



UNIVERSITÉ DE PARIS XIII, Sorbonne Paris Nord
École Doctorale ERASME
Centre d'Économie de l'université Paris Nord (CEPN)

Année 2021

No attribué par la bibliothèque

THESE
pour l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

***CONTRIBUTION À L'ÉTUDE DES DÉTERMINANTS DU BUSINESS MODEL SOCIAL :
VERS UNE TAXONOMIE AXÉE SUR LE BUSINESS MODEL ET LA VISION
STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL***

Présentée et soutenue publiquement par

Mónica Liliana RAMÍREZ ÁLVAREZ

Le 24 juin 2021

JURY

M. Ali SMIDA,	Professeur à l'université Sorbonne Paris Nord	Directeur de Thèse
Mme. Liliana MITKOVA,	professeure à l'université d'Evry Val d'Essonne	Rapporteur
M. Faouzi BENSEBAA,	professeur à l'université Paris 8	Rapporteur
M. Erick LEROUX,	MCF HDR, Université Sorbonne Paris Nord	Suffragant

Année universitaire 2020/2021

L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DÉDICACE

À ma famille.
À la mémoire de mes grand-mères: Alicia et Amelita
mon grand père: Luis Alberto et mon oncle: Fabio

REMERCIEMENTS

La réalisation de la thèse a été un moment important dans ma vie, une occasion de connaître une nouvelle culture, d'échanger avec nombreuses personnes, leurs contributions scientifiques m'ont changé ma façon de penser.

Je souhaite exprimer en premier lieu ma profonde reconnaissance à mon directeur de thèse M. Ali Smida d'avoir accepté d'orienter ce travail doctoral, leur niveau pédagogique et scientifique, leurs réunions de recherche, leurs conseils, leur soutien et leur disponibilité avisés qui ont été déterminants pour la bonne réussite de cette thèse.

Je voudrais également à remercier aux professeurs Mme. Liliana Mitkova, et M. Faouzi Bensebaa, pour l'honneur qu'ils me font d'accepter d'être rapporteurs de ce travail de recherche, leurs commentaires pertinents et l'intérêt qu'ils ont porté de juger ce travail.

Je tiens aussi remercier M. Erick Leroux, pour l'intérêt qu'ils me font d'accepter et de participer à ce jury de thèse.

J'exprime également toute ma reconnaissance pour la participation des entrepreneurs sociaux impliqués dans le champ des maisons de retraités.

Toute l'équipe de l'Association Internationale et Interdisciplinaire de la Décision – A2ID ma reconnaissance à M. Bernard Cadet, M. Basile Ganidis, pour les séances de travail et remarques constructives dans le processus de la thèse.

Je remercie aussi à mes parents: Daniel et Leonor, mon frère: Juan Diego, et toute ma famille, pour leur soutien matériel et spirituel précieux.

Enfin, Je suis très reconnaissant aux cadres de direction et toute l'équipe du laboratoire de recherche de l'université Sorbonne Paris Nord et tous les personnes qui m'ont aidé à élaborer cette thèse, qu'ils en soient sincèrement remerciés.

SOMMAIRE

Contribution à l'étude des déterminants du Business Model Social : vers une taxonomie axée sur le Business Model et la vision stratégique de l'entrepreneur social

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte de la recherche.....	1
2. Positionnement de la recherche.....	2
3. Structuration globale de la recherche.....	14

PARTIE I : ASPECTS THÉORIQUES ET DESIGN DE LA RECHERCHE

Introduction de la première partie.....	17
---	----

CHAPITRE 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROPOSITION D'UN CADRE THÉORIQUE INTÉGRATEUR

Introduction.....	19
1.1. Le Business Model et le Business Model Social : aspects méthodologiques de la revue de la littérature et premiers constats.....	21
1.2. Le Business Model : perspectives historiques et définitions.....	25
1.3. Le Business Model, l'Entreprise Sociale et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux.....	51
1.4. Vers une approche de Business Model Social par les configurations.....	69
Conclusion.....	83

CHAPITRE 2. LES DÉTERMINANTS DE BUSINESS MODEL SOCIAL: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

Introduction.....	87
2.1. L'analyse multidimensionnelle de Business Model Social.....	90
2.2. Le contexte institutionnel: un facteur selon les choix stratégiques sur le champ organisationnel.....	118
2.3. Les configurations au moyen de la littérature sur le Business Model Social entrepreneurial.....	123
2.4. Les contributions de Business Model Social.....	129
Conclusion.....	138
Conclusion de la première partie.....	139

PARTIE II : ANALYSE DE RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION DE L'ÉTUDE DE CAS DE BUSINESS MODEL SOCIAL

Introduction de la deuxième partie.....	140
---	-----

CHAPITRE 3. EXPLORATION QUALITATIVE DES DIMENSIONS ET CONFIGURATIONS DE BUSINESS MODEL SOCIAL

Introduction.....	142
3.1. Méthode de recueil des données : l'étude de cas.....	143
3.2. Présentation des cas sociaux.....	146
3.3. Analyses des cas au regard du Business Model et des visions.....	158
Conclusion.....	179

CHAPITRE 4. MESURE DE CATÉGORIES DES VARIABLES ET FONDEMENTS MÉTHODOLOGIQUES DE LA PHASE QUALITATIVE

Introduction.....	180
4.1. Terrain d'étude.....	181
4.2. Méthodologie de collecte des données.....	195
4.3. Mesure de catégories des variables de BMS.....	204
Conclusion.....	223

Sommaire

CHAPITRE 5. LES RÉSULTATS DE LA CLASSIFICATION DE BUSINESS MODEL SOCIAL : ÉTUDE DE CAS QUALITATIVE

Introduction.....	225
5.1. Les étapes et les résultats de l'analyse.....	225
5.2. Présentation de configurations.....	248
5.3. Interprétation des profils de la performance des entrepreneurs dans le Business Model Social.....	252
Conclusion.....	256

CHAPITRE 6. ANALYSE DES VISIONS STRATÉGIQUES DES ENTREPRENEURS IDENTIFIÉS À TRAVERS DE L'OUTIL DE BUSINESS MODEL SOCIAL : ÉTUDE DE CAS SOCIAL

Introduction.....	258
6.1. Présentation de la méthodologie et l'étude de cas sociaux.....	259
6.2. Analyse des visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social.....	267
6.3. Le modèle RCOV et la proposition d'une grille d'analyse.....	287
Conclusion.....	303
Conclusion de la deuxième partie.....	305

CONCLUSION GÉNÉRALE

1. Synthèse des résultats et contributions théoriques.....	308
2. Les implications managériales.....	312
3. Les limites de la recherche.....	315
4. Les voies de recherches futures.....	317

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	318
TABLE DES MATIERES.....	350
GLOSSAIRE.....	357
TABLE DES FIGURES.....	358
Liste des tableaux.....	361
TABLE DES ENCADRÉS.....	364
Liste des abréviations.....	365
TABLE DES ANNEXES.....	366
ANNEXES.....	367

INTRODUCTION GÉNÉRALE

0.1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Dans les travaux enregistrés sur le Business Model Social (BMS) (Massa, Tucci, & Afuah, 2017; Zott, Amit, & Massa, 2011; Yunus, 2010), les chercheurs ont étudié le lien entre Business Model et l'entreprise sociale. L'expression Business Model ou modèle économique ou encore modèle d'affaire fait partie du langage courant des investisseurs, des managers, des journalistes, des grandes entreprises, des consultants, (Giesen, Berman, Bell et Blitz, 2009) lesquels ont intégré l'expression dans leur vocabulaire quotidien. Les organisations sociales utilisent le *Modèle d'Affaire ou Business Model* particulier pour montrer les facteurs de réussite ou d'échec des entreprises sociales. Le modèle d'affaire se concentre sur les activités des entreprises établies, s'inscrivent dans une logique économique stabilisée qui es rarement réexaminée (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Lorsque ces entreprises ont recours au Business Model, c'est le plus souvent pour saisir les opportunités ou répondre aux menaces liées à l'introduction des pratiques de l'entrepreneuriat.

Les chercheurs en Business Model Social se consacrent généralement à l'étude des réussites, Ils ne doivent pas cependant omettre les situations d'échecs de Business Model Social. Si certaines dimensions de la performance sont celles de survie, de la profitabilité, de la croissance et le développement des entreprises sociales sont étudiés (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010 ; Mahfuz Ashraf, Razzaque, Liaw, Ray, & Hasan, (2019); Yunus, Sibieude, & Lesueur, (2012) ; Engler (2009) ; Crowther & Reis (2011); Baron (2005); Seelos & Mair (2005), Agafonow & Donaldson (2015), les recherches centrés sur le Business Model Social restent peu nombreuses, Cependant les académiques et praticiens ont une vision très différente du contenu et des Business Models d'Entreprise Sociale (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006, Hockerts, 2006; Roberts & Woods, 2005; Yunus, 2008; Santos, 2012, Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009; Grameen Creative Lab, 2014, Schwab Foundation, 2016 and Skoll Foundation, 2016).

Les visions des entrepreneurs sont portées dans leurs expériences et stratégies pour conduire leurs modèles d'affaires sociaux. Cependant, les tentatives de réponse sont le plus souvent inclus dans un cadre plus large, celui de la recherche d'une allocation des ressources (humaines, technologiques,...) de manière pérenne qui suppose une anticipation de l'environnement, une prévisibilité par analyse du présent et/ou du passé pour se faire une idée du futur; ainsi, dans un environnement turbulent, et face à des contraintes, les entrepreneurs sociaux doivent conduire la démarche stratégique des organisations sociales.

Le concept de vision a été traité dans plusieurs travaux. Fillion (1991a, p.103) la décrit comme une image projetée sur le futur à partir de la place que le chef d'entreprise souhaite voir occuper par ses produits présentés sur le marché et comme une image projetée par le type d'organisation visant à atteindre celle-ci. Selon, Collins & Porras (1991; 1995); Conger (1990); Dourai (2000); Thornberry (1997), postulent que cette vision ne saurait exister sans la présence d'un leader capable de se projeter sur l'avenir pour mettre en oeuvre et imposer son projet à l'entreprise aux collaborateurs, avec la capacité de l'adapter à l'entreprise ou avec l'espérance de générer une tension propice au changement, alors que pour Senge (1991) si la vision peut-être imposée, elle peut aussi être construite.

Devenue incontournable au sein de l'entreprise sociale, cette image s'articule sur les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux qui sont les personnes visionnaires et stratégiques du Business Model. Ce thème est abordé dans de nombreuses publications sous un angle ayant pour objectif les domaines de recherche de management du secteur de la santé et du secteur social, selon les besoins d'ordre psychologique ou sociologique. En ce sens, les travaux de ces dernières années se sont orientés vers un ensemble de dynamiques de recherche dans l'administration du secteur de la santé et du secteur social. Ainsi certaines dimensions de la performance entrepreneuriale se consacrent généralement à l'étude des aspects de la santé publique, des problèmes médicaux, de la qualité et des soins prodigués par le personnel médical visant à l'amélioration des conditions de vie et de bien-être social pour ceux qui le nécessitent, certains aspects de la santé publique, etc. On rencontre ce type de recherche dans les milieux anglo-saxons, européens, et en Amérique latine au travers des revues spécialisées portant sur le secteur sanitaire et social mais, en Colombie, il existe de grandes insuffisances dans ce domaine.

A partir de ces premiers aspects qui mettent en avant l'intérêt d'étudier le Business Model Social, Il importe de soulever la problématique qui est à l'origine de notre question et objectif de recherche (1), de spécifier après le contexte d'étude (2), d'explicitier ensuite la méthodologie (3) et de présenter enfin la structuration globale de la thèse (4).

0.2. POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE

- *La problématique, l'objectif et la question de recherche*

La gravité des problèmes de viabilité mondiale a conduit à l'émergence d'entreprises sociales, qui recherchent des opportunités du marché en répondant aux besoins sociaux et en catalysant le

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social*

changement social (Mair & Marti, 2006). L'entrepreneuriat social résulte d'une défaillance du marché lorsque les besoins sociaux ne sont pas satisfaits par les forces du marché ou l'autre partie, ou lorsque les besoins ne sont pas satisfaits par des interventions gouvernementales (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; McMullen, 2011). L'échec du marché crée ainsi des opportunités entrepreneuriales, que les entrepreneurs sociaux exploitent en mobilisant des ressources et en créant de nouvelles organisations ayant le potentiel de traiter et de résoudre des problèmes sociaux complexes. Dans ce contexte, les entrepreneurs sociaux créent des entreprises et une valeur sociale pour répondre aux besoins des personnes défavorisées dans la société (Martin & Osberg, 2007) et s'attaquent aux problèmes négligés des segments favorisées de la population (Santos, 2012). Afin de créer et de délivrer une valeur sociale (Moss, Lumpkin, & Short, 2008; Weerawardena & Mort, 2006), les entreprises sociales existent à l'intérieur de différents secteurs et adoptent diverses formes organisationnelles et légales (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; Bacq & Janssen, 2011; Choi & Majumdar, 2014; Murphy & Coombes, 2009; Nicholls, 2008). En outre, les entreprises sociales ont une diversité de parties prenantes avec des préférences et des attentes diverses sur le plan social et commercial, et les chercheurs évaluent leur alignement comme une tâche fondamentale pour la survie des entreprises (Eikenberry & Kluver, 2004; Townsend & Hart, 2008).

Au cours des deux dernières décennies, l'entrepreneuriat social est devenu un phénomène international de plus en plus important. Son attrait croissant est fort parmi les membres socialement conscients de la société qui remettent en question la capacité des entreprises traditionnelles et des gouvernements de s'attaquer avec détermination à des problèmes sociaux, tels que la pauvreté, l'exclusion sociale et le changement climatique (Harding, 2007). Les organisations leaders dans le champ comme Ashoka, la Fondation Skoll et la Fondation Schwab promeuvent activement l'entrepreneuriat social en mettant l'accent sur l'innovation des entreprises sociales pour remédier aux défaillances du marché et soutenir les entrepreneurs sociaux individuels en tant que créateurs de changements réussis dans la société (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011). Dans le même temps, la recherche sur l'entrepreneuriat social prend de l'ampleur en tant que nouvelle discipline, et les chercheurs étudient dans plusieurs directions afin de fournir des idées pour la recherche et la pratique. Toutefois, comme un phénomène complexe avec plusieurs intersections avec d'autres domaines académiques (par exemple : comptabilité, économie, finances, gestion, sciences politiques, sociologie), la recherche dans l'entrepreneuriat social est encore dans un état embryonnaire, et nécessite d'une compréhension nuancée et d'une plus grande clarté dans les bourses académiques par le biais d'études théoriques et de travaux empiriques (Short, Moss, & Lumpkin, 2009).

Afin de développer le champ naissant de l'entrepreneuriat social dans un domaine de recherche prometteur, un important flux de recherche se concentre sur les Business Models Social pour comprendre les différents types d'entreprises ayant une mission sociale.

La littérature émergente a contribué à la conceptualisation de Business Model Social, qui représentent un spectre fragmenté d'entreprises allant de structures sociales à des structures commerciales avec certaines hybridations entre elles (Santos, Pache, & Birkholz, 2015; Thomson & MacMillan, 2010; Wilson & Post, 2013; Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010). Un autre domaine de recherche important concerne la croissance des entreprises sociales. Les chercheurs soulignent que les entreprises ayant une mission sociale poursuivent des objectifs de croissance organisationnelle, mais surtout de promotion des conditions sociales et environnementales et, donc d'accroissement de leur impact (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006). Dans les deux domaines de recherche liés aux Business Models et aux entreprises sociales, les académiques et les professionnels connaissent une prise de conscience croissante des conceptualisations des entreprises sociales et l'impact des entreprises sociales est devenu un sujet populaire dans les débats politiques.

D'autre part, pour ce qui touche à la concrétisation des associations, nous pourrions préciser que ces initiatives s'accompagnent fortement d'une réflexion pragmatique pour chercher une maximisation du profit : aspects financiers, investissements sûrs, distribution aux actionnaires du profit dans les activités commerciales; ceci est notamment fait en créant une valeur sociale et économique qui réponde aux nécessités du marché. En effet, ces entreprises cherchent la participation d'acteurs multiples, bénévoles ou partenaires.

Malgré l'intérêt général porté à la question et l'intensification de la recherche sur les Business Models Sociales, plusieurs questions continuent de poser problèmes :

- En quoi consiste le Business Model ?
- Sur quels critères les organisations sociales adoptent-elles le Business Model ?
- Quelles sont les visions stratégiques des entrepreneurs du secteur social sur les organisations de caractère social ?

Nos propositions de travail de terrain de la communauté sociale sont des éléments qui constituent les déterminants du BMS :

- Quelle est l'importance de chacun d'eux ?
- Comment sont-ils organisés ?

- Quel est le fonctionnement interne ou externe des organisations sociales, ainsi que l'organisation et la structuration de la mécanique du lien entre Business Model et vision de l'entrepreneur social ?

La question initiale qui se pose est la suivante :

« *De quelle façon s'est organisé et formé le lien entre le Business Model et la vision de l'entrepreneur social ?* »

En termes d'objectifs, nous voulons mesurer l'influence du Business Model sur les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux. Pour ce faire, nous utilisons une analyse du Business Model pour mieux comprendre les mécanismes des visions des entrepreneurs à l'entreprise sociale.

Le premier objectif de la thèse consiste donc à mettre en lumière l'influence des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux marquées par le Business Model. Le second objectif est de proposer une grille de lecture en renfermant les différentes configurations des visions stratégiques des entrepreneurs du secteur social et les modèles d'affaires ci-associés.

L'analyse de cette grille s'effectue en étudiant la nature des interactions entre les différentes composantes d'affaires pour être en mesure de répondre directement comme le suggèrent le Business Model, les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux et l'entreprise sociale. Dans ce cas, nous envisageons ici deux dimensions de la performance (économique et sociale) et nous nous intéressons au rôle de plusieurs variables sur les liens d'influence, pour expliquer le déploiement et la cohérence des stratégies, dans le cadre de l'analyse théorique; ensuite, l'exploration qualitative d'une grille d'analyse de la configuration conceptuelle de BMS permet de conclure une approche configurationnelle qualitative dans les cas d'études sociales. Ainsi, cette grille permet aux entreprises sociales de se positionner distinctement par rapport aux visions stratégiques des entrepreneurs sociaux pour refléter leur vision du Business Model Social auprès de la communauté sociale.

Pour réduire le périmètre de la recherche au moment de la confrontation au terrain, notre étude qualitative se focalisera sur les associations qui envisagent des buts économiques et sociaux, c'est le cas des maisons de retraite en Colombie.

Le Business Model est un concept qui a émergé et s'est imposé dans les pratiques de gestion avant que la sphère académique ne s'en empare. L'analyse de la diffusion du Business Model dans les pratiques gestionnaires montre que la multiplication progressive des significations du Business Model s'accompagne d'un ancrage partagé de la notion dans le cadre de la création de valeur. Ces travaux partagent avec les praticiens l'ancrage du Business Model dans le cadre de la création de valeur. Mais si la multiplication de ses usages locaux n'est pas problématique pour les praticiens, le Business Model est controversé dans la littérature en sciences de gestion.

Cette thèse ne cherche pas à proposer une catégorie universelle englobant toutes les facettes ou la totalité des formes du Business Model Social. Nous nous inscrivons dans une pensée, une grille d'analyse opérationnelle qui nous conduit à comprendre le sujet étudié. Cette classification vise à montrer la performance des entrepreneurs, leurs visions stratégiques de l'entreprise sociale du Business Model à l'intérieur d'une catégorie ou typologie.

Cette recherche vise à enrichir la vision de l'entrepreneur au Business Model à travers la construction d'un cadre conceptuel de Business Model, de visions stratégiques de l'entrepreneur social et de l'entreprise sociale, et proposer ainsi les éléments caractéristiques sur la nature des liens d'influence des variables. Pour cela, deux dimensions de la performance, économique et sociale, ont été abordées, comme le rôle des variables sur la mécanique des relations. Ces éléments mettent en évidence la proximité basée, entre autres, sur l'approche des visions stratégiques de l'entrepreneur social et le Business Model.

Au départ, l'objet de la thèse est, en effet, un apport à la recherche sur la nature et la forme des outils des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux qui peuvent instrumenter et rendre possible des démarches du Business Model. De façon plus précise, avec l'ambition de la recherche, le travail cherche à préciser la nature des liens d'influence et la contribution des outils d'aide aux entrepreneurs sociaux dans leurs démarches de concrétisation de leurs visions stratégiques au Business Model.

Pour aborder ces questions, cette thèse comprend une collection de six études connexes, qui visent à faire avancer le débat académique sur l'apprentissage social par (i) La revue de la littérature et proposition d'un cadre théorique intégrateur, (ii) Les déterminants de Business Model Social (III) qui examinent l'Exploration qualitative des dimensions et configurations, et (iv) démontrent les résultats de la classification, (VI) et l'analyse des visions stratégiques des entrepreneurs identifiés à

travers l'outil de Business Model Social. Les six études de la dissertation sont brièvement décrites ci-après :

Le premier travail de recherche, " Le Business Model Social ", écrit avec Susanne Dohrmann et Matthias G. Raith, est motivé par la diversité des entreprises sociales qui se trouvent dans la pratique, qui a conduit à un grand débat entre les chercheurs sur la façon dont les Business Model sous-jacents des entreprises sociales peuvent et doivent être conçus conceptuellement. Alors que la recherche a montré une image basée principalement sur des anecdotes et des études de cas (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011) qui a donné lieu à des classifications fragmentées des Business Model Social, la recherche de l'entrepreneuriat social manque toujours de bases théoriques pour satisfaire leur diversité dans la pratique (Kistruck & Beamish, 2010). Pour combler cette lacune de recherche, la première étude adopte une approche théorique en caractérisant formellement le Business Model comme un concept d'entrepreneur de marché (Alvarez & Barney, 2007; Casson, 2003, 2005; Kirzner, 1997; Shane & Venkataraman, 2000). Par conséquent, le Business Model est établi comme une séquence logique de création de valeur, de livraison et de capture, où les composants du Business Model pertinents sont la proposition de valeur, le segment client, et les revenus générés sont disposés graphiquement dans un cycle fermé. La structure fermée représente ainsi l'auto-viabilité économique du Business Model.

Le Business Model reconnaît la diversité des activités manageriaux impulsées commerciales et sociales dans l'entrepreneuriat social et vise à fournir une compréhension nuancée de ses tentatives de croissance des entreprises sociales. Bien que les entreprises ayant une mission sociale se développent en tant qu'organisations, la littérature dans le champ met l'accent sur la croissance principalement dans le but d'accroître l'impact social (Dees, Anderson, & Wei-Skillern, 2004; Sezgi & Mair, 2010; Waitzer & Paul, 2011; Weber, Kroeger, & Lambrich, 2012). Les académiques trouvent des preuves d'une forte attraction des entreprises pour une croissance rapide exigeant des bénéficiaires (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006) et une forte impulsion vers la croissance financière (Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua, 2013), car ils préfèrent soutenir financièrement les initiatives ayant le plus d'impact social.

La plupart des modèles manageriaux où coexistent des missions sociales et commerciales. Regroupées dans une entité, les entreprises hybrides accomplissent des missions sociales en appliquant des stratégies commerciales de revenus-rémunération (Santos, Pache, & Birkholz, 2015). Des chercheurs ont étudié des missions sociales et commerciales concurrentes avec un intérêt croissant, où des logiques institutionnelles particulièrement contrastées ont été évaluées (Pache & RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social*

Santos, 2013) et tensions de paralysie organisationnelle (Pratt & Foreman, 2000) ont été soulignés, dans la promotion de la croissance des entreprises sociales.

Ces tensions peuvent augmenter par le manque de ressources (Battilana & Dorado, 2010), conduisant à un changement de l'orientation sociale vers le commerce avec un potentiel sacrifice de la dérive de la mission sociale, qui non seulement met en danger la crédibilité des entreprises avec une logique sociale et commerciale, mais elle menace aussi la culture organisationnelle en compromettant la mission sociale.

Nous nous sommes focalisés d'une part, sur les travaux sur le management du dirigeant. Les visions du dirigeant et le Business Model constituent un aspect important pour notre recherche : la mise en perspective des travaux de Defourny & Nyssens (2010a); Lecocq, Demil et Warnier (2006) qui mettent l'accent sur le poids économique et social du projet dans l'entreprise, travaux qui traitent de différentes configurations sur la place du Business Model par rapport aux services sociaux. En effet ces travaux, explicitant par la même occasion les rôles des acteurs, les composantes, le modèle et la construction de blocs différents d'Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005); Demil & Lecocq (2010); les courants stratégiques de Mahadevan (2000) intègrent les flux de valeur, flux logistiques et flux de revenus constituant ainsi une approche de l'opérationnalité du Business Model selon Jouison et Verstraete (2008) lors de la présentation des Business Models. Cependant, les discussions de Defourny & Nyssens (2010a) nous ont orientés vers la vision de l'entrepreneur social aux Business Models. Nous avons complété ces travaux par ceux de Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010) sur les situations de gestion des visions stratégiques de l'entrepreneur social.

D'autre part, nous nous sommes focalisés sur les recherches sur les situations de gestion. En considérant les visions de l'entrepreneur social au moyen du rôle du dirigeant Jaouen (2010) sur la capacité de conduire son organisation et d'en assurer la performance, nous mobilisons dans un premier temps, les caractéristiques du dirigeant qui sont alors à l'origine de sa perception de l'environnement, et reposent sur son comportement stratégique et sur le développement de son entreprise (Verstraete et Saporta, 2006). De ce fait, l'entrepreneur montre le résultat de son style managérial (Suchman, 1995), les traits personnels de celui-ci (Jaouen, 2010; Janssen, 2011; Carrière, 1990), notamment ceux qui analysent son caractère qui émerge.

Pour illustrer les configurations de Business Model Social, nous mettons en évidence le modèle SMOCS (stratégies de moyens, objectifs, contraintes et scénarios) (Smida, 1992; 1995). Ce modèle travaille sur la théorie des ensembles, la modélisation d'un diagramme de VENN, les situations

actuelles et les scénarios futurs de l'entreprise (Smida, 1992). Ainsi, la dynamique d'entreprise et la modélisation peuvent être étudiées au moyen du diagramme VENN et des stratégies adoptées par les entrepreneurs dans leurs organisations. Le modèle SMOCS (Smida, 1995), nous montre que c'est le lieu adapté parce qu'il s'appuie sur la définition de la vision stratégique des entrepreneurs sociaux, c'est un modèle intégrateur selon le plan de vision de la stratégie. Il a différentes théories qui expliquent les trois dimensions : le contexte, les objectifs et les moyens. Il répond aux approches stratégiques et nous permet d'ajouter une vision par les configurations du Business Model Social.

Une des principales implications de la recherche de la première étude concerne le Business Model Social, où l'analyse dépend en grande partie des visions des entrepreneurs sociaux du Business Model.

Le deuxième travail de recherche s'intitule " Une théorie typologique des Business Model Social ". Dans cette étude, la structure théorique du Business Model s'applique aux situations de défaillance du marché pour développer une typologie de modèles d'affaires sociale. La typologie comprend diverses orientations stratégiques de Business Model, reconnaissant des recherches antérieures qui ont mis en évidence différents focus de mission, de vision sociale et d'intégration sociale et contrastant avec les orientations de marché (marché social et marché commercial) dans l'entreprise sociale. Les orientations stratégiques au sein de la typologie donnent lieu à quatre modèles d'affaires théoriques alternatifs, le modèle d'auto-assistance, le modèle donateur, levier, et le Business Model Social. En raison des Business Model, chacun d'eux sert de construction cognitive pour la cognition générative, un processus dans lequel les nouveaux modèles d'affaires sont développés par le biais du raisonnement analogique et de la combinaison conceptuelle (Martins, Rindova, & Greenbaum, 2015). En conclusion, l'étude fournit une théorie typologique pour les modèles d'affaires sociales qui, d'une part, englobe la diversité des entreprises sociales rencontrées dans la pratique et, d'autre part, il s'agit d'une approche cognitive de l'innovation et du développement du Business Model.

