

À la Recherche de soutenabilité : une recherche-action par le prisme du Business Model au sein d'une entreprise sociale libanaise

Alexis Laszczuk

ESSCA School of Management

alexis.laszczuk@essca.fr

Anita El-Hajj

Université Saint-Joseph de Beyrouth

anita-el-hajj@hotmail.com

Résumé :

À travers une démarche de recherche-action menée au sein d'une entreprise sociale libanaise, cet article examine comment le concept de business model (BM) peut être mobilisé pour guider une redéfinition stratégique visant à renforcer la soutenabilité organisationnelle. Les résultats mettent en évidence l'efficacité du BM en tant qu'outil de pilotage stratégique, en soulignant son rôle dans l'articulation des dimensions sociales et économiques d'une entreprise sociale, tout en préservant ses valeurs fondamentales. De plus, l'étude démontre que l'intégration du concept de BM dans un tel processus favorise l'émergence d'une compréhension partagée des mécanismes organisationnels, clarifie les objectifs stratégiques, et stimule des ajustements opérationnels pertinents. En outre, cette recherche enrichit la réflexion ontologique sur le BM en contribuant au développement d'une approche systémique qui prend en compte les interdépendances internes et externes. Elle propose également des implications pratiques pour le management stratégique des entreprises sociales.

Mots-clés : Business model, entreprise sociale, recherche-action

À la Recherche de soutenabilité : une recherche-action par le prisme du Business Model au sein d'une entreprise sociale libanaise

INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, les entreprises sociales à but non lucratif connaissent une croissance soutenue à travers le monde. Ces organisations jouent désormais un rôle central dans l'économie sociale et solidaire, devenant des acteurs indispensables dans les domaines politique, social, économique et commercial au niveau global (Yaziji & Doh, 2009). Leur importance ne cesse de croître, car elles apportent des réponses concrètes aux défis sociétaux actuels, notamment dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'inclusion sociale. « Handicap International » en est un exemple emblématique : fondée en 1982 en France, elle est classée 12^e parmi les 500 meilleures ONG au monde et intervient dans 60 pays pour soutenir plus de 10 millions de personnes en situation de handicap, en favorisant leur insertion sociale, leur réadaptation (NGO Advisor, 2019).

Bien qu'il n'existe pas de définition unanimement acceptée, le concept d'« entreprise sociale » englobe toutes les organisations engagées dans des activités à finalité sociale ou dans la production de biens et services à forte valeur ajoutée sociale, indépendamment de leur statut juridique (Defourny & Nyssens, 2019; Austin et al., 2004). L'attrait du concept réside en effet dans l'alliance, en apparence paradoxale, entre l'entrepreneuriat, souvent perçu comme lucratif, et le social, traditionnellement associé à la philanthropie et à l'aide publique (Janssen et al., 2012). Pour qu'une organisation à but non lucratif soit qualifiée d'entreprise sociale, elle doit équilibrer deux priorités : la primauté de sa mission sociale et la capacité à générer des revenus pour la soutenir (Peattie & Morley, 2008). Une de leurs caractéristiques et défis clés est ainsi de maintenir une activité économique viable pour appuyer leur mission sociale, garantissant

ainsi à la fois l'impact social souhaité et la durabilité financière (Dacin et al., 2011). Ce modèle hybride permet aux entreprises sociales de jouer un rôle déterminant dans la conception de solutions aux enjeux sociétaux tout en assurant leur propre résilience (Ndour & Alexandre, 2020).

Le fonctionnement et l'action des entreprises sociales reposent principalement sur des fonds publics ainsi que des dons et financements privés (Tchernonog, 2012). Cependant, ces organisations sont aujourd'hui confrontées à une situation paradoxale. D'un côté, les crises multiples – qu'elles soient sanitaires, économiques ou liées à des conflits armés – accentuent le besoin de leurs actions (Wachner et al., 2015 ; British Council, 2024). D'un autre côté, elles font face à une réduction significative de leurs sources de financement, tant publiques que privées (World Economic Forum, 2024a). Par exemple, le World Economic Forum rapporte que 75 % des entreprises sociales en Europe recherchent activement des sources de financement externes, soulignant que l'accès au financement constitue la principale barrière à leur développement et à l'accomplissement de leur mission (World Economic Forum, 2024b). Emerge alors une double concurrence. D'une part, les entreprises sociales rivalisent entre elles pour accéder aux ressources financières limitées disponibles (Couprie, 2012; Tchernonog, 2012). D'autre part, la nécessité croissante d'assurer leur autonomie financière les pousse à développer des activités commerciales, comme la vente de services ou de produits, les mettant en concurrence avec des entreprises à but lucratif (Valéau & Boncler, 2012). Dans ce contexte, les aspects économiques des entreprises sociales deviennent prépondérants et impactent directement leur fonctionnement et leurs orientations stratégiques (Anheier & Ben-Ner, 2003).

Cette dynamique contraint les entreprises sociales à jongler entre leur mission sociale et leur soutenabilité économique, devenue essentielle à leur survie (Shin & Park, 2019). La notion de soutenabilité se définit non seulement par la capacité l'organisation, dans un environnement

incertain, à subsister dans le temps tout en continuant de servir la mission et d'offrir les services pour lesquels elle a été créée (Sabella & Eid, 2016) mais également à maintenir un équilibre entre les dimensions sociales et économiques à long terme (Combes-Joret & Lethielleux, 2014).

La soutenabilité des entreprises sociales repose principalement sur la conception et la mise en œuvre d'un business model (BM) adapté (Sabella & Eid, 2016; Schaltegger et al., 2016; Yunus et al., 2010). Le BM est défini comme la logique de fonctionnement d'une organisation, i.e., la manière dont elle crée de la valeur et la capture au profit de ses parties prenantes (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Demil et al., 2015). La dualité qui caractérise les entreprises sociales nécessite une approche spécifique du BM, permettant de concilier mission sociale et exigences de rentabilité (Boncler et al., 2012; Spieth et al., 2019). Par exemple, les travaux de Combes-Joret et Lethielleux (2014) montrent comment la Croix-Rouge française a su articuler la logique du don, inhérente à sa mission humanitaire, avec une logique économique au sein de son BM, afin de renforcer sa capacité à répondre aux besoins croissants de ses bénéficiaires tout en assurant sa pérennité. Cette articulation entre dons et activités génératrices de revenus permet à la Croix-Rouge de maintenir un équilibre entre la poursuite de sa mission sociale et la nécessité de générer des ressources financières suffisantes pour soutenir ses actions.

La conception et la mise en œuvre d'un BM soutenable représentent un défi de taille pour les entreprises sociales. Articuler les dimensions sociales et économiques de manière harmonieuse nécessite de concilier les attentes, potentiellement contradictoires, des différentes parties prenantes (Schaltegger et al., 2016). De plus, la mise en place d'un BM soutenable impose des réajustements organisationnels profonds, susceptibles de provoquer des résistances au changement, aussi bien à l'intérieur de l'organisation que dans son environnement externe (Boons & Lüdeke-Freund, 2013). Bien que le concept de BM soit reconnu pour son utilité

comme outil de management dans ce contexte, sa mobilisation exige des acteurs une compréhension globale des enjeux sociaux et économiques des entreprises sociales, une compétence qui dépasse souvent leur champ d'expertise initial (Couprie, 2012; Joyce & Paquin, 2016). En outre, bien que le rôle central des BM dans la quête de soutenabilité soit largement reconnu, les processus pour devenir une organisation véritablement soutenable restent ambiguës (Lemus-Aguilar et al., 2019; Starik et al., 2016). Le contexte des entreprises existantes accentue les défis de la transition vers une plus grande soutenabilité du fait qu'il ne suffise pas de simples ajustements techniques mais qu'elle exige des transformations profondes en matière de management stratégique (Laszczuk & Mayer, 2020; Pascucci et al., 2024).

Face à ces enjeux, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux précédents qui conçoivent et mobilisent le concept de BM comme outil de gestion (Osterwalder & Pigneur, 2010; Verstraete et al., 2022) et soulevons ainsi la question de recherche suivante : comment utiliser le concept de BM comme outil pour guider l'évolution du BM d'une entreprise sociale vers plus de soutenabilité ? Cette question vise à mieux comprendre comment les entreprises sociales peuvent s'appuyer sur le concept de BM pour naviguer entre leurs objectifs sociaux et économiques.

Pour répondre à cette question, cet article s'appuie sur une recherche-action menée auprès de Sablel, une entreprise sociale libanaise dont la mission est de soutenir le développement des enfants en situation de handicap et de leurs familles. Nos résultats mettent en lumière le processus ainsi que les bénéfices de la démarche de recherche-action visant à faire évoluer le BM de l'organisation vers une plus grande soutenabilité. Ils révèlent comment elle a contribué à enrichir la compréhension et les raisonnements des acteurs en matière de management stratégique pour assurer la pérennité de Sablel. Au-delà des implications pratiques pour la gestion stratégique des entreprises sociales, cette recherche alimente également la

réflexion ontologique sur le concept de BM et contribue au développement d'une approche systémique de celui-ci.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

Afin de délimiter le cadre conceptuel de la démarche de recherche-action que restitue cet article, cette section est structurée de la manière suivante. Nous abordons d'abord les bénéfices d'une approche analytique par le prisme du BM pour la compréhension du fonctionnement et de la gestion des entreprises sociales. Ensuite, nous présentons le concept de BM dans une perspective où il est employé comme un outil de gestion.

1.1. BUSINESS MODEL DES ENTREPRISES SOCIALES

Le concept de business model (BM) offre une perspective précieuse pour comprendre le fonctionnement et les défis des entreprises sociales, comme en témoigne l'essor des recherches sur les *social business models* depuis les années 2010 (Yunus et al., 2010). En tant que cadre analytique, le BM permet de décortiquer les mécanismes de création, livraison et capture de valeur qui, dans le cadre des entreprises sociales, diffèrent de ceux des entreprises à but lucratif (Demil et al., 2015). La littérature met ainsi en lumière trois aspects clés du fonctionnement des entreprises sociales.

