faisait 250 000 € de CA, aujourd'hui on en fait 500 000 €. Je n'ai pas mis un chronomètre aux tables. Mais j'ai réorganisé le travail pour que les gens travaillent mieux. On a valorisé notre travail pour que le travail qui soit fait ici ait plus de valeur ajoutée. On gagne plus d'argent parce qu'on produit mieux, parce qu'on fait mieux travailler les gens et parce qu'on a développé une certaine notoriété auprès de nos partenaires »*. Cette vision est partagée par la directrice de C2 qui considère que : *« travailler la performance sociale amène à la performance financière. Le but n'est pas de gérer les établissements, c'est plutôt de défendre et proposer des choses pour des personnes en situation de handicap. À partir du moment où on propose des choses, on gère des établissements et on arrive au côté financier : donc c'est le non financier qui nous amène au financier »*.

Ces données recueillies prouvent que ce sont les performances non financières (notoriété, satisfaction de nature sociale de ses usagers, taux de réussite dans les parcours individuels, baisse des addictions) qui pérennisent l'activité et donnent du sens aux divers chantiers portés par les structures à finalité sociale. En s'inscrivant dans les tendances actuelles de la société (valorisation du public en situation de handicap ; insertion professionnelle, promotion des bonnes pratiques, développement durable, recyclage, etc.) ; les projets développés au sein des structures sociales jouissent d'une attractivité indéniable auprès de nombreux partenaires et bénéficient d'une bonne notoriété grâce à leur vocation tout à la fois sociale, économique et environnementale.

*Proposition 6 – Partage de la valeur : La performance non-financière détermine la performance financière des entreprises sociales.*

## 5. DISCUSSION ET CONCLUSION

L'état de l'art a mis en évidence l'absence de liens clairement identifiés, dans la littérature académique, entre le modèle économique (capture de la valeur) et la génération, la proposition et le partage de la valeur dans le contexte de l'entrepreneuriat social (Defourny & Nyssen, 2017 ; Daud *et al.*, 2020 ; Ismail & Johnson, 2021 ; Mahato *et al.*, 2023). Nos résultats informent la façon dont le MR d'entreprises sociales peut contribuer à la viabilité d'un BM créateur de valeur sociale. L'approche dynamique retenue permet de pallier cette carence et d'éclairer les liens potentiels existant entre ces différentes dimensions et l'organisation de la dynamique des flux de valeurs. La dynamique intra-BM (intra et inter composantes) est à l'origine de l'évolution des éléments de la composante modèle économique (capture de valeur). Par exemple, l'élargissement de l'offre et la diversification des partenaires entraînent la diversification des sources de revenus. Cela peut expliquer également l'évolution de la structure des coûts issue de l'optimisation des ressources et des compétences par le déploiement de ces dernières pour une nouvelle offre. Par conséquent, la diversification et l'augmentation des sources de revenus, ainsi que l'élargissement de la cible, influencent la mission/impact social. Enfin, la compréhension de l'influence mutuelle entre les différentes composantes permet de mieux aborder l'évolution du BM social. Cette évolution est liée à la fois au cycle de vie des structures, ainsi qu'aux actions émergentes et volontaires des entrepreneurs et des managers (Demil et Lecocq, 2010).

Notre étude confirme l'importance d'émettre des promesses adaptées à la diversité des cibles (bénéficiaires, institutionnels, entreprises et particuliers) aux attentes très différentes (Gigauri *et al.*, 2022 ; Bacq *et al.*, 2016 ; Covin *et al.* 2015). Elle complète la littérature en entrepreneuriat social par une analyse focalisée sur le lien entre proposition de valeur et performance financière ou non-financière. Parallèlement, En accord avec la littérature, nous montrons qu'en hybridant leurs ressources, les entrepreneurs sociaux doivent garder à l'esprit que l'interaction entre les différentes sources de financement est susceptible de créer ce qui est couramment désigné par l'expression « dérive de mission » (Ebrahim *et al.*, 2014 ; Lee, 2017). Par ailleurs, notre article met à l'honneur le rôle de l'expérimentation sociale dans la pérennité des structures. Cette dernière permet au porteur de projet de développer des solutions innovantes afin de faire face aux problèmes sociétaux et financiers ((Bacq *et al.*, 2016, Janssen *et al.*, 2018 ; Malsch et Guieu, 2019). Notre recherche insiste par ailleurs sur l'importance de développer des partenariats