Afin de fournir une compréhension de la typologie des modèles d'affaires sociales issus de la revue de la littérature, le troisième document de recherche, "l'exploration qualitative des dimensions et configurations de Business Model Social", l'étude de cas écrite par Robert Yin, étudie comment les entreprises poursuivent simultanément des missions sociales et économiques et, en outre, comment les différentes visions des entrepreneurs donnent naissance aux résultats de la croissance organisationnelle. Ainsi, les données qualitatives de trois associations poursuivant des objectifs

sociaux et commerciaux au moyen d'entretiens semi-structurés au fondateur pour mener une étude exploratoire. Pour assurer la comparabilité de la typologie obtenue lors de la revue de la littérature, dans certains cas sélectionnés de structure de Business Model.

L'analyse empirique révèle huit typologies différentes dans les entreprises sociales : l'étude montre les cas sociaux illustrant la configuration de réussite marginale : *le scénario BMS_c de continuité, le scénario BMS_{IS} de survie avec satisfaction de l'entrepreneur social, le scénario BMS_M de création de ressources*. Les cas sociaux illustrant la configuration de réussite partielle : *le scénario BMS_{SISM} de survie propre, le scénario BMS_{SMC} de sortie avec donations, le scénario BMS_{SISC} de sortie avec visions et ressources économiques*. Les cas sociaux illustrant la configuration de réussite totale et d'échec total : *la configuration de réussite totale, le scénario BMS*_{CISMIS} d'échec total*. En conclusion, le document montre que les entreprises sociales ayant des missions sociales et commerciales peuvent réussir un succès ou un échec dans leurs modèles sociaux avec le potentiel de réaliser l'auto-soutien de l'entreprise.

L'intersection des travaux de recherche mentionnés ci-dessus souligne que les entreprises ayant une mission sociale peuvent différer considérablement dans leurs dessins de Business Model et dans leur mise en œuvre. Les résultats de la recherche suggèrent que les entreprises sociales peuvent aussi appliquer des visions stratégiques différentes aux entrepreneurs pour financer leurs missions. La recherche antérieure a évalué que les entreprises ayant une mission sociale doivent utiliser toute la gamme des options, opérer comme les entreprises commerciales traditionnelles dans la façon dont elles achètent des ressources et distribuent les produits ou les services (Dees, 1998).

La deuxième phase est une étude de phase qualitative (chapitre 4 et chapitre 5) de généralisation des résultats. Les divers cas sociaux, objet de cette étude, sont nécessaires à la compréhension d'un ensemble de variables inhérentes à l'étude. À partir de la revue de la littérature, nous avons réussi à emprunter six facteurs de différenciation qui répondant à nos objectifs (le contexte, les objectifs de l'entreprise sociale, la disponibilité des ressources, la continuité entrepreneuriale, la partie affective à travers les aspirations de l'entrepreneur du secteur social (la vision stratégique) et les manifestations économiques en termes de (faiblesse économique pour les ressources)). Ces facteurs clés représentent les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux du Business Model Social sur la communauté sociale, où ils sont capables de distinguer plusieurs classes d'entreprises sociales.

Afin de fournir des informations sur l'acquisition de ressources financières, le sixième document de recherche, "l'analyse des visions stratégiques des entrepreneurs identifiés à travers l'outil de

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social*

Business Model Social”, écrit avec Demil & Lecocq (2010) pour analyser la vision statique et dynamique des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux dans le Business Model Social.

Susanne Dohrmann et Matthias G. Raith, étudient comment le financement des entreprises sociales varie avec la vision des entrepreneurs par le dessin sous-jacent du Business Model. L’application du cadre détaillé de Business Model Demil & Lecocq (2010), l’étude décrit les modèles d’affaires des visions stratégiques des entrepreneurs aux entreprises sociales concernées par l’étude en incorporant leurs composantes d’affaires (les ressources et les compétences, l’organisation de l’activité et l’équation de valeur), le courant stratégique (Mahadevan, 2000); la légitimité de Business Model (Suchman, 1995), en changeant stratégiquement l’approche financière des revenus pour la mission sociale. Cela permet d’interpréter les différents dispositifs d’une grille d’analyse statique et transformationnelle à l’origine de l’action, des évolutions et des conséquences des visions stratégiques des dirigeants.

Le changement de vision des entrepreneurs se traduit ainsi par un changement des options de financement des donations aux revenus du marché. En particulier, l’étude montre que le Business Model Social augmente grâce au rôle changeant de la vision de l’entrepreneur dans le Business Model, en révélant que le financement externe de tiers acquis pour la mission sociale est remplacé par les revenus du marché généré par la mission sociale. En conclusion, l’analyse souligne que les visions des entrepreneurs est une transformation de la structure des revenus qui accroît le potentiel de rentabilité de l’entreprise; toutefois, l’effet global sur la performance du marché dépend de la nature de la mission sociale et de la composition des segments de clients choisis.

- *Positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche*

Afin d’étudier les recherches ayant abordé explicitement la problématique du Business Model Social, le type de question et l’objectif de recherche, la spécificité du terrain d’étude qui doit se dérouler dans le contexte colombienne. Nous avons pensé qu’une approche interprétativiste sur un échantillon représentatif n’était ni pertinente, ni possible. Les connaissances produites par les interprétativistes sont certes objectives, mais demeurent inmuables et contextuelles.

Cependant, la grande majorité des travaux empiriques sur le Business Model des entreprises sociales à la concrétisation des associations, s’inspire d’une tradition interprétativiste qui place la question du succès ou de l’échec au centre de la réflexion. Cette solution permettrait de délivrer des facteurs clés pour les entrepreneurs sociaux : le manque de ressources pour la conduction des entreprises, ses visions stratégiques et, les précautions à prendre dans les organisations sociales.

Malgré les efforts soutenus des chercheurs, cette réponse globale n'est pas totalement satisfaisante pour chercher du profit social et économique qui réponde aux nécessités du marché.

Pour le chercheur interprétativiste, la réalité est essentiellement mentale. Le sujet, l'objet et le contexte d'étude sont dépendants. L'objectif du chercheur est de découvrir des lois scientifiques les modèles d'affaires sociaux, et de contribuer à la compréhension du secteur social (Demil & Lecocq, 2010).

Ensuite, pour répondre à notre problématique, nous avons retenu une méthodologie composée de trois phases complémentaires qui implique la proposition d'un cadre d'interprétation, la confrontation de ce cadre à un terrain d'étude et son approfondissement. La confrontation de notre cadre d'interprétation au terrain fait référence au cadre pour la collecte et l'analyse des données qualitatives. Notre recherche ne s'inscrit pas dans la logique positiviste de test puisque nous ne proposons pas un modèle théorique à valider empiriquement. Par contre notre travail s'inscrit dans une logique interprétativiste prenant la forme d'une étude qualitative d'exploration. Nous cherchons à proposer un cadre d'interprétation qui émerge à la fois de l'analyse théorique et de l'observation.

Au-delà du positionnement épistémologique : interprétativiste versus constructiviste, du mode de raisonnement : déductif versus inductif et l'analyse de correspondance, l'étude du Business Model Social est constamment confrontée à des problèmes d'ordre méthodologique. Ceux-ci sont les plus souvent liés à la vision stratégique de l'entrepreneur social et le Business Model (Santos, 2012, Yunus, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010), et montrent le plus souvent des résultats. Comprendre le Business Model requiert ainsi une approche analytique adaptée, notre perspective d'analyse se situe dans le cadre de l'approche configurationnelle.

Cette approche se révèle être une perspective d'analyse qualitative pertinente qui identifie le modèle d'affaire de l'entreprise sociale comme un ensemble d'éléments en interaction réciproque laquelle il y a variables dépendantes et indépendantes (Miller, 1981,1996). Plutôt que de s'intéresser à toutes les combinaisons possibles entre les différents éléments constitutifs du Business Model Social étudié, l'approche configurationnelle suggère de réduire l'analyse à un nombre limité de configurations (Miller, 1987, 1990). Elle a donc pour finalité de structurer le Business Model Social autour d'un nombre limité de configurations (Miller, 1996). De ce raisonnement découle notre question de recherche : «*De quelle façon s'est organisé et formé le lien entre le Business Model et la vision de l'entrepreneur social ?*» pour répondre à cette question, nous sommes inscrits dans une

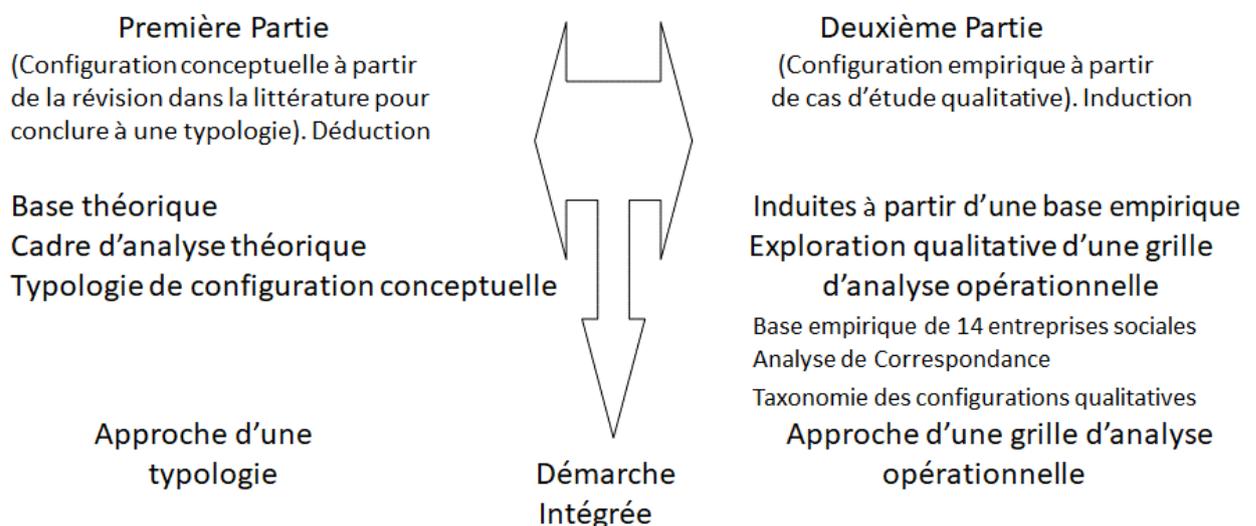
démarche intégrée combinant systématiquement l'approche typologique, l'approche taxonomique et l'analyse de correspondance.

Par conséquent, notre recherche ne s'inscrit pas dans logique positiviste de test puisque nous ne proposons pas un modèle théorique à valider empiriquement, par contre le travail a été dans une logique interprétativiste prendre la forme d'une étude avec variables qualitatives. En recourant à une approche d'analyse de correspondance (Greenace, M. J. (1986)), nous pouvons observer les attributs des variables en vérifiant les relations qui existent entre celles-ci. Ce caractère se retrouve dans les travaux d'(Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Demil & Lecocq, 2010; Jouison et Verstraete, 2008; Hamel & Prahalad, 1989; Peng, 2009; Moyon, 2011; Lynder et Cantrell, 2001; Morris, Schindehutte & Allen, 2005), qui ont identifié diverses configurations du Business Model Social. Nous cherchons à proposer un cadre d'interprétation qui émerge à la fois de l'analyse théorique et de l'observation.

La première approche se fonde davantage sur une démarche déductive. Déduites d'une base théorique, les configurations conceptuelles que propose la typologie doivent répondre à des lois universelles et pouvoir être reproduites telles quelles dans la quasi-totalité des contextes sociaux (Filion, 2000). Toutefois, la démarche déductive se fonde sur une base théorique, prenant en compte des critères objectifs et subjectifs, qualitatifs, économiques, et psychologiques, inhérents à la fois à l'entrepreneur et l'entreprise sociale, laquelle rend l'approche typologique le type d'analyse idéal.

Pour la deuxième approche, afin de rendre le Business Model Social plus compréhensible, nous sommes aussi appuyés sur une approche taxonomique qui a partir de l'analyse de correspondance se recentre sur l'analyse des configurations empiriques induites à partir d'un terrain d'étude social.

Figure 1. Une Approche Configurationnelle



La triangulation proposée ici se base sur la combinaison de deux démarches méthodologiques : d'une part, une étude des catégories se basant sur une analyse des configurations conceptuelles qui sont déduites de la base théorique des approches qualitatives, selon Miller (1996) et Malthotra et al (2007), et d'autre part, une grille d'analyse opérationnelle qui se base sur l'analyse de configurations induites découlant du terrain d'une étude d'approches qualitatives (Ketchen & Shook, 1996; Levine, 1979; Lebart, Morineau & Warwick, 1984).

La méthode est déterminée par *l'analyse de correspondance* qui va établir les relations entre variables non métriques, en vérifiant s'il existe une relation entre les variables, le Business Model, l'entreprise sociale et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux. Cela illustre la rigueur du dispositif méthodologique (à travers les traitements statistiques, qu'elle suppose). L'analyse de correspondance a pour objectif l'étude de l'association entre les catégories de multiples variables non métriques (Green & Carmone (1969)), en développant une carte perceptuelle appelée *Carte de Correspondances* qui montre cette association sous un mode graphique (Carroll & Green (1987)), aussi, les variables qualitatives qui travaillent par catégories.

0.3. STRUCTURATION GLOBALE DE LA RECHERCHE

Après avoir précisé la question et l'objectif de la présente recherche, justifié le choix de l'étude dans le contexte colombienne et exposé le cadre méthodologique de la thèse, il convient au terme de cette introduction générale, de commenter sa structure. Cette recherche, qui a pour finalité d'apporter des nouvelles connaissances sur le Business Model Social, est structurée en six chapitres.

La structure de ce travail de recherche doctoral est divisée en deux parties. La première partie présente les aspects théoriques puis, le « design » de la recherche utilisé pour la révision conceptuelle; nous avons ensuite inclus le cadre conceptuel et procédé à une analyse approfondie de la littérature existante et de sa recopilation afin de réaliser cette recherche. La deuxième partie présente le « design » de la recherche et l'étude exploratoire des cas sociaux; ensuite, l'étude de cas s'appuyant sur une méthode quantitative de questionnaire d'enquête de cas sociaux; et finalement, les résultats et l'interprétation de l'étude de cas selon le Business Model Social, la discussion et les conclusions de la recherche.

Dans notre première partie, nous présenterons les aspects théoriques et le « design » de la recherche conceptuelle à travers deux chapitres :

- Dans un premier Chapitre, nous présenterons le Business Model Social, et un cadre théorique intégrateur qui tient compte des interactions entre les dimensions et les composantes de la nature des facteurs de réussite des modèles d'affaires.
- Nous présentons dans le Chapitre 2 une étude des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux dans le cadre des déterminants du Business Model Social.

Il présente une définition des principales théories et stratégies mobilisées pour conduire cette recherche. Ainsi, il propose une typologie à huit configurations conceptuelles de Business Model Social.

Dans la deuxième partie, nous exposons l'étude qualitative menée par le « design » de la recherche. On y exposera d'abord les cas sociaux analysés; ensuite, les résultats et l'interprétation analytique effectuée à partir de l'étude de cas de Business Model Social. De même, nous nous proposons de discuter les résultats et les conclusions de cette recherche à travers quatre chapitres :

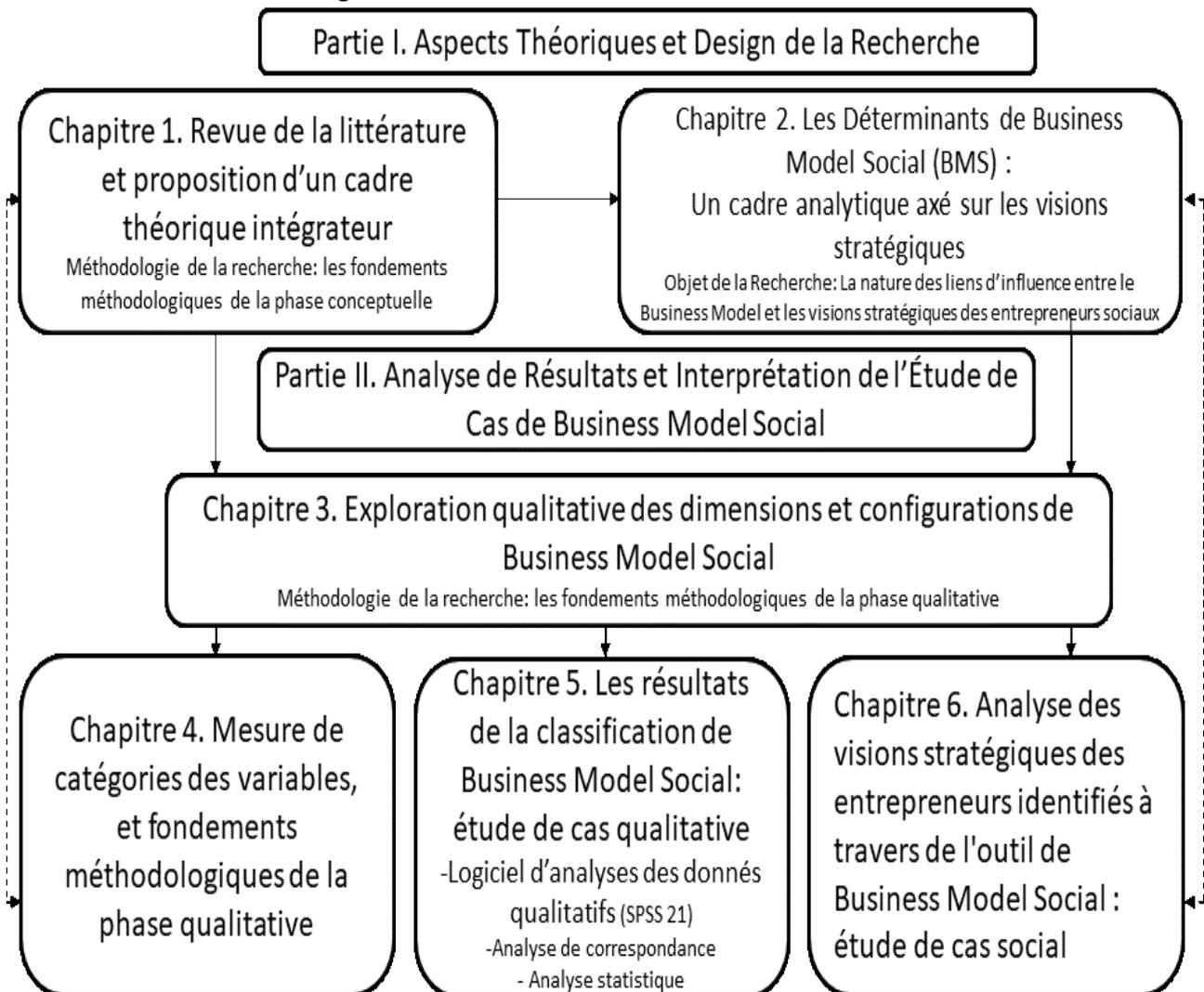
- Au Chapitre 3, nous aborderons la démarche méthodologique de la recherche proposée et l'exploration qualitative de trois cas sociaux. D'abord, les configurations théoriques sur le Business Model social d'abstraction propre à la typologie (niveau théorique) ensuite, une mise en évidence des spécificités de la réalité du terrain qui permet de présenter les dimensions et les composantes de la grille d'analyse des entreprises concernées par l'étude. Il propose une grille de lecture opérationnelle sur le sujet étudié.
- Au Chapitre 4, nous présenterons l'approche menée selon des variables qualitatives du Business Model Social, à travers des principales composantes, des catégories, associés tout en vérifiant la qualité qualitative. La grille de lecture qui est proposée pour une étude qualitative est la référence prise pour l'élaboration de l'instrument de mesure, tel qu'il en ressort une méthode quantitative du questionnaire d'enquête. Ainsi, nous présenterons les variables clés retenues et nous procéderons à leur corroboration grâce aux entretiens avec l'entrepreneur social.
- Au Chapitre 5, nous proposerons les résultats quantitatifs du Business Model Social appliqué à l'étude de cas qualitatifs des maisons de retraites colombiennes. Dans un échantillon constitué de 14 entreprises sociales, nous montrerons à travers de l'analyse de correspondance les résultats obtenus et l'interprétation des résultats de cas sociaux choisis

tenant compte de trois visions stratégiques distinctes que l'on identifie à l'aide de variables de classification du Business Model Social.

- Puis, au Chapitre 6, nous nous sommes focalisés sur l'étude de trois cas sociaux. Afin d'examiner les visions stratégiques des entrepreneurs du secteur social, déjà identifiés, nous avons eu recours, et mobiliserons, l'outil que représente le Business Model Social, ce qui nous a permis d'analyser les particularités des cas sociaux choisis et proposer ainsi une grille d'analyse dynamique aux entrepreneurs des entreprises appartenant au secteur social.

Nous présenterons les conclusions générales obtenues de la recherche, tout d'abord en proposant une synthèse des résultats, ensuite en présentant le positionnement de la recherche, les contributions théoriques et les implications managériales et enfin en exposant les limites de la recherche et en montrant des voies de recherches futures.

Figure 2. Architecture de la Recherche Doctorale



Partie I : Aspects Théoriques et Design de la Recherche

Introduction de la Première Partie

Pour mettre en évidence la nature des liens d'influence, les relations entre le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs du secteur social, nous nous sommes appuyés sur une revue de la littérature traitant du Business Model, les visions des entrepreneurs et l'entreprise sociale, où apparaissent différentes approches du concept cité par les auteurs, à travers des contextes et des disciplines divers, ce qui va amener naturellement différents points de vue et également différentes conceptions sur les travaux déjà réalisés selon l'orientation adoptée par les différents chercheurs lors de leurs travaux.

Divers auteurs abordent le concept de Business Model depuis l'angle de la génération de revenus bénéficiant à l'entreprise, d'autres, depuis la chaîne de valeurs, selon les travaux de Porter (2001). Néanmoins, des auteurs comme Osterwalder (2004) considèrent l'approche des dimensions du Business Model comme étant à l'origine de disparités de conceptions et la construction de 9 blocs. On peut ainsi dire que le Business Model offre une gamme de description de choix intermédiaires entre stratégie et pratique à partir de quoi l'entreprise crée et capte de la valeur au moyen de la génération, la rémunération et le partage de la valeur, ainsi qu'il ressort des travaux de Jouison et Verstraete (2008). Cependant, la défaillance économique et le peu de ressources économiques octroyées par le Gouvernement (valeur spécifique) ont fait que l'entreprise à caractère social repose sur une utilisation et une croissance constante des concepts de Business Model, comme un moyen de faire des affaires, et de se développer financièrement en créant de la valeur sociale à travers l'offre ou la proposition de valeur pour ses clients, nommée « valeur générique ».

Le concept de Business Model, qui constitue une base de réflexion et un guide pour orienter les chercheurs, propose aux dirigeants de prendre en compte l'identification de tous les acteurs. Ce moyen permettra de canaliser les conflits en les transformant en source de créativité et ainsi contribuera à l'obtention de sources de création de valeur pour le secteur social. Le thème de la recherche représente un très grand intérêt lorsqu'il s'agit de répondre à la question de savoir comment s'organise le lien entre le Business Model et la vision de l'entrepreneur social, et comment celui-ci s'est structuré.

L'étude des visions stratégiques des entrepreneurs intégrant le Business Model Social nous est utile pour montrer les déterminantes du Business Model Social (BMS) selon des approches axées sur la prédominance du contexte, de même que nous sont utiles les références à l'école de l'innovation

sociale (EIS) et l'école des ressources marchandes pour nous permettre d'aborder les problèmes ou satisfaire les nécessités sociales lors de l'analyse des stratégies entrepreneuriales et les choix stratégiques de celles-ci. Par exemple, l'environnement rejoint deux dimensions classiques : le Business Model Social, abordé selon les approches axées sur les ressources à travers l'approche fondée sur les ressources (RBV) et ensuite, l'approche qui se base sur l'avantage de la concurrence.

Quand on introduit l'étude de l'entreprise à caractère social au moyen du BMS, en partant d'approches centrées sur la prépondérance des objectifs sociaux, on peut alors viser l'activité entrepreneuriale au moyen de l'intention stratégique (IS) par l'intégration d'un outil analytique pour mieux appréhender la diversité stratégique de l'entreprise sociale. Cette exploration, de caractère théorique, qui ouvre la possibilité d'explorer un cadre analytique conceptuel et qui fera apparaître l'objet de la recherche, est un apport à la recherche sur la nature des liens d'influence et la forme des outils des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux qui peuvent agir et rendre possible les étapes du Business Model.

Pour présenter l'exploration théorique de la recherche, nous avons scindé cette première partie en deux chapitres :

Les travaux sur les éléments constitutifs du Business Model ont été rassemblés autour de trois dimensions : continuité entrepreneuriale, aspirations de l'entrepreneur du secteur social et faiblesse économique des ressources. Nous avons ajouté également les composantes qui sont : proposition de valeur, architecture externe et interne et modèle de revenus, selon Ramírez et Smida (2012a). Ainsi, les liens dans la nature des relations entre le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux à travers une synthèse de la littérature, en formulant une proposition de Business Model Social (chapitre 1), Ainsi, nous proposons de placer le Business Model Social dans le domaine de la recherche qui va mener à l'application de la vision stratégique de l'entrepreneur pour procéder à un effort de clarification génère par la multiplicité des définitions des auteurs. Par ailleurs, la théorie basée sur les ressources; l'école de l'innovation sociale; les stratégies, mobilisés pour comprendre le Business Model Social à l'entreprise sociale; de même, les instruments sont inscrits dans le champ de la communauté sociale et les changements stratégiques dans le domaine de l'entrepreneuriat du secteur social et enfin, une exploration qualitative des dimensions et la configuration de Business Model Social (chapitre 2).

CHAPITRE 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROPOSITION D'UN CADRE THÉORIQUE INTÉGRATEUR

INTRODUCTION

Le Business Model (BM) voit le jour en 1947 et dans ce chapitre, nous commençons définir ce concept, en proposant des outils simples et pratiques, à la portée apparente de tout le monde. L'expression « business model » (BM désormais) ou « modèle économique » ou encore « modèle d'affaire » est un concept généralement perçu par les entreprises pour décrire et étudier leur propre mode de fonctionnement. Le BM a retenu l'attention de chercheurs soucieux de développer de meilleures connaissances de ce concept ainsi que la possibilité d'en étudier les structures et modalités d'application à différentes disciplines, notamment les Sciences de la Gestion. Bien qu'il soit aujourd'hui possible de démythifier certaines idées reçues qui ont vu le jour et contribué ainsi à l'apparition de nouveaux concepts, plusieurs auteurs : (Viscio & Pasternack, 1996; Warnier et al., 2004; Benavent et Verstraete, 2000) ont précisé l'emploi du Business Model (BM) dans le vocabulaire des affaires, en assimilant celui-ci à un modèle d'entreprise.

Le développement du concept de Business Model (BM) remonte aux années 60 mais commence à prendre de l'ampleur sur l'Internet à partir de la moitié des années 90 ainsi que dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette expression, qui est apparue avec les start-up sur l'internet, s'est diffusée tel un buzzword (Magretta, 2002) ; elle a concerné les compagnies qui mettaient leurs business par internet et qui utilisaient de nouvelles technologies de l'information et de la communication (N.T.I.C), comme les organisations virtuelles, au moyen du « knowledge management », les affaires intelligentes ou encore les marchés électroniques.