Premièrement, le BM permet d'analyser les types de valeur créés ainsi que les mécanismes de leur création (Dembek et al., 2023). Contrairement aux entreprises à but lucratif, les entreprises sociales ne visent pas prioritairement la création de valeur économique. Leur objectif principal est la création de valeur sociale. Elles cherchent à résoudre des problématiques sociales ou environnementales, comme l'illustre l'exemple de la Grameen Bank, qui lutte contre la pauvreté par le microcrédit. Leur but est de maximiser le bien-être social des bénéficiaires, que ce soit par l'amélioration de la qualité de vie, la réduction de la pauvreté ou l'accès aux services essentiels (Yunus et al., 2010). Néanmoins, pour garantir leur viabilité

financière, ces entreprises doivent aussi générer des revenus suffisants, ce qui implique de concilier une offre de valeur sociale avec un modèle économique leur permettant de couvrir leurs coûts tout en répondant aux attentes des parties prenantes (Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

Les *social business models* visent également à créer de la valeur environnementale en adoptant des pratiques durables dans leurs activités. Cela leur permet de minimiser leur impact écologique tout en maximisant les bénéfices économiques et sociaux (Geissdoerfer et al., 2018). Par exemple, Grameen Danone répond à des besoins sociaux en produisant localement des produits alimentaires de qualité, tout en réduisant son impact environnemental grâce à une gestion responsable des ressources naturelles et à la réduction des emballages plastiques (Yunus et al., 2010). En outre, les entreprises sociales créent de la "valeur collaborative", en générant des synergies par des partenariats fondés sur des valeurs partagées. Elles collaborent avec des partenaires qui partagent leurs objectifs pour maximiser leur impact (Spieth et al., 2019). Par exemple, la marque Patagonia est engagée dans des pratiques commerciales responsables et collabore avec des ONG et des communautés locales pour maximiser son impact environnemental et social (Cosenz et al., 2020).

Deuxièmement, la diversité des parties prenantes des entreprises sociales est un autre aspect central. Chaque groupe de parties prenantes a des attentes spécifiques qui influencent la création, la livraison et la capture de valeur (Schaltegger et al., 2016 ; Dembek et al., 2023). Les bénéficiaires sociaux, comme les communautés locales sont les principales parties prenantes des entreprises sociales qui visent à avoir un effet positif sur le tissu social et économique des régions où elles opèrent (Nosratabadi et al., 2019). Les clients, quant à eux, recherchent des produits ou services répondant à la fois à des besoins fonctionnels et à des critères éthiques ou écologiques. Par exemple, Grameen Danone propose des produits

alimentaires qui répondent aux attentes nutritionnelles et économiques des clients tout en respectant des normes de production socialement et écologiquement responsables (Yunus et al., 2010). Les partenaires et fournisseurs jouent également un rôle clé, notamment en s'engageant dans des collaborations basées sur des objectifs communs de durabilité et de responsabilité sociale (Spieth et al., 2019). Enfin, l'environnement est une partie prenante indirecte mais essentielle pour les entreprises sociales, qui adoptent des pratiques durables pour minimiser leur impact écologique (Geissdoerfer et al., 2018).

Troisièmement, les entreprises sociales font face à des défis majeurs pour concilier la création de différents types de valeur avec la satisfaction des attentes variées de leurs parties prenantes. Elles doivent constamment équilibrer leur mission sociale avec leur viabilité économique, un défi fondamental à leur définition même (Boncler et al., 2012 ; Schaltegger et al., 2016). Bien que la dimension économique soit parfois perçue comme un mal nécessaire pour poursuivre leur mission sociale, l'accès à des financements stables reste crucial pour leur pérennité (Spieth et al., 2019). Par ailleurs, les entreprises sociales, comme toute organisation, doivent s'adapter aux transformations rapides de leur environnement, qu'elles soient technologiques, environnementales ou sociétales. Ces adaptations sont indispensables pour maintenir leur proposition de valeur et leur modèle économique dans le temps, mais peuvent susciter des résistances, aussi bien à l'interne qu'à l'externe (Boons & Lüdeke-Freund, 2013), ce qui complique la conciliation des objectifs sociaux et économiques (e.g., Combes-Joret & Lethielleux, 2014).

Face à ces défis, le BM s'impose comme un outil stratégique indispensable pour les entreprises sociales. Il leur permet de concevoir, tester et ajuster leurs stratégies afin de maintenir un équilibre entre mission sociale, viabilité économique et adaptation aux évolutions de leur environnement (Nosratabadi et al., 2019).

1.2. LE BUSINESS MODEL COMME OUTIL DE GESTION POUR LA SOUTENABILITE

L'une des acceptions du BM est de le concevoir comme une représentation conceptuelle et formelle du fonctionnement d'une organisation (Massa et al., 2017). Cette approche, qui repose sur des schémas simplifiés, est à la fois au cœur des racines conceptuelles et des applications pratiques du BM, en facilitant la compréhension des mécanismes de création, de livraison et de capture de valeur. L'essor des recherches dans ce domaine a conduit à une multitude de modélisations, chacune reposant sur un agencement spécifique de composantes illustrant ces mécanismes. Bien que ces propositions partagent des fondements communs, elles mettent en lumière des aspects variés du concept, tels que les ressources (Demil & Lecocq, 2010), la répartition de la valeur (Verstraete et al., 2022) ou la dimension systémique du BM (Zott & Amit, 2010). Par exemple, le modèle de Joyce et Paquin (2016), qui décompose le BM en 27 composantes réparties en trois couches, souligne l'articulation des différents types de valeur créés dans les BMs à visée durable. En fournissant un vocabulaire et une compréhension commune, ces représentations formelles facilitent la réflexion et l'échange autour de phénomènes complexes, favorisant l'innovation stratégique et l'évolution des pratiques organisationnelles. Ces modèles formels permettent de remettre en question les logiques dominantes en incitant les acteurs à prendre conscience de leurs propres hypothèses et à les examiner de manière critique (Chesbrough, 2010).

Le concept de business model (BM) a émergé dans le contexte des start-ups Internet et des premiers e-business, initialement conçu comme un cadre analytique pour explorer les mécanismes de création de valeur de ces organisations (Pateli & Giaglis, 2004). Progressivement, le BM est également devenu un outil de conception et de gestion stratégique, central dans l'arsenal des entreprises modernes. Il répond au triptyque « prévoir – décider –

contrôler » caractérisant les outils de gestion pour servir l'accompagnement du changement et l'exploration d'opportunités nouvelles (Moisdon, 1997). Verstraete et al. (2022) mettent en évidence la diversité d'usages du BM comme outil de gestion, qu'il s'agisse de concevoir de nouvelles organisations (Gordijn & Akkermans, 2001), de promouvoir des projets (Doganova & Eyquem-Renault, 2009) ou d'accompagner la redéfinition stratégique d'une organisation (Cavalcante et al., 2011; Osterwalder & Pigneur, 2010). Ces fonctions font du BM un levier de choix pour adapter la stratégie d'une entreprise à un environnement changeant, en facilitant la réflexion sur les mécanismes de création, de livraison et de capture de valeur, et en renforçant ainsi la flexibilité et la résilience de l'organisation.

Transposant cette fonction du BM au contexte des entreprises sociales, cet article, au travers d'une recherche-action, examine comment le BM peut devenir un outil stratégique pour guider une entreprise sociale vers une plus grande soutenabilité. Ce questionnement cherche à éclairer la manière dont les entreprises sociales peuvent mobiliser le BM afin de concilier leurs objectifs sociaux et économiques dans un environnement complexe.

2. METHODOLOGIE

Cet article témoigne une recherche-action auprès d'une entreprise sociale libanaise appelée Sablel. Après la présentation de cette dernière, nous exposons la démarche du projet de recherche, les données collectées dans ce cadre et leur analyse.

2.1. RECHERCHE-ACTION AUPRES D'UNE ENTREPRISE SOCIALE

2.1.1. Présentation du terrain de recherche

Fondé en 1974, Sablel, « Service d'Accompagnement pour le Bien-être de l'Enfant au Liban », est une organisation non gouvernementale, à but non-lucratif, reconnue d'utilité publique par les autorités gouvernementales. Accréditée par l'UNICEF, son action est également reconnue à l'international. Sablel a pour mission d'accompagner le développement d'enfants en situation

de handicap (moteur et/ou mental) et leurs familles afin d'assurer leur « droit à une vie digne » (Bilan d'activités 2019 – 2020). En 2020, Sablel a soutenu 1420 bénéficiaires et 1200 familles en leur prodiguant des soins médicaux et psychologiques ainsi que des services sociaux, pédagogiques, éducatifs et d'inclusion scolaire et professionnelle. Pilotée par une Présidente Directrice Générale (PDG), l'équipe de Sablel regroupe 472 salariés soutenus chaque année par une centaine de stagiaires universitaires et environ 200 bénévoles œuvrant au sein de services cœur de métier (e.g., direction de la pédagogie, services de soins) comme support (e.g., services comptable et marketing). Le budget annuel de fonctionnement de Sablel est égal à 6,4 millions d'euros et repose sur des sources de financement diverses : subventions publiques, donation et mécénat, activités commerciales telles que la production et vente de produits d'artisanat ou l'organisation d'évènements (Bilan d'activités 2019 – 2020).

Depuis 2019, Sablel a fait face à plusieurs crises au niveau national (e.g., grave crise économique, explosion du port de Beyrouth) comme international (e.g., pandémie de covid-19). Ces événements ont fortement impacté ses activités. En synthèse, le contexte de crise a entraîné une diminution des fonds publics mais également de ceux générés par les activités d'auto-financement. Ces dernières ont fait face à une diminution de la demande ainsi qu'à un accroissement de la concurrence entre entreprises sociales du fait de la similitude des produits et services proposés (Tchernonog, 2008). De plus, en matière de financement des entreprises sociales, la législation libanaise représente un obstacle supplémentaire du fait qu'elle interdit toute contrepartie financière de la part des bénéficiaires pour les soins et services qu'ils reçoivent. Dans ce contexte, Sablel a rencontré également des complications pour le recrutement de personnel compétent sur toutes les fonctions. Face à ces difficultés qui menaçaient sa pérennité, fin 2020, à l'initiative d'une de ses cadres supérieures, Sablel a entrepris une réflexion pour réviser son fonctionnement, fondée sur un projet de recherche-action en sciences de gestion.

2.1.2. Design de recherche

La recherche-action est une démarche de recherche permet la mobilisation, la mise en pratique et la formulation de connaissances scientifiques au travers de la résolution d'un problème concret (Jouison-Laffitte, 2009). Pour ce faire, chercheurs et acteurs de terrain collaborent dans le cadre d'un processus cyclique en cinq phases (Susman & Evered, 1978) qui sont rappelée ci-dessous, en montrant comment elles se sont concrètement exprimées dans notre recherche à Sablel (Tableau 1). Cette méthode accorde une attention particulière à l'apprentissage des acteurs de terrain au travers de ce processus (cf. phase 5) qui est une dimension clé de notre recherche (Coghlan, 2019).

Dans le cadre de son parcours doctoral et de ses fonctions de cadre supérieure à Sablel, la première auteure (appelée « la chercheure » ci-après) a initié, conçu et piloté pendant 16 mois un projet de recherche-action. Ce dernier visait à entreprendre une « redéfinition stratégique », impliquant une révision de la stratégie et des opérations de Sablel afin d'améliorer l'équilibre crucial entre sa mission sociale et la nécessité d'assurer sa viabilité économique.