solides avec le réseau de valeur (Andreini & *al.*, 2022) et montre enfin que la pérennité d'entreprises sociales dépend essentiellement de leur performance non-financière, laquelle est fondée sur la transparence, l'authenticité de la mission sociale et du service rendu à des bénéficiaires non solvables, la bonne réputation, etc : Le modèle économique apparaît alors comme une résultante de l'ensemble de ces échanges. Il se nourrit et évolue en fonction d'un ensemble de possibilités et de contraintes qui trouvent leur origine dans les motivations pro-sociales de l'entrepreneur social (ou collectif) et le contexte institutionnel qui régit son action. En fonction de la logique de mobilisation des ressources adoptées (bricolage, effectuation, planification) et des pratiques retenues (maintenance, conformité, expérimentation sociale, etc.), le projet évolue dans une dynamique collective visant à transformer l'idée en une structure visible par l'ensemble des acteurs.

*Infinie*, en fonction des choix effectués sur l'ensemble des dimensions du BM et de la qualité de l'échange instauré avec l'écosystème, deux sortes d'outputs sont généralement attendus du modèle économique à utilité sociale. Le premier output est la performance financière, gage de la viabilité économique du projet. La partie « économique » du modèle permet de couvrir les charges d'exploitation et d'envisager des possibilités d'investissement. Pour pouvoir la générer, la structure à finalité sociale doit rémunérer trois types de charges (frais de l'exploitation courante, frais de la structure et frais du personnel). Dès lors que l'entreprise réalise un excédent financier, elle peut décider de constituer des « réserves impartageables », voire d'investir en vue de l'amélioration des conditions de travail des personnes accompagnées et de l'expérimentation de nouvelles actions venant consolider le patrimoine collectif. Certaines structures, telles que les ESAT, peuvent même décider de verser des primes d'intéressement permettant de motiver les travailleurs et de récompenser les efforts déployés au service de l'établissement. Le second output, qui est à notre sens le plus important, représente la performance non financière qui singularise les structures relevant de l'entrepreneuriat social. Elle permet d'évaluer l'impact social engendré par les activités économiques sur les personnes et l'environnement. Nos résultats montrent que la performance non-financière détermine la performance financière des entreprises sociales et que la valeur sociale peut être génératrice de valeur économique. Il est dès lors nécessaire de concevoir des méthodes d'évaluation adaptées aux spécificités des structures à finalité sociale afin de garantir une meilleure évaluation de leur modèle économique. En définitive, la mise en place d'un modèle économique à utilité sociale

suppose une approche dynamique construite selon différentes étapes consécutives et tenant compte des contraintes environnantes qui poussent la structure sociale à devenir plus agile dans la gestion de ses relations avec les différentes parties prenantes faisant partie de son écosystème (Janssen et al., 2012 ; Haugh, 2007). Il prend forme dans le cadre d'un processus entrepreneurial innovant basé sur une combinaison intelligente des ressources et aboutissant à la réalisation d'un changement social durable (Mair et Marti, 2006 ; Alvord et al. 2004).

Les contributions de cet article sont de trois ordres. Premièrement, d'un point de vue théorique, cet article traite l'un des sujets les plus pertinents en entrepreneuriat social actuellement : le modèle économique des structures à finalité sociale et sa contribution à la création de valeur économique, sociétale et environnementale. Le travail réalisé permet d'éclairer et de nuancer plusieurs concepts clés. Ainsi, l'explication des liens et des éléments de proximité existant entre les concepts de modèle économique, modèle d'affaires (BM) est réalisée en mobilisant de manière appropriée et circonstanciée les travaux existants. Deuxièmement, le protocole de recherche déployé articule le plan théorique au terrain de recherche à l'aide d'un mode d'inférence abductif. L'article se fonde sur la méthode des cas qui mobilise notamment une approche narrative fondée sur des entretiens, des observations et une analyse documentaire. Grâce à leur diversité (en termes de taille, d'activité, de méthodes de management, etc.) et à la richesse des données collectées de façon longitudinale sur une durée de plus de quatre années, les cas étudiés permettent d'éclairer une pluralité de situations, certes non exhaustive, mais assez représentative des structures à finalité sociale. Troisièmement, les contributions théoriques et managériales. Ce travail propose, à la suite de la discussion des travaux pertinents, l'énoncé de propositions théoriques qui peuvent être déclinées ensuite en propositions managériales. Dans une approche dynamique, une nouvelle lecture des liens entre modèle économique et BM des structures sociales examine les liens de valeurs en expliquant les résultats de leurs interactions sur la viabilité d'un projet à utilité sociale. Dans le cadre de l'approche praxéologique retenue, le travail permet aux responsables des structures à finalité sociale de mieux comprendre les spécificités d'un modèle économique efficient. L'article établit notamment que c'est grâce à leurs performances non financières que les structures sociales parviennent à être économiquement viables. Le modèle économique classique s'en trouve modifié et complètement inversé. La valeur sociale est génératrice de valeur économique et un pilier essentiel pour pérenniser le modèle économique à finalité sociale.