Par la suite, le concept du Business Model a évolué en permettant à une organisation de concevoir, produire et distribuer à ses clients des propositions de valeur une fois atteinte une situation de concurrence viable (Osterwalder, Rossi & Dong (2002)). Sous sa forme plus générale, le Business Model présente 7 éléments qui sont les suivants : produit, ressources, interface avec le client, gestion de l'infrastructure, considérations financières, réseau de valeurs et stratégies (Osterwalder, Rossi & Dong, 2002; Hamel, 2001).

Quelques auteurs tels que Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010) sont parvenus à mettre en place un concept concret, permettant la définition sur de critères observables d'un type particulier de BM : le Business Model Social (BMS). Les Entreprises Sociales, avec ou sans but lucratif, sont celles qui se donnent pour mission la réalisation de changements sociaux et la création d'une valeur sociale et économique répondant aux besoins non couverts par l'environnement. A ce titre, il est

intéressant de savoir si le Business Model (BM) peut également s'appliquer, dans les mêmes conditions, aux entreprises commerciales.

En nous intéressant au BMS, nous cherchons dans cette thèse à montrer les relations entre les visions stratégiques des entrepreneurs du secteur social engagés dans un Business Model. Néanmoins, les organisations du secteur social exigent une étude approfondie de ce même Business Model qui sera utilisé par ces organisations en fonction de leurs objectifs. Pour cela, nous exposons dans ce chapitre un cadre théorique intégrateur s'attachant à définir les principales modifications et à approfondir, sur un plan structurel le concept de Business Model (BM) au service de l'entreprise sociale. En utilisant la littérature sur ce thème précis, nous souhaitons intégrer à la fois le concept de Business Model (BM), l'entreprise sociale (ES), les visions stratégiques des entrepreneurs du secteur social (VS). Nous présenterons également une analyse des contributions et des limites théoriques énoncées par les auteurs de la littérature sur le Business Model.

Le présent chapitre s'organise autour de quatre sections. En nous appuyant sur la littérature autour du Business Model et du Business Model Social, la première section présente les aspects méthodologiques de la revue de la littérature et les premiers constats (1.1.). La seconde présente un historique et les définitions du Business Model et de l'Entreprise Sociale (1.2.). La troisième section intègre les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux au Business Model (1.3). Enfin nous présentons une approche du Business Model Social par les configurations (1.4).

Néanmoins, nous n'avons pas cherché dans ce chapitre à être exhaustifs : nous avons choisi un cadre conceptuel qui s'appuie sur un triptyque composé du Business Model, des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux et de l'entreprise sociale. Notre dispositif de recherche a été conçu comme un apport à l'entreprise sociale pour lui permettre de savoir si le modèle d'affaire (BM) a une influence qui favorise l'entrepreneur social et sa vision stratégique afin d'identifier les ressources du Business Model.

Un Business Model Social à travers l'exploration du concept de Business Model, l'entreprise sociale et les visions stratégiques des entrepreneurs du secteur social

I. Le Business Model et le Business Model Social :

- Les aspects méthodologiques de la revue de la littérature
- L'état des lieux des publications sur le Business Model Social

II. Le Business Model (BM) :

- Le processus de formalisation et définition du Business Model
- Histoire du Business Model
- L'évolution du concept de BM
- Les différentes approches du BM

III. Le Business Model, l'Entreprise Sociale et les Visions Stratégiques des Entrepreneurs Sociaux

- Sur quels critères les organisations sociales adoptent-elles le Business Model ?
- La nature des liens d'influence entre le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux

IV. Vers une approche de Business Model Social par les configurations

- La diversité des approches sur le Business Model Social
- Le Business Model Social et la réflexivité entrepreneuriale

1.1. Le Business Model et le Business Model Social : aspects méthodologiques de la revue de la littérature et premiers constats

Nous présentons le développement du concept de Business Model Social (BMS) et pour cela, nous nous sommes appuyés sur la littérature existante. Il est évident qu'une analyse exhaustive du concept de Business Model aurait été pertinente ici, ainsi que la mise en exergue des manques. Cependant, il faut admettre que la conception du Business Model en tant que tel est inadéquate lorsqu'il s'agit de traiter de l'entreprise sociale.

Cette section porte sur les recherches scientifiques sur le Business Model Social et présente des articles, des thèses et des travaux ayant pour objet l'étude de la nature des liens d'influence et la contribution des outils d'aide aux entrepreneurs sociaux utilisant le Business Model dans leurs démarches de concrétisation de leurs visions stratégiques. A cette fin, nous nous sommes appuyés sur une recherche documentaire menée sur une base de données, intitulée « Business Source Premier » (BSP). Dans un premier temps, nous avons voulu présenter les éléments principaux méthodologiques liés à cette recherche (1.1.1) et effectué une sorte « d'état des lieux » des publications existant sur le Business Model Social (1.2.2).

1.1.1. Les aspects méthodologiques de la revue de la littérature

La recherche documentaire s'est basée sur les principaux travaux de l'ensemble des articles publiés sur le Business Model dans des revues académiques, et nous avons analysé leur évolution temporelle. En ce qui concerne les visions des entrepreneurs sociaux qui guident l'entreprise sociale, nous nous sommes intéressés aux recherches portant sur les associations avec bénéfiques sociaux et économiques.

1.1.2. L'état des lieux des publications sur le Business Model Social

Notre revue documentaire tient compte de l'évolution du contenu des publications. L'analyse des articles contribue à structurer le concept d'approche du Business Model et de l'entreprise sociale; viennent ensuite les visions stratégiques à travers les articles publiés dans les revues académiques les plus contributives, émanant d'auteurs spécialisés. Une étude sera réalisée à partir du classement des revues en économie et gestion du CNRS, de l'AERES, du Financial Times, plus particulièrement.

1.1.2.1. Critère de sélection de définitions

Nous avons recherché toutes les productions scientifiques apparaissant sous la rubrique « Business Model », ainsi que celles de la traduction de « modèle économique » et « modèle d'affaires ». Puis, RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social

nous nous sommes appuyés sur la base de données d'articles EBSCO qui englobe deux modules : Business Source Premier (il s'agit de revues académiques en langue anglaise) ainsi que Vente et Gestion (revues académiques en français), ce qui nous a permis de voir l'émergence du concept de Business Model (BM).

1.1.2.1.1. Évolution du nombre de publications

Nous avons recherché dans la production scientifique des articles, livres et rapports ou working papers (WP) : nous présentons une étude de l'évolution du nombre des publications dans le Tableau 1 ainsi que des articles tirées des revues académiques les plus contributives (Revue en Stratégie et Management dans les revues Strategic Management Journal (catégorie 1 CNRS) et Harvard Business Review (classement du Financial Times)) et enfin un recensement des principaux auteurs.

Pour extraire les articles, le mot-clé « Business Model » a été recherché dans le résumé d'articles publié dans une revue académique, de livres ou de rapports. Le nombre important de références existantes depuis l'émergence du BM s'explique par la bulle sur les valeurs technologiques. En 2000, des discussions sur la justification de l'emploi du BM dans la création de certaines start-up commencent à se multiplier. Actuellement il semble que le nombre de publications sur le thème du Business Model s'est maintenant stabilisé et a retrouvé celui de 2004. Environ 120 articles par an sont publiés dans des revues académiques. Ce chiffre est tout à fait intéressant si on le compare aux 900 articles publiés annuellement par les 25 revues spécialisées dans le domaine de l'entrepreneuriat, selon le classement de l'Association of Business Schools (UK). Cette dynamique dans le domaine de l'entrepreneuriat est très significative, malgré certains signes de maturité. Ces classements sont disponibles sur le site web <http://www.harzing.com/jql.htm> (consulté sur le site web, août 2019). Nous avons choisi de nous focaliser sur les 114 articles extraits en 2019 de la base EBSCO.

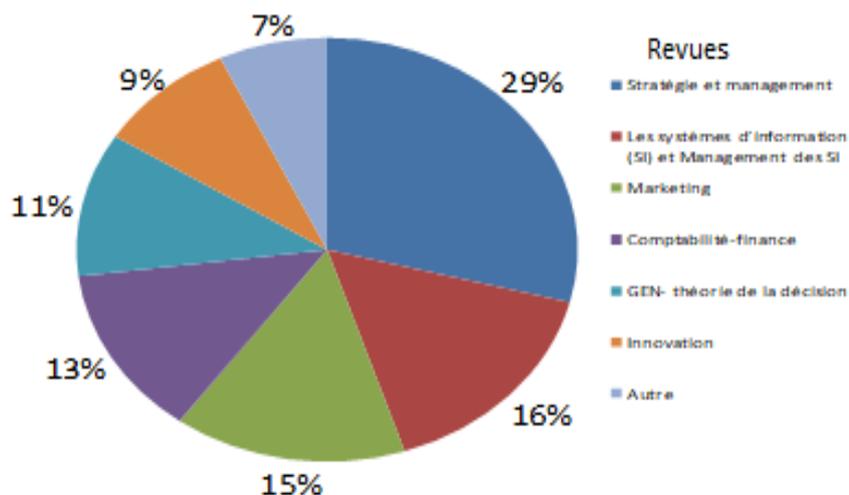
En compulsant ces documents, nous nous apercevons qu'un grand nombre de chercheurs ont travaillé sur le thème du Business Model, sur les visions stratégiques des entrepreneurs du secteur social et de l'entreprise sociale. Par contre, très peu d'auteurs ont abordé le concept du Business Model Social (BMS). On peut supposer que, puisque ce concept est à ce jour relativement flou, la littérature qui y est consacrée traite seulement du Business Model. On peut souligner aussi qu'il existe peu d'articles conceptuels publiés dans les grandes revues généralistes d'économie et de gestion.

La question de Business Model Social, les travaux relatifs aux visions stratégiques des entrepreneurs des entreprises sociales, ont proposé différentes idées et orientations pour enrichir les connaissances. Par exemple, les travaux et témoignages de l'existence de succès dans le modèle d'affaire social, les expériences et les compétences sociales, ainsi que le réseau relationnel. En ce qui concerne les origines des ressources, l'objectif ciblé, la santé financière, etc., l'objet de notre recherche repose sur la nature des liens d'influence entre le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux.

1.1.2.1.2. Les revues académiques les plus contributives

Les publications consultées offrent une grande diversité autour du champ disciplinaire sur la transversalité du concept de Business Model et révèlent une certaine hiérarchie entre les revues académiques de management et de gestion.

Figure 3. Le champ disciplinaire des articles sur le Business Models à partir de la banque des données d'articles EBSCO 2019



Le Figure 3 montre le champ disciplinaire des articles sur le Business Model. La Stratégie et le Management, représentent 29% des publications; les Systèmes d'Information et Management des Systèmes d'Information suivent et représentent 16%; ensuite, le Marketing avec 15% des publications; vient ensuite la Comptabilité-Finance avec 13%. La Théorie de la Décision représente 11% des publications et l'Innovation forment le dernier groupe avec 9%.

1.1.2.1.3. Les principaux auteurs de Business Model

Le Tableau 1 expose un regard croisé, au travers de la liste des auteurs les plus contributifs, sur l'évolution conceptuelle du Business Model :

Tableau 1. La progression de la littérature sur le concept de Business Model à partir de la banque des données d'articles EBSCO 2019

Auteurs	Année	Type	Classement	Définition	Taxonomie	Composants	Outil de représentation	Proposition méthodologique	Mesure	Citations
Viscio & Pasternack	1996	Rapport	NS	X	X					1
Timmers	1998	Article	NC	X	X					3
Hamel	2000	Livre	NS			X			X	1
Linder & Cantrell	2000	Rapport	NS	X	X	X		X		2
Mahadevan	2000	Article	NC			X				3
Tapscott, Lowy & Ticoll	2000	Livre	NS	X	X		X	X		1
Alt & Zimmermann	2001	Article	NC		X	X				3
Afuah & Tucci	2001	Livre	NS	X		X			X	3
Amit & zott	2001	Article	1	X	X					4
Applegate	2001a	Wp	NS	X	X					3
Gordijn & Akkermans	2001	Article	NC				X	X	X	1
Hawkins	2001	Rapport	NS	X						1
Weill & Vitale	2001	Article	NC	X	X	X	X			1
Chesbrough & Rosenbloom	2002	Article	NC	X		X				3
Magretta	2002	Article	FT	X		X				3
Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur	2002	Article	NC	X	X			X		1
Rappa	2002	Rapport	NS	X	X					4
Osterwalder, Pigneur & Tucci	2005	Article	NS	X		X	X	X		4
Morris, Schindehutte & Allen	2005	Article	3	X	X	X				3
Lecocq, Demil et Warnier	2006	Article	NS	X		X	X	X		4
Johnson, Christensen & Kagermann	2008	Article	FT		X			X	X	3
Lecocq, Demil & Venture	2010	Article	NS	X	X	X	X	X		3
Demil & Lecocq	2010	Article	NS	X	X	X	X	X		4
Moyon & Lecocq	2013	Article	NS	X			X	X		1
Verstraete et Jouison-Laffitte	2010a	Article	NS	X	X	X	X	X		1
Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega	2010	Article	NS	X	X	X	X	X		4
Verstraete, Krémer et Jouison-Laffitte	2012	Article	NS	X	X	X	X	X		1
Verstraete, Krémer et Néraudau	2016	Article	NS	X	X	X	X	X		1

Le Tableau 1 offre également une vision globale des articles traitant du concept du Business Model.

Il est composé des colonnes suivantes :

- « auteurs » : le nom du ou des auteur(s);
- « année » : l'année de publication;
- « type » : le type de production scientifique : livre, rapport, ou article publié dans une revue académique;
- « classement » : le classement CNRS dans la revue (NS : non significatif et NC : non classé);
- « définitions » : indique si l'auteur propose une définition précise et assez courte du concept;
- « Taxonomie » : indique si l'auteur fournit effectivement une classification des BM;
- « composant » indique si l'auteur s'efforce de conceptualiser des éléments qui composent un modèle d'affaires;
- « outil de représentation » : indique si l'auteur offre bien un ensemble d'outils ou une représentation graphique afin de mieux aborder les différents BM;
- « proposition méthodologique » : indique si l'auteur propose une marche à suivre ou une piste de modélisation;
- « mesure » indique si l'auteur a également essayé de définir des indicateurs capables d'évaluer la performance d'un BM;
- « citations », un résultat (noté de 1 à 4) figure pour indiquer le nombre de fois où est apparu l'article dans d'autres publications.

Les recherches qui mettent en exergue le potentiel analytique du BM, donnent lieu à des contributions variées. D'abord, plusieurs typologies de BM permettant de classer les entreprises en se focalisant sur certaines caractéristiques saillantes sont proposées (Rappa, 2000; Timmers, 1998; Weill & Vitale, 2001). Cette démarche s'est révélée particulièrement utile pour comprendre les différentes logiques sur lesquelles reposent les entreprises du commerce électronique (Mahadevan, 2000). Autrement dit, il s'agit d'étudier certaines situations des visions de l'entrepreneur social qui sont potentiellement génératrices de ressources pour le Business Model.

Après nous être intéressés à la littérature sur le Business Model Social, nous exposons plus précisément les concepts de Business Model et d'Entreprises Sociale. Pour cela, nous envisageons deux dimensions de la performance (économique et sociale) et nous nous intéressons au rôle de plusieurs variables sur les liens d'influence.

1.2. Le Business Model : perspectives historiques et définitions

La présente section présente un historique et les définitions du Business Model. Pour ce faire, nous nous basons sur la question : en quoi consiste le Business Model ? Dans un premier temps, nous

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social

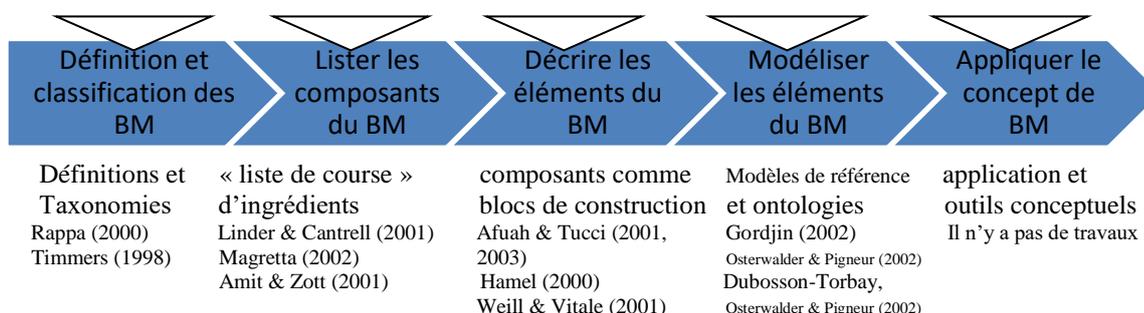
présenterons le processus de formalisation et définition du Business Model (1.2.1) l'histoire du Business Model (1.2.2.), puis l'évolution de ce concept (1.2.3.).

Une des principales difficultés a été d'appréhender en profondeur ce concept du Business Model et la variété des propositions de définitions existantes pour qualifier le Business Model. D'autre part, il nous paraît vain de faire un examen de la littérature afin de montrer l'homogénéisation des approches par des auteurs spécifiques dans l'entreprise sociale. Nous proposons les indicateurs aux Business Model sur lesquels nous intervenons.

1.2.1. Le processus de formalisation et définition du Business Model

Cette section présente une première approche utilisant le concept de modèle d'affaires qui apparaît dans la littérature managériale en général. Et, dans un contexte d'entrepreneuriat social, il est possible d'affirmer que ce concept a été aussi abordé dans des ouvrages spécialisés traitant de ce thème.

Le processus de formalisation et définition du Business Model et des champs d'application est caractéristique du développement de Business Model, contrairement à ce que (Timmers, 1998; Magretta, 2002; Gordijn, 2002) ont pu dire ou écrire sur le sujet. Parmi les auteurs qui ont réalisé des revues de la littérature sur le sujet Business Model une des plus citées est celle de (Alt & Zimmermann, 2001). Plus récemment, des auteurs ont été prolixes en travaux de ce type (Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Warnier et al, 2004; Morris, Schindehutte & Allen, 2005; Shafer, Smith & Linder, 2005), existant au-delà d'une dimension purement ontologique ou descriptive (Lecocq, Demil & Venture, 2010). Enfin, des articles fondateurs ont croisé des références bibliographiques présentés par différents auteurs et nous avons ajoutés celles-ci aux composants de cette revue de la littérature.



La littérature scientifique sur le Business Model s'inscrit dans le champ disciplinaire des Sciences de la Gestion. En effet, pour mieux rendre compte de l'évolution historique du concept, nous présentons à la Figure 4 les différentes approches du Business Model traitées de manière chronologique. Ces approches ont été utilisées par des auteurs de domaines variés. Le BM est

Chapitre 1. Revue de la Littérature et Proposition d'un Cadre Théorique Intégrateur

utilisé dans le contexte de nouvelles technologies et il est abordé par le biais de méthodes de recherche qualitatives. Au cours du temps, nous constatons que le concept du Business Model a évolué chez les différents auteurs et que ses principales thématiques se sont centrées sur la proposition de valeur, la chaîne de valeur et le modèle de revenus, présents dans les modèles des organisations.

Figure 4. Les principales thématiques sur le Business Model

	Auteurs																	
BM	Treacy/wiersema (1995)	Timmers (1998)	Tapscott, Lowy & Ticol (2000)	Linder & Cantrell (2000)	Mahadevan (2000)	Chesbrough & Rosenbloom (2000)	Hamel (2001)	Stähler (2001)	Weill & Vitale (2001)	Petrovic, Kittl & Teksten (2001)	Amit & Zott (2001)	Applegate et collura (2001)	Maitland et Van de Kar (2002)	Gordijn (2002)	Magretta (2002)	Tomczak /sausen (2002)	Afuah & Tucci (2003)	Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005)
Proposition de Valeur	performance annonce	Description des bénéfices potentiels pour les différents acteurs		proposition de Valeur		proposition de Valeur	stratégie principale	proposition de Valeur	bénéfices aux acteurs	modèle de valeur	composante de transaction	produit et service offer	proposition de Valeur, valeur assumée	offre de valeur	Qu'est-ce qui fait la valeur de client?	proposition de valeur pour toutes les parties impliquées du Business	valeur du client	produit (proposition de valeur)
Chaîne de Valeur	processus opérationnels, systèmes de management, structure d'organisation	produit, services et flux d'information	b-webs	modèle de processus de commerce	courant de valeur, courant Logistique	structure de la chaîne de valeur	recours stratégiques	architecture de création de valeur	produit et flux d'information	modèle de production	configuration de l'Architecture	modèle de fonctionnement		E3-configuration de valeur		architecture de création de valeur	activités connectées, configuration de valeur	infrastructure de management (configuration de valeur, capacités principales, le réseau de partenaires)
Modèle de Revenus		sources de revenus		prix du modèle, Modèle de revenus	Courant de revenus			modèle de revenus	flux d'argent	Modèle de Revenus		bénéfices de la firme et stakeholders	modèle de revenus	change de valeur	Comment nous gagnons de l'argent dans ce Business ?	modèle de revenus	source de révérence dans le prix	Les aspects financiers (structure de coûts, modèle de revenus)

Source: Mahadevan (2000: 9); stähler (2001 :41); timmers (1998 :4); Tomczak et Sausen (2002 :62); Hamel (2001:112); Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005:18); Treacy et Wiersema (1995:10); Weill & Vitale (2001:25); Tapscott, Lowy & Ticol (2000); Linder & Cantrell (2000); Chesbrough & Rosenbloom (2000); Petrovic, Kittl & Teksten (2001); Amit & Zott (2001); Applegate et collura (2001); Maitland et Van de Kar (2002); Gordijn (2002); Magretta (2002); Afuah & Tucci (2003)

	Auteurs												
BM	Alt & Zimmermann (2001)	Betz (2002)	Chanal, & Caron-Fasan (2008)	Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur (2002)	Hammel (2000)	Hedman & Kalling (2003)	Johnson, Christensen, & Kagermann (2008)	Lecocq et al (2006)	Mahadevan (2000)	Osterwalder & Pigneur (2003)	Rajala, Rossi, & Tuunainen (2003)	Slywotzky, Morrison & Andelman (2002)	Voelpel, Leibold & Tekie (2004)
Proposition de Valeur			Proposition de valeur aux clients	Innovation produit, relation client	Interface client	Clients, offre	Proposition de valeur aux clients	Offre faite aux clients	Flux de valeur	Innovation du produit, relation client	Stratégie du produit	Choix des clients	Nouvelle proposition de valeur pour le client
Chaîne de Valeur	Structure, technologie, processus	Ressources capital	Structure du réseau de valeur, ressources et capacités nécessaires au développement	Management de l'infrastructure	Réseau de valeur, ressources stratégiques	Activités et organisation, fournisseurs, processus longitudinal, ressources	Processus clés, ressources clés	Chaîne de valeur, réseau de valeur (ressources et compétences)	Flux de valeur, flux logistique	Management de l'infrastructure		Étendue	Réseau de valeur

Source: Alt & Zimmermann (2001), Betz (2002), Chanal, & Caron-Fasan (2008), Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur (2002), Hamel (2000), Hedman & Kalling (2003), Johnson, Christensen, & Kagermann (2008), Lecocq et al. (2006), Mahadevan (2000), Osterwalder & Pigneur (2003), Rajala, Rossi, & Tuunainen (2003), Slywotzky, Morrison & Andelman (2002), Voelpel, Leibold & Tekie (2004)

Le Business Model est conçu par un entrepreneur de façon intuitive, après une succession d'essais et d'erreurs, selon des opportunités de marché. En effet, le BM est utilisé pour comprendre, expliquer, décrire et classer les entreprises, et il est considéré, en quelque sorte, comme un outil pour les entreprises. Les travaux de recherche sur le concept peuvent recommander ou créer un BM ou bien générer un changement à l'intérieur de ses modèles. Une entreprise amenée à faire évoluer son BM ou à s'adapter aux changements de l'environnement est de ce fait un élément perturbateur pour elle-même puisqu'elle exerce une influence constante sur les changements technologiques, l'évolution concurrentielle et les modifications des normes et de la réglementation sociale ou légale. Le concept d'entrepreneuriat et les diverses voies qui se présentent identifient la mesure de l'évaluation de la qualité du BM, sa mise en œuvre aussi, et l'exploration des liens entre BM, stratégie et évolution de celui-ci.

Différents auteurs de la littérature cherchent à démontrer l'utilité du BM pour les entreprises, le rôle des acteurs et la formation du réseau, et l'inclusion des « stakeholders » ou parties intéressées. Nonobstant, une entreprise donnée doit être en mesure de présenter la proposition de valeur à ses clients, les apports de ressources fournis par les « stakeholders » à l'intention de cette entreprise. Ainsi, les échanges de valeur nécessaires à celle-ci pour mettre en évidence sa création de valeur par le biais de la recherche de possibilités d'alignement des acteurs au sein de la chaîne de valeur pour montrer la vision partagée avec ces mêmes « stakeholders » afin qu'ils présentent leur contribution aux modèles de prospérité commerciale et de développement à long terme.

1.2.2. Histoire du Business Model

Nous présentons ici de manière chronologique les apports des auteurs les plus significatifs de la notion de Business Model.

Encadré 1. Apparition historique du terme Business Model.

Le terme du Business Model (BM) est apparu pour la première fois en 1947 dans un résumé de l'article de Lang publié dans *Journal of Marketing* qui définit le Business Model comme une valeur logique concurrentielle compétitive. Dès cette époque apparaissent, dans la littérature, différentes approches du concept de Business Model et l'Entreprise Sociale y est définie comme la vision compétitive souhaitée par l'entrepreneur social.

Dans les années 1960, le mot BM apparaît dans le titre et le résumé d'un article de Jones publié par l'*Accounting Review*, où le Business Model est assimilé au modèle d'entreprise (Viscio & Pasternack, 1996). Ces derniers sont les premiers à avoir interprété les composantes du Business Model.

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social*

Model et les développements de celles-ci représentent certains prolongements des travaux de ces auteurs, travaux fondés sur un système de valeurs. Le Business Model est composé de cinq éléments essentiels : le noyau global, les unités d'affaire, la livraison du service, la gestion et les liens. Cette conception décrit les éléments internes et externes à la firme. Les auteurs assimilent le BM à un modèle stratégique et postulent que le système permet de décrire les composantes inhérentes à la nature et à l'articulation des éléments qui constituent le Business Model pour mettre en évidence la performance de chacun des éléments constituant l'organisation.

En 1970, le terme de BM fait son apparition dans l'information sur le management et dans des activités commerciales de l'Internet comme conséquence de la modélisation du Business (une sorte de reflet des responsabilités et des processus). Dès lors, on saisit et présente l'information dans des processus de modèles opérationnels (information technique pour réduire le prix de mise au point de logiciels) et dans des systèmes d'information des compagnies.

En effet, on voit que les organisations publiques et privées, avec ou sans but lucratif, disposent à l'intérieur de leurs structures administratives, de modèles d'affaires. Le Business Model est un terme anglo-saxon qui traduit donc le concept de « modèle d'affaires » (Warnier V. et al., 2004) ou encore par l'expression « modèle économique » (Warnier V. et al., 2004; Benavent et Verstraete, 2000). D'autres traductions ont été proposées : par exemple Benavent et Verstraete (2000) retiennent les termes d'« équation économique ». Pour Verstraete et al. (2012), le modèle économique aussi appelé modèle de revenu est une composante du BM. Lehmann-Ortega (2008), souligne l'inclusion ou l'exclusion de tout ou une partie du « modèle de sources de revenu ». En effet, la construction du modèle économique, ne se limite pas à une adaptation, elle prend la forme d'une assimilation, d'un système de production à son environnement selon Benavent et Verstraete (2000, p.95).