La position de chercheur-acteur occupée par la chercheure a permis : d'une part une connaissance fine des enjeux et du fonctionnement de l'organisation ainsi que de bénéficier d'un accès total au terrain et de la confiance des acteurs ; et d'autre part, de poser un regard réflexif sur le terrain et sur l'action (Lallé, 2003) ainsi que de collecter des données tout au long de la recherche-action.

Tableau 1. Démarche de recherche-action à Sablel

Phases	Temporalité	Acteurs impliqués
(1) Diagnostic	<i>Période</i> : Septembre - Octobre 2020 <i>Contenu</i> : La chercheure réalise un diagnostic quant à la situation de Sablel et propose au PDG de mettre en œuvre un projet de recherche en management pour y apporter des solutions. La PDG soutient une démarche de recherche-action qui vise à ce que le fonctionnement de Sablel soit plus soutenable.	Chercheure, PDG de Sablel

(2) Planification de l'action	<i>Période</i> : novembre 2020 - février 2021 <i>Contenu</i> : La chercheure enrichie son diagnostic en conduisant des échanges formels et informels avec différentes parties prenantes de Sabel. La chercheure conçoit un outil de réflexion stratégique fondé sur le concept de BM, et une démarche participative de redéfinition stratégique de Sabel avec la PDG. La chercheure planifie les séances de travail avec les acteurs concernés.	Chercheure, PDG, Interlocuteurs représentant les différentes parties prenantes de Sabel
(3) Exécution de l'action	<i>Période</i> : mars 2021- août 2021 <i>Contenu</i> : La PDG annonce le lancement de la démarche de redéfinition de la stratégie auprès des collaborateurs de Sabel. La chercheure, avec le concours de la PDG, anime les séances de travail prévues par la démarche. La PDG et la chercheure présentent le nouveau BM de Sabel à l'ensemble des collaborateurs.	Chercheure, PDG, ensemble des collaborateurs
(4) Évaluation	<i>Période</i> : Septembre 2021 – Novembre 2021 <i>Contenu</i> : Les cadres supérieurs et intermédiaires déclinent le nouveau BM de Sabel en plan d'actions. La PDG présente le nouveau BM et un plan d'actions pour sa mise en œuvre au Conseil d'Administration qui donne son approbation.	Chercheure, PDG, cadres supérieurs et intermédiaires, conseil d'administration de Sabel
(5) Apprentissage	<i>Période</i> : Décembre 2021 <i>Contenu</i> : La chercheure réalise de nombreux échanges formels et informels avec les acteurs de Sabel pour identifier les impacts et apprentissages inhérents à la démarche de redéfinition stratégique.	Chercheure, Interlocuteurs représentant les différentes parties prenantes de Sabel

2.2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

2.2.1. Collecte des données

Dès les prémisses de la recherche, la chercheure a entrepris de documenter rigoureusement la démarche de recherche-action et de constituer un riche corpus de données issues de sources complémentaires. Premièrement, la position de la chercheure lui a permis de réaliser de nombreuses observations participantes. Dans le cadre de celles-ci, tout au long de la recherche elle a rédigé un journal de bord lui permettant de consigner des descriptions factuelles des événements comme des notes analytiques ou d'ordre réflexives quant à son action sur le terrain (Laszczuk & Garreau, 2018) représentant un total de 244 pages. Consignées au sein de ces

dernières, elle a eu de nombreuses conversations avec différents acteurs, sous forme d'entretiens ouverts et informels, permettant notamment de poser des questions « de contraste » (Spradley, 1979 p. 60), c'est-à-dire des questions centrées sur la signification d'un événement pour les acteurs. De plus, dans le cadre de ses observations, elle a enregistré 41 évènements de la démarche de recherche-action représentant un total de 86 heures d'enregistrement audio permettant de consigner et d'accéder aux données « brutes ». Enfin, des échanges réguliers de « peer debriefing » avec le deuxième auteur au cours de la recherche-action ont favorisé une prise de recul réflexive de la chercheuse par rapport au terrain de recherche ainsi que d'identifier et de consigner des observations additionnelles (Spall, 1998).

Ensuite, la chercheuse a réalisé 30 entretiens semi-directifs centrés (Qu & Dumay, 2011) avec des interlocuteurs engagés dans le fonctionnement de Sablel, occupant des fonctions de cadres supérieures et intermédiaires, de membres du Conseil Administratif et du comité des parents. D'une durée moyenne de 68 minutes, ces entretiens ont été réalisés à deux périodes distinctes – avant et après la mise en œuvre de la démarche de recherche-action - avec les mêmes interlocuteurs afin notamment d'évaluer l'impact de la recherche et les apprentissages des acteurs (cf. Tableau 1, phases (2) et (5)). La première série d'entretiens a ainsi porté sur la façon dont les acteurs percevaient la situation de Sablel, concevaient son fonctionnement, leurs rôles, responsabilités et interactions avec d'autres acteurs dans le cadre de celles-ci, et les pistes d'actions pour répondre aux enjeux auxquels ils font face. La seconde série d'entretiens a fait l'objet de discussions approfondies sur la démarche de redéfinition stratégique du point de vue des acteurs : leurs appréciations et analyses de celle-ci en termes de dispositifs comme de résultats ou encore les suites qui doivent être donnée au travail de redéfinition stratégique.

Enfin, la chercheuse a constitué un corpus documentaire composé de documents relatifs à Sablel et son fonctionnement (e.g., rapports annuels d'activités, rapports financiers, notes

internes) comme à la démarche de recherche-action (e.g., compte-rendu de réunions, poster d'animation d'atelier de réflexion).

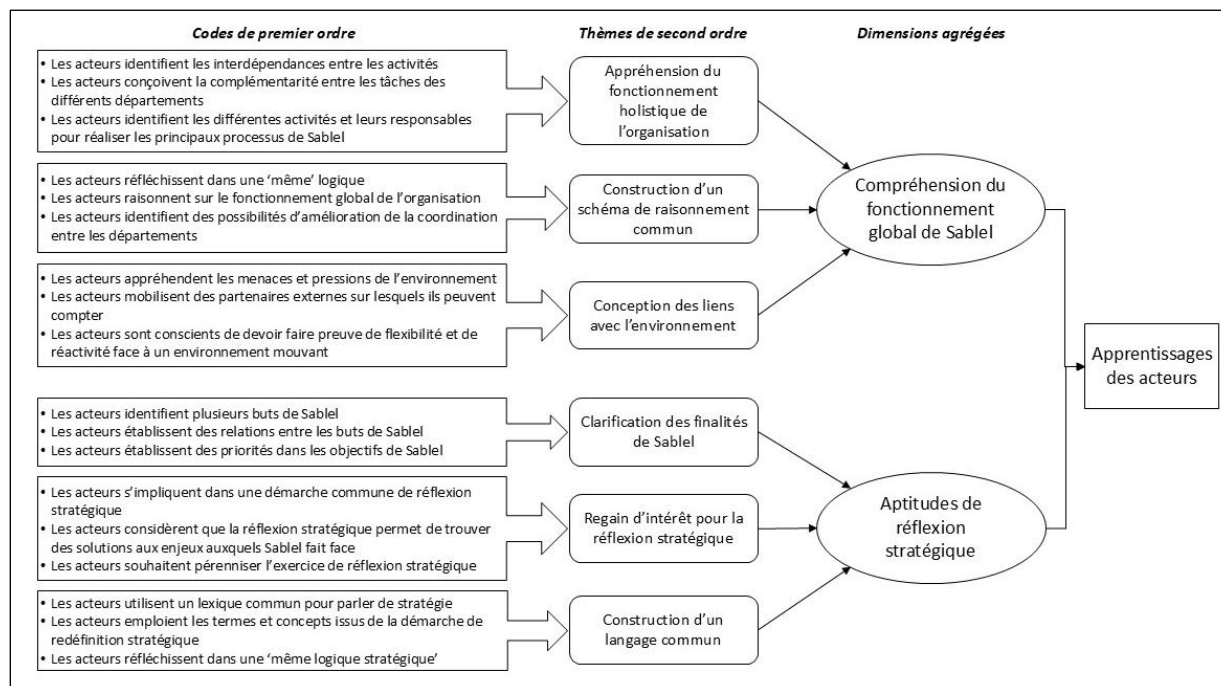
2.2.2. Analyse des données

Le protocole d'analyse des données est constitué de deux étapes. La première vise la restitution de la démarche de recherche-action menée à Sablel afin d'en dévoiler les dispositifs mis en œuvre, les acteurs et les résultats. Pour ce faire, la chercheuse a d'abord restitué son expérience en produisant un récit cohérent de 142 pages, composé « d'histoires brutes », descriptives et détaillées. Cela a permis de sélectionner et rassembler un riche matériel empirique, éclairant l'ensemble du processus de recherche-action, notamment les interactions entre et avec les acteurs. En outre, afin de documenter de manière complète et détaillée les résultats concernant les changements du BM de Sablel, la chercheuse a procédé à un codage thématique de l'ensemble des données à l'aide d'un logiciel CAQDAS, utilisant l'outil TBLBM+4C, qu'elle a conçu et utilisé dans le cadre de cette recherche-action (cf. section 3.1.1 des résultats), comme grille de codage (Garreau, 2020). Sur la base de ce travail, le deuxième auteur a rédigé une série de mémos analytiques, soulevant des interrogations ou demandant des précisions, afin de clarifier, factueliser et illustrer la restitution de la démarche de recherche-action.

La deuxième étape du protocole d'analyse des données vise à révéler les impacts de la recherche-action en termes de progression et d'apprentissages des acteurs. Pour ce faire, en utilisant les techniques de construction de la théorie enracinée (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1997), nous avons procédé à plusieurs actions de catégorisation des deux séries d'entretiens avec les mêmes acteurs, menées respectivement avant et après la mise en œuvre de la démarche de redéfinition stratégique. D'abord, nous avons systématiquement catégorisé les données en codes de premier ordre, proches des données et des items soulevés par les acteurs. Ensuite, fruit d'un premier travail de conceptualisation, nous avons catégorisé ces derniers en plusieurs sous-thèmes apparaissant comme récurrents et significatifs. Enfin, nous avons fait

émerger deux dimensions agrégées, considérées comme deux sujets à propos desquels les acteurs ont progressés grâce à la démarche de recherche-action. La figure 1 reflète la structure des données résultant de cette analyse (Gioia et al., 2013).

Figure 1. Structure des données



3. RESULTATS

Nous présentons les résultats de notre recherche en deux temps. D'abord, nous restituons la démarche de recherche-action et ses résultats sur la redéfinition stratégique de Sablel. Dans une seconde section, nous analysons l'impact du projet de recherche sur les acteurs en éclairant les évolutions de leurs compréhensions et raisonnements quant au management stratégique de Sablel.