Enfin, la discussion engagée dans cet article pourrait servir de point de départ à l'étude des interactions des flux de valeur régissant les structures sociales ayant vécu un échec entrepreneurial ou celles qui ne parviennent pas à équilibrer leurs comptes et à inscrire leurs structures dans la pérennité financière. Disparaîtront-elles au fil du temps ? Il n'est pas absurde de l'envisager. L'introduction des variables « expérimentation sociale » et « intention stratégique » dans les travaux relatifs aux modèles économique semble également urgente et indispensable. Elle permettrait de mieux cerner l'interaction entre ces concepts et la configuration des modèles économiques de l'entrepreneuriat social.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Afuah A., Tucci C. (2001). *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. Boston: McGrawHill.
- Alvord, S. H., Brown, L. D. & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *Journal of Applied Behavioral Science*,40(3),260–282.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value Creation in eBusiness. *Strategic Management Journal*,22,493-520.
- Andreini, D., Bettinelli, C., Foss, N. J., & Mismetti, M. (2022). Business model innovation: a review of the process-based literature. *Journal of Management & Governance*, 26(4), 1089–1121
- Arlotto, J., Sahut, J.& Teulon, F. (2011), Le concept de Business Model au travers de la littérature. *Gestion 2000*. 28(4). 33-47.
- Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme. *Management & Avenir*, 3, 372-391.
- Bacq, S. & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship and Regional Development*,23(5–6),373–403.
- Bacq, S., Hartog C. & Hoogendoorn B. (2016). Beyond The Moral Portrayal of Social Entrepreneurs: an Empirical Approach to Who They are and What Drives Them. *Journal of Business Ethics*,133(4),703–718.
- Baker T., Miner A. S. & Easley D. T.(2003).Improvising Firms : Bricolage, Account Giving and Improvisational Competencies in the Founding Process.*Research Policy*,32(2),255-276.
- Baker T. & Nelson R.E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3),329-366.
- Barneto, P., Degos, J. & Ouvrard, S. (2015). Normes financières et modèle économique : Comment concilier neutralité : comparabilité et pertinence de l'information publiée ?.*La Revue des Sciences de Gestion*,273 - 274(3),13-20.
- Battilana J. & Dorado S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6),419-1440.
- Betz, F. (2002). Strategic Business Models. *Engineering Management Journal*, 14(1), 21-27.
- Bertrand F., Disle C., Gonthier-Besacier N., Perier S. & Protin P. (2012). Business Model et information financière. *Comptabilité et Innovation*, Grenoble, France : 1-26.