Le Business Model est un terme confus car il ne tient pas compte de l'intérêt des chercheurs. Depuis la fin des années 90, certains auteurs en stratégie s'y sont intéressés et ont annoncé sa vulgarisation pour étayer le concept de modèle d'affaires, comme l'explique Lecocq et al. (2006). Ce terme est surtout employé par la presse, les cabinets de conseil et le personnel académique de diverses disciplines selon Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005). Lecocq et al (2006) exposent la pertinence dans les concepts et décrit les outils disponibles en termes de stratégie, les notions de concept polysémique, concept-valise, concept utile et durable. Par conséquent, il existe beaucoup de critiques négatives et aussi constructives vis-à-vis du modèle d'affaires dans le champ du management stratégique.

Après les années 60, on voit s'installer, en stratégie organisationnelle, un phénomène d'intégration visant à accéder à une modélisation ou une simplification de l'activité de l'entreprise, pour installer une visualisation synthétique d'une logique d'action (en alimentant une proposition de création, de captation et de partage de valeur), la formulation de la stratégie ou la stratégie de la stratégie et la gestion. Néanmoins, à partir des années 90, l'utilisation plus ample de la notion de BM, reste marquée par des mutations affectant trois facteurs réunis : ceux de la technologique, de l'économie et de la réglementation. On verra que, selon Rédis (2007), ces mutations vont faire évoluer la manière de faire du commerce dans les domaines de hautes technologies à travers l'acquisition de nouvelles sources de revenus et les relations inter-firmes.

Dans la *Revue Electronic Commerce* de l'année 2000, le terme BM est perçu comme un Business Firm Model (cette expression est apparue dans les années 1990, en réponse au développement des modèles d'affaires liés à l'Internet et aux nouvelles technologies de l'information). Ceci est notable, en particulier sur l'Internet, à travers des Start-Ups qui utilisent de plus en plus des expressions comme « new business model », « internet Business Model » ou encore « e-Business Model ». Dans ce contexte, des stratégies de chaîne de valeur dans les entreprises non spécifiques et implicites, nous disent Alt & Zimmermann, (2001) qui ont étudié les publications de neuf numéros de la revue *Electronic Markets* relatives au concept de Business Model, résultent du passage de l'âge industriel à l'âge de l'information. D'après Demil & Lecocq (2010); Casadesus-Masanell & Ricart (2010); Osterwalder & Pigneur (2010); Teece (2010), le Business Model s'est révélé être un outil indispensable pour comprendre quels mécanismes sont utilisés pour qu'une entreprise crée, transmettre et capte de la valeur. Toutefois, la discussion du concept lui-même s'est limitée dans une large mesure à la littérature d'entrepreneuriat et de management : soit pour comprendre et soit pour transmettre la logique du succès ou de l'échec des entreprises. Comme il n'y a pas de base théorique de modèles économiques, Teece (2010, p.175) conclut que "les modèles d'affaires n'ont pas de place dans la théorie économique".

1.2.3. L'évolution du concept de Business Model

La recherche sur les Business Models a pris de l'ampleur ces dernières années, ce qui a entraîné une ramification de la littérature académique (Massa, Tucci, & Afuah, 2017), et une variété de conceptualisations de modèles d'affaires dans le domaine de la gestion (Zott, Amit, & Massa, 2011). Depuis le début des années 2000, le concept de « Business Model » est très largement utilisé dans le monde des affaires et s'est imposé également dans le milieu scientifique de la gestion. A partir des travaux effectués, et pour identifier les thèmes retenus pour la recherche, nous nous référons à trois piliers majeurs qui ont donné corps au Business Model : tout d'abord, les concepts,

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social

la classification et l'évolution du Business Model; ensuite, une approche qui se base sur les capacités et enfin, une approche liée à la création de valeur (processus, mission et structure), tout ceci permettant de mettre en évidence les modèles organisationnels et de se centrer sur l'identification des différentes catégories qui y sont rattachées. Les définitions du concept de Business Model ont été débattues par les chercheurs en management et gestion, faisant ainsi naître une littérature dédiée à ce qu'est le Business Model.

Nous présentons ici l'évolution théorique des auteurs les plus contributifs sur la notion de Business Model, afin de mieux éclaircir notre positionnement à l'aide des différentes définitions et conceptions avancées sur la période 1998-2019 :

En effet, l'émergence du Business Model est liée à la manière dont les organisations créent et cherchent, dans une approche intégrative, à capter de la valeur. Dans toute la littérature académique relative au Business Model, on peut constater le développement de ce thème au niveau de l'hétérogénéité des entreprises comme élément de choix lors de la poursuite de la performance. Ainsi, la spécificité de ces entreprises est reconnue comme subordonnée aux éléments internes. Cette spécificité suppose l'exploitation des ressources sur le marché en ce qui concerne la proposition de valeur ou également l'organisation qui doit être déployée pour cette exploitation.

1.2.3.1. Le Business Model reposant sur la proposition de valeur

Nous pouvons dire que le Business Model repose sur la proposition de valeur car la proposition de valeur est créée par la proposition de valeur émanant des parties prenantes (*stakeholders*) et la proposition de valeur des clients.

1.2.3.1.1. Le Business Model reposant sur la proposition de valeur des stakeholders

Il est intéressant de mentionner que celui-ci fait référence aux organisations virtuelles, au « knowledge management », aux affaires « intelligentes » et aux marchés électroniques, qui se basent sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), selon la littérature consultée (Sarkar, Butler et Steinfield, 1995; Bloch et Segev, 1996; Hagel et Rayport, 1997; Bakos, 1998; Campbell, 1998; Ghosh, 1998; Shapiro et Varian, 1998; Venkatraman & Henderson, 1998). Partant des conclusions de Jouison et Verstraete, nous pouvons dire qu'une entreprise crée de la valeur et génère des revenus à partir de diverses idées, ressources ou de technologie (Jouison et Verstraete, 2008).

Le terme « Business » est lié à la notion de profit, utilisant des « modèles » que chaque organisation élabore selon ses besoins. Il faut donc, de ce fait, faire une distinction entre structure (fixe) et dynamique (mobile) au sein des processus organisationnels en créant des éléments et des connexions entre eux. Le « Business » peut exister à des fins commerciales ou non dans l'exercice de ses activités.

1.2.3.1.2. La proposition de valeur pour les clients du Business Model

Lorsque l'on examine en quoi consiste la proposition de valeur pour les clients du Business Model, nous pouvons déjà la définir comme étant la satisfaction des besoins du client à travers un produit ou un service déterminé qui caractérisera l'innovation tout en identifiant la création de valeur sociale au bénéfice dudit client. Quelle est la stratégie employée pour établir la proposition de valeur ? Pourquoi les clients favorisent une entreprise plutôt qu'une autre ? Ces questions sont essentielles pour que l'entreprise les prenne en compte et conserve son avantage compétitif. Les différentes typologies de BM (Timmers, 1998; Linder & Cantrell, 2000) disponibles dans la littérature cherchent à adopter un concept intégratif applicable aux organisations. Avec la conceptualisation de Timmers (1998) apparaît, pour la première fois, la notion de Business Model. Il existe onze types de Business Models que l'on peut utiliser pour la vente en ligne, en utilisant une structure de flux de produits, de services et d'informations qui permet d'identifier les différents acteurs impliqués, leurs rôles ainsi que les bénéfices attendus et leurs sources de revenus. Par ailleurs, Rappa, en 2000, établit une typologie de neuf modèles d'affaires issus d'internet et du commerce électronique.

De leur côté, Linder & Cantrell, en 2000, déclarent que le Business Model constitue un formidable moyen de compréhension implicite de la façon avec laquelle tous les éléments s'unissent pour travailler ensemble pour rechercher le profit. Hedman & Kalling (2001) ont d'ailleurs établi que le modèle d'affaires est associé aux secteurs de la nouvelle économie. Toutefois, pour Demil et Lecocq (2008), le modèle économique est axé sur la création de revenu en s'appuyant sur la combinaison des ressources et les compétences - mécanisme obtenu à travers l'offre aux clients et la structure de coûts - et comprend une dimension organisationnelle.

1.2.3.2. La fabrication de valeur sur le Business Model

Lorsque l'on examine comment se construit la valeur dans le Business Model, Porter (2001) introduit tout d'abord le concept de chaîne de valeur à travers la notion de conception des produits, puis la relation entre les divers participants au système de valeur (avec les clients et avec les

fournisseurs) et enfin, l'efficacité intégrée du travail et la création de valeur ajoutée pour l'entreprise. Malgré cela, le Business Model est qualifié par cet auteur de concept flou et superficiel.

Morris, Schindehutte & Allen (2005) décrivent le processus que l'entreprise utilise pour créer de la valeur, la source interne de son avantage dans la concurrence et le mode d'appropriation d'une partie de cette valeur. Ces auteurs présentent une classification de Business Model en trois catégories : économique (à logique de génération de profits); opérationnelle (à configuration de processus); et stratégique (à travers la vision globale du positionnement de l'entreprise sur le marché).

Selon Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005), le Business Model est un méta-modèle constitué d'éléments et de relations conçues pour effectuer des transactions commerciales. Trois niveaux d'analyse sont identifiés : le premier niveau est de caractère conceptuel et abstrait (la définition de Business Model et de Métamodels), vient ensuite le second niveau qui est constitué d'analyses, de taxonomies types (c'est-à-dire : classification similaire dans les groupes, subméta-models, caractéristiques communes du BM), tandis que le dernier et troisième niveau d'analyse est constitué *par* les particularismes de l'entreprise. Ces trois auteurs concluent que le BM permet de définir la mise en oeuvre de la stratégie dans le contexte du plan d'affaires à travers la structure et les processus et d'implémentation de la stratégie.

1.2.3.3. Le modèle de revenu de Business Model

En abordant le modèle de revenu du Business Model, Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) indiquent cependant que le produit doit d'abord passer par la proposition de valeur au client, qu'il faut définir le client à cibler, la chaîne de distribution, le type de relations à engager, la gestion de l'infrastructure au moyen de la configuration de valeur, la durabilité et les partenaires, les aspects financiers à travers la structure de coûts et le modèle de revenus. Le Business Model répond à la question : comment est rémunérée la prestation du service ou l'utilisation des ressources ?

Tableau 2. Les neuf blocs constitutifs du Business Model (adapté d'Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005)

Pilier	Blocs de Construction
Le Product et/ou Service	la Proposition de Valeur
L'Interface Client	le ou les segments de marché-cible le réseau de distribution la relation avec le client
L'Infrastructure de Gestion	La configuration des activités des compétences centrales du Réseau de Partenaires
Les Aspects Financiers	la Structure de Coûts la formation des revenus

Moyon (2011) propose une revue de la littérature sur le concept de Business Model basée sur un classement incluant quatre aspects : description, opération, planification et processus. Cet auteur (p.14), privilégiant l'approche descriptive, qui regroupe les définitions en prenant le Business Model comme outil de représentation, nous propose sa propre définition du BM comme « une configuration de choix qui déterminent la façon dont une entreprise crée de la valeur et réalise du profit ».

Pour leur part cependant, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) (page 271), proposent une autre définition selon laquelle : « Le BM est la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur est de capter cette valeur afin de la transformer en profits (équation de profits) » (p.271).

Selon Yunus (2008), cette tentative renouvelée d'articulation entre l'efficacité économique et l'exigence sociale met la réponse aux besoins de la société et orientées sur le marché des plus démunis dans le cadre d'un « nouveau capitalisme », sur la combinaison des ressources productives, elles se définissent donc par leurs objectifs. D'autre part, Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010) proposent que la conception et la finalité du Business Model puissent être élargies au moyen de l'intégration de la dimension sociétale de la performance à l'intérieur de l'équation du profit et une amplification de la conception et de la finalité du Business Model, ce qui s'obtiendrait en intégrant la dimension sociétale de la performance dans l'équation de profit et une possibilité d'intégrer les parties prenantes externes.

La notion de *Social Business*, est utilisée pour désigner des entreprises dont la finalité est de répondre à des problèmes sociaux (Yunus, 2006), par exemple dans le cas de la Grameen bank (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010; Amin, & Langendoen, 2012; Cull, Demircuguc-Kunt, & Morduch, 2016; Rouf, 2018) dont la finalité est d'aider les plus pauvres. Ces études cherchent à montrer de nouvelles filières d'autosoutenance propre en direction du *social business*, les proximités entre le *social business* et l'*Économie Sociale et Solidaire (ESS)*. Alors que les Business Sociaux cherchent à atteindre les plus pauvres parmi les pauvres, les entreprises cherchent à répondre aux attentes des intéressés, Engler (2009). Par la nature même, les corporations traditionnelles ne sont pas équipées pour faire face aux problèmes sociaux, à l'inverse des entreprises sociales (exemptes des intérêts monétaires des actionnaires). Le Business Model Social décrit comment une organisation crée et délivre de la valeur, y compris la façon dont le Business Model capture la valeur. Il est également capable d'expliquer chaque élément et relation qu'il planifie et comment une entreprise crée la valeur du marché (Smuda & Dorn 2015).

Pour Crowther & Reis (2011), l'objectif central des entreprises sociales est de résoudre un problème social. Selon Seelos & Mair (2005), les efforts de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) concernent un périmètre limité de problèmes sociaux. En général, les projets de RSE visent à réduire les impacts sociaux et environnementaux négatifs d'une entreprise. Selon Baron (2005), les projets soutenables de RSE représentent un coût pour les entreprises et les actionnaires. Les actionnaires ou les entrepreneurs sociaux cherchent la distribution des bénéfices (économiques et sociaux) produits par les entreprises sociales afin de résoudre les problèmes sociaux.

Les entreprises autonomes à vocation sociale pourraient relever les défis humains en mettant l'accent sur les marchés de demain, car elles allient le discours macroéconomique de créer un monde sans pauvreté et une micro-stratégie de mise en œuvre organisationnelle (Yunus, Sibieude, & Lesueur, 2012). Un *Social Business* se distingue d'une organisation charitable par le fait qu'elle n'est dépendante financièrement ni de dons ni de subventions publiques pour développer son activité. Cependant, pour Yunus, le *Social Business* est un sous-ensemble de l'entreprise sociale, alors que pour Draperi (2010, p.3), le *Social Business* est la « composante commerciale » de l'entreprise sociale.

Par ailleurs, les différents types d'entreprise sociale cherchent conduisent certains chercheurs à s'intéresser à la relation entre les concepts de BM et de performance (Morris, Schindehutte & Allen, 2005; Shafer, Smith & Linder, 2005; Strebel & Ohlsson, 2006). En s'appuyant sur une analyse configurationnelle, les recherches montrent que plus les choix du BM sont cohérents plus le potentiel de création de valeur de l'entreprise est fort. Pour mieux cerner la relation entre BM et performance, Casadesus-Masanell & Ricart (2007) s'intéressent aux interactions entre les choix du BM. Ils s'aperçoivent alors que les entreprises les plus performantes sont caractérisées par des boucles de rétroactions positives entre les choix. Les auteurs montrent alors que ces effets de renforcement peuvent parfois être à l'origine d'un avantage concurrentiel. Demil & Lecocq (2010), par contre, décrivent les logiques de création de valeur face aux relations entre les composantes du Business Model et leur cohérence et donc, selon eux, le Business Model peut offrir un cadre d'analyse technique de la performance de l'entreprise.

1.2.4. Les différentes approches du BM

1.2.4.1. Le Business Model et ses ressources

En ce qui concerne le Business Model et ses ressources, l'entreprise peut faire évoluer son modèle d'affaires par étapes : une étape de diagnostic, de veille, de réflexion et une évaluation des scénarios

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social*

projetés sur l'avenir, ceci pour déterminer quelle sera la meilleure option pour la mise en œuvre du scénario, les changements subséquents et le contrôle des résultats qui en découlent.

1.2.4.2. *Le Business Model, ses capacités et sa chaîne de valeur*

Nous nous basons ici dans une démarche d'intention stratégique qui constitue l'élément moteur de la conception de la vision, sur le changement et la transformation d'une organisation, en accord avec Hamel & Prahalad (1989). Les différents travaux disponibles cherchent à déterminer les fonctionnalités, l'acquisition de nouvelles capacités ou la migration de capacités existantes, les mérites d'une ambition organisationnelle forte et permanente de compétitivité partagée capable de mobiliser les membres de l'organisation et non directement reliée aux ressources de l'organisation et qui permettrait à l'entreprise d'augmenter son avantage compétitif. De cette manière, les capacités organisationnelles remplissent le vide entre l'intention et le résultat, selon Dosi, Nelson & Winter (2000).

1.2.4.2.1. Les capacités et compétences source de Business Model

Quand nous abordons le sujet des capacités et des compétences du Business Model, la question est de savoir si ces capacités ont quelque chose de distinctif qui permette à l'entreprise d'offrir une meilleure valeur que d'autres et qui la rend difficile à imiter. Quelles sont les capacités de l'entreprise, et les carences qui doivent être comblées ? Par quels moyens l'entreprise comble-t-elle ces carences ? Quelles sont les sources de ces capacités ? Autant de questions qui sont posées par Afuah & Tucci (2001, p.49). En effet, la chaîne de valeur décrit la stratégie qui va guider le projet de transformer le produit ou le service destiné à la création de valeur, ses rôles à jouer respectivement, jusqu'à la présentation au consommateur final.

1.2.4.2.2. Le modèle de création de valeur de Business Model

En ce qui concerne le modèle de création de valeur de Business Model, nous avons analysé les travaux de Petrovic, Kittl & Teksten (2001, p.2) qui postulent qu'un « BM n'est pas la description d'un système social complexe en lui-même ». Cependant, ils s'attachent à décrire la logique d'un « système d'affaires » pour créer de la valeur qui repose sur des processus de mise en œuvre. Cependant, Alt & Zimmermann (2001) analysent les processus, la mission, la structure et le modèle de revenus, les aspects légaux et technologiques et ils présentent une vision plus détaillée du BM, en montrant les étapes de la création de valeur.

1.2.4.3. *Le Business Model et ses composantes*

Une synthèse de cinq concepts des principaux modèles ainsi que l'analyse des composantes du Business Model sont proposées par les auteurs dont les contributions majeures sont résumées dans le Tableau 3.

Tableau 3. Les modèles de Business Model (d'après d'Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Lecocq, Demil et Warnier, 2006; Demil & Lecocq, 2010; Mahadevan, 2000 et Jouison et Verstraete, 2008)

Auteurs	Modèles	Composantes
Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005)	Modèle Canvas : neuf blocs	Opérationnel - Le Product et/ou service assimilé (1. à la proposition de valeur) - L'Interface client incluant (2. le ou les segments de marché-cible, 3. le réseau de distribution, 4. la relation-client) - L'Infrastructure de gestion, c'est-à-dire (5. la configuration des activités, 6. des compétences centrales, 7. du réseau de partenaires). Économique - Les aspects financiers liés (8. à la structure de coûts, 9. à la formation des revenus)
Lecocq, Demil et Warnier (2006)	Composantes de BM	L'utilisation des ressources et de compétences La définition de l'offre aux clients L'organisation interne et externe
Demil & Lecocq (2010)	Modèle RCOV	Les Ressources Les Compétences La Proposition de valeur L'Organisation interne et externe
Mahadevan (2000)	Courants	Le Flux de valeur Le Flux de revenus Le Flux logistique
Jouison et Verstraete (2008)	Modèle GRP	Selon Jouison et Verstraete (2008), l'opérationnalité du Business Model est composée de la Génération de la valeur (la proposition de valeur, la fabrication de la valeur), la rémunération de la valeur (les sources ou canaux des revenus, le volume des revenus et les gains) et le partage de la valeur (le réseau d'affaires et la compréhension des échanges de valeur, la mise en place des relations d'échanges et les exercices de conviction).

Les auteurs, Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005); Demil & Lecocq (2010); Osterwalder & Pigneur (2010) ont abordé le Business Model : leurs travaux ont trait aux composantes, au modèle et à la construction de blocs différents et ils révèlent les points communs suivants :

- Proposition de Valeur
- Architecture de Valeur
- Équation de Profit Économique

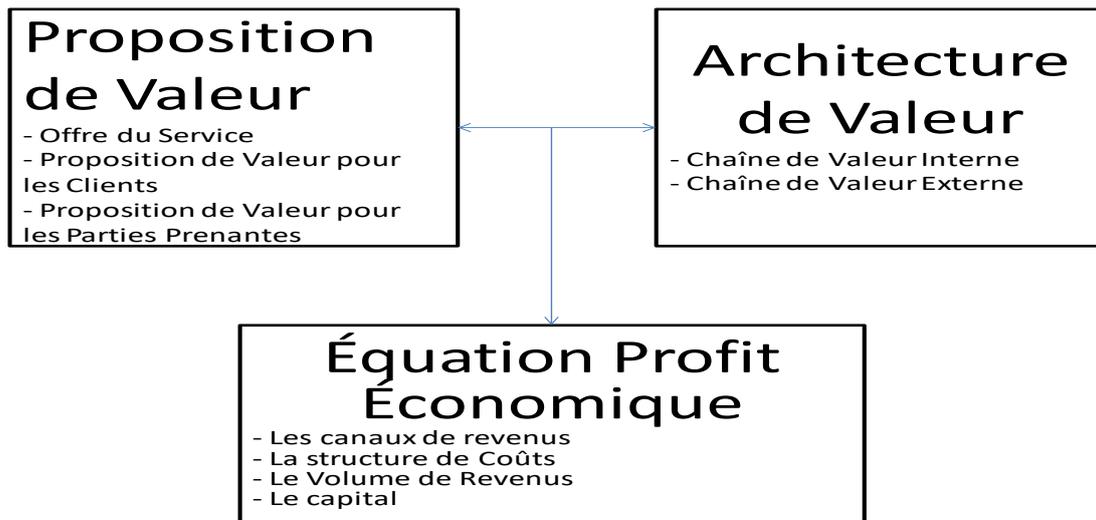
Nous voyons que le Business Model fonctionne dans les entreprises selon trois composantes :

- Tout d'abord ce qui permet de déterminer ce qui relève de la création de valeur produite par une offre aux clients et comment se déroule la gestion.

- Ensuite, la proposition de valeur destinée aux réseaux de valeur externe constitués par les parties prenantes, en imposant enfin l'architecture de valeur (interne) et le réseau de valeur (externe) de partenaires.
- Enfin la manière par laquelle une entreprise peut réaliser des profits et générer des revenus durables.

Ensuite, viennent les trois composantes qui forment une partie de Business Model :

Figure 5. Les trois composantes du Business Model (d'après de Lecocq, Demil et Warnier, 2006 et Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005)

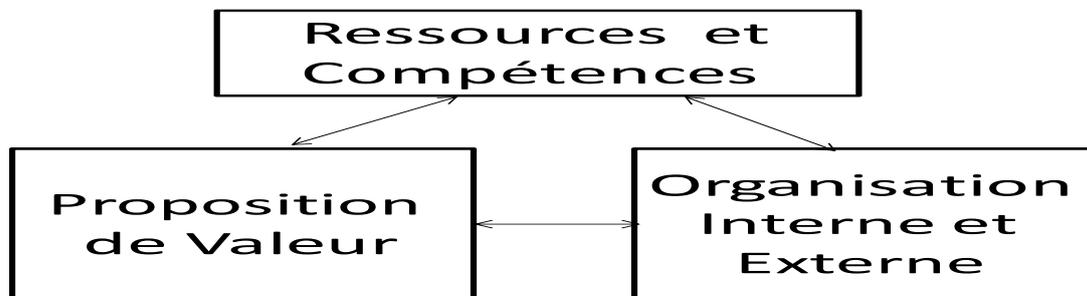


D'une part, on constate que Lecocq, Demil et Warnier (2006) ont introduit deux éléments dans leur définition : ils ont analysé *le concept de Business Model en l'assimilant au modèle économique*. D'autre part, les Business Models présentent un outil qui s'adapte au besoin quand il s'agit de maximiser le bénéfice économique d'une affaire donnée, avec de possibles changements dans leurs structures et dans le fonctionnement de l'organisation interne de l'entreprise. Les ressources s'appuient sur différentes caractéristiques : la mise en place des compétences, la technologie et les investissements, etc. De plus, il existe les évolutions de l'environnement institutionnel et ensuite, les composantes constitutives de la démarche RCOV (les ressources et les compétences, l'organisation, la proposition de valeur) dont on doit tenir compte. Le choix typologique qui détermine les composantes établies par les auteurs se base notamment sur la différence expliquée par Penrose (1959) entre les ressources détenues par la firme (qu'elles soient tangibles ou intangibles) et l'usage qui en est fait au sein de l'organisation en fonction de ses choix organisationnels (définis par les entrepreneurs ou managers). Nous proposons l'intégration avec l'équation de profit que nous qualifions de « RCOV-EP », ce qui est similaire à celle proposée par Lecocq et al. (2006).

En 2010, Demil & Lecocq ont développé le modèle RCOV qui articule les ressources et les compétences mobilisées par l'entreprise, les propositions de valeur formulées aux clients, et l'organisation interne et externe (le réseau de valeur) de l'entreprise.

Les auteurs décrivent les processus par lesquels une entreprise contrôle ses ressources et ses compétences, en transformant une proposition de valeur qui est destinée à ses clients à travers un montage sur l'architecture de valeur interne et externe, et qui est constituée par plusieurs parties prenantes et clients participant à l'offre de valeur. Le Business Model offre divers mécanismes de choix stratégiques destinés à optimiser les revenus et ainsi, Verstraete et Jouison-Laffitte (2010a) peuvent déclarer que ceci affecte le discours entrepreneurial et le succès de la création d'entreprises. Ils définissent le Business Model comme une convention entre les parties prenantes.

Figure 6. Le Modèle RCOV (d'après Demil & Lecocq, 2010)



En phase exploratoire, (Jouison et Verstraete, 2008) ont analysé la capacité du Business Model à faire adhérer les différentes parties prenantes autour d'un projet de création d'entreprises. La théorie des conventions permet d'insérer le Business Model du projet de création d'entreprises à l'environnement, qui est constitué de différentes conventions : par exemple, la convention du plan d'affaires ou business plan, qui aide le créateur à formaliser son projet et à identifier les détenteurs de ressources.

En outre, Verstraete et Jouison-Laffitte (2010a) ont eu un impact sur le discours entrepreneurial et le succès de la création d'entreprises. Ces auteurs définissent le Business Model comme une convention entre les parties prenantes, ayant pour finalité la création par l'exercice de modélisation. Leur modèle GRP est construit autour du concept de valeur défini selon trois angles :

1. « la Génération de la Valeur (G) »

Le Business Model s'inscrit dans une dimension de « la Génération de la Valeur (G) », regroupe (le porteur du projet, la proposition de valeur, et la fabrication de la valeur). Cette première proposition

représentant un axe relatif à la création de valeur pour le marché. L'expression la plus remarquablement reprise est « value proposition » (Teece, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Linder & Cantrell, 2001b; Mahadevan, 2000;), suivie par celle de « customer value » (Magretta, 2002; Afuah & Tucci, 2001) et la capacité de l'entreprise à fabriquer et délivrer cette valeur. (Alt & Zimmermann, 2001) évoquent la « structure » et les « processus », la question des « capacités » (Applegate, 2001b) et les ressources nécessaires pour concrétiser le Business Model (Jouison et Verstraete, 2008; Hedman & Kalling, 2003; Demil & Lecocq, 2010; Verstraete, Néraudau, Jouison, 2016).

2. « la Rémunération de la Valeur (R) »

Le Business Model comporte une dimension qui est « la Rémunération de la Valeur (R) », c'est-à-dire le prix payé par les clients intéressés par ce qui est proposé; cette dimension comporte à la base les sources ou canaux de revenus, le volume des revenus et la performance. Les auteurs considèrent deux formes de performances financières (rentabilité de l'exploitation, rentabilité des investissements) et une performance non financière. On se trouve ici dans l'axe du modèle économique. Celui-ci questionne les flux de revenus (Alt & Zimmermann, 2001; Mahadevan, 2000; Afuah & Tucci, 2001) et la structure des coûts afférents (Lecocq et al., 2006; Morris, Shirokova & Shatalov, 2013) permettant à l'entreprise d'être durablement performante (Magretta, 2002; Petrovic, Kittl & Teksten, 2001; Morris, Shirokova & Shatalov, 2013; Rappa, 2000).