3.1. UNE REDEFINITION STRATEGIQUE POUR CONCEVOIR UN BM SOUTENABLE

À des fins d'analyse et de clarté, nous restituons la démarche de recherche-action à Sablel en trois temps dont nous exposons les dispositifs employés, les acteurs concernés et les impacts sur la redéfinition de la stratégie.

3.1.1. Concevoir un outil et une démarche de redéfinition stratégique (septembre 2020 – février 2021)

À partir de sa compréhension en profondeur de la situation de Sablel et sa connaissance des travaux de recherche sur les entreprises sociales, la chercheuse formule une double analyse. D'abord, elle considère que Sablel doit tendre vers plus de soutenabilité. Jusqu'alors, cette notion n'a jamais été utilisée par les acteurs ni fait l'objet d'une réflexion explicite et structurée. Ensuite, souhaitant mettre en œuvre une recherche-action visant la redéfinition de la stratégie et du fonctionnement de Sablel dans l'objectif susmentionné, elle se tourne vers le concept de BM du fait de son positionnement intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Morris et al., 2005). Elle retient plus particulièrement le cadre conceptuel du Triple Bottom Line Business Model (TBLBM) (Figure 2). Issu des travaux d'Osterwalder et Pigneur sur le BM Canvas (2010), il intègre les notions de bénéfices et coûts sociaux et environnementaux alignés avec les activités des entreprises sociales. De précédents travaux ont démontré sa pertinence et sa praticité comme outil d'analyse et de réflexion stratégique (e.g., Wit & Pylak, 2020).

Figure 2. Triple Bottom Line Business Model canvas

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relation clients	Segments de clientèle
	Ressources clés		Canaux	
Structure des coûts			Sources de revenus	
Coûts sociaux et environnementaux			Bénéfices sociaux et environnementaux	

Plusieurs interactions de la chercheuse avec les parties prenantes de Sablel vont ensuite alimenter la conception de l'outil et de la démarche de redéfinition stratégique. D'abord, un échange avec la PDG qui aboutit à l'acceptation du projet de recherche-action. Ensuite, pour enrichir sa réflexion, elle réalise une première série de 16 entretiens portant sur la situation et

le fonctionnement de Sablel. Ces échanges confirment l'intérêt à la fois de l'objectif de soutenabilité et d'utiliser l'outil TBLBM mais font également émerger d'autres considérations importantes pour les acteurs. Celles-ci pointent des caractéristiques fondamentales de Sablel qui ne sont pas couvertes par le concept de TBLBM :

« Notre mission, c'est une conviction qui affirme qu'on peut arriver à la sérénité, au bonheur, malgré tous les handicaps de la vie, malgré toutes les contraintes de la vie. » (Cadre supérieur 1 – Entretien 1 – 05 mars 2021)

« Dans ma vie professionnelle, j'ai occupé plusieurs postes dans plusieurs entreprises, je n'ai jamais vu et ressenti une telle cohésion d'équipe, d'esprit de famille, je n'ai jamais ressenti une telle modestie, on est là l'un au service des autres. » (Cadre intermédiaire 1 – Entretien 1 – 11 décembre 2020)

« Il y a une histoire propre à chaque enfant que j'ai rencontré ici. Aucune n'est simple : certaines sont époustouflantes, d'autres déchirantes. Toutefois, il s'agit pour chaque fois d'un voyage, celui de « guerriers de la lumière », comme le dit Paulo Coelho, qui se battent chaque jour contre les difficultés de la vie. Je suis heureux d'être avec eux sur ce chemin et d'apporter autant de lumière que possible. [...] Quoi qu'il arrive, j'en serai ! » (Volontaire, rapport annuel 2019-2020, p. 27)

Les analysant comme cruciaux et faisant écho à sa propre expérience au sein de Sablel, la chercheuse souhaite intégrer ces éléments dans la réflexion de redéfinition stratégique. C'est en retournant à la littérature en management qu'elle identifie que ces caractéristiques fondamentales de Sablel reflètent les « 4C » - continuité, communauté, connexion et commandement (Tableau 2) - issus des travaux de Le Breton-Miller et Miller (2010). Dans la continuité de travaux qui conçoivent les 4C comme des principes managériaux permettant des changements de BM (Garreau et al., 2015), elle choisit de les articuler avec le TBLBM pour concevoir et utiliser un outil qu'elle appelle TBLBM+4C pour la démarche de redéfinition stratégique.

Tableau 2. Les 4C à SABLEL

Les 4C*	Définition*	Illustrations
Continuité	Poursuivre une mission chargée de sens, durable, et construire une compagnie saine et durable pour la réaliser.	<i>« C'est un projet de vie pour les bénéficiaires - les enfants, les jeunes et leurs familles - et aussi pour les employés. On y adhère tous à vie et on fait tout pour cette mission » (Cadre intermédiaire 2 – Entretien 1 – 16 décembre 2020)</i>
Communauté	Alimenter une culture du soin et de la cohérence avec des individus motivés et engagés.	<i>« Sablel c'est une famille sereine ! [...] une famille authentique, je suis content d'être dans cette équipe qui est très soudée, où il n'y a pas de mesquinerie, il y a une franchise, une éthique incroyable. C'est vraiment cet esprit-là qui me fait rester. C'est comme un refuge ! Tu as</i>

		<i>des problèmes, tu vas au SABLEL, tu les oublies. » (Cadre supérieur 1 – Entretien 1 – 05 mars 2021)</i>
Connexion	Etablir des relations durables, gagnant-gagnant avec des personnes extérieures pour soutenir la firme à long terme.	<i>« Grâce à Dieu on a créé ce réseau d'amis, ici et à l'étranger. Par exemple, on a créé 'American Friends of Sablel qui nous aident sur beaucoup de plans. » (Membre du Conseil Administratif 2 – Entretien 1 – 05 mars 2021)</i>
Commandement	Préserver la liberté pour prendre des décisions courageuses, souples, et maintenir la vigilance.	<i>« Ce qui est frappant chez les dirigeants c'est l'esprit de la mission. Aussi un dévouement, un dépassement de soi, que je vois régulièrement, avec tous. Je dirais qu'il y a un niveau d'éthique extraordinaire. » (Membre du Conseil Administratif 1 – Entretien 1 – 04 mars 2021)</i>

*D'après Miller & Le Breton-Miller (2010, p.46)

Enfin, échangeant à plusieurs reprises, la chercheure et la PDG conçoivent la démarche de redéfinition stratégique et planifient les événements inhérents (réunions, ateliers de travail, séminaires). Fondée sur l'outil TBLBM+4C, celle-ci mobilisera des contributeurs représentant l'ensemble des parties prenantes de Sablel.

3.1.2. Construire un nouveau BM soutenable (mars – août 2021)

La démarche de redéfinition stratégique à Sablel est initiée par l'annonce et la présentation de celle-ci à l'ensemble des personnels par la PDG en mars 2021. Echanger et travailler sur la stratégie ne sont pas des habitudes au sein de Sablel et présentent donc un enjeu d'engagement des collaborateurs. Pour ce faire, la PDG souligne la nécessité pour Sablel d'être plus soutenable dans un objectif de pérennité :

« La performance dans le secteur social est compliquée car elle doit être évaluée par rapport à la mission et non au rendement. [...] Cependant, repenser le moteur économique est incontournable pour tenir compte de nos contraintes. [...] Pour le secteur commercial, l'argent est une finalité, pour nous, c'est un moyen pour qu'on puisse poursuivre notre mission. C'est à vous de réfléchir, analyser et décider quoi faire pour les 5 ans à venir. » PDG – Journal de bord sibyllique #2 – 18 mars 2021)

En tant qu'architecte et pilote de la démarche, la chercheure conçoit, planifie et anime quatre types d'événements qui mobilisent principalement les cadres supérieurs et intermédiaires de Sablel (119 participants) :

- (1) Deux réunions afin d'une part sensibiliser sur l'intérêt d'opérer une réflexion stratégique pour la pérennité de Sabel ; et, d'autre part, pour présenter et expliquer l'outil TBLBM+4C utilisé dans la démarche.
- (2) Trente-deux ateliers de travail pour redéfinir le BM de Sabel dans l'objectif d'une meilleure soutenabilité. Sur la base des différentes composantes du TBLBM+4C, la chercheuse anime une discussion avec les participants afin de faciliter et de recueillir leurs idées et propositions.
- (3) Un séminaire de travail de deux jours, animé par la PDG, afin de consolider collectivement les résultats des ateliers et convenir des évolutions du BM de Sabel à mettre en œuvre.
- (4) En juin 2021, à l'issue de ce processus, la PDG présente le « *nouveau BM de Sabel* » (notes de terrain, 25 juin 2021) à l'ensemble des collaborateurs.

Cette démarche de redéfinition stratégique porte premièrement sur la proposition de valeur. Alors que la dimension sociale de celle-ci est prépondérante, alignée avec la mission de Sabel, la redéfinition stratégique fait émerger des considérations commerciales afin de répondre aux enjeux de financement. Au travers de la réflexion, les acteurs visent ainsi à articuler la perspective sociale traditionnelle de leurs activités avec une nécessité économique :

« Ce [nouveau] BM doit assurer un jumelage entre tout ce qui est humain et tout ce qui est lié à de nouveaux revenus. On cherche de nouvelles rentrées financières, qui reposent sur ce qu'on sait faire, pour qu'elles contribuent à l'accomplissement de la mission. [...] Il faut un BM complémentaire sur ces deux aspects. » (Cadre intermédiaire, atelier de travail – 22 avril 2021) »

« Il faut voir comment rallier le social et le commercial dans une même organisation, toujours en s'attachant à la mission, pour pouvoir perdurer dans le temps. » (Cadre supérieur 6 – 18 mars 2021)

Cette évolution sur la proposition de valeur a pour objectif de sécuriser les revenus de Sabel, en augmentant la contribution des sources d'autofinancement. L'émergence de cette nouvelle dimension économique dans le BM de Sabel engendre des réflexions et ajustements

d'autres de ses composantes - activités, clients, canaux et ressources – détaillés et illustrés dans le tableau 3.