- Boncler, J & Hlady-Rispal, M. (2004). L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(1),1–12.
- Boughzala Y., Rhodesly D. & Chouki M. (2019). Du porteur de projet à l'entreprise sociale : un parcours entrepreneurial atypique ?. *Revue internationale PME*, 32 (2), 57-83.
- Codello-Guijarro P. (2018). Regard sur le contrôle organisationnel de l'innovation sociale : réflexion contre-intuitive, In Amina Béji-Bécheur (Eds). *GESS: Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires* (pp. 35-60), Caen, France : EMS Editions.
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3–20.
- Covin, J.G., Garrett, R.P. Jr, Kuratko, D.F. & Shepherd, D.A. (2015). Value proposition evolution and the performance of internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 30, 749–774
- Dardour, A. (2012). Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur. *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256(3), 49-57.
- DaSilva, C.M. & Trkman, P. (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47 (6), 379-389.
- Defourny, J. & Nyssens. M., (2017). *Economie sociale et solidaire, Socioéconomie du 3<sup>ème</sup> secteur*. De Boeck.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning* , 43 (2-3), 227-246.
- Demil, B, Lecocq, X & Warnier V. (2018). Business model thinking, business ecosystems and platforms: the new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 21(4), 1213-1228.
- Disle, C., Périer, S., Bertrand, F., Gonthier-Besacier, N. & Protin, P. (2016) ,Business Model et normalisation comptable : quelle intégration du modèle économique par les IFRS ?. *Comptabilité - Contrôle – Audit*, 22(1), 85-119.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2001). E-business model design, classification and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
- Dubruc, N. & Vialette, L. (2016). Les entrepreneurs de l'ESS qui font le choix d'une formation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3), 143-162.
- Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F.(2014). Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417–436.
- Dohrmann, S., Raith, M. & Siebold, N. (2015). Monetizing Social Value Creation – A Business Model Approach. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(2), 127-154.
- Ebrahim, A., Battilana, J. & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Fagbohoun, S., (2016). Innovation frugale, effectuation et Fablabs : des pratiques à croiser pour penser l'innovation différemment. *Innovations*, 51(3), 27-46.
- Fayolle, A. (2010). *Handbook of research on social entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019-1051.
- Gigauri, I., Panait, M., Apostu, S. A., & Raimi, L. (2022). The Essence of Social Entrepreneurship through a Georgian Lens: Social Entrepreneurs' Perspectives. *Administrative Sciences*, (2076-3387), 12(3), 75
- Ge, J., Mingxuan Li, J., Zhao E.Y., & Yang F. (2022), Rags to riches? Entrepreneurs' social

- classes, resourceful time allocation, and venture performance, *Journal of Business Venturing*, Volume 37, Issue 5.
- Hammersley, M. (1992). *What's wrong with ethnography?* London: Routledge.
- Haugh, H., (2007). Community-led social venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 161–182.
- Hlady-Rispal M. & Servantie V. (2017). Business models impacting social change in violent and poverty stricken neighbourhoods : A case study in Colombia. *International Small Business Journal*, 35(4), 1-22.
- Hlady-Rispal M. & Servantie V.(2018). Deconstructing the way value is created in Social Entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, 20, 62–80.
- Hmieleski K. M. & Corbett A. C. (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of Business Venturing*, 23( 4), 482-496.
- Johannisson, B.,(2000). Networking and Entrepreneurial Growth , in Sexton D. L. & Landström H. (eds). *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Blackwell.
- Konde. V., (2009). Biotechnology Business Models : An indian perspective. *Journal of commercial biotechnology*, 15, pp.215-226.
- Lecocq, X., Demil, B. & Warnier, V. (2006).Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123(4), 96-109.
- Lee I, (2017). A social entreprise business model and a case study of pacific community ventures (PVC). in Potocan, V. Vojko M.C. & Nedelko Z. (dir), *Handbook of research on managerial solutions in non-profit prganizations*. Hershey PA, IGI Global
- Magretta, J., (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Mahato S.S., Blasco D., & Prats L., (2023). Financing social entrepreneurship in tourism in a volatile environment, *Current Issues in Tourism*.
- Mair, J. (2010). Social entrepreneurship: Taking stock and looking ahead. In Fayolle A. & Matlay H. (eds). *Handbook of research on social entrepreneurship*, Edward Elgar: Cheltenham, Chapter2.
- Mair, J. & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- Maucuer, R. (2013). *Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprise : Le cas de Suez-Environnement*. (published doctoral dissertation), Université Paris-Dauphine.
- Maucuer, R., & Renaud, A. (2019). Business model research: A bibliometric analysis of origins and trends. *M@ n@ gement*, 22(2), 176-215.
- Mertens S., Bacq S. & Rijpens J.(2016). Entrepreneuriat social, In Janssen F., (dir), *Entreprendre : manuel d'introduction , De Boeck*
- Morris, M.H., Schindehutte & M.,Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735
- Muñoz, P. Janssen, F. Nicolopoulou, K. & Hockerts, K. (2018). Advancing sustainable entrepreneurship through substantive research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(2), 322-332
- Ndour. M & Alexandre L. (2020). L'évolution du modèle d'affaires des organisations de l'entrepreneuriat social : le cas des jeunes entreprises du numérique en France. *RIPME*, 33(1), 75-99
- Osterwalder A. Pigneur Y. & Tucci C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.