3. « Partage de la Valeur (P) »

Le Business Model fonctionne dans une dimension « Partage de la Valeur (P) », regroupe (l'architecture de la valeur, les conventions et le réseau des parties prenantes). Cette dimension fait partie d'un axe qui englobe les relations avec les partenaires et l'imbrication dans un réseau. Timmers (1998) évoque la possibilité de bénéfices potentiels pour les différents acteurs. Mahadevan (2000) s'intéresse aux flux de valeur destinés aux partenaires de même que Gordijn, Akkermans & Van Vliet (2000). Egalement, Applegate (2001b) déclare que la valeur réfère au retour de bénéfices pour les investisseurs et pour les autres parties prenantes; cependant Amit & Zott (2012) considèrent la façon dont un BM permet la création de valeur pour l'entreprise et pour ses partenaires.

Nonobstant, Jouison et Verstraete (2008); Verstraete, Néraudau, Jouison (2016) parlent de partage de la valeur : la nature du BM est donc ici conventionnelle et se réfère seulement à la valeur. Selon Verstraete et Jouison-Laffitte (2009, 2010b, 2011a), le BM est un artéfact par le fait même que l'on

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social*

a modelé ce qui est possible et qu'il s'agit d'une forme de simulation dans laquelle les partenaires potentiels sont invités à participer. En effet, le BM est en quelque sorte le moyen d'exprimer la vision commune du monde pour les multiples parties prenantes qui devraient constituer l'entreprise, selon Verstraete et Jouison-Laffitte (2010b).

Moyon (2011) aborde la stratégie sous un angle intégrant l'identification de logiques sous-jacentes à l'ensemble des composantes constitutives du modèle d'affaires, qui participent aux fonctions ou aux processus de l'entreprise et la mise en œuvre de son BM. Ainsi, cette logique englobe la logique de changement qui évoque la possibilité de « création de valeur dans un autre système d'activité ». En effet, l'intégration de certains apports, en ajoutant un élément d'analyse à la cohérence et la pertinence des composantes du Business Model relatifs à la communauté sociale (par exemple, les valeurs de l'organisation), font émerger les relations informelles, qui se traduisent par le sentiment d'appartenance des travailleurs à l'organisation et à l'esprit de corps.

La vision intégrée de l'entreprise dans son environnement, de par la connexion qui permet à l'entreprise sociale de bénéficier de relations fortes de nature différentes avec les partenaires, les bénévoles, de par une coopération de type communautaire pour son intérêt propre, et de par la relation avec les employés en tant individus, implique la fidélisation des collaborateurs qui assurent le succès de l'organisation sur le long terme dans l'aspect temporel du Business Model (Smida et Condor, 2002). Par ailleurs, la continuité est vue comme la capacité d'une entreprise à capitaliser les expériences passées, à s'engager pour longtemps dans les apprentissages et fonder le changement à partir de ressources et activités-clés, pour le déploiement de sa mission substantive, et en outre, compléter l'analyse de la performance et trajectoire de l'entreprise du BM (Jouison et Verstraete, 2008).

Martins, Rindova, & Greenbaum (2015, p.103) définissent un Business Model "schéma", une structure cognitive formelle qui consiste en attributs (composants du Business Model) et les relations entre eux. Ainsi donc, l'avantage de leur définition réside dans l'opérationnalité des processus proposés à l'entreprise. Elle cherche à ce que les processus soient dynamiques afin de contrôler et gérer les démarches d'affaires. Cependant, les entreprises cherchent dans ses dimensions à déterminer la structure des revenus, la structure de ses charges et la combinaison des composantes afin de que le Business Model soit engendré pour le profit et ait une durabilité dans le temps.

D'autre part, le Business Model et son Architecture de Valeur Externe est la dernière piste de réflexion sur les blocs distribués qui constituent le Business Model entre les divers courants. Mahadevan (2000) a proposé une approche des BM fondée sur une description liée aux valeurs dont un client un « stakeholder » va pouvoir bénéficier dans la relation d'affaires, aux sources de revenus pour l'entreprise et à l'outil opérationnel qui permet de concrétiser le produit ou le service, aux choix stratégiques des organisations, aux pressions et aux changements de l'environnement externe.

Nous procédons ensuite à une synthèse des courants théoriques à travers la valeur sociale, les modèles de revenus et la logistique sur les modalités d'intégration des ressources et des compétences des organisations. Nous prenons pour exemple les associations poursuivant des buts économiques et sociaux au sein BM, de l'entreprise à la formulation d'une proposition de valeur sociale qui comporte des éléments de réponse attendue, en intégrant la dimension sociétale de la performance au sein de l'équation de profit (d'après Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010) et la manière dont une firme obtient et distribue de la valeur pour elle-même. Ceci permet d'intégrer les attentes des parties prenantes externes qui sont, par exemple, les partenariats, les segments de clientèle, les relations avec le client comme relations nécessaires au profit de l'entreprise. Le Business Model a pu être analysé selon la perspective d'un système d'activité (Zott & Amit, 2010) à une échelle individuelle afin de créer un équilibre entre les composantes qui peut évoluer suivant les interactions avec les composantes de l'environnement liées aux parties prenantes de la firme. Il faut souligner la flexibilité du Business Model qui vise un rendement maximum de la valeur grâce à la vision purement actionnariale en vue de l'intégration des parties prenantes dans les objectifs de création et de capteur valeur de l'organisation, selon Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010).

Selon Demil, Lecocq, & Warnier (2018), le modèle d'entreprise a permis d'intégrer les différentes façons de déployer des ressources, de créer et de capturer de la valeur. Grâce à l'approche pragmatique incorpore à nous détaillons les principales caractéristiques de l'environnement organisationnel qui ont été introduites dans la pensée du modèle économique. L'adoption d'une perspective de Business Model ne signifie pas que l'environnement est négligé dans le processus de la stratégie. Toutefois, l'environnement n'est pas considéré comme déterministe, et l'organisation n'a pas à s'intégrer à l'environnement ou à tenter de le changer. Grâce à une optique pragmatique, le Business Model est conçu comme le fonctionnement de l'écosystème d'une organisation dans un environnement plus large.

1.2.4.4. *Le Business Model et les stratégies*

L'approche par le Business Model (Lecocq et al., 2006), permet d'aborder la stratégie à un niveau intermédiaire entre les décisions stratégiques et la mise en œuvre fonctionnelle des processus de création et de captation de valeur de l'entreprise (modalités de génération du profit). Ainsi, cette approche permet de comprendre les mécanismes sous-jacents à l'évolution du Business Model dans le temps.

Encadré 2. La confusion entre Business Model et stratégie

Il semble qu'il existe une confusion entre Business Model et stratégie. Quand nous analysons la littérature sur le Business Model, nous percevons diverses confusions citées par différents auteurs entre le BM et la stratégie. Certains emprunts sont sans ambiguïté, comme on le voit chez Ramírez et Smida, 2010a; Warnier et al., 2004 : le BM ne devant pas réinventer la stratégie comme la mission, la valeur du client, la chaîne de valeur et les ressources dans le domaine de la stratégie. En effet, l'approche descriptive des composantes du BM, en séparant les stratégies du Business Model en l'état des connaissances et celles acquises en abordant le BM, sont sujettes à l'exploration et ne sont pas déterminées par des schémas qui vont de soi et sont considérés comme des certitudes, selon Chesbrough & Rosenbloom (2002). Cette stratégie est fondée sur des calculs et des choix analytiques à travers la fiabilité des informations. Dès lors, la littérature en stratégie a induit un biais cognitif dans la pensée stratégique. North (2005) incorpore souvent un ensemble de croyances partagées, de normes et de règles communes. Par ailleurs, en 1986, Prahalad & Bettis introduisent le concept de logique dominante dans un ensemble de règles heuristiques, normes et croyances que les dirigeants élaborent pour guider leurs actions stratégiques – une sorte de filtre des idées et des comportements qui va permettre de maintenir la convergence et la cohérence de l'ensemble.

De plus, les divers constats qui existent montrent les spécificités du sujet traité (Lecocq et al., 2006 et Applegate, 1999) grâce à ce qui a été examiné au niveau de la structure, des composantes, des différentes relations qui ont été décrites, du concept de proposition, de l'offre et de la valeur créée pour le client du BM. De cette manière, nous constatons que les concepts préexistants s'articulent entre-eux.

1.2.4.4.1. Un Business Model et ses sources de revenus

En ce qui concerne le Business Model et ses sources de revenus, Moyon (2011) propose une typologie de changement de BM fondée sur le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006), sur quatre principales logiques de changement de BM :

- La logique d'optimisation (les modifications sur l'organisation permettent d'accroître la profitabilité de l'entreprise, en optimisant le rapport entre les volumes de coûts et de revenus);

- La logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités (ce qui permet à l'entreprise de redéployer des actifs pour reformuler sa proposition de valeur et développer de nouvelles sources potentielles de revenus), et dans ce cas de figure, les composantes, l'organisation et la proposition de valeur sont modifiées;
- La logique de redéfinition du périmètre d'activité qui consiste à externaliser des activités réalisées en interne, ou à intégrer des activités confiées à des partenaires. Dans ce cas, les composantes de ressources, les compétences, ainsi que l'organisation sont concernées;
- La logique d'émergence d'un nouveau BM (qui correspond aux situations de changement radical de ce même BM) va modifier les composantes du BM). Roux (2011); Warnier, Demil et Lecocq (2010) précisent que les revenus issus de la proposition de valeur au sein du modèle d'affaires peuvent être variés et qu'ils intègrent les flux de trésorerie parallèlement aux flux de revenus et aux coûts, constituant ainsi une approche dynamique de la production de revenus d'un Business Model déterminé.

Encadré 3. La composante temporelle de la stratégie

Pour déterminer la composante temporelle de la stratégie, il faut recourir à l'analyse de la stratégie d'une entreprise et cela nécessite la prise en compte de cette composante. De même, l'approche du BM constitue un outil de représentation à un moment T et intègre une dynamique de conception et d'évolution de la trajectoire des BMS (Business Model Social). Cette trajectoire du BM appelle la nécessité d'analyser la cohérence de ces actions entreprises pour créer ou transformer un BM dans le temps et en assurer la pérennité, selon Demil, Lecocq et Warnier, 2013; Chesbrough, 2010; Zott & Amit, 2010. Cette trajectoire dépend de la représentation du BM retenue par les auteurs pour étudier le changement. Ainsi, les modèles de changement de Business Model reposent sur le principe d'analyse et le type de changement va se qualifier en fonction de la nature et du nombre de composantes touchées par celui-ci. Afin de montrer l'évolution d'un BM (Demil & Lecocq, 2010; Teece, 2010), le déroulement de ses travaux ont permis de comprendre certains antécédents et certaines conséquences de la transformation d'un BM, la manière dont ces actions s'articulent au sein d'une dynamique cohérente de trajectoire stratégique.

Linder & Cantrell (2001a) proposent néanmoins une typologie incluant trois logiques de changement et d'évolution liées à trois composantes : l'organisation, la proposition de valeur et le modèle de revenus. Si le modèle de revenus évolue, le changement est faible (« Renewal Model »); si la proposition de valeur évolue pour intégrer de nouvelles activités ou de nouveaux marchés, le changement devient important (« Extension Model »); enfin, si l'entreprise décide d'adopter une

nouvelle logique de création de valeur conséquente, pour l'ensemble des dimensions du BM initial le changement est alors radical (« Journey Model »).

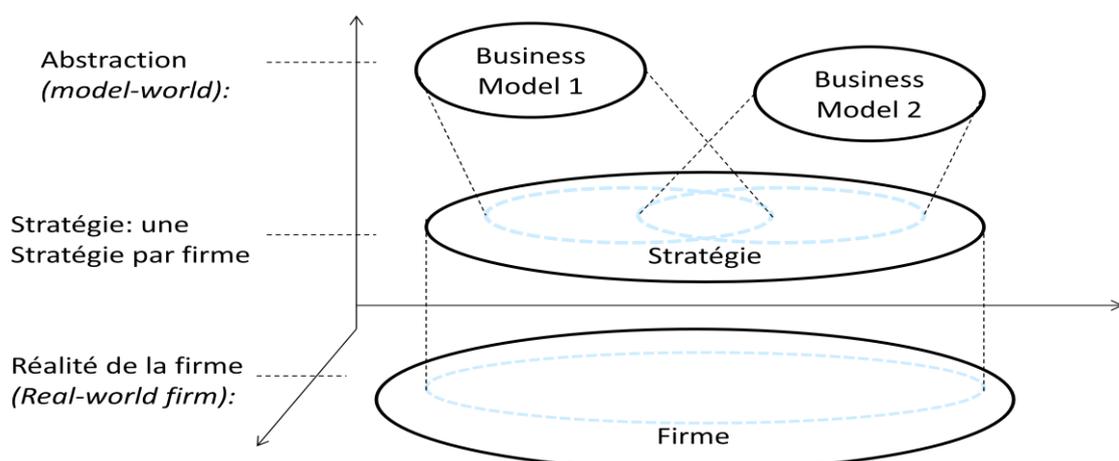
Encadré 4. Antagonisme ou complémentarité entre BM et stratégie

Pour démontrer l'antagonisme ou la complémentarité entre BM et stratégie, nous avons voulu examiner la relation, proposée par divers auteurs, entre la stratégie du Business Model et une analyse parallèle, pour mettre à jour les similitudes ou la distinction entre ces deux termes. Porter (2001) a émis diverses réflexions sur la stratégie ou le marketing, mais celles-ci comportent des manques et des lacunes en matière de stratégie, car y sont décrits seulement les éléments constitutifs qui font partie du BM, tels la mission, la chaîne, la valeur pour le client, les produits ou les services et les facteurs de différenciation sur la notion de positionnement concurrentiel des stratégies.

Par contre, chez Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998), il n'existe pas de définition unique et universellement acceptée de la stratégie. Le Business Model et le concept de Stratégie, pour Magretta (2002), sont aujourd'hui utilisés comme solution de remplacement. Le BM décrit l'assemblage d'un système d'affaires sans tenir compte de la mesure de la performance. La stratégie est vue comme le but à atteindre par l'entreprise pour se distinguer de ses concurrents. Enfin, le BM représente le relais entre la planification stratégique et sa mise en œuvre, selon Osterwalder & Pigneur (2002).

En outre, les travaux de Seddon, Lewis, Freeman & Shanks (2004) procèdent à un examen de la littérature analysant les deux termes « Business » et « Model » qu'ils voient comme une abstraction de la stratégie et nous apprennent qu'il existe encore de nombreuses interférences entre les deux termes.

Figure 7. La relation entre les concepts de Business Model et Stratégie (d'après Seddon, Lewis, Freeman & Shanks, 2004)



Les mêmes auteurs, avec leur vision Porterienne de la stratégie, nous permettent d'imbriquer différents éléments constitutifs. L'entreprise adopte une position de long terme sur le marché pour faire comprendre l'offre de valeur aux clients ou aux parties prenantes, ce qui permet de formuler ou de créer divers échanges pour délivrer la valeur aux clients, et ainsi avoir un système d'ajustements qui peuvent être difficiles à imiter entre les parties prenantes ou *stakeholders* du système construit par l'entreprise : en effet, le but est de générer un retour sur investissement.

La stratégie de chaque entreprise se doit d'être unique parce qu'elle montre le contexte spécifique de l'activité de l'organisation. À cet égard, l'ellipse étroite représentant l'entreprise à la Figure 7 et la définition de la stratégie n'incluent pas toutes les caractéristiques propres à la firme qui doit avoir des stratégies différentes pour chaque domaine d'activité stratégique. En réalité, les auteurs considèrent le BM comme une abstraction de la stratégie qui ne renferme que quelques informations essentielles sur les activités de l'entreprise et donne une vision simplifiée et partielle de la stratégie. Un intérêt supplémentaire et plus accessible repose sur la Figure 7 car les ellipses apparaissent plus petites que la stratégie ou simplifiée après le positionnement concurrentiel et inexistant des considérations sur le Business Model. Plusieurs BM peuvent être définis sur la base d'une même stratégie parce qu'un Business Model peut-être appliqué par de nombreuses entreprises.

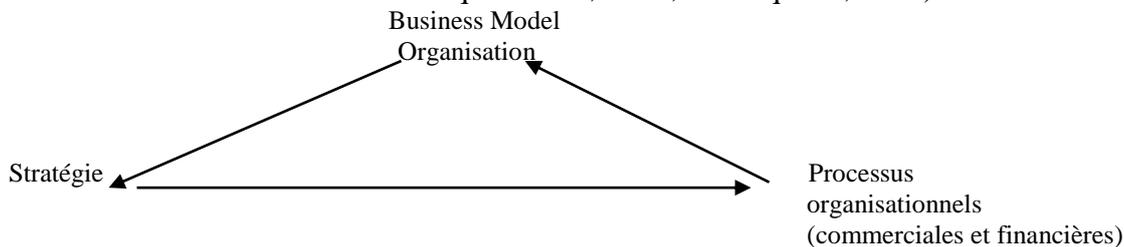
Le Business Model Social doit avoir diverses stratégies compétitives pour accéder à une position dominante : ainsi, il est important d'opérer des choix stratégiques pour faire évoluer une affaire. D'autres auteurs voient le BM comme le reflet ou la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise dans une dimension opérationnelle, ce qui peut être considéré comme le reflet de la stratégie d'une entreprise ou les choix stratégiques des dirigeants du BM, sur lesquels repose cette stratégie. Une grande entreprise peut s'appuyer sur plusieurs BM, tous cohérents dans une stratégie globale. La stratégie des décideurs doit faire évoluer et faire apparaître les changements dans l'organisation.

Cependant, selon Shafer, Smith & Linder (2005) la stratégie peut-être assimilée à un scénario de choix dans le temps, ou une perspective sur le futur comme un plan (feuille de route) et les visions de la stratégie implique de faire des choix. La stratégie est un guide pour la prise de décisions organisationnelles et leurs implications opérationnelles, l'analyse et la validation des relations résultant de choix stratégiques pris par l'organisation.

Le Business Model est un plan coordonné pour concevoir la stratégie selon trois vecteurs : l'interaction des consommateurs, la configuration des ressources et les leviers de connaissances, (Venkatraman & Henderson (1998)). D'autre part, Warnier et al. (2004) mentionnent que le concept

de Business Model est un lien entre la stratégie (Business et corporate) d'une entreprise et les fonctions d'une stratégie en termes opérationnels, commerciales ou financières.

Figure 8. La conception du Business Model comme notion intermédiaire (inspirée de Warnier, Lecocq et Demil, 2004; Lecocq et al, 2006)



Le concept de Business Model offre une représentation concrète à travers un ensemble d'éléments directement exploitables. Le BM est donc un concept intermédiaire entre la stratégie (choix des activités, obtention d'un avantage compétitif, etc.) et la gestion opérationnelle (financières, marketing, contrôle de gestion, etc.) ou une déclinaison opérationnelle de la stratégie (Lecocq et al., 2006). Ceci permet de comprendre les processus de création et de captation de valeur au sein d'une entreprise à un moment donné, les approches sur l'intégration de l'évolution de la stratégie et l'aspect humain présents dans les composantes du Business Model (Laszczuk, Garreau, Maucuer, 2013).

1.2.4.4.2. Le réseau de valeur de Business Model

Selon Howe (2004), dans le réseau de valeur du modèle d'affaire, la stratégie est indispensable pour assurer le succès d'une organisation car la stratégie s'efforce de contrer une menace extérieure qui est la concurrence, alors que le Business Model trace une histoire sur l'architecture interne de l'organisation. « Comment les activités variées de l'organisation vont, ensemble, donner vie à la mission » nous disent Warnier, Lecocq et Demil (2004). Ces auteurs mentionnent que le Business Model ne consiste pas à choisir la mission, le produit et le marché ou à analyser la concurrence de l'entreprise (Warnier et al., 2004).

De plus, Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) mentionnent des approches en stratégie à travers des questionnements : comment faire mieux que la concurrence ? Le BM doit définir un système d'éléments qui explique l'assemblage des différentes composantes. Dès lors, le modèle d'affaire apparaît comme une représentation à l'intérieur des processus organisationnels qui construisent chaque entreprise, en mettant en application les stratégies qui créeront et apporteront de la valeur au sein d'un réseau en obtenant que chaque organisation ait un Business Model, selon Shafer, Smith & Linder (2005, p.202).

1.2.4.4.3. Le Business Model et une nouvelle structure de coûts et charges

En ce qui concerne la structure nouvelle de coûts et charges, le Business Model permet d'appréhender les logiques d'évolution du concept de par ses différentes composantes, les interactions entre les entreprises à but non lucratif (marchandes et non marchandes) et les entreprises à but lucratif (marchandes) qui structurent un champ. Dans cette situation, on s'aperçoit alors que le processus isomorphique aurait tendance à se calquer sur les entreprises marchandes et adopter leurs pratiques avec, pour conséquence, une réorientation de leur mission, en proposant une amélioration des modèles existants à travers l'évolution de la stratégie au sein du concept.

D'après Jouison et Verstraete (2008) traitant de l'opérationnalité du Business Model, l'entreprise se consacre à une mission sur le long terme chargée de sens et pour construire une compagnie saine et durable. Le potentiel interne inclue la notion de continuité c'est-à-dire que l'entreprise investit afin d'exploiter les compétences, en pratiquant une administration vigilante dont les effets positifs sont associés à l'implication émotionnelle, en instaurant de longs apprentissages et en accroissant la durée des mandats. D'autres mesures sont appliquées et peuvent inclure l'expression de la politique sociale de l'entreprise, la culture des soins et de cohérence avec des individus motivés et engagés dans la philosophie sociale de l'entreprise, les intermédiaires, la promotion des valeurs pour socialiser et instaurer un état providence.

En situation de crise, l'entreprise accepte ses pertes pour garder l'ensemble du personnel, pour assurer le partage de valeurs communes et gérer l'absence de formalité de la firme; elle renforce l'esprit d'équipe et d'initiative. De même, l'entreprise, face à cette situation, doit établir des relations durables envers la société, élargir son réseau, réaliser des investissements de temps et d'argent destinés aux associations, établir des relations de gagnant à gagnant avec les personnes extérieures pour soutenir la firme à long terme (clients, fournisseurs, investisseurs, bénévoles, etc.) et elle doit préserver la liberté de prendre des décisions courageuses et s'exprimer par la rapidité, l'originalité et le courage des actions de l'équipe de direction qu'elle laisse aux entrepreneurs sociaux.

Selon Jouison et Verstraete (2008), les combinaisons de l'opérationnalité du Business Model pour la réussite stratégique des entreprises sur le long terme sont :

- 1) le choix de la firme de se distinguer ou sa stratégie pour gagner un avantage concurrentiel sur le marché;
- 2) l'ensemble des compétences distinctives qui lui permettent de le faire.

Les auteurs remarquent également que le potentiel d'opérationnalisation se situe au même niveau d'analyse que le Business Model entre la stratégie et l'opérationnel.

Encadré 5. Mythes sur le BM et la stratégie

Il existe des mythes sur le BM et sa stratégie. Divers auteurs les ont formulés, tant sur le BM et que sur sa stratégie : les entreprises du e-commerce ou les dot.com étaient auparavant obligées de décrire la façon par laquelle elles comptaient générer des revenus et leurs modèles d'affaires novateurs fondés sur les caractéristiques du marché virtuel, selon Lecocq et al., (2006).

Nous proposons ici la synthèse théorique et les complémentarités des différentes approches sur l'idée du modèle d'affaires ou Business Model. De cette façon, trois phases ont pu être trouvées. Pour la période de 1998 à 2002, les approches ont été analysées à travers un cadre d'analyse théorique unique permettant d'identifier les principaux éléments des travaux proposés et les contributions sur les processus organisationnels de la chaîne de valeur et pour la période de 2003 à 2008, à travers la vision d'un instrument des choix stratégiques. Pour la période de 2009 à 2019, nous avons étudiés les approches afin de présenter la conception de BM par les composantes et par là, clarifier l'utilité de leur modèle RCOV. Ces analyses permettent de décrire l'évolution conceptuelle de Business Model Social.

Le choix des références a été basé sur deux critères : le premier est la récurrence dans la revue de la littérature académique et le second est la pertinence conceptuelle employée par les auteurs concernant le Business Model. Le Tableau 4 présente une synthèse théorique de Business Model.

Tableau 4. Synthèse théorique de la notion BM

De 1998 à 2002 1ère phase : le réseau de valeur	Nous avons réalisé la première phase qui est le réseau de valeur. Le BM est une description d'un système des relations d'affaires entre les rôles des parties prenantes ou <i>stakeholders</i> et l'organisation à travers des réseaux, la chaîne de valeur, qui permet de générer les sources de revenus. Timmers (1998); Applegate (1999); Linder & Cantrell (2000); Amit & Zott (2001); Weill & Vitale (2001); Petrovic, Kittl & Teksten (2001); Rappa (2000, 2002); Magretta (2002).
De 2003 à 2008 2ème phase : la vision comme un instrument des choix stratégiques	La deuxième phase analyse la vision comme un instrument des choix stratégiques. Le BM est un outil au moyen duquel les entrepreneurs sociaux peuvent concrétiser leurs aspirations et les choix stratégiques de l'organisation à travers divers mécanismes, pour elle-même ou son réseau, ce qui leur permet d'obtenir et de générer une structure de coûts, échanges et sources de revenus pour celle-ci, afin d'obtenir avantages concurrentiels. Osterwalder & Pigneur (2003); Warnier, Lecocq et Demil (2004); Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005); Shafer, Smith & Linder (2005); Lehmann-Ortega (2008); Jouison et Verstraete (2008).
De 2009 à 2019 3ème phase : l'articulation des composantes	La troisième phase consiste en l'articulation des composantes. Le BM comprend différentes dynamiques capables de générer des composantes qui peuvent s'adapter aux différents changements produits par l'environnement externe de l'organisation, permettant d'avancer dans l'opérationnalité du Business Model. Demil & Lecocq (2010); Verstraete et Jouison-Laffitte (2010a, b); Osterwalder & Pigneur (2010); Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010); Zott, Amit & Massa (2011); Verstraete, Krémer et Jouison – Laffitte (2012); Osterwalder & Pigneur (2013); Verstraete, Krémer et Néraudau (2016).

Le Tableau 5 regroupe les principaux facteurs du Business Model présents dans la littérature (Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005); Demil & Lecocq (2010); Lecocq, Demil et Warnier (2006); Jouison et Verstraete (2008); Shafer, Smith & Linder (2005)).

Tableau 5. Les éléments du Business Model
(adapté d'Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Demil & Lecocq, 2010; Lecocq, Demil et Warnier, 2006; Jouison et Verstraete, 2008; Shafer, Smith & Linder, 2005)

Valeur	- Proposition de valeur
	- Segments de clientèle
Organisation	Architecture Interne
	1. Chaîne de valeur
	2. Relation
	3. Configuration de valeur
Ressources et Compétences	Architecture externe
	1. Réseau de partenaires
Investissement	La mise à niveau des compétences et la technologie
	Investissement

La dimension relative aux composantes du Business Model nous apporte une réflexion et une orientation : sous cet aspect nous pourrions considérer le Business Model (BM) comme un phénomène social et managérial.

D'autre part, nous nous concentrons sur les modèles d'affaires afin de montrer leurs caractéristiques particulières dans le fonctionnement interne à l'entreprise. Par le biais des composantes : à la création de valeurs sociétés qui doivent exister afin de montrer les comportements au travail des visions de l'entrepreneur social. Nous cherchons de préciser si le Business Model vient apporter ou influencer la vision de l'entrepreneur social.