Tableau 3. Évolutions du BM de Sablel

Composantes du BM	Ajustements	Illustrations
Activités clés	Intensifier et créer des activités commerciales fondées sur les expertises et savoir-faire existants au sein de Sablel : - Prestations de services : soins et formations - Manufacture de produits : chocolaterie, objet de décoration, couture Intensifier et créer des activités : - pour la collecte de fonds privés : campagne de dons et de mécénats - supports aux activités commerciales : marketing et communication	« On a trois ateliers dont deux sont de vrais chevaux de bataille. L'atelier de chocolat cartonne déjà, faut augmenter les capacités. Pour la déco, l'opération de Noël est très encourageante, on vend beaucoup de 'corporate gifts' aux entreprises » (Cadre supérieur 3 – Entretien 1 – 26 février 2021) « Les bilans, traitements, consultations... que l'on fait il faut proposer un max en soins externes [...] c'est pareil pour la formation, il faut valoriser notre école de formation [...] faut accentuer tout cela » (Cadre supérieur 7 – Entretien 1 – 01 mars 2021) « On doit passer au marketing commercial dorénavant : ne plus valoriser uniquement ce que fait Sablel mais aussi ce qu'on propose [...] On a agrandi le département, pour avoir plus de revenus et surtout pour assurer une base solide pour continuer notre mission » (Cadre supérieur 6 – Entretien 1 – 02 mars 2021)
Segments de clientèle	Constituer une clientèle de particuliers et d'entreprises.	« Il faut proposer ce qu'on fait à toute personne qui tape à notre porte pour un service spécialisé [...] partout au Liban » (Cadre supérieur 7 – Entretien 1 – 01 mars 2021) « Le contrat avec l'armée libanaise pour nos services externes est un bon début. Les responsables sont venus visiter Sablel et ils ont apprécié la qualité du travail et le professionnalisme » (Cadre supérieur 7 – Entretien 1 – 01 mars 2021)
Canaux	Améliorer et augmenter les canaux de distribution des produits et services : - présence sur les plateformes en ligne (e-commerce, livraison, rendez-vous de soins) - augmenter les points de vente (boutiques) - développer un réseau de franchises	« Du fait du covid, le département Marketing est en train de développer la présence de Sablel sur les plateformes online » (Cadre supérieur 6 – Entretien 1 – 02 mars 2021) « On a des points de vente dans différentes régions - Ahcrafieh, Zouk, Dbaye... [...] On a d'autres cibles » (Cadre supérieur 5 – Entretien 1 – 18 décembre 2020) « Pour des 'revenus de marque', on fait un essai avec un système de franchise, on verra si on fait ça ou plutôt des partenariats. Faut tester » (PDG – Journal de bord sibyllique #3 – 09 avril 2021)

Ressources clés	Mobiliser et ajuster toutes les ressources disponibles pour supporter les modifications du BM susmentionnées.	« <i>Maintenant avec le développement commercial, on a besoin d'un logiciel CRM. Pour passer à un autre niveau, il faut se professionnaliser aussi sur ces choses-là</i> » (Cadre supérieur 6 – Journal de bord sibyllique #6 – 29 avril 2021) « <i>Nos 200 volontaires, ils ont toujours été les "Backbones of SABLEL", ils vont nous aider dans ces nouvelles activités. [...] Ceux du corps médical pour les services externes. [...] A nous aussi de former les volontaires pour qu'ils constituent toujours un grand appui pour l'équipe... et donc pour les enfants.</i> » (Cadre intermédiaire 1– Entretien 1 – 11 décembre 2020) « <i>Le CAT a été créé pour offrir des emplois à nos jeunes et maintenant eux, mais aussi leurs parents, vont pouvoir y travailler et soutenir notre production</i> » (Cadre supérieur 3 – Entretien 1 – 26 février 2021)
Flux de revenus	Augmenter la part des sources d'auto-financement dans le budget de Sablel.	« <i>Nous, on ne fait pas dans le commerce. On a tout créé pour le service des enfants. Le reste était secondaire. [...] on a des possibilités d'augmenter nos revenus : vente de produits, donations, services externes. On a des atouts pour faire ça</i> » (PDG – Journal de bord sibyllique #3 – 09 avril 2021) « <i>Les campagnes de 'fundraising', les mécènes, les legs et aussi les aides internationales à aller chercher. Des choses qu'on ne faisait pas assez, ce sont des pistes à accentuer</i> » (Cadre supérieur 1 – Entretien 1 – 05 mars 2021)

Notre analyse révèle que les composantes 4C de l'outil TBLBM+4C jouent un double rôle dans la réflexion de redéfinition stratégique. D'une part, elles agissent comme des garde-fous : ces principes fondamentaux régissent le fonctionnement de Sablel, garantissant ainsi l'intégrité de l'organisation et la préservation de sa raison d'être. Ils encadrent la redéfinition stratégique, veillant à ce que les modifications envisagées du BM restent alignées avec les valeurs cardinales de Sablel. Par exemple, lorsqu'elle initie la démarche de redéfinition stratégique, la PDG encourage et fédère les participants en plaçant la raison d'être de Sablel (i.e., continuité) au cœur de la réflexion, se positionnant comme le garant (i.e., commandement).

« Il est demandé de chacun d'entre nous de réfléchir à une nouvelle stratégie mais toujours dans le but de mieux servir nos enfants, nos familles. Souvent nous avons dit NON à des projets car ils ne servent pas notre

mission. J'oserai à nouveau. [...] Tout ce qu'on fait doit rester toujours aligné avec cette mission sacrée, elle sera donc aussi au cœur de nos activités commerciales » (PDG – Journal de bord sibyllique #2 – 18 mars 2021)

Une discussion autour des moyens et processus de fabrication des produits vendus par Sablel propose une illustration supplémentaire :

« Pour [la production de] certains produits, il y aurait potentiellement un intérêt à fabriquer autrement, ailleurs [...] mais c'est pas l'esprit Sablel. Les enfants et familles sont et doivent être au cœur, de ça aussi. » (Cadre supérieur 1 – Entretien 1 – 05 mars 2021)

D'autre part, les 4C ne se limitent pas à un rôle de précaution ; ils servent également de leviers dans la redéfinition stratégique. En capitalisant sur ces caractéristiques fondamentales, les acteurs peuvent adapter le BM pour mieux répondre aux défis de soutenabilité auxquels Sablel est confrontée. Par exemple, emprunts de la raison d'être et du collectif de Sablel (i.e., continuité et communauté), des participants envisagent la création d'un label qui contribuerait au marketing des produits de Sablel :

« Dans notre commercial, il faut laisser voir qui on est, ce qu'il y a derrière. [...] Il faudrait un branding genre "Good Family Products" pour dire produits de qualité mais aussi les bonnes personnes qui sont derrière, pour une bonne cause. Tout ce qui est 'good' dans notre famille. [...] on veut vendre, pour être autosuffisant car, comme dans tout ce qu'on fait, la mission est là, l'enfant est là. » (Cadre supérieur 6 – Entretien 1 – 02 mars 2021)

Dans la même manière, fort des relations étroites qu'elle entretient avec ses partenaires (i.e., connexion), Sablel sait pouvoir compter sur leurs contributions productives :

« Sablel a à cœur les enfants et les familles. Ça a toujours été l'approche de Martha [fondatrice] de tous les accueillir, les aider [...] Ils travaillent avec le CAT, ils veulent faire plus, nous aider. » (Membre du Conseil Administratif 2 – Entretien 1 – 05 mars 2021)

En somme, ces principes fondamentaux, qui caractérisent l'identité de Sablel, permettent aux acteurs de construire de nouveaux modes de fonctionnement en accord avec sa raison d'être, tout en veillant à la préserver.

3.1.3. Transformer le BM en plans d'actions (septembre – décembre 2021)

Les échanges et émulations de la démarche de redéfinition stratégique donne un nouvel élan à l'équipe de Sablel pour gérer la situation de crise à laquelle elle fait face depuis deux ans.

Capitalisant sur cette dynamique collective, la PDG demande aux cadres mettre en œuvre le nouveau BM dans chaque département de Sablel :

« Ce que je veux maintenant, c'est que chacun arrive à analyser et penser la stratégie opérationnelle pour leurs départements. Quel chemin pour faire ce qu'on a dit ? Il faut aussi les pousser à cheminer ensemble, trouver le fil conducteur et unifier leurs raisonnements [dans le but] d'avoir une vue globale sur les 5 ans à venir » (PDG – Journal de bord sibyllique #7 – 06 mai 2021)

Afin donc de « transformer le BM en feuilles de route » (notes de terrain, Journal de bord sibyllique, 18 mars 2021), la chercheure conçoit et met à disposition des équipes un outil pour les accompagner dans la déclinaison du nouveau BM en plan d'actions opérationnels propres aux activités de chacun. Ce « *BM to action plan* » vise à structurer et faciliter la réflexion en mettant en perspective l'existant, i.e., le fonctionnement d'un département dans le BM actuel de Sablel, avec la cible, i.e., le fonctionnement souhaité d'un département pour mettre en œuvre le nouveau BM et d'orchestrer la mise en œuvre - i.e., tâches, planning, ressources, résultats escomptés. Par exemple, le département en charge des activités de production organise l'intensification de son activité, notamment en ajustant ses ressources :

« On va développer la capacité de production pour passer d'un niveau minime à moyen en étant déjà prêt à intervenir pour passer à un niveau plus fort si besoin. On a tout chiffré, on y va. » (Cadre supérieur 6 – Entretien 1 – 02 mars 2021)

La PDG et la chercheure passent ensuite en revue l'ensemble de ces plans d'actions, échantent avec les équipes en vue d'éventuelles ajustements pour enfin les valider. Elles consolident ensuite l'ensemble des plans d'actions des départements en une synthèse unique que la PDG soumet à l'approbation du CA. En novembre 2021, ce dernier valide le nouveau BM et sa déclinaison opérationnelle, encourageant la mise en œuvre.

Ces dernières étapes de la démarche de redéfinition stratégique sont pour la chercheure l'occasion d'en évaluer l'impact. Elle constate d'abord que les équipes considèrent que le nouveau BM qui a émergé de la redéfinition stratégique apporte des solutions adéquates pour assurer la soutenabilité de Sablel :

« C'est un peu un minaret, un guide pour nous, pour le court et long terme qui va nous offrir la possibilité de sortir de cette situation. [...] ça nous a aidé à élargir la réflexion, identifier de nouvelles solutions. Je crois qu'on a quelque chose qui tient la route. » (Cadre supérieur 2 – Entretien 2 – 19 octobre 2021)

Elle observe ensuite qu'à la suite des ateliers et séminaires, les cadres se sont appropriés le nouveau BM leur permettant d'être autonomes et proactifs dans sa déclinaison opérationnelle au sein de leurs départements.