- Persais, É. (2017). L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 128(2), 79-92.
- Ranjatoelina Tantely J., Dewitte A. & Bourkha B., (2015). Le business model des entreprises sociales inclusives : Cas des “ secteurs ” protégé, adapté et de l'insertion par l'activité économique en France. *Working Paper*, 4 juillet 2015.
- Rangan, V. Kasturi, & Tricia Gregg (2019). How Social Entrepreneurs Zig-Zag Their Way to Impact at Scale. *California Management Review*, 62(1), 53–76
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95.
- Santos, F. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- Santos, F., Pache, A. C. & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work. *California Management Review*, 57(3), 36-58.
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-288.
- Seelos, C. & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship : creating new business model to serve the poor, *Business Horizons*, 48(3), 241-246
- Servantie V. & Hlady-Rispal M. (2019). Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship, *In Social Entrepreneurship and bricolage coordinated by A. Fayolle and F. Janssen*, Routledge Ed.
- Snihur, Y., & Zott, C. (2020). The genesis and metamorphosis of novelty imprints: How business model innovation emerges in young ventures. *Academy of Management Journal*, 63(2), 554-583.
- Verstraete, T & Jouison-Laffitte, E. (2011). A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus, *Management International*, 15(2), 109–124.
- Verstraete, T., Jouison-Laffitte, E., Kremer, F., & Hlady-Rispal, M. (2017). Assessing business model relevance for business leaders in the construction industry. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(1), 58-79.
- Young, D. R. (2007). A unified theory of social enterprise. *Working Paper*, 07-01, Andrew Young School of Policy Studies, Atlanta: Georgia State University.
- Yunus, M (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. Philadelphia: Public Affairs.
- 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.
- Zott, C, Amit R. & Massa L., (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042

### Annexe 1 : Description de l'échantillon d'experts de la phase exploratoire

Nom de la structure		Nom du répondant	Poste du répondant	Domaine d'expertise au regard du modèle économique	Durée de l'entretien
E1	Aquitaine Active	M. Stéphane Pardonnet	Directeur	Financement	1h 36 min

E2	ATIS	Mme Inès D'Erceville	Chargée de mission (DLA)	Performance via l'innovation sociale	60 min
E3	Fonds de dotation Darwin	M. Aurélien Gaucherand	Délégué général	Financement	52 min
E4	Conciergerie solidaire	M. Sylvain Lepainteur,	Directeur	Conciergerie d'entreprise et de quartier	40 min
E5	Université de Bordeaux	M. Jérôme Boncler	Enseignant chercheur	Chercheur et expert des associations	55 min
E6	GARIE	Mme Pascale PAGES	Chargée de mission (DLA)	Appui Financier	1h40 min
E7	ELLYX	M. Jérémy Brémaud	Directeur associé	Innovation sociale	55 min
E8	Conseil régional-	M. Fabrice Vosin	Directeur	Accompagnement des structures de l'ESS	1h30
E9	Direction petites entreprises – Economie solidaire- Bordeaux	Mme Marine Gueroult	Cheffe de service ESS-IAE	Performance via l'innovation sociale	1h30
E10	CRESS Bretagne	M. Christian Oger	Directeur	Financement	3h00
E11	CRESS Nouvelle Aquitaine – Site de Limoges	M. Benjamin Colly	Directeur	Financement	1h00
E 12	CRESS Nouvelle Aquitaine – Site de Bordeaux	M. Arnaud Virrion	Directeur	Financement	2h00
E 13	CRESS Nouvelle Aquitaine – Site de Limoges	M. Karl Courgnaud	Animateur territorial	Innovation sociale – Financement	1h30
E 14	L'Institut d'Études Politiques de Grenoble	Mme Danièle Demoustier	Enseignant-chercheur	Financement- enjeux - performance sociale	1h20
E 15	Centre d'économie sociale Travail et société	M. Jean François Draperi	Enseignant chercheur et directeur du CNAM	Financement- enjeux- performance sociale	50 min