La définition proposée par Osterwalder (2004) est adaptée aux spécificités de notre recherche et elle est présentée dans la littérature comme pouvant influencer l'évolution des Business Models. En intégrant les définitions proposées par les auteurs et en reprenant les principaux apports de la littérature, les particularités de l'entreprise au moyen d'une activité entrepreneuriale comme celle étudiée dans cette thèse apparaissent.

La revue de la littérature a montré que la notion initiale statique a eu une évolution transformationnelle qui permet Demil & Lecocq (2010) de constater que le BM offre des outils pour les changements stratégiques dus à l'environnement externe de l'organisation et que le BM comprend une description et une classification des activités.

1.3. Le Business Model, l'Entreprise Sociale et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux

Cette section cherche à montrer l'apport des visions des entrepreneurs à l'entreprise sociale. Pour ce faire, nous nous basons sur la question suivante : sur quels critères les organisations sociales adoptent-elles le Business Model ? Notre propos se fera par le biais des travaux sur l'Entreprise Sociale et ceux sur le secteur social.

1.3.1. Sur quels critères les organisations sociales adoptent-elles le Business Model ?

Aux Etats-Unis, l'entreprise sociale a émergé dans les années 1990. Dees & Anderson (2006) distinguent deux grandes écoles américaines de pensée : l'école de ressources marchandes et l'école de l'innovation sociale.

L'école des ressources marchandes identifie l'entreprise sociale selon ses activités qui poursuivent leurs finalités économiques marchandes. Par moyen des organisations privées non lucratives, qui poursuivent au service de la mission sociale, mise aux problèmes de financement des organisations « non profit », au moyen des limites dans la collecte de dons privés ou dans leur recherche des subventions. Par exemple : voire intéresser des financiers auprès des pouvoirs publics et des fondations. Dans cette lignée, le modèle proposé par Salamon & Sokolowski (2016) se fonde sur des avancées majeures dans le travail des organisations à but non lucratif, le volontariat et des concepts liés à la construction et à la fondation de nouvelles contributions sociales. De plus, cette école postule que les entreprises sociales à but lucratif ou non lucratif cherchent une finalité sociale pour leurs activités marchandes (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006); diverses initiatives de gestion ont été apportées au secteur privé à but lucratif, afin d'inscrire dans des stratégies de responsabilité sociale des entreprises (RSE), le compromis social corporatif. Ces entreprises considèrent leurs démarches comme une contribution à la société.

L'école de l'innovation sociale est une école américaine qui se concentre sur l'établissement de nouvelles façons d'aborder des problèmes ou de satisfaire des nécessités sociales. Les promoteurs de cette école sont Bill Drayton et Ashoka, qui l'ont créée en 1980. Par le biais de cette école, ils ont pour but de chercher et de soutenir des individus en utilisant les modèles d'idées visant des changements sociaux, une définition d'entrepreneur social et ses qualités. L'entrepreneur social et ses qualités représentent la force pour obtenir ces changements sociaux.

Les travaux de l'entreprise sociale proposent diverses approches pour caractériser l'entrepreneuriat social et portent sur les phénomènes individuels, organisationnels et interorganisationnels (Bornstein, 1998; Leadbeater, 1997; Drayton, 2002; Emerson, 2003; Mair & Marti, 2004; Hockerts, RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social*

2006), autour d'impacts sociaux, de l'innovation sociale, de méthodes managériales, du statut de l'organisation à but lucratif ou non lucratif, du privé ou du public, à l'activité entrepreneuriale de la création de valeur aux dimensions économiques et sociales. Ces auteurs avaient conçu et conçoivent encore que les affaires, notamment pour montrer l'apprentissage des conventions, sont à considérer alors que le concept associé peut être un problème dans la mesure où les conventions n'apparaissent pas explicitement dans les modèles stratégiques classiquement employés (Verstraete et al., 2016). Cet apprentissage s'adresse à des consultants en stratégie.

Par exemple, concernant la dichotomie de l'entrepreneuriat social et commercial, Santos (2012, p.339) mentionne que : "ce qui distingue l'entrepreneuriat social du commercial est une approche prédominante à la création de valeur plutôt que la capture de valeur". La réponse se trouve à des domaines où les externalités sont fortes, en particulier les externalités positives, où le potentiel de capture de valeur est inférieur au potentiel de création de valeur parce que les bénéfices pour la société de l'activité vont bien au-delà des bénéfices acquis aux entrepreneurs (Santos 2012, p.342). Acteurs économiques qui, en raison de leur motivation à créer de la valeur sans se soucier de la quantité qu'ils capturent, entreront dans des domaines d'activité où se produisent les défaillances les plus sévères du marché et du gouvernement [...] s'agissent généralement de zones avec des externalités positives négligées qui affectent les populations défavorisées (Santos 2012, p.344). Nicholls (2006) propose un continuum de l'entrepreneuriat social allant de l'activité volontaire (voluntary activism), fondé sur des dons et du bénévolat, à l'innovation sociale des entreprises (corporate social innovation), qui consiste en des investissements à risque pour une finalité sociale au moyen d'une société privée de type capitaliste.

Le quotient de l'entrepreneur social (SEQ) est une échelle psychométrique qui couvre six dimensions : créativité, éthique, ouverture au changement, risque-prise, autonomie et motivation de réalisation (Jilinskaya-Pandey & Wade, 2019). Les entrepreneurs sociaux sont des personnes ayant une mission sociale, capables de combiner pratiques et connaissances, et de développer des associations pour promouvoir un changement social soutenable (Macke, Rubim Sarate, Domeneghini, & Aparecida da Siva, 2018).

En Europe, l'entreprise sociale a fait son apparition pour la première fois en Italie à la fin des années 1980 (Defourny, 2001). Le concept s'est étendu au niveau européen dès la seconde moitié des années 1990 avec la reconnaissance juridique des « coopératives sociales ». Son statut juridique reconnaît le besoin de développer une activité économique ayant une finalité sociale. Le Gouvernement Britannique a défini l'entreprise d'intérêt communautaire comme une organisation

indépendante avec des objectifs sociaux et économiques, destinée à remplir un rôle social et une durabilité financière à travers le commerce. De plus, ces nouvelles initiatives entrepreneuriales ont été observées dès 1990 dans la revue intitulée : « Entreprise Sociale » pour cerner l'existence d'un troisième secteur (Defourny & Nyssens (2010a; 2016)). Un réseau européen de chercheurs s'est constitué en 1996 pour étudier l'émergence des entreprises sociales en Europe, couvrant l'ensemble des quinze pays qui formaient l'Union européenne. Ce réseau a réalisé de nombreux travaux et présenté une approche commune de l'entreprise sociale.

En 2002, une brusque accélération s'est produite au Royaume-Uni : le gouvernement de T. Blair a lancé une « Coalition for Social Enterprise » et a créé une « social enterprise unit » pour améliorer la connaissance et surtout promouvoir les entreprises sociales dans le pays tout entier. En Juillet 2002 est paru un ouvrage intitulé « *Social Enterprise : A Strategy for Success* », dans lequel la Secrétaire au Commerce et à l'Industrie, P. Hewitt, a proposé la définition suivante : « une entreprise sociale est une activité commerciale (business) ayant essentiellement des objectifs sociaux dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces finalités, dans cette activité ou dans la communauté, plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires ».

Pour Defourny J. et Nyssens M. (2011), les statuts juridiques n'ont pas une incidence dans l'entreprise sociale, ils sont différents et viennent des caractéristiques particulières de l'entreprise sociale, avec un niveau minimum d'emploi rémunéré, et l'entreprise sociale est dépendante des statuts juridiques. Dans cette approche, l'auteur ne tient pas compte de la relation sociale.

Ainsi, Austin, Stevenson & Wei-Skillern (2006) et Mair & Marti (2004) défendent l'idée que les entreprises sociales ne devraient pas être limitées à une forme juridique particulière, car ce sont les objectifs qui comptent et non pas la forme juridique. Toutefois, selon Kuratko (2005), la dimension entrepreneuriale à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation, les entreprises avec ou sans but lucratif et dans le cadre d'activités commerciales et non commerciales, doivent produire des idées créatives. En outre, l'activité entrepreneuriale du secteur privé a une double création de valeur : sociale et économique (Alter, 2004).

Les divers auteurs utilisent le concept de l'entrepreneur social pour décrire le profil en incluant le contrat avec l'entreprise sociale. Cependant, il nous est apparu divers indices sur les constantes préoccupations pour obtenir les aspects financiers de l'entreprise sociale, par les biais d'aspects

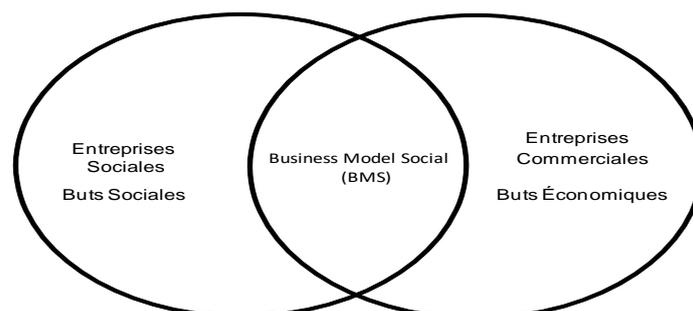
budgétaires, financiers et par les statuts juridiques, plus particulièrement sur les établissements du secteur sanitaire et social (Defourny J. et Nyssens M., 2011).

De ce fait, les ressources humaines et le financement sont une préoccupation pour les entrepreneurs dans les organisations du secteur d'activité public, privé ou associatif.

Les Entreprises Sociales sont celles qui se donnent pour mission d'obtenir des changements sociaux, en créant une valeur sociale et économique qui répond aux nécessités non couvertes par le marché, selon Ashoka et McKinsey, (2004). Ceci nous conduira à décrire par la suite quelques types d'entreprises sociales dans le secteur sanitaire et social. Les entreprises sociales, comme c'est le cas des associations sont dans « un secteur sous tension » (Laville, 2009) qui cherchent le bénéfice financier maximal dans les Business Models Sociaux et qui peuvent chercher le bénéfice social maximal. De plus, les bénéfices de l'entreprise sociale seront réinvestis dans celle-ci pour perdurer.

L'entreprise sociale à but lucratif cherche le bénéfice maximal économique et la distribution aux actionnaires du profit et aux activités commerciales, comme c'est le cas des associations, (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). En effet, la notion de *Social Business* recouvre les entreprises, quel que soit leur statut, qui doivent couvrir l'ensemble de leurs coûts par des ressources marchandes. Cette notion reconnaît un modèle d'entreprise qui se focalise sur la fourniture de biens ou de services à des clients économiquement faibles. Ces entreprises sociales ne perçoivent aucun dividende car les profits sont réinvestis intégralement dans l'entreprise au service de la mission sociale (Defourny et Nyssens, 2011). D'autre part, toute l'œuvre classique de J. Schumpeter analyse le développement économique qui représente un « process of carrying out new combinations » dans le processus de production; cependant, les entrepreneurs sont définis comme des personnes dont la fonction est de mettre en œuvre ces nouvelles combinaisons. Il faut noter que l'entrepreneur n'est pas nécessairement propriétaire d'une entreprise.

Figure 9. Les Entreprises Sociales et Les Entreprises Commerciales (adaptée de Defourny, 2001; Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010 et Defourny et Nyssens, 2011)



A la base, le bénéfice et le revenu sont des notions différentes dans le secteur social. Quand on parle d'« approche du point de vue économique » (monétaire), on entend par « revenu » l'argent que reçoit le secteur social et les bénéfices qui sont les utilités et que le secteur social obtient après avoir aboli les prix. Cependant, selon l'approche d'un point de vue social, le bénéfice est ce qui est obtenu et qui va favoriser les membres de la communauté sociale. De ce dernier point de vue, les bénéfices sociaux sont tout ce qui fait que les gens vivent de mieux en mieux.

Par contre, l'objectif de l'entreprise classique dans un secteur privée de type capitaliste est de maximiser le bénéfice des actionnaires. Les travaux de l'entreprise classique montrent que la nature et la forme des outils de gestion sont ainsi déterminées par l'usage que les auteurs de l'organisation souhaitent en faire en créant une valeur économique qui répond aux nécessités rentables des clients. En effet, la conduite des organisations est de positionner et pouvoir créer un avantage compétitif et de proposer une utilité sociale au plus nécessiteux.

L'entreprise sociale se propose de tracer une généalogie de la conception. Par conséquent, il lui faut positionner les particularités du terrain d'étude des associations qui poursuivent des fins lucratives et sociales à travers des comparaisons existantes conduites en matière d'entrepreneuriat social ou d'entreprise sociale. Il existe 2 types d'entreprises : celles qui touchent le secteur coopératif et les organisations non lucratives dont les associations caritatives.

1.3.1.1. Les entreprises d'économie sociale et solidaire (ESS)

Les ESS comprennent les coopératives, les organisations non lucratives et les associations caritatives. Aujourd'hui, les « Entreprises Sociales » se rapprochent du modèle de gestion de l'entreprise privée.

À côté des concepts de l'économie sociale, est utilisé la dénomination « troisième secteur » à travers la nécessité des entreprises d'économie sociale et solidaire qui soit reflétée et qui répondrait à tous les besoins de la population. À partir du dernier tiers du XX^{ème} siècle, des entreprises et des organisations situées dans le secteur public et le secteur privé capitaliste ont connu une importante croissance, comme pôle d'utilité sociale dans le système économique. Au XX^{ème} siècle, est apparu dans la littérature économique anglo-saxonne le concept de secteur non lucratif, dont la caractéristique importante selon les règles constitutives, est de ne pas distribuer les bénéfices entre les personnes qui contrôlent (Weisbrod, 1975; 1977).

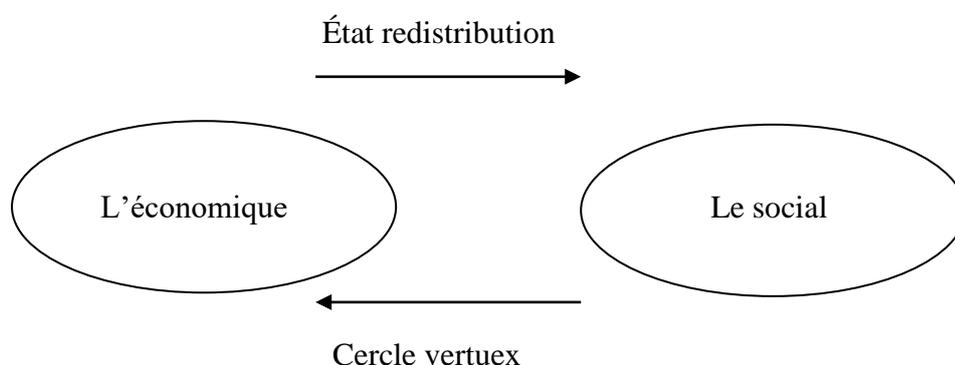
On définit le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) par le statut juridique de ses acteurs (associations, coopératives, mutuelles, et fondations). Elles sont membres du secteur non lucratif (non profit sector aux Etats-Unis) ou son équivalent britannique (voluntary organizations), selon Defourny & Nyssens (2010a; 2016), et par principe, elles se démarquent par l'absence de profit individuel (absence ou limitation dans les coopératives dans lesquelles on rémunère les actionnaires), par la liberté d'adhésion et par la gestion démocratique et indépendante.

En effet, les structures de l'économie sociale se sont développées sous forme de coopératives, de mutuelles ou d'associations; elles se distinguent à la fois des entreprises individuelles par le caractère collectif des entreprises publiques (qui sont des organisations privées) et des sociétés de capitaux (qui réunissent des personnes avant de réunir des capitaux et ne cherchent pas la rémunération de ces dernières). Par ailleurs, selon Jean-François Draperi (2009) « Les membres de l'organisation établissent entre eux une forme de solidarité qui se traduit par la mutualisation des risques, la mise en commun des produits de l'activité et la constitution d'une épargne ».

Les coopératives pourraient être incluses dans la sphère commerciale dans la grande majorité des pays du monde (Salomon & Anheier, 1992, p.129).

De plus, la prestation de services aux ménages (secteur sanitaire ou social), dans les services à la personne, démontrent que l'économie sociale joue un rôle important, complémentaire de l'État, notamment à travers les associations.

Figure 10. La médiation de l'État (adaptée de Lévesque, 1997)



L'intervention de l'État ne constitue pas un frein au développement aux intérêts capitalistes, mais un moteur de développement. D'une part, l'État se concentre sur des interventions économiques : les investissements publics dans les infrastructures et les secteurs économiques, la planification, les nationalisations, les interventions financières et monétaires, la politique publique à matière du

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social

travail et salaires. D'autre part, la loi sur le salaire est remplacée par des négociations périodiques des contrats collectives entre les entreprises et les syndicats sous le contrôle de l'État (Laville, 1994, p.42).

Le marché compte avec un dispositif de contrôle de concilier l'efficacité économique et l'intégration sociale. L'économie sociale est devenue un secteur de l'économie, dont une finalité est de combiner une association de personnes et une entreprise de biens ou services, destinées à satisfaire les besoins d'un groupe de personnes qui sont leurs propriétaires.

Les associations présentent de nouveaux défis à l'entreprise associative, dont l'accès au travail et au logement. Le modèle des associations poursuivent un but social et un but économique. Les associations reposent sur cinq principes de facteurs d'unité :

- l'entrepreneuriat,
- la non-lucrativité,
- la mutualisation qui permet l'intégration et la solidarité,
- la multifonctionnalité à travers l'internalisation des coûts sociaux et la primauté de la dimension relationnelle.

Nous avons trouvé un modèle coopératif basé sur la logique capitaliste, l'analyse du secteur sans but lucratif des économistes anglo-saxons et les théories du lien social et de l'insertion, tentative de lien économique au social dans le secteur de l'économie sociale et solidaire.

Notre recherche présente un éventail fragmenté de modèles économiques allant de modèles sociaux à des entreprises commerciales (Battilana & Lee, 2014; Dohrmann, Raith, & Siebold, 2015; Haigh, Kennedy, & Walker, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2010; Santos, Pache, & Birkholz, 2015; Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010).

Le Tableau 6 présente les variables caractéristiques de l'entreprise sociale qui est l'organisation, par le biais d'organisations non lucratives et des associations caritatives et les différences qui existent avec les coopératives.

Tableau 6. Variables de l'Entreprise Sociale (organisation) dans les organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (inspirée d'Ashoka – McKinsey, 2004; Defourny et Nyssens, 2011 et Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010)

Les organisations non lucratives et les associations caritatives	Coopératives
<ul style="list-style-type: none"> - Le profit dédié à l'objectif social. - Organisations à buts non lucratifs. - Mission sociale. - Une responsabilité envers des parties prenantes. - Le modèle de revenus est le réinvestissement de 100% des bénéfices financiers. - La distribution du profit à programmes sociaux. - Statut juridique particulier. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéfice dans la partie économique. - Organisations à buts lucratifs. - Mission sociale. - Degré élevé d'autonomie et risque économique. - Indicateurs de dimension sociale et niveau minimum d'emploi rémunéré. - La distribution du profit aux actionnaires et dans les activités commerciales. - Formes juridiques : statut de société à finalité sociale.

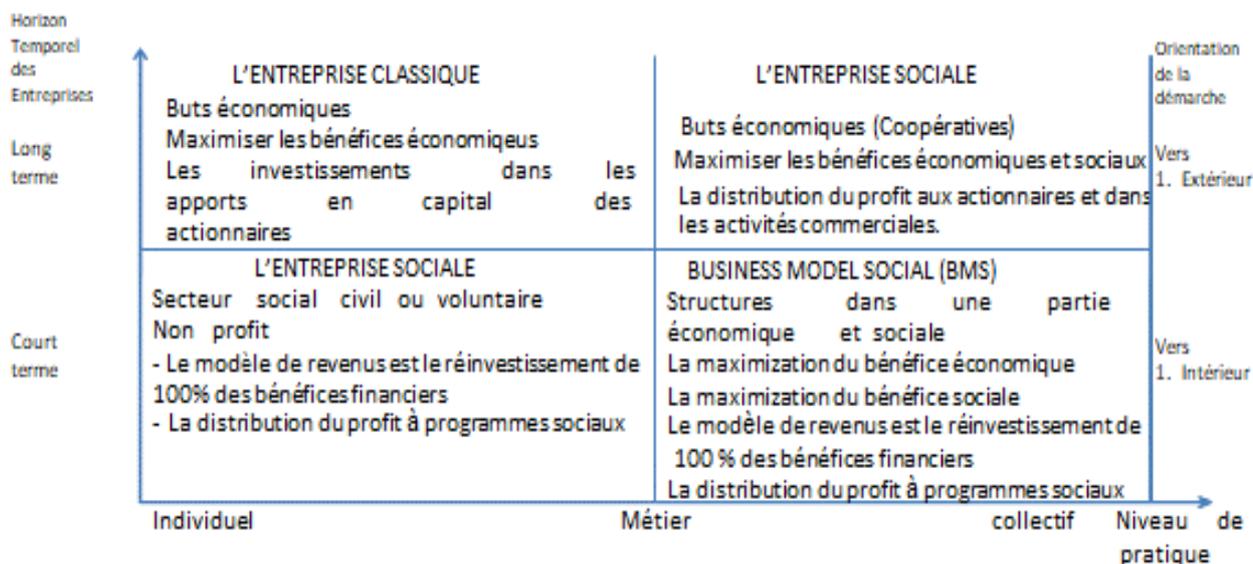
1.3.1.2. Les organisations non lucratives et les associations caritatives

Ce qui définit les organisations non lucratives et les associations caritatives, c'est qu'une société civile peut être basée sur la charité et le volontariat. C'est un groupe hétérogène d'organisations qui agissent comme fournisseurs de services étatiques et qui appuient les initiatives des entreprises sociales.

Les associations caritatives répondent aux besoins principalement par la distribution de subventions. Ces entreprises sociales créent de l'activité avec, par et pour ses bénéficiaires.

Le terme d'économie solidaire apparaît dans les années 1970 dans un contexte de chômage. On assiste à la naissance d'activités économiques alternatives (le commerce équitable, l'agriculture biologique, les systèmes d'échanges locaux (SEL) ou les structures d'insertion par l'activité économique); l'économie solidaire se définit plus par rapport à ses finalités (insertion, lien social, nouveaux modes de production) que par ses statuts. Ainsi, l'économie sociale et solidaire respecte les principes directeurs de gestion démocratique, d'utilité collective ou sociale du projet, de mixité des ressources et d'absence de profit individuel.

Figure 11. L'Entreprise Sociale et l'Entreprise Classique, la maximisation du profit ou non profit et la distribution des apports (inspirée d'Ashoka – McKinsey, 2004; Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010; Defourny & Nyssens, 2016)



L'horizon temporel est le chemin que parcourent les entreprises sur le court et le long terme. Les entreprises classiques disposent d'une infrastructure définie, c'est-à-dire la mission, la vision, les objectifs, et les valeurs, etc. En effet, les objectifs de l'entreprise classique sont de maximiser les bénéfices des actionnaires en créant une valeur économique qui répond aux nécessités rentables des clients pour les positionner et pouvoir créer un avantage compétitif. Ainsi, le marché qui est ciblé dans les entreprises classiques est composé des clients et des actionnaires. Par conséquent, le modèle de revenus qui suit l'entreprise classique, ses résultats, essentiellement de produits financiers, sont les investissements dans les apports en capitaux des actionnaires et les ressources humaines, puis leur réinvestissement des profits dégagés une fois que les actionnaires ont été rémunérés. Ainsi, les entreprises classiques, de par leur forme juridique, sont des sociétés à but lucratif. Mais il existe quelques différences mineures en fonction des différentes formes de société qui disposent de modèles standardisés. Le potentiel humain qui travaille dans les entreprises classiques gagne alors un salaire. Les entreprises classiques disposent également des critères de succès dans le dégagement de profits.

Les Entreprises Sociales ont pour mission l'obtention de changements sociaux, en recherchant des bénévoles ou des partenaires. Ainsi donc, son marché-cible est constitué par des bénéficiaires directs et indirects. Elle prend des formes juridiques selon la fonction de la mission, les principes d'action et les objectifs. Dès lors, les ressources humaines mises en œuvre dans le secteur social peuvent être des bénévoles, des salariés ou des volontaires (Ashoka – McKinsey, 2004). En effet, le Modèle de Revenus que suit l'entreprise sociale est le réinvestissement de 100% des bénéfices financiers.

Le Tableau 7 présent les variables caractéristiques des modèles de l'entreprise sociale à but non lucratif, les coopératives.

Tableau 7. Les Modèles de l'Entreprise Sociale (organisation) (adapté de Defourny et Nyssens, 2011)

à but non lucratif	à but lucratif traditionnel
<ul style="list-style-type: none">- un but social.- une nouvelle structure de financement des organisations « non profit ».	<ul style="list-style-type: none">- une valeur sociale.- une valeur économique.- une répond aux nécessités non couvertes du marché.- Le bénéfice est totalement réinvesti dans l'objectif social.- Les entreprises sociales cherchent réseaux sociaux des bénévoles ou des partenaires.

En premier lieu, la revue de la littérature réalisée a permis de montrer une première limite dans l'économie sociale comme un équivalent porteur de la conception de l'économie, et aussi le rôle particulier des entrepreneurs sociaux, lesquels considèrent que les entreprises sociales sont libérales, publiques, car elles n'incluent pas le rôle de l'État à travers une approche singulière (Defourny J. et Nyssens M., 2011), aussi la vision libérale n'intègre pas les critiques du modèle d'affaires. Cependant la critique propose un type de travail dans la littérature pour déclarer le travail particulier de chaque auteur, afin de proposer la vision de l'entrepreneur social et ajouter à la vision stratégique.

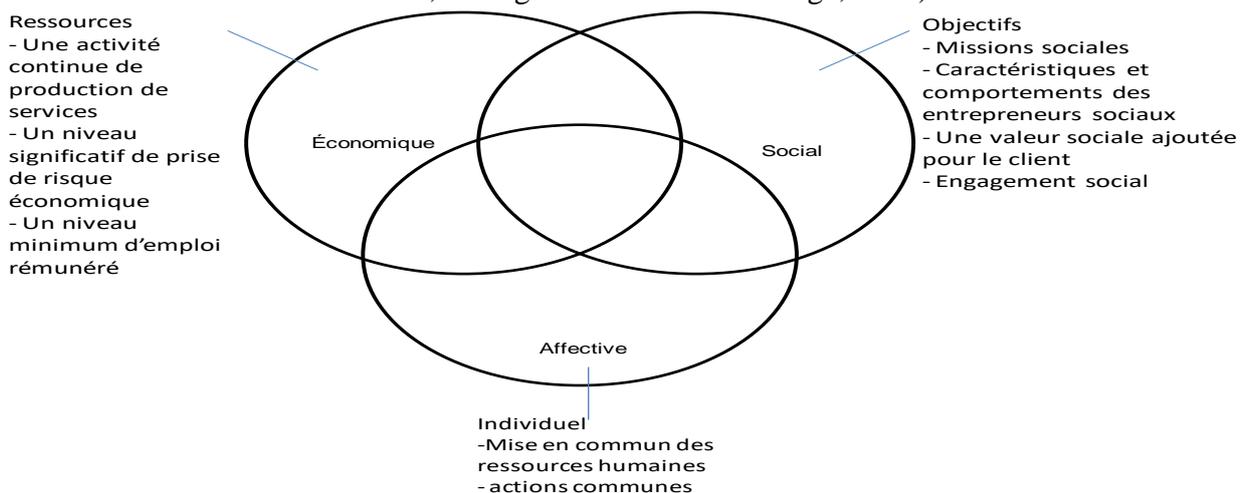
En Europe, les travaux du réseau EMES (réseau européen de recherche) développent les premières courants théoriques de l'analyse de l'entreprise sociale (Borzaga & Defourny, 2001; Defourny & Nyssens, 2014; 2016; Defourny, Hulgard & Pestoff, 2014; Salamon & Sokolowski, 2016). Ainsi ce réseau a étudié les deux champs : celui de l'insertion professionnelle des chômeurs peu qualifiés et celui des services aux personnes ce qui a permis de découvrir de multiples innovations en matière de création d'activités ou de services mieux adaptés aux besoins, que ce soit dans la formation par le travail, l'accueil de la petite enfance, les services aux personnes âgées ou encore l'aide à certaines catégories défavorisées (enfants maltraités, réfugiés, immigrés, etc.). Le réseau EMES définit l'entreprise sociale en créant un idéal-type de l'entreprise sociale caractérisé par les indicateurs de la dimension économique et entrepreneuriale :

- Une activité continue de production de services (la raison d'être ou une des principales raisons d'être de l'organisation. À l'inverse de la plupart des organisations qui présentent diverses difficultés de fonctionnement);

- Un niveau significatif de prise de risque économique (l'entreprise sociale assume totalement ou partiellement le risque à l'inverse de certaines organisations qui soulignent les conflits liés aux processus de partage des ressources);
- Un niveau minimum d'emploi rémunéré (l'activité sociale requiert un niveau minimum d'emploi rémunéré tant monétaire que non monétaire à l'inverse de certaines organisations qui ont nécessité des ajustements).