« Ce que j'apprécie le plus c'est qu'on a 'simplement' parlé du 'puzzle' de Sabel aujourd'hui, du grand puzzle pour demain et maintenant on sait chaque action pour le faire. On sait comment aller de l'avant ensemble. [...] Je vois maintenant clairement la route et les priorités » (Cadre supérieur 6 – Journal de bord sibyllique #5 – 22 avril 2021)

Les retours des participants à la démarche de redéfinition stratégique sont convergents et soulignent que celle-ci a permis de rendre accessible le sujet même de la stratégie d'abord en l'ancrant dans le quotidien des activités :

« Avec [la démarche de redéfinition stratégique], la stratégie est plus opérationnelle, réfléchie mais qui ne reste pas dans les principes généraux flous ! Non. Pratiquement, on sait comment on va réaliser la stratégie globale. Quels sont les petits objectifs qui permettront d'atteindre les grands objectifs. » (Cadre supérieur 4 – Entretien 2 – 13 octobre 2021)

« Cela nous a aidé à mener des conversations et des réflexions stratégiques structurées, tangibles, mesurables de manière simple, qui tend à préserver la mission, et qui présente aussi une évolution durable de notre association. » (Cadre intermédiaire 1 – Entretien 2 - 06 octobre 2021)

Ensuite, la démarche de recherche-action a été également fédératrice en mobilisant des profils complémentaires tout en assurant l'alignement avec les valeurs cardinales de Sabel :

« La participation par exemple des chefs d'unités pour la première fois à ces discussions stratégiques est très importante, et même un 'must'. » (Cadre supérieur 2 – Entretien 2 – 19 octobre 2021)

« C'est la première fois que je participe au séminaire stratégique. D'habitude les cadres intermédiaires ne participent pas à une telle instance. [...] Ces deux journées sont très importantes. Pour moi, ce qu'on a fait, ce BM, est une garantie que nos enfants vont continuer de vivre, d'être aimés et d'être dignement traités. » (Cadre intermédiaire 3 – Entretien 2 – 07 octobre 2021)

En plus des évolutions du BM et de la stratégie de Sabel, la démarche de recherche-action a également été un vecteur d'apprentissage pour les acteurs en matière de management stratégique. La section suivante présente et illustre cette progression.

3.2. IMPACTS ET APPRENTISSAGES DES ACTEURS ISSUS LA DEMARCHE DE RECHERCHE-ACTION

La réalisation et l'analyse de 16 nouveaux entretiens à l'issue de la démarche de réflexion stratégique - avec les mêmes interlocuteurs qu'avant cette dernière - permet d'identifier les impacts de celle-ci sur l'organisation et ses acteurs. Ainsi, aligné avec les objectifs d'une recherche-action, nous identifions que le projet de recherche a fait progresser la compréhension et le raisonnement des acteurs quant à deux sujets.

D'une part, la démarche de redéfinition stratégique mise en œuvre dans le cadre de la recherche-action a impacté la manière dont les acteurs appréhendent et conçoivent le fonctionnement de Sablel. D'abord, la démarche a révélé les interactions et la complémentarité des activités et tâches qu'ils réalisent dans le cadre de leurs fonctions respectives. L'explicitation collective de ces liens, dans le cadre d'une réflexion formelle, leur a permis de prendre conscience de leur importance pour améliorer à la fois la gestion et la performance de chaque activité ainsi que celle de l'ensemble de l'organisation.

« On a pu voir différemment ou d'une meilleure façon la complémentarité entre les différents départements. Il y a des champs d'actions communs entre eux. On parle toujours de la pluridisciplinarité à Sablel, c'est vrai mais ce n'était pas toujours très clair. [...] et maintenant avec le BM on va pouvoir l'améliorer encore plus. » (Cadre supérieur 2 – Entretien 2 – 19 octobre 2021)

« On a eu une réflexion collective inter-département, inexistante avant [...] Il est demandé de tous les directeurs d'améliorer encore [la performance de] leur département mais en pensant dans la même logique, de contribuer à la stratégie commune de toute l'organisation, chacun avec son domaine. » (Cadre supérieur 2 – Entretien 2 – 19 octobre 2021)

Dans cette continuité, la démarche de redéfinition stratégique a favorisé une convergence dans la compréhension des acteurs quant à la logique globale de l'organisation, alors qu'elle était auparavant disparate selon les niveaux hiérarchiques, les activités concernées ou l'ancienneté au sein de Sablel.

« Durant les années précédentes, on remarquait qu'il avait une différence dans de la perception de l'organisation. [...] être tous sur la même longueur d'onde, ça c'était un point très fort cette année et ça, ce qui nous manquait avant. On n'avait jamais vraiment remarqué ce manque mais maintenant oui parce qu'on a vu dans les interventions de chacun que maintenant on pensait de la même façon » (Cadre supérieur 2 – Entretien 2 – 19 octobre 2021)

« Avec les expériences et les jobs de chacun, ça nous a aidé à réfléchir tous dans une même logique. [...] Ça a permis d'unifier la réflexion et c'était très intéressant. » (Cadre supérieur 7 – Entretien 2 – 19 octobre 2021)

L'utilisation de l'outil TBLBM+4C, avec ses qualités de synthèse et de visualisation, a permis aux acteurs de prendre conscience des nombreuses interdépendances entre les activités qu'ils réalisent. À travers leurs échanges, notamment au cours des ateliers, ils ont coconstruit une compréhension partagée des mécanismes de fonctionnement de Sablel et de son caractère holistique.

« Pour moi, les éléments du modèle (TBLBM+4C), le fait de les voir sur une seule page, de voir en fait l'ensemble de Sablel, l'ensemble de notre action en une seule page, ça nous aide beaucoup. » (Cadre intermédiaire 1 – Entretien 2 – 06 octobre 2021)

« Quand on a travaillé sur le BM, ça nous a 'montré' Sablel et ça a rendu plus claire ma propre perception de comment marche l'association. [...] Tous ces éléments, ces liens... même si on a tout ça un peu en tête, le BM nous a aidé à les mettre sur un papier et les regarder; à les voir de loin pour analyser; pour ajuster; pour voir où on est. En fait, ça nous a aidé à mieux voir Sablel tous ensemble. » (Cadre supérieur 2 – Entretien 2 – 19 octobre 2021)

De plus, le travail sur le BM met en évidence pour les acteurs les interactions et liens essentiels entre Sablel et son environnement. La compréhension de l'influence de ce dernier — à la fois source d'opportunités et de contraintes — renforce chez eux la conviction qu'une logique de fonctionnement et d'action collective, incluant les partenaires externes, est indispensable à la pérennité de Sablel.

« Nous sommes dans un monde très turbulent au Liban : vous vous réveillez un jour et vous êtes confrontés à un dollar à un prix de -30% que la veille, ou à des décisions bancaires ultra restrictives ou encore à la perte de compétences clés qui fuient le pays, de véritables sables mouvants [...] Nous sommes dans une situation où devons faire preuve de flexibilité et de réactivité au quotidien. Il faut une base commune pour réfléchir ensemble et vite. » (Membre du Conseil Administratif 1 – Entretien 2 – 30 novembre 2021)

« J'ajoute l'environnement est important, avant je ne l'avais pas en tête, je voyais que l'association. [...] avec la vision globale on voit mieux le travail extraordinaire de tous les partenaires sur lesquels Sablel peut compter tous les jours. On ne voyait pas tout ça avant. » (Cadre intermédiaire 3 – Entretien 2 – 07 octobre 2021)

En sommes, cette progression des acteurs a conduit à l'émergence d'une compréhension unifiée du fonctionnement global de Sablel, en lien avec son environnement. Cela a permis une meilleure coordination entre eux, évitant ainsi une approche fragmentée du travail et de l'organisation.

« Chaque année on faisait un point ensemble mais en pensant essentiellement à nos départements perso ou même à ton unité. On ne posait pas les choses pour réfléchir aux autres, au global, et chacun partait de son

côté. Maintenant on a une même vision, une 'big picture' interne et externe [...] c'est le début d'une marche commune. » (Cadre intermédiaire 1 – Entretien 2 – 06 octobre 2021)

D'autre part, la démarche de redéfinition stratégique mise œuvre dans le cadre de la recherche-action a impacté les aptitudes et pratiques des acteurs en matière de réflexion stratégique. À travers l'utilisation du TBLBM+4C, notamment des composantes « continuité » et « communauté », les échanges des acteurs ont permis de verbaliser et clarifier les buts et finalités de Sablel. Les retours, très convergents, ont clairement établi une finalité prioritaire : la mission d'accueil et de soin des enfants en situation de handicap. Par nécessité, cette mission est associée à un objectif économique secondaire, jugé indispensable pour assurer la pérennité de l'organisation et de son action.

« Pour présenter Sablel, je commence par parler de la mission et qui est partagée et unifiée chez toute l'équipe. Je parle des enfants, des programmes et des services. Nous tous, dans tous les départements, on a ce souci de préserver la dignité et la valeur de l'enfant au sein de la société. Et avec ce travail on a vu comment nous pouvons tous contribuer à la préservation de la mission et entreprendre les activités adaptées. » (Cadre intermédiaire 1 – Entretien 2 – 06 octobre 2021)

« L'objectif commercial ça n'a jamais été 'financier' pour moi. La finance est très importante car on ne peut pas faire sans finance mais ce n'est pas la finalité. Pour toutes les personnes qui travaillent ici c'est clair, il y a déjà une mission, un crédo. [...] C'est un tout nécessaire. » (Cadre supérieur 4 – Entretien 2 – 13 octobre 2021)

Par ailleurs, les capacités des acteurs en matière de réflexion stratégique ont également progressé. Autrefois perçue comme une préoccupation réservée aux organisations à but lucratif et à l'élite managériale, la démarche de redéfinition stratégique a renforcé l'intérêt que les acteurs portent à ce type de réflexion. En impliquant pour la première fois les cadres intermédiaires dans ces discussions, les ateliers et échanges ont permis de mieux relier la stratégie aux opérations. Ainsi, les acteurs ont davantage compris l'importance, voire la nécessité, d'une telle démarche, même pour une entreprise sociale.

« J'aime cette nouvelle façon de penser parce que ça nous aide à élaborer un plan d'actions clair, net et précis pour les années à venir, pour ne pas garder la stratégie sur papier. Ça a été plus facile : on a réfléchi à tous les champs d'action de Sablel et on s'est creusé la tête pour pouvoir par la suite implémenter un plan d'actions pour atteindre notre objectif. [...] C'est important que nous aussi [i.e., une entreprise sociale] on réfléchisse à ça. » (Cadre intermédiaire 3 – Entretien 2 – 07 octobre 2021)

« Je trouve que la participation de l'équipe opérationnelle est clé. Eux sont ravis de participer et c'est très important : la stratégie ne peut pas émaner seulement des directeurs, elle doit émaner du terrain pour alimenter la prise de décision. Ça fait une ouverture et le développement de la pensée et du regard de tout le monde vers un même sujet, vers une nouvelle façon de penser la stratégie, [...] C'est pour Sablel et les enfants. » (Cadre supérieur 7 – Entretien 2 – 19 octobre 2021)

Dans ce processus, les acteurs soulignent à nouveau l'intérêt et la pertinence de la démarche et de l'outil TBLBM+4C. En effet, cet outil permet à l'ensemble des participants d'utiliser un lexique stratégique commun, facilitant ainsi une compréhension partagée des termes employés dans le raisonnement. Ce langage commun renforce la cohésion entre les acteurs, qui se retrouvent à réfléchir au travers d'une logique commune et dans une démarche collective. De plus, ils s'appuient tous sur les mêmes notions du modèle qui sont perçues comme accessibles à tous et conçus pour favoriser l'élaboration concertée de la stratégie. Ces éléments conjugués permettent non seulement l'efficacité des échanges, mais aussi son appropriation par l'ensemble des acteurs impliqués.

« Ce travail sur le BM a permis une unification au niveau du langage, on a utilisé les mêmes mots, le même lexique. On a tous intégré la signification des mots de la même façon alors que d'habitude chacun comprend à sa façon. Chaque élément est compris de la même façon par tout le monde, ce qui rendu les choses beaucoup plus faciles. » (Cadre supérieur 2 – Entretien 2 – 19 octobre 2021)

« Tout le monde parle le même lexique. Et ça, on ne le voyait pas avant, chacun faisait son truc puis la présentation des bilans annuels d'activités... on n'avait pas un modèle unique qui nous rassemble dans le travail. Ça change tout, tu comprends ce qu'ils sont en train de dire et donc on travaille ensemble » (Cadre intermédiaire 1 – Entretien 2 – 06 octobre 2021)

Epilogue.

En 2022, le nouveau BM de Sablel est déployé grâce à l'exécution coordonnée des plans d'action élaborés par les différents services de l'organisation. Par ailleurs, s'appuyant sur les enseignements tirés du projet de recherche, l'outil TBLBM+4C est définitivement intégré aux pratiques de la direction générale, où il est désormais employé comme un véritable « outil de pilotage stratégique ». Son utilisation régulière offre à la fois une capacité de suivi de la mise en œuvre du nouveau modèle d'affaires et une flexibilité permettant son adaptation continue en fonction de l'évolution de la situation de Sablel.

Cependant, bien que ce nouveau modèle d'affaires ait contribué à une amélioration de la situation de l'entreprise, les dynamiques du contexte libanais, exacerbé par les répercussions de la guerre au Proche-Orient, ont plongé Sabel dans une nouvelle période de turbulence.

4. DISCUSSION

Nous avons entamé cette recherche en nous interrogeant quant à l'utilisation du concept de BM comme outil pour redéfinir le fonctionnement d'une entreprise sociale en vue d'une meilleure soutenabilité. Nous avons apporté des éléments de réponse par le biais d'une démarche de recherche-action, visant à accompagner une entreprise sociale dans la révision de son BM afin de renforcer sa soutenabilité. En réponse aux appels formulés dans des travaux récents (Spieth et al., 2019 ; Snihur & Markman, 2023), notre recherche met en lumière l'utilité d'une réflexion fondée sur le prisme conceptuel du BM pour le développement des entreprises sociales. Nos résultats offrent des pistes qui peuvent inspirer les gestionnaires d'autres entreprises sociales souhaitant réviser leur BM pour équilibrer leurs dimensions sociales et économiques.

Sur la base de ces résultats, les sections suivantes proposent plusieurs contributions théoriques et discutent les implications managériales de notre étude.

4.1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES

4.1.1. Contribution à la réflexion ontologique sur le concept de BM

Nos résultats alimentent la réflexion ontologique sur le concept de BM (DaSilva & Trkman, 2014; Doganova & Eyquem-Renault, 2009; Massa et al., 2017). La littérature, à la fois riche et foisonnante, a permis de dégager trois grandes interprétations du BM. Premièrement, le BM peut être appréhendé comme un attribut de l'entreprise qui explique son fonctionnement économique (Zott & Amit, 2010). Deuxièmement, il peut être vu comme un schéma cognitif, reflétant la manière dont les acteurs comprennent le fonctionnement de l'organisation (Martins

et al., 2015). Enfin, le BM peut également être perçu comme une représentation formelle et schématique de ce fonctionnement (Osterwalder & Pigneur, 2010). Bien que ces différentes approches couvrent l'ensemble des facettes du concept, il en résulte une compréhension fragmentée, qui affaiblit tant sa légitimité que sa portée théorique (Bigelow & Barney, 2021; George & Bock, 2011). Cette fragmentation conceptuelle empêche la consolidation d'une vision unifiée et entrave l'élaboration de cadres théoriques plus robustes, indispensables à une meilleure articulation et application du BM dans les études académiques et les pratiques managériales. En réponse à ces limitations, plusieurs recherches récentes appellent à un positionnement plus clair dans les études portant sur le BM. Elles suggèrent de s'intéresser de manière plus approfondie aux liens et aux articulations entre ces différentes interprétations, afin de proposer une compréhension plus cohérente et intégrée du concept (Massa et al., 2017; Prescott & Filatotchev, 2021).

En étudiant les implications de l'utilisation d'une représentation formelle BM comme outil de conception et de changement, notre recherche illustre empiriquement deux des principales interprétations du concept : le BM en tant que représentation formelle et en tant que schéma cognitif. Nous explorons ainsi leur articulation. Nos résultats montrent comment l'utilisation d'un outil de BM, basé sur une représentation formelle, facilite et façonne l'émergence d'une compréhension commune du fonctionnement de l'organisation, parmi des acteurs qui, jusque-là, avaient des visions disparates et partielles. Nous montrons empiriquement comment ce BM, en tant que logique dominante collective (Laszczuk & Mayer, 2020), holistique, a non seulement amélioré la capacité des acteurs à appréhender le fonctionnement global de l'organisation, mais a aussi facilité l'adaptation du BM pour répondre aux défis auxquels l'organisation est confrontée (Snihur & Eisenhardt, 2022).

Dans le cadre de notre recherche, l'utilisation du TBLBM+4C comme outil de conception du BM a façonné l'émergence de cette logique dominante au travers de quatre mécanismes. Premièrement, l'utilisation du TBLBM+4C a permis de révéler les interdépendances et complémentarités entre les activités et les individus. En mettant en lumière ces relations, il a favorisé une prise de conscience accrue des interactions existantes, renforçant ainsi le fonctionnement global de l'organisation. Deuxièmement, il a clarifié les objectifs de l'organisation et leurs priorités. Réaffirmer la mission de l'organisation a permis aux acteurs de construire une logique de fonctionnement alignée sur cette finalité ultime. Troisièmement, l'outil a ancré la réflexion stratégique dans les opérations quotidiennes de l'organisation, en faisant écho aux activités à différents niveaux hiérarchiques, en particulier pour les managers stratégiques et opérationnels. Cela a encouragé l'engagement de tous dans la réflexion, une compréhension mutuelle et la construction d'une vision partagée. Enfin, l'utilisation de cet outil a instauré un vocabulaire commun au sein de l'organisation, réduisant ainsi les incompréhensions liées aux différences de perspectives ou de terminologies entre les acteurs.

4.1.2. Contribution au développement d'une approche systémique du BM

Notre recherche contribue également au développement d'une approche systémique des BMs qui vise à mieux appréhender la complexité des défis sociétaux et environnementaux actuels (Fehrer et al., 2018; Massa et al., 2018; Roussignol & Garreau, 2024). Une perspective systémique sur concept de BM invite à le reconcevoir au travers de trois principes. Premièrement, l'approche systémique encourage une clarification des missions de l'organisation, en veillant à ce que la conception du BM soit directement alignée sur celles-ci. En d'autres termes, elle prône un alignement entre la fin et les moyens, source de valeur (Dembek et al., 2023). Par exemple, Svejenova (2010) éclaire comment le chef cuisinier Adria Ferran a organisé l'ensemble de ses activités au service de sa liberté créative. Deuxièmement, cette approche met l'accent sur les interactions entre les différents éléments constitutifs du BM,

soulignant l'importance de comprendre les interdépendances qui les relient (Zott & Amit, 2010). Par exemple, dans leur étude de la compagnie aérienne Ryanair, Casadesus-Masanell et Ricart (2010) conçoivent son fonctionnement un ensemble imbriqué de choix et de leurs conséquences interdépendantes. Enfin, l'approche systémique invite à repenser les frontières du BM, en mettant en lumière les activités réalisées en dehors des limites de l'organisation, telles que les tâches confiées à des partenaires externes (Pies & Schultz, 2023) ou même à des clients (Joachim & Laszczuk, 2021).

Répondant aux appels récents de la littérature (Roussignol & Garreau, 2024), dans le cadre de notre démarche de recherche-action, nous avons conçu un outil qui contribue à opérationnaliser l'approche systémique du BM et à favoriser son adoption par les praticiens dans leur réflexion sur le fonctionnement de l'organisation. Le TBLBM+4C, utilisé comme un outil facilitant la conception des BMs, encourage les acteurs à clarifier les finalités de l'organisation, à prendre conscience des interdépendances entre ses activités et à considérer ses liens avec les parties prenantes externes.

4.1.3. Contribution aux connaissances sur le modèle des 4C comme vecteur de transformation des BMs

Notre recherche contribue à l'enrichissement des connaissances relatives au modèle des 4C. Initialement présentés comme des leviers de succès pour les entreprises familiales pérennes (Miller & Le Breton-Miller, 2005, 2010), Garreau et al. (2015) ont démontré leur pertinence en tant qu'outil d'analyse des principes managériaux à l'œuvre dans les transformations des BMs. S'inscrivant dans la continuité de ces travaux, notre étude révèle que les 4C constituent des leviers actionnables pour accompagner les changements de BM. En effet, ces quatre éléments représentent des aspects clés de l'identité de l'organisation, qui, bien que non explicitement intégrés dans les composantes formelles du BM, se révèlent cruciaux pour la logique de fonctionnement de l'entreprise. Notre recherche-action montre que les 4C jouent un double rôle

pour guider la réflexion stratégique des acteurs : celui de garde-fous, protégeant les valeurs fondamentales de l'organisation, et celui de leviers, c'est-à-dire de ressources stratégiques sur lesquelles s'appuyer pour définir et implémenter les changements de BM.

L'intégration du modèle des 4C favorise ainsi une approche systémique du BM. Le principe de continuité les amène à clarifier la mission de l'organisation, tandis que celui de commandement priorise cette mission dans les décisions stratégiques. La communauté met en lumière l'engagement collectif en soulignant la complémentarité des activités individuelles. Enfin, la connexion incite à élargir la réflexion sur le BM au-delà des frontières de l'organisation.