Et les indicateurs de la dimension sociale envisagée à un élément majeur : un objectif explicite de service à la communauté (un des principaux objectifs des entreprises sociales est le service à la communauté, au sens de la responsabilité sociale la partie opposée ou inverse correspondant : perte d'identité, implication du travail, difficultés de communication, implications liées aux capacités organisationnelles, et ajustements des objectifs).

Figure 12. Les caractéristiques économique et social (inspirée de Defourny et Nyssens, 2011 et Yunus, Moingon & Lehmann-Ortega, 2010)



L'entreprise sociale fait référence à toute activité privée et public; son organisation est basée sur une gestion managériale dont le principal objectif est la maximisation des bénéfices à travers des revenus obtenus pour la prestation du service social, la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux au moyen de services fournis à la communauté, le budgétaire, les ressources humaines, le financement et les statuts juridiques, afin de fournir de nouvelles solutions au compromis social corporatif des problèmes du secteur sanitaire et social, comme c'est le cas de la santé, des problèmes médicaux et du bien-être social.

Dans ce contexte, les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux représentent une priorité pour les établissements. L'entrepreneur ajoute différentes stratégies organisationnelles pour gagner des marges budgétaires. Une des principales difficultés à connaître des visions stratégiques des

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social

entrepreneurs vers un intérêt dans l'étude du travail de Business Model réside dans le simple fait que ce phénomène soit la cause d'une préoccupation constante à l'échelle de l'entreprise sociale. Le résultat doit être pris, afin de montrer l'expérience et l'apprentissage de l'entrepreneur, dans l'analyse des phénomènes observés du secteur social.

1.3.2. La nature des liens d'influence entre le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux

L'objectif de cette section est de comprendre la nature des liens d'influence entre le modèle d'affaire et les visions des entrepreneurs du secteur social. Pour ce faire, nous nous basons sur la question : Quelles sont les visions stratégiques des entrepreneurs du secteur social sur les organisations de caractère social ? Nous exposons ici la vision de l'entrepreneur social, les caractéristiques du dirigeant, la vision entrepreneuriale, la vision de l'environnement et le lien entre le Business Model et la vision de l'entrepreneur social.

1.3.2.1. La Vision de l'entrepreneur social

La littérature sur l'entrepreneur social de l'entreprise sociale s'est penchée sur la capacité à conduire son organisation et à assurer la performance (Jaouen, 2010). Les caractéristiques du dirigeant sont alors à l'origine de son comportement stratégique et du développement de son entreprise (Verstraete et Saporta, 2006). Cette recherche propose de mobiliser les processus de création de valeur de l'individu au travail qui repose sur le vécu de la personne (biographie) et de ses relations dans l'entreprise sociale (Verstraete et Saporta, 2006), comme une caractéristique intéressante pour étudier les visions de l'entrepreneur social en place et le rôle de l'entrepreneur social dans la stratégie de l'entreprise.

1.3.2.2. Les caractéristiques du dirigeant

Pour traiter la vision stratégique de l'entreprise sociale, plusieurs études ont insisté sur le rôle du dirigeant (Jaouen, 2010). Le dirigeant est le principal acteur de la performance de son entreprise. Dans ces conditions, l'avenir de l'entreprise sociale repose sur les capacités stratégiques et la perception de l'environnement du dirigeant (Verstraete et Saporta, 2006). Ce sont les traits de caractère qui influencent la politique d'entreprise; son style cognitif, dans la façon de percevoir, collecter, analyser et traiter les informations, sont des déterminants de son comportement et dans la prise de décision (Suchman, 1995). D'autres, au contraire, comme Desreumaux (2004) considèrent que le comportement du dirigeant répond à une forme de pragmatisme (calculatrice) et une raison simple. Cependant, Suchman montre que le comportement du dirigeant est perturbé par des valeurs ou croyances, mais cohérent en fonction de sa logique et choix personnels.

Pour compléter cette analyse, il est possible de considérer que le concept de vision stratégique du dirigeant allie à la fois l'aspect cognitif et le principe de rationalité de Suchman (1995). La vision est une image projetée dans le futur (Filion, 1991a). De cette vision de l'individu et de sa perception de la réalité vont se construire la stratégie et son action. Cette vision sera dépendante des valeurs, des aspirations personnelles du dirigeant, des représentations du secteur social et d'une activité qui intéresse le décideur (Jaouen, 2010). Vision et action stratégiques sont indissociables car l'une et l'autre fournissent les éléments participant à leur construction mutuelle (Carrière, 1990) et déterminent l'évolution de la vision.

En retour, la vision oriente la perception de ces changements, l'accumulation d'expériences et la source d'énergie mentale nécessaire à l'action. La composante mentale de l'action dans la représentation schématique d'un avenir à travers la vision, l'intention et l'anticipation des dirigeants organisationnels (Smida et Condor, 2002). Cependant, la vision est le fruit des changements vécus et l'apprentissage du dirigeant mais en même temps, elle oriente la perception de ces derniers, elle fournit un cadre à l'action en étant à la fois la représentation mentale à l'origine de l'action et sa cause, en fournissant l'énergie mentale pour agir (Carrière, 1990).

Ces travaux ont étudié l'influence des caractéristiques de l'entrepreneur social sur la prise de décision et orientations stratégiques. Le Tableau 8 suivant présente certains d'entre eux en fonction du pôle de la vision de l'entrepreneur social.

Tableau 8. Pôles de la vision de l'entrepreneur social (adapté de Filion, 1991a; Suchman, 1995; Jaouen, 2008; 2010; Carrière, 1990 et Smida et Condor, 2002)

Pôle	Nature et incidence sur la prise de décision	Travaux
Capacité de concrétiser l'idée de l'affaire et projeter la vision future	L'entrepreneur social à partir de son idée se crée des espaces stratégiques	Filion (1991a)
Style cognitif ou Style pragmatique	La façon dont l'entrepreneur social perçoit, interprète et répond aux signaux de son environnement. Le style cognitive ou style pragmatique fait référence à la façon dont l'entrepreneur social collecte, organise les informations et prise une décision.	Suchman (1995); Jaouen (2008)
Construction et évaluation de réseaux sociaux	L'entrepreneur social à partir de la dimension économique et la dimension sociale crée stratégies.	Carrière (1990)
Valeurs et croyance	Les éléments morales et éthiques de l'entrepreneur social donnent le sens à ses actions et les orientent.	Suchman (1995)
Vision Stratégique	La vision est une construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise. De cette vision de l'entrepreneur social et la perception de la réalité va se construire la stratégie et son action.	Jaouen (2010); Filion (1991a); Carrière (1990); Smida et Condor, (2002).

Certains travaux lient la vision de l'entrepreneur social à l'essence de l'entrepreneuriat (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). La mission sociale est la raison principale de l'organisation. Ainsi l'entrepreneuriat social est donc caractérisé par la recherche d'un équilibre stable entre sa mission sociale et son activité économique génératrice de revenus. Pour conséquent, l'intérêt pour les sujets d'initiatives sociales a pour objectif le changement des principes traditionnels de « Business », en conjuguant les résultats économiques et l'utilité sociale. Aussi, pour l'explication de la vision stratégique de l'entrepreneur social au Business Model, deux grands corps d'explication ont été avancés : en premier lieu, au niveau de l'individu, les traits personnels de l'entrepreneur, tels que son éducation, son expérience, ses compétences managériales, son style managérial (Carrière, 1990; Janssen, 2011; Jaouen, 2010). En deuxième lieu, les éléments organisationnels peuvent jouer un rôle chez l'entrepreneur social comme le sont les ressources financières au sein du capital social, la construction de réseaux et son orientation stratégique. En effet, l'entrepreneuriat est ancré sur la mission sociale, sa poursuite de la durabilité et son modelage sur des dynamiques environnementales (Weerawardena & Mort, 2006). Peredo & McLean (2006) ont développé que les activités agissent sur la création de valeur sociale (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006).

1.3.2.3. La vision entrepreneuriale et la vision de l'environnement

Les études se focalisent surtout sur la dynamique à montrer les visions de l'entrepreneur en s'efforçant de les adapter dans l'entreprise sociale. Fillion (1991a) et Jaouen (2008) définissent la capacité d'adaptation comme l'ensemble de tâches et de comportements associés au rôle du dirigeant. Cette approche évoque surtout l'adaptation de la vision de l'entrepreneur à l'entreprise sociale.

La capacité d'adaptation peut être considérée comme un processus dynamique de construction de la vision de l'entrepreneur social se jouant dans un espace social (Verstraete et Saporta, 2006). Ce processus peut être découpé en un processus relationnel et d'un processus biographique. Le processus biographique s'articule entre une vision héritée et une projection future. Fillion (1991a) s'appuie sur le parcours de l'individu, son expérience acquise, les connaissances accumulées, les relations personnelles et professionnelles et sa capacité à tracer une trajectoire future. Plusieurs éléments participent à la construction de la vision de l'entreprise sociale selon ce processus. Il y a l'apprentissage de l'entrepreneur social à l'entreprise sociale, une transmission de savoirs, de savoir-faire, de valeurs, de savoir-être et de symboles est à l'origine du processus biographique. Le processus relationnel en passant dans des espaces de légitimation des savoirs et des compétences de l'entrepreneur à l'entreprise sociale (Suchman, 1995).

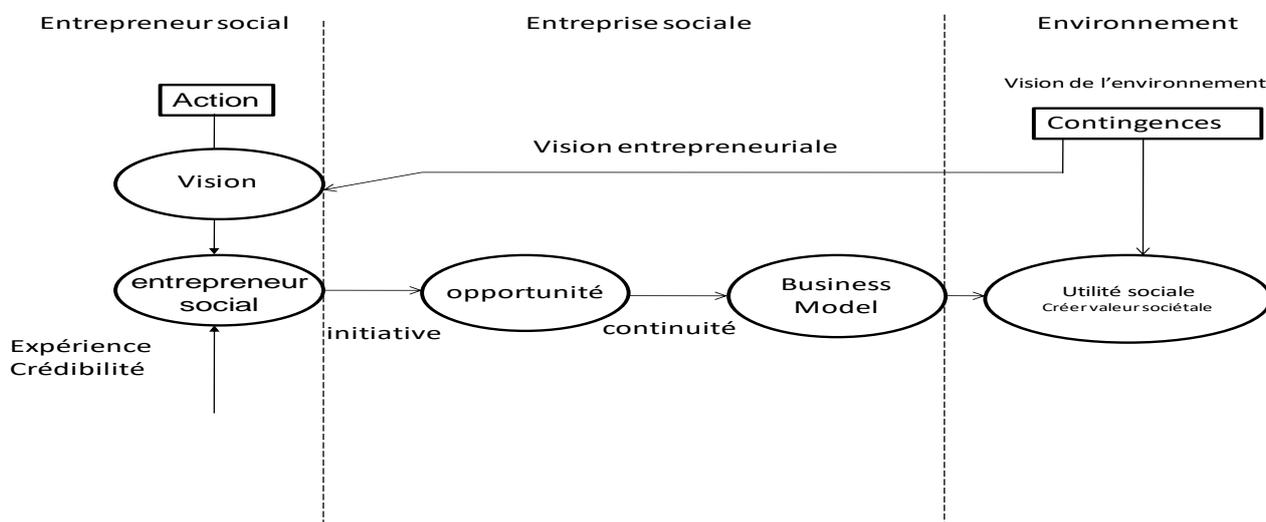
Les processus relationnel et biographique sont le résultat de transactions entre l'entrepreneur social et les autres dans divers contextes sociaux de relations concrètes d'échanges ou de pouvoirs (Saïais et Métais, 2001). Les dirigeants considèrent plus le contexte dans lequel ils se trouvent que l'environnement. L'impact de l'événement prend le pas sur la tendance (du marché), où sont perçus les éléments et les changements individuels de l'environnement. Les dirigeants se focalisent sur certains acteurs ou certains faits plutôt que sur l'ensemble de leur marché. Ceci a pour effet d'appauvrir et de rigidifier la réflexion stratégique.

La vision se définit comme la dynamique de construction mentale d'un futur attendu et possible pour une entreprise (Filion, 1991a; Carrière, 1990). L'imagination, qui devient ici une faculté déclinable en deux niveaux : un projet d'adaptation et un projet de tension. La vision qui génère cette tension est précisément la limite de cette relation, et un état futur devient une condition nécessaire d'acceptation de cet état comme possible. Ainsi, selon Filion (1991a), la vision est une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par les services sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation nécessaire pour y parvenir. Les deux situations émergentes, à savoir : la prise en considération de souhaits et les moyens dont le dirigeant dispose pour y parvenir. Les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux dans les organisations sociales font référence au concept de l'entreprise sociale du secteur d'activité public, privé ou associatif.

1.3.2.4. Le lien entre le Business Model et la vision de l'entrepreneur social

L'intérêt réside à intégrer le rôle de la vision de l'entrepreneur social dans le contexte de l'entreprise sociale, mais nous pouvons nous interroger si on y ajoute un objectif de la contribution à l'utilité sociale.

Figure 13. Schématisation du Business Model et la vision de l'entrepreneur social (adaptée de Filion, 1991a; Jaouen, 2010; Carrière, 1990; Smida et Condor, 2002 et Verstraete et Saporta, 2006)



Il doit exister une influence pour que le Business Model dessine la vision de l'entrepreneur social, qui peut avoir un impact sur le rôle du dirigeant dans la gestion et les orientations à donner à cette petite structure, pour obliger à schématiser cette vision de l'entrepreneur social. La vision joue un double rôle dans l'action. Si l'expérience et le changement sont des facteurs qui déterminent l'évolution de la vision, en retour la vision oriente la perception de ces changements et l'accumulation de ces expériences ; ainsi la vision constitue la source d'énergie mentale nécessaire à l'action. La construction mentale de l'entrepreneur social de l'avenir souhaité et possible (vision stratégique, style de direction et valeurs professionnelles) doit montrer les différentes orientations stratégiques de l'entreprise sociale.

Les divers travaux sur les caractéristiques de l'entrepreneur social sont un enrichissement pour la compréhension de la stratégie du dirigeant pour conduire son Business Model. L'entrepreneur social joue un rôle majeur dans la définition de la stratégie de l'entreprise sociale; il est le principal acteur de la performance de l'entreprise dans une relation de proximité avec les éléments de l'environnement, créant une symbiose entre l'entreprise sociale et lui. Selon, Fonrouge (2002), celui-ci considère que les objectifs personnels de l'entrepreneur social et l'entreprise sociale se conjuguent pour ne faire qu'un. La connaissance de la vision stratégique de l'entrepreneur social peut alors contribuer à une meilleure prédiction de ses comportements stratégiques futurs. De plus, l'agrégation de visions stratégiques individuelles permet alors au chercheur de mieux prédire l'évolution future de l'entreprise sociale.

D'autre part, il existe un lien entre le Business Model et l'entreprise sociale. Le Business Model structure l'entreprise classique (buts économiques) et l'entreprise sociale (buts sociaux), afin que chaque entreprise sociale soit caractérisée par la simplicité de la structure de ses processus (Jaouen, 2010) mais, un manque structurel de ressources financières compte sur ses propres statuts juridiques et les processus de création pour proposer la valeur et la vision.

La création et en particulier la remise de valeur sociale sont considérées comme immanentes pour l'entreprise sociale (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; Peredo & McLean, 2006). Indépendamment des formes organisationnelles et juridiques, la valeur sociale est abordée par la mission sociale de l'entreprise (Dees, 1998; Nicholls, 2008; Seelos & Mair, 2005), l'objectif de la société traite des problèmes sociaux et des besoins sociaux des bénéficiaires (Alvord, Brown, & Letts, 2004; Mair & Marti, 2006) ainsi, en identifiant des opportunités pour créer, délivrer et capturer la valeur sociale (Kuratko, McMullen, Hornsby, Jackson, 2016). La notion de valeur

sociale reste complexe et ambiguë (Choi & Majumdar, 2014), créer des défis de mesure et de comparaison pour les chercheurs et les praticiens (Kroeger & Weber, 2014).

Les entreprises ayant une mission sociale, contrairement aux entreprises commerciales, sont supérieures dans la création et la livraison de valeur sociale (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; Bacq, & Janssen, 2011; Dorado, 2006). Il existe également des preuves d'une forte attraction des entreprises vers une croissance rapide en exigeant des bénéficiaires (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006) et une forte impulsion vers la croissance des financiers (Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua, 2013), comme ils préfèrent soutenir financièrement les initiatives ayant le plus d'impact social.

Au cours de la dernière décennie, un axe de recherche a été mis en place, axé principalement sur les stratégies visant à accroître la valeur sociale (Bloom & Chatterji, 2009; Mair & Marti, 2006). Dans ce domaine, la croissance est reconnue comme un processus complexe (Vickers & Lyon, 2012), comme les entreprises ayant une mission sociale se développent également organisationnellement, mais surtout ont pour objectif d'améliorer les conditions sociales et environnementales. Pour accroître leur impact, les entreprises adoptent une variété de modèles d'entreprise socialement et commercialement orientés (Dohrmann, Raith, & Siebold, 2015; Hockerts, 2015; Santos, Pache, & Birkholz, 2015; Wilson & Post, 2013).

Toutefois, les recherches antérieures ont jusqu'à présent négligé les fonctions différentielles de la croissance institutionnelle et ont eu un impact sur la croissance des entreprises sociales. Les approches sont restées en grande partie dissolues pour faire face à la croissance, et les études récentes supposent une incompatibilité ou une compensation entre ceux-ci. Plus précisément, les chercheurs avertissent que la croissance peut gaspiller des ressources, accroître le risque financier et pousser les entreprises vers une dérive dans leur mission d'orientation sociale vers une orientation commerciale (Battilana & Dorado, 2010; Doherty, Haugh, & Lyon, 2014; Pache & Santos, 2010).

Les missions de services affichent une croissance tirée par les effets, tandis que l'emploi et les missions appliquent des stratégies de croissance impulsées par l'organisation. Notre analyse nous permet d'identifier les facteurs mesurables qui sont destinés à se développer dans chacune des quatre missions génériques et où ils se trouvent dans le modèle économique correspondant. En conséquence, nous obtenons une collection complète d'indicateurs sociaux pour mesurer et évaluer quantitativement la croissance de l'initiative sociale.

Dans notre analyse, nous reconnaissons la diversité des entreprises à vocation sociale et commerciale dans l'entrepreneuriat social, et nous soutenons que la croissance de l'organisation et

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social*

son impact sont pertinents dans la recherche d'opportunités pour augmenter les missions sociales. Pour couvrir la multitude d'organisations et d'initiatives sociales, nous appliquons un Business Model comme unité d'analyse pour examiner les missions d'entrepreneuriat social et les approches de croissance connexes. En outre, le modèle économique nous permet de faire la distinction entre les processus de création de valeur, de livraison de valeur et de capture de valeur, qui nécessitent de Business Model pour assurer d'autonomie de toute forme d'entreprise social.

Les organisations sanitaires et sociales présentent des statuts afin de constituer un projet pour les organisations. Ces entreprises sont constituées par la mission et la création de valeur sociale pour les entrepreneurs sociaux. Ainsi, la vision de l'entrepreneur social pour donner une approche à la vision organisationnelle de ses connexions à caractère particulier par lesquelles se traduit par la vision stratégique de l'entrepreneur social.

D'une part, le lien entre le Business Model et l'entreprise sociale est une approche pour l'entreprise sociale à travers un niveau significatif par la partie économique, laquelle est constituée pour avoir une association de bénévoles et l'inclusion des diverses parties prenantes ou philanthropes. D'autre part, l'entreprise peut avoir un niveau suffisant de ressources pour rémunérer le personnel de ressources humaines et régler les dépenses de son modèle d'affaires.

Une entreprise sociale se doit d'être efficiente (obtenir des ressources propres par l'auto-soutenance, rechercher une indépendance, apporter et soutenir les nécessités de l'entreprise, chercher un status social dans la société, exploiter les opportunités, créer de la valeur ajoutée pour le client final, s'engager à un plus haut niveau) malgré les dilemmes que pose ces objectifs (contribuer à la mission sociale au développement du pays, la création d'offres et des solutions communes uniques dans l'alliance, innovation dans les processus de création de valeur sociale, utilisation des compétences acquises, obtenir des gains).

Les ressources doivent être mises en place : l'ajustement à l'affectation des ressources (situations complexes, coopération internationale des pays, politiques du Gouvernement national), fixation du niveau de réponse selon les nécessités de l'entreprise sociale, organisation de sessions de formation (émergence d'une culture organisationnelle, intégration d'une main d'œuvre diversifiée).

Cette perception de l'environnement ou contexte distingue de possibles évolutions du Business Model : la mise en place, la nature de l'entreprise sociale (les associations qui poursuivent des buts sociaux et économiques), les déterminants institutionnels (les structures et l'environnement influencent les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux dans l'entreprise sociale) et les déterminants culturels (diversités locales, diversité de cultures des entreprises sociales).

1.4. Vers une approche de Business Model Social par les configurations

La présente section souligne la pertinence d'une approche du Modèle d'Affaire Social par les configurations. Pour ce faire, nous nous basons sur la diversité des approches sur le Business Model Social (1.4.1.). Le BMS et la réflexivité entrepreneuriale (1.4.2.) expose les modèles configurationnels qui sont à l'origine du cadre d'analyse de ce travail et présente les éléments constitutifs ainsi que les approches associées.

1.4.1. La diversité des approches sur le Business Model Social

Dans cette section, nous examinons les articles qui parlent de Business Model (BM) pour les entreprises sociales afin de rechercher les éventuelles caractéristiques spécifiques à ces Business Models. Si tel est le cas, nous utilisons ces caractéristiques spécifiques sur leur nature pour définir le concept de Business Model Social.

Divers auteurs par exemple, Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010) travaillent sur les entrepreneurs sociaux (stratégies et modèles d'affaires) en s'appuyant sur la littérature utilisée sur le secteur privé pour la création de valeur avec logique lucrative, ce qui génère certains biais et déviations dérivés des spécificités de ces organisations dans l'obtention de ressources. Divers auteurs comme Mintzberg, Brian & Voyer (1995) présentent le processus qui suit la création des stratégies à travers la formulation et la mise en place de stratégies organisationnelles qui doivent être adoptées dans le secteur social.

À l'inverse, dans la formulation de leur stratégie, les organisations du secteur social doivent utiliser des modèles sociaux qui, en raison de leur spécificité, se différencient nettement de ceux du secteur privé. Ces organisations du secteur social sont dépendantes de ressources nécessaires pour leur fonctionnement interne. Or, l'absence de ces modèles justifie une étude distincte pour concevoir, en fonction des objectifs recherchés, des modèles à utiliser par les organismes sociaux. Ceci permettra, par la suite, de concevoir une approche stratégique utilisable par le Business Model Social et les visions des entrepreneurs pour leurs modèles d'affaires.

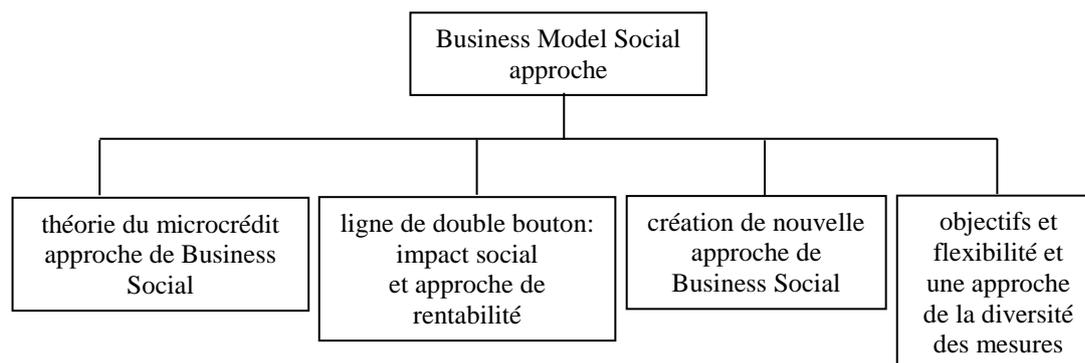
L'étude de la littérature consacrée à ce sujet nous montre 4 définitions du Business Model Social. Les auteurs des ouvrages consultés ont développé des modèles statiques sur le concept de BMS.

Les recherches sur les Business Model des entreprises sociales sont peu nombreuses. Cependant, Dees & Anderson (2006), ont effectué une classification des modèles économiques des organisations sociales qui vont du purement charitables au purement commerciales en passant par

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social

les organisations qui sont mixtes. Ainsi, Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010) présentent les cinq leçons à travers le Business Model de la Grameen Bank. L'expérience Grameen montre que trois composantes sont semblables au Business Model Classique d'innovation (challenging conventional thinking, finding complementary partners and undertaking continuous experimentation) et deux sont spécifiques (recruiting social-profit-oriented shareholders, and specifying social profit objectives clearly and early).

Figure 14. Les approches du Business Model Social (d'après de Yunus, 2010; NYU Stern, 2005; Macmillan, 2005 et Mair & Marti, 2004)



Le concept de base du Business Model Social promu par Yunus (2010) reste flou pour de nombreux chercheurs. Malgré son immense potentiel comme moyen soutenable et innovateur de résoudre des problèmes sociaux spécifiques, il n'existe pas une littérature qui compare objectivement ce modèle d'autonomisation et de perspectives de croissance économique à d'autres concepts apparemment similaires, tels que l'entreprise sociale, l'organisation non gouvernementale (ONG) et la responsabilité sociale des entreprises à la création de valeur (Giosi, Zaccaro & Testarmata, 2018). Bien que de nombreuses organisations non gouvernementales aient manifesté un intérêt croissant pour la réduction durable des problèmes sociaux, le manque de clarté conceptuelle du modèle limite la portée de son adoption pour traiter les questions sociales (Mahfuz Ashraf, Razzaque, Liaw, Ray, & Hasan, 2019).