4.2. IMPLICATIONS MANAGERIALES

Notre recherche présente également plusieurs implications managériales. Notre expérience auprès de Sablel démontre que, bien qu'elles soient à but non lucratif, les entreprises sociales doivent mener une réflexion stratégique formelle et structurée, notamment à travers le concept de business model (BM), pour faire face à un environnement turbulent et garantir leur pérennité (Dardour, 2012). Pour ce faire, notre étude propose un cadre conceptuel et une démarche méthodologique visant à faciliter et à soutenir la réflexion stratégique au sein des entreprises sociales. L'utilisation du modèle TBLBM+4C pour animer cette réflexion aide les acteurs à structurer leurs analyses et à prendre des décisions stratégiques éclairées. Cet outil permet d'intégrer des choix économiques qui répondent aux contraintes de l'environnement tout en restant alignés avec les objectifs et les valeurs fondamentales de l'organisation.

En outre, notre expérience chez Sablel illustre une approche de réflexion stratégique qui, par le biais du BM, relie efficacement la stratégie à la gestion opérationnelle. Ainsi, la démarche appliquée chez Sablel articule la conception stratégique et sa mise en œuvre en

proposant un outil – le BM to Action Plan (Figure 3) – qui incite les acteurs à traduire le BM en actions concrètes, planifiées dans le temps.

Figure 3. Outil BM to Action Plan

Fonctionnement existant	Fonctionnement cible	Tâches	Date planning	Ressources nécessaires	Responsable

La démarche de réflexion stratégique que nous préconisons vise également à renforcer les compétences des acteurs sur des enjeux cruciaux. Premièrement, elle favorise une compréhension plus approfondie des dimensions holistiques et systémiques de l'organisation, renforçant ainsi l'esprit collectif et facilitant la coordination, tout en atténuant les effets néfastes d'un travail cloisonné. De plus, cette approche démocratise le processus stratégique en encourageant la participation de profils divers à tous les niveaux de la hiérarchie. Enfin, elle s'ancre dans les opérations quotidiennes, rendant la réflexion stratégique plus concrète et accessible à l'ensemble des membres de l'organisation.

CONCLUSION

Nous concluons cet article en identifiant les éléments contextuels de notre recherche, qui en constituent les limites, et proposons des perspectives de recherche futures.

Premièrement, nous notons que la motivation des acteurs pour rechercher la soutenabilité et redéfinir le BM de l'organisation a été largement induite par une menace pressante pour sa survie dans un environnement très turbulent. Ces contextes étant reconnus pour favoriser l'innovation de BM (Saebi et al., 2017), une question se pose quant à la propension des acteurs à entreprendre de tels changements en l'absence d'une « épée de Damoclès » liée à la survie de l'organisation. De même, la menace en question a-t-elle facilité la convergence des raisonnements des acteurs en vue d'une évolution de la logique dominante

partagée ? Des recherches futures pourraient ainsi explorer si cette dynamique serait différente dans un contexte moins pressant.

D'autre part, dans le cadre de notre étude, les schémas cognitifs des acteurs concernant le fonctionnement de l'organisation étaient initialement disparates et peu développés. L'utilisation de l'outil TBLBM+4C a permis d'uniformiser ces schémas pour instaurer une logique dominante, reflétant une compréhension partagée du fonctionnement de l'organisation. Nous nous interrogeons donc sur la capacité de cet outil à provoquer une évolution de la logique dominante dans un contexte où celle-ci serait déjà bien ancrée.

BIBLIOGRAPHIE

- Anheier, H. K., & Ben-Ner, A. (2003). *The study of nonprofit enterprise : Theories and approaches*. Springer Science & Business Media.
- Austin, J., Reficco, E., Berger, G., Ogliastri, E., Gutiérrez, R., Fischer, R. M., & Lozano, G. (2004). *Social Partnering in Latin America*. David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- Bigelow, L. S., & Barney, J. B. (2021). What can Strategy Learn from the Business Model Approach? *Journal of Management Studies*, 58(2), 528-539.
- Boncler, J., Valéau, P., & Annette, F. (2012). Le business model (BM) : Une grille d'analyse adaptée aux spécificités et à la diversité de l'entrepreneuriat social associatif. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(3-4), 1-12.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation : State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.
- British Council (2024). *The state of social enterprise*.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation : (Re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327-1342.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory : A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation : Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Coghlan, D. (2019). *Doing action research in your own organization*. Sage Publications Ltd.
- Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (2014). La soutenabilité du modèle économique dual de la Croix-Rouge Française en question. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 11(2), 52-72.
- Couprie, S. (2012). Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité: *Mondes en développement*, n°159(3), 59-72.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship : A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.

- Dardour, A. (2012). Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur. *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256(3), 49.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business Model : What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2019). La diversité des modèles d'entreprise sociale : Nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale: *Marché et organisations*, n° 36(3), 17-38.
- Dembek, K., Lüdeke-Freund, F., Rosati, F., & Froese, T. (2023). Untangling business model outcomes, impacts and value. *Business Strategy and the Environment*, 32(4).
- 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., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the *SEJ* Special Issue on Business Models : Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1-11.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? *Research Policy*, 38(10), 1559-1570.
- Fehrer, J. A., Woratschek, H., & Brodie, R. J. (2018). A systemic logic for platform business models. *Journal of Service Management*, 29(4), 546-568.
- Garreau, L. (2020). Petit précis méthodologique. *Le Libellio d'AEGIS*, 16(2), 51-64.
- Garreau, L., Maucuer, R., & Laszczuk, A. (2015). La mise en oeuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C. *Management international*, 19(3), 169-183.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gordijn, J., & Akkermans, H. (2001). Designing and evaluating e-business models. *IEEE Intelligent Systems*, 16(4), 11-17.
- Janssen, F., Bacq, S., & Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social : Un thème pour la recherche passée, présente et future. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(3-4), 17.
- Joachim, M., & Laszczuk, A. (2021). Redesigning business models to leverage members' participation in online communities : The case of the French gambling industry: *Systèmes d'information & Management, Volume 25*(4), 29-58.
- Jouison-Laffitte, E. (2009). La recherche action : Oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat: *Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 8*(1), 1-35.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas : A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- Lallé, B. (2003). The Management Science Researcher between Theory and Practice. *Organization Studies*, 24(7), 1097-1114.
- Laszczuk, A., & Garreau, L. (2018). Le journal de bord sibyllique. *Finance Contrôle Stratégie*, 21-3.
- Laszczuk, A., & Mayer, J. C. (2020). Unpacking Business Model Innovation Through an Attention-Based View. *M@n@gement*, 38-60.
- Lemus-Aguilar, I., Morales-Alonso, G., Ramirez-Portilla, A., & Hidalgo, A. (2019). Sustainable Business Models through the Lens of Organizational Design : A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 11(19), 5379.

- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99-117.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- Massa, L., Viscusi, G., & Tucci, C. (2018). Business Models and Complexity. *Journal of Business Models*, 6(1), 59-61.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning*, 38(6), 517-530.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2010). *Réussir dans la durée: Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*. Presses de l'Université Laval.
- Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris, Seli-Arslan.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- 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. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 75-99.
- NGO Advisor, <http://www.ngoadvisor.net> (consulté le 10 octobre 2019)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*.
- Pascucci, F., Pizzichini, L., Sabatini, A., Temperini, V., & Mueller, J. (2024). Knowledge-based dynamic capabilities for managing paradoxical tensions in circular business model innovation: An empirical exploration of an incumbent firm. *Journal of Knowledge Management*, 28(11), 255-282.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*, 13(4), 302-314.
- Peattie, K., & Morley, A. (2008). Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social Enterprise Journal*, 4(2), 91-107.
- Pies, I., & Schultz, F. C. (2023). The governance of sustainable business model innovation—An Ordonomic Approach. *Scandinavian Journal of Management*, 39(1), 101246.
- Prescott, J. E., & Filatotchev, I. (2021). The Business Model Phenomenon: Towards Theoretical Relevance. *Journal of Management Studies*, 58(2), 517-527.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264.
- Roussignol, N., & Garreau, L. (2024). Shifting from an analytical paradigm to a systems paradigm: A fundamentally systemic approach of the business model concept to tackling complexity. *Scandinavian Journal of Management*, 40(4), 101370.
- Sabella, A. R., & Eid, N. L. (2016). A Strategic Perspective of Social Enterprise Sustainability. *Journal of General Management*, 41(4), 71-89.
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long range planning*, 50(5), 567-581.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10.
- Shin, C., & Park, J. (2019). How Social Entrepreneurs' Value Orientation Affects the Performance of Social Enterprises in Korea: The Mediating Effect of Social Entrepreneurship. *Sustainability*, 11(19), 5341.
- Snihur, Y., & Markman, G. (2023). Business model research: Past, present, and future. *Journal of Management Studies*, 60(8), e1-e14.

- Snihur, Y., & Eisenhardt, K. M. (2022). Looking forward, looking back : Strategic organization and the business model concept. *Strategic Organization*, 20(4), 757-770.
- Spall, S. (1998). Peer Debriefing in Qualitative Research : Emerging Operational Models. *Qualitative Inquiry*, 4(2), 280-292.
- Spieth, P., Schneider, S., Clauß, T., & Eichenberg, D. (2019). Value drivers of social businesses : A business model perspective. *Long Range Planning*, 52(3), 427-444.
- Spradley, J. (1979). *The Ethnographic Interview*. Holt Rinehart, New York.
- Starik, M., Stubbs, W., & Benn, S. (2016). Synthesising environmental and socio-economic sustainability models : A multi-level approach for advancing integrated sustainability research and practice. *Australasian Journal of Environmental Management*, 23(4), 402-425.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
- Susman, G. I., & Evered, R. D. (1978). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 582-603.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010). An Individual Business Model in the Making : A Chef's Quest for Creative Freedom. *Long Range Planning*, 43(2-3), 408-430.
- Tchernonog, V. (2008). Les associations en France—Poids , profils et évolutions. *Financements publics et privés, emploi salarié et travail bénévole, gouvernance*, 1-31.
- Tchernonog, V. (2012). Le secteur associatif et son financement: *Informations sociales*, n° 172(4), 11-18.
- Valéau, P., & Boncler, J. (2012). Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : Du scepticisme à une adoption conditionnelle: *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°3, 1(3), 17-35.
- Verstraete, T., Boncler, J., & Dondi, J. (2022). Le *business model* comme outil de diagnostic : Recherche-action sur le terrain de l'association CIBC 33. *Revue Française de Gestion*, 48(306), 31-58.
- Wachner, A.M., Weiss, T., & Hanley, L. M. (2015). Taking the Pulse of Investment in Social Enterprise. *Stanford Social Innovation Review*.
- Wit, B., & Pylak, K. (2020). Implementation of triple bottom line to a business model canvas in reverse logistics. *Electronic Markets*, 30(4), 679-697.
- World Economic Forum (2024b). The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023.
- World Economic Forum (2024a). 10 Million Enterprises Put People And Planet First. *Forbes*, January.
- Yaziji, M., & Doh, J. (2009). *NGOs and corporations : Conflict and collaboration*. Cambridge University Press.
- 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. (2010). Business Model Design : An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.