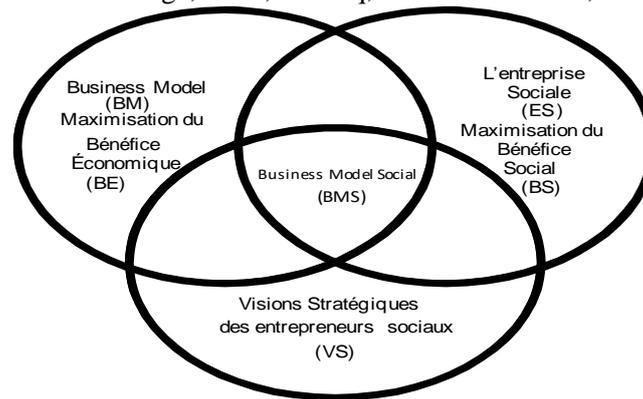
Les travaux sur le Business Model dans le contexte social montrent différentes initiatives autour de la santé pour les personnes. Ainsi l'Institute for One World Health dans les États Unis Hale (2000) apporte de l'aide, de l'attention et des soins aux personnes démunies ; cet hôpital d'ophtalmologie propose une gamme de soins pour les yeux des personnes. Par ailleurs, Fuller (1976) présente le programme Habitat for Humanity aux États-Unis. Akula (1997) montre l'entreprise sociale SKS qui finance en Inde, au moyen des divers programmes de microfinance différents changements pour la vie des personnes démunies. Il existe également diverses fondations, comme c'est le cas de la

Fondation Skoll dans les États-Unis, afin de fournir diverses alternatives pour la santé et la qualité de vie pour les personnes des sphères socio-économiques basses.

1.4.2. Le Business Model Social et la réflexivité entrepreneuriale.

Nous présentons ci-dessous le Business Model, les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux et l'entreprise sociale à travers l'approche configurationnelle.

Figure 15. Un essai de conceptualisation de la notion de « Business Model Social » (d'après de Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010; Lecocq, Demil et Warnier, 2006 et Smida, 1992; 1995)



Nous avons conçu un Business Model Social en nous appuyant sur le modèle de RCOV ; cette proposition se compose de :

- la fabrication de valeur sociale,
- le mode d'organisation des activités d'une entreprise,
- le maniement de ses ressources,
- l'obtention et la création de la valeur sociale à travers son propre bénéfice ou celui des parties prenantes,
- les différents comportements stratégiques des dirigeants conduisant à des changements organisationnels par l'adaptation de l'entreprise à l'environnement externe.

Pour identifier les éléments constitutifs de BMS, nous nous basons sur trois dimensions-clés : le contexte favorable, les objectifs de l'entreprise sociale et la disponibilité des ressources. Le modèle SMOCS (les stratégies de moyens, les objectifs, les contraintes et les scénarios) proposé par Smida (1992; 1995) repose sur la théorie des ensembles, la modélisation d'un diagramme de VENN, les situations actuelles et les scénarios futurs de l'entreprise. (Smida, 1992). Le modèle SMOCS combine les avènements possible, probable et désirable (Smida, 1992). Enfin de mobiliser certaines variables du modèle SMOCS (Smida, 1995).

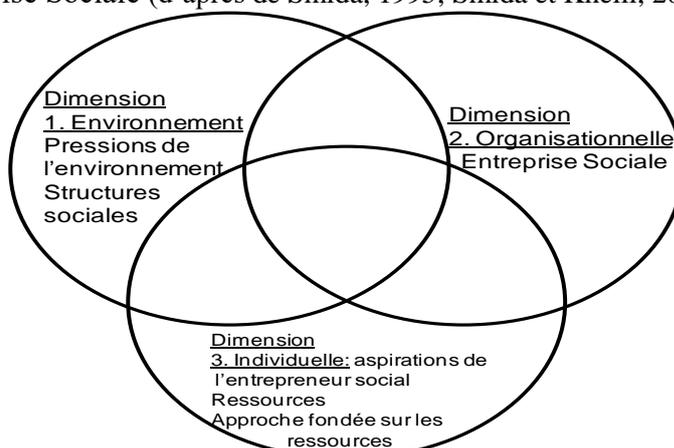
En effet, les catégories d'avenir (les incontournables, les possibles et les souhaitables), permettent de sélectionner les stratégies futures de l'entreprise, également d'utiliser les moyens et de faire face

aux contraintes (Smida, 2007). Pour cela, la théorie de la décision à travers des contraintes (Smida, 2003a) permet de conceptualiser et modéliser les moments de prise de décision stratégique (Smida, 2006b) et l'irrationalité de la décision stratégique (Smida, 2006c). Les variables du contexte, le moyen interne et les objectifs de l'entreprise sont pris en compte pour obtenir la stratégie et élabore des scénarios futurs. La disparition précoce de la jeune petite entreprise et sa survie (Smida et Khelil, 2010a) dépendent de la dynamique de l'entrepreneuriat et la modélisation à travers le diagramme de VENN et les stratégies que les entrepreneurs adoptent (Smida et Khelil, 2010b).

Pour analyser le phénomène entrepreneurial de l'entreprise sociale, Paturel (1997) a proposé le modèle des « 3E », Il s'agit d'un modèle intégrateur de trois dimensions, qui sont les aspirations de l'entrepreneur (E1), les ressources et les compétences à l'entreprise (E2) et l'environnement externe (E3). Pour analyser le Business Model Social, Paturel (2007) a proposé le modèle de « 3F » dans l'entreprise sociale, afin de distinguer trois dimensions : l'efficacité de l'entreprise (F1), la proximité entre les objectifs réalisés des objectifs fixés, et l'efficience de l'entreprise (F2), le moyen à travers lequel les ressources et les compétences sont utilisées pour réaliser les objectifs de l'entreprise, et l'effectivité de l'entreprise (F3) : cette dernière se concentre sur la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise. Ces trois dimensions sont simplifiées par l'analyse de l'environnement, l'entreprise et l'entrepreneur.

À partir des modèles configurationnels de ces travaux qui figurent au Tableau 3, nous mettons en évidence trois dimensions de base concernant le Business Model Social. Il s'agit de la dimension de l'environnement dans le processus de l'entrepreneuriat social, la dimension organisationnelle portant sur les caractéristiques de l'entreprise sociale et la dimension individuelle basée sur les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur social, selon Ramírez (2012e). Notre compréhension du concept s'articule autour des éléments suivants : le contexte, les ressources et l'objectif de l'entreprise sociale.

Figure 16. Un essai de configuration du Business Model, les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux et l'Entreprise Sociale (d'après de Smida, 1995; Smida et Khelil, 2010b et Paturel, 1997; 2007)



1.4.2.1. La dimension de l'environnement

Cette dimension comprend les facteurs relatifs à l'environnement et les opportunités à travers l'Entrepreneuriat Social.

L'entrepreneuriat social est le processus; les recherches et les pratiques réalisées dans l'entrepreneuriat social sont les nouvelles entreprises, créées ou en création à travers la participation de différents acteurs à leur mise en place, et ces nouvelles entreprises ont un rôle dans le développement et l'obtention de revenus visant à leur auto-suffisance sociale. Ce qui fait que les chercheurs de diverses disciplines centrent leur intérêt, à l'intérieur des processus entrepreneuriaux, sur des thèmes d'ordre environnemental, économique, institutionnel et social, capables d'induire des comportements entrepreneuriaux.

Le terme « *Social Entrepreneurship* » ou *Entrepreneuriat Social* est apparu dans à la fin des années 1990 aux États-Unis : Drayton (2002); Thompson, Alvy & Lees (2000); Dees (1998) et au Royaume-Uni SSE (2002); Leadbeater (1997). L'entrepreneuriat social est largement considéré comme un processus visant à créer une valeur économique et sociale en stimulant le changement social ou en répondant aux besoins sociaux (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; Dacin, Dacin, & Tracey, 2011; Mair & Marti, 2006). Ainsi, la mission sociale est la raison d'être de l'organisation. Toutefois, les domaines dans lesquels les entreprises sociales opèrent, posent des problèmes économiques, car leurs missions sociales s'adressent aux bénéficiaires qui ne peuvent pas ou ne veulent pas payer pour la valeur qu'ils reçoivent (Santos, Pache, & Birkholz, 2015). Pour compenser la faiblesse du marché (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; McMullen, 2011), les entrepreneurs sociaux doivent concevoir des missions sociales économiquement auto-soutenables, ce qui nécessite des ressources suffisantes pour maintenir les opérations, comme on s'y attendrait d'un business régulier (Dees, 1998). Pour conséquent, l'intérêt pour les sujets d'initiatives sociales a pour objet le changement des principes traditionnels de « Business », en conjuguant l'efficacité économique et l'utilité sociale.

La recherche sur la complexité de l'entrepreneuriat social a pris de l'ampleur au cours de la dernière décennie (Short, Moss, & Lumpkin, 2009). L'importance des modèles d'entreprise dans l'entrepreneuriat social a également augmenté, en particulier pour les entrepreneurs sociaux, qui sont déterminés à créer et à offrir une valeur sociale. Ils doivent trouver des moyens innovants pour saisir la valeur (Martin & Osberg, 2015; Sanchez & Ricart, 2010; Thomson & MacMillan, 2010). A la recherche de missions sociales, les entrepreneurs sociaux ont besoin de structures de modèle d'affaires, c'est-à-dire de processus logiques et pratiques pour créer, transmettre et capturer de la

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social*

valeur qui garantisse l'auto-viabilité de leurs entreprises et, dans de nombreux cas, permettre la croissance comme moyen d'avoir un plus grand impact.

Nous présentons ensuite la définition donnée par divers auteurs sur l'entrepreneuriat social : pourtant. Roberts & Woods (2005), estiment que l'entrepreneuriat comprend des étapes de construction, d'évaluation et la poursuite d'opportunités, portées par les individus, enfin d'obtenir la transformation sociale. De même, les travaux de Verstraete et Fayolle (2004) présentent les séquences du cheminement à suivre. Celles-ci sont au nombre de quatre : l'opportunité d'affaires, la création de l'organisation, la création de valeur et l'innovation. Comme nous le verrons plus loin, l'innovation n'est pas toujours recherchée, mais elle est importante et, dans tous les cas, l'objectif de la satisfaction des besoins sociaux est présent. Ceci sera vu dans le chapitre 2.

1.4.2.2. La dimension individuelle

Les dimensions individuelles relatives à l'entrepreneur social dont ses caractéristiques, sont la vision, les idées nouvelles innovantes. La dimension individuelle (celle de l'entrepreneur social) sera examinée, dans le chapitre 2, à partir des visions stratégiques du dirigeant.

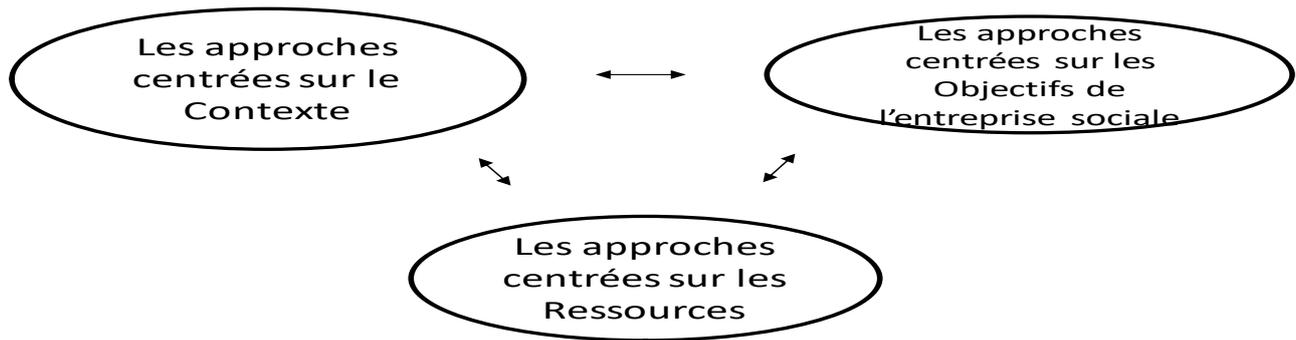
1.4.2.3. La dimension organisationnelle

Cette dimension qui correspond à « l'entreprise sociale » est composée d'une variété de ressources caractéristiques. Ceci a été expliqué dans le numéral 1.2.1.

L'analyse des modèles configurationnels permet de dégager trois dimensions pour comprendre l'entrepreneuriat : le Contexte, les Objectifs de l'Entreprise Sociale et les Ressources. Ces trois dimensions présentes dans les organisations sociales sont une transposition des modèles de canevas d'(Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005), des composantes (Lecocq, Demil et Warnier, 2006), du modèle RCOV (les ressources, les compétences, l'organisation interne et la proposition de valeur) (Demil & Lecocq, 2010), des logiques stratégiques de Mahadevan (2000) et d'une convention relative à la génération, la rémunération et au partage de la valeur (Jouison et Verstraete, 2008; Clinton & Whisnant, 2019). Ces trois dimensions permettent de mettre en cohérence les visions stratégiques de l'entrepreneur social associées à sa perception de ses compétences, de ses ressources et des opportunités offertes par l'environnement externe.

À partir des éléments constitutifs relevés dans la littérature et les approches théoriques sur le Business Model ainsi que les visions des entrepreneurs et l'entreprise sociale, nous pouvons présenter les éléments constitutifs qui s'appuient sur un cadre d'analyse de trois dimensions-clés présentées à la Figure 17.

Figure 17. Un essai de configuration selon une optique de disjonction de Business Model Social



1. Les approches centrées sur les ressources (BM_R)

Pour ce qui concerne les contributions des approches centrées sur le contexte entrepreneurial pour l'allocation de ressources et/ou la production d'activité, les auteurs, se basant sur une approche des ressources, ont commencé leurs travaux en 1959 avec E.T. Penrose et les ont poursuivis avec B. Wernerfelt en 1984, J.B. Barney et R. M. Grant en 1991.

La performance des entreprises sociales dépend des ressources pour fonctionner normalement, dont la ressource est contrôlée et présente certaines caractéristiques spécifiques (Wernerfelt, 1984) telles qu'elles existent. Au premier rang de ces programmes se situe la Ressource-Based View qui suppose que la capacité de la firme à détenir des ressources valorisables, rares, imparfaitement imitables et durables (Barney, 1991) est à la source d'une performance durable. Pour répondre aux questions sur l'approche fondée sur les ressources (à savoir quels sont les revenus dont l'entreprise peut disposer ? Quelle est la permanence et la durabilité des revenus dans l'entreprise ? Quelle est sa structure de coûts et de marges d'utilité au sein de celle-ci ?), nous expliquons que l'entreprise sociale s'appuie sur une spécificité des ressources provenant du Gouvernement qu'elle peut contrôler, et également sur les ressources générées par la valeur sociale des clients. Ces ressources, d'ailleurs, sont peu nombreuses, uniques et non substituables, comme c'est le cas du prix de la prestation du service social (Barney, 1991). Ce sont les ressources stratégiques des organisations qui génèrent les avantages compétitifs durables.

2. Les approches centrées sur le contexte (BMS_C)

Selon ce qu'il ressort des approches centrées sur la prédominance du contexte (Figure 17), la pensée en stratégie d'entreprise sociale se fonde sur la théorie des ressources et l'école de l'innovation sociale pour montrer l'étude de l'entreprise sociale et répondre, par ce biais, à différentes interrogations, par exemple, sur la manière dont une valeur sociale ou des bénéfices du service est perçus et acceptés par le client, et aussi sur les opportunités de l'environnement externe offertes aux

entreprises sociales. D'autre part, les théories sont établies pour expliquer la dépendance de l'entreprise sociale vis-à-vis des ressources qui sont basées sur les pressions de l'environnement et les structures sociales.

La réussite des entrepreneurs sociaux, dans la conduite de leur entreprise sociale et selon les forces environnementales, déterminent la continuité entrepreneuriale. Le contexte revêt alors un rôle primordial de par la diversité de positionnements et de pressions de l'environnement et les réponses stratégiques à travers des visions de ces entrepreneurs via leur entreprise sociale qui vont conduire à l'élaboration de leurs stratégies.

3. Les approches centrées sur les objectifs de l'entreprise sociale (BM_o)

Les processus décisionnels de création de valeur organisationnelle démontrent la fabrication de la valeur sociale destinée au client puisque l'approche fondée sur les ressources explique la continuité entrepreneuriale par la spécificité et les caractéristiques particulières des organisations sociales. Ces processus mettent également en évidence les objectifs à travers des capacités organisationnelles. Pour répondre à la question basée sur l'approche fondée sur les objectifs (Figure 17) à travers l'intention stratégique, selon Hamel & Prahalad (1989) à savoir comment le client envisage le service social, nous nous appuyons sur les raisons et les explications de certains entrepreneurs sur une performance et une vision stratégique pour appliquer le Business Model Social.

Tableau 9. Les dimensions et les fondements théoriques associés

DIMENSIONS	CONTEXTE	MOYEN	OBJECTIFS
Niveau d'analyse Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005)	Environnement	Ressources	Entreprise sociale
Fondement théorique	L'École de l'Innovation Sociale (EIS)	L'Approche fondée sur les Ressources RBV.	L'Intention Stratégique (IS)
Les conceptions de l'entrepreneuriat	L'entrepreneuriat est lié le rôle comme agent de change dans le secteur social.	L'entrepreneuriat est un processus à travers l'entrepreneur économique pour la réalisation de profit, et l'entrepreneur social le profit est un moyen qui facilite la réalisation des objectifs sociaux.	L'entrepreneuriat est la gestion stratégique de l'entreprise sociale.
La nature des relations de l'entrepreneuriat	Les pressions de l'environnement	Intention Stratégique	Les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux.
Déterminants	L'environnement détermine la continuation des entreprises sociales.	La performance dépend de la capacité de détecter et d'explorer les opportunités sociales, mais, elles n'ayant pas de capitaux sont bloquées.	La réussite pour l'augmentation des objectifs.

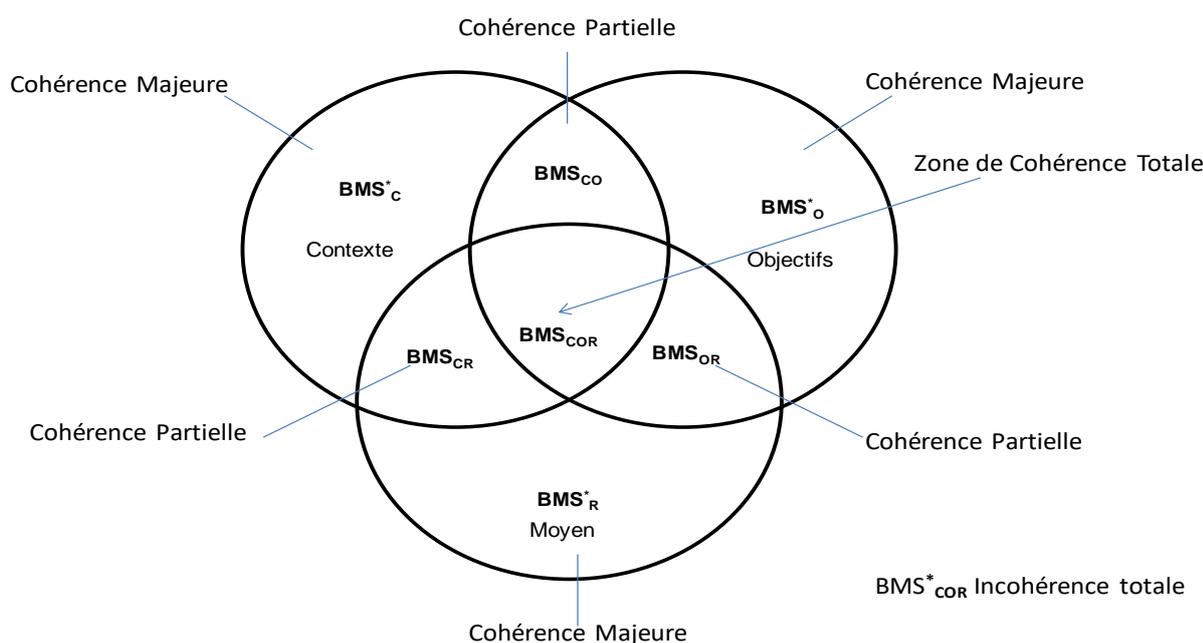
À travers le Business Model et les modèles configurationnels (Tableau 3), nous présentons trois catégories-clés qui correspondent aux types de Business Model, aux visions stratégiques des entrepreneurs sociaux et à l'entreprise sociale : le contexte, les ressources et les objectifs (Tableau 9). Ces catégories abordent l'activité entrepreneuriale, selon une approche disjonctive partielle ou la complexité du sujet traité ou selon une approche conjonctive.

1.4.2.4. Une approche intégrée des perspectives théoriques

Nous étudions une approche intégrée des perspectives théoriques, selon une approche intégrée de Business Model Social. L'entreprise sociale se trouve face à des visions stratégiques dans son Business Model en combinant ces approches de disjonction (Figure 17) ou de conjonction (Figure 18) des différentes approches théoriques. La conjonction de trois dimensions (le contexte, les objectifs de l'entreprise sociale et les ressources) à travers le diagramme de Venn (Smida, 1995) permet d'exposer un essai de configuration intégrative du Business Model Social.

L'analyse épistémologique interprétativiste et l'analyse théorique des différents modèles configurationnels de Patrel (1997; 2007); Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005); Lecocq, Demil et Warnier (2006); Demil & Lecocq (2010); Jouison et Verstraete (2008) sont directement comparables et complémentaires. Cependant, les logiques et changements stratégiques du modèle de Mahadevan (2000) sont substituables à l'activité entrepreneuriale de l'entreprise sociale.

Figure 18. Un essai de configuration intégrative du Business Model Social (adaptée de Smida, 1995; Patrel, 1997; 2007; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Lecocq, Demil et Warnier, 2006; Demil & Lecocq, 2010; Mahadevan, 2000 et Jouison et Verstraete, 2008)



1.4.2.4.1. La conjonction entre l'approche du contexte et les objectifs

La conjonction des approches centrées sur le contexte et les objectifs (Figure 18) montre la diversité des objectifs de l'entreprise sociale, objectifs ambitieux par leurs aspirations et les motivations des entrepreneurs sociaux mais modestes par leur pragmatisme face à l'environnement externe. À cet égard, les pressions exercées par le contexte, les mesures gouvernementales et les sources de conflit doivent répondre aux interrogations des missions sociales et également pouvoir apporter une solution aux problèmes sociaux d'un environnement instable et en mouvement.

1.4.2.4.2. La conjonction entre l'approche contextuelle et de ressources

On établit une conjonction entre les approches fondées sur le contexte et les ressources (Figure 18) en réfléchissant à la place des ressources dans l'entreprise sociale et les approches de la dépendance vis-à-vis des ressources nécessaires à sa survie et également à la pérennité de cette entreprise sociale pour acquérir ses ressources. Ceci peut se faire au moyen d'apports provenant du Gouvernement et par l'identification des acteurs dans la construction de relations sociales.

1.4.2.4.3. La conjonction entre la théorie de ressources et les objectifs de l'entreprise sociale

La conjonction des approches sur les ressources et les objectifs de l'entreprise sociale (Figure 18) indiquent les approches effectuées lors de l'élaboration et la conduite des stratégies organisationnelles. Les entrepreneurs sociaux comptent sur des visions stratégiques ambitieuses et modestes au travers d'objectifs et tensions, en termes de défaillance économique dans l'acquisition des ressources et l'utilisation efficace des ressources par ses organisations.

Tableau 10. La conjonction de Business Model Social

Catégories du BMS social	Configuration
BMS _{CO} Contexte-Objectifs	Les objectifs ambitieux des entreprises sociales ou modestes dans les pressions exercées par l'environnement externe, les mesures gouvernementales et les sources de conflits.
BMS _{CR} Contexte-Moyen	La dépendance à l'obtention de Ressources pour sa survie La pérennité de l'entreprise sociale à acquérir les ressources 1. Les ressources provenant du Gouvernement. 2. L'identification des acteurs pour la construction de relations sociales.
BMS _{OR} Objectifs-Moyen	Les entrepreneurs sociaux possèdent visions stratégiques ambitieuses et modestes. Les tensions en termes de défaillance économique.

1.4.2.4.4. La catégorisation des différentes configurations des visions stratégiques de Business Model Social

La conjonction de trois dimensions BMS_c, BMS_r, BMS_o, met en évidence différentes configurations nécessaires à l'identification des visions stratégiques du Business Model Social parmi lesquels six scénarios situationnels (BMS*_c, BMS*_r, BMS*_o, BMS_{co}, BMS_{cr}, BMS_{or}), le BMS_{cor} de cohérence stratégique totale et le BMS*_{cor} d'incohérence stratégique totale.

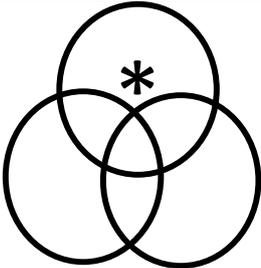
Cette conjonction se réfère à la théorie des ensembles, la modélisation dans un diagramme de VENN, s'appuyant sur les concepts de la prospective : situations d'actualité et scénarios futurs de l'entreprise Smida (1992) et le modèle SMOCS Smida (1995) qui serviront à mobiliser et à transposer certaines variables (contexte, objectifs et ressources) de l'entreprise sociale.

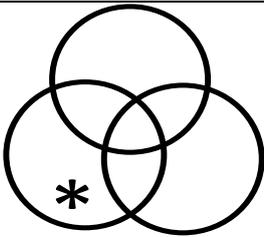
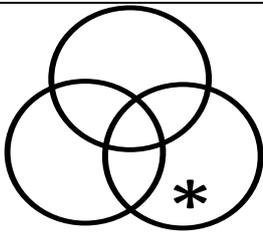
De plus, le modèle des 3E Paturel (1997), qui porte sur : les aspirations de l'entrepreneur, les ressources et les compétences à l'entreprise et l'environnement externe. Le modèle des 3F Paturel (2007), qui repose sur : F1 l'efficacité de l'entreprise, F2 l'efficience de l'entreprise et F3 l'effectivité de l'entreprise. Nous cherchons à intégrer avec les neuf blocs d'Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005), les composantes de Business Model de Lecocq, Demil et Warnier (2006); le modèle de RCOV Demil & Lecocq (2010), les courants de Mahadevan (2000) et l'opérationnalité du Business Model (Jouison et Verstraete, 2008) enfin de les intégrer dans les Business Models Sociaux des entreprises sociales.

Nous présentons ensuite les différentes combinaisons de variables dans le Business Model Social en proposant une catégorie de BMS ayant pour effet de classer et de décrire les entreprises sociales.

1. Les catégories associées aux scénarios de cohérence majeure

Tableau 11. Les catégories associées aux scénarios de cohérence majeure

Catégories de Business Model Social	Définitions	Configuration
BMS* _o Les objectifs de l'entreprise sociale	Les caractéristiques des entrepreneurs sociaux, ses visions stratégiques font que l'entreprise sociale ont objectifs très ambitieuses et modestes par la réalité contextuelle et les ressources disponibles. Malgré, le contexte social n'offre pas toutes les possibilités, et les ressources sont insuffisantes pour son normal fonctionnement.	

BMS* _C Contexte Favorable	Le contexte social est favorable, cependant, il exerce pressions institutionnelles aux structures formelles et informelles. Les ressources du Gouvernement pour les entreprises sociales ne sont pas suffisantes; et ses objectifs sont très ambitieux par la situation réelle.	
BMS* _R Disponibilité des Ressources	L'entreprise sociale dispose de ressources, mais, il n'arrive pas à neutraliser les pressions exercées par l'environnement externe ou le contexte, ni à concrétiser ses objectifs initiales.	

Les scénarios situationnels (BMS*_c, BMS*_r, BMS*_o) sont des cohérences majeures de l'entreprise sociale.

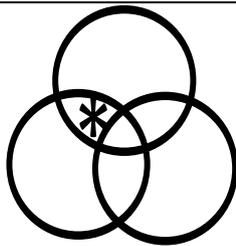
Dans un cas, elle ne dispose que d'un seul scénario. Dans un autre cas, elle s'adapte aux pressions exercées par l'environnement externe (scénario BMS*_c). Un autre cas encore : elle dispose de ressources et de compétences nécessaires à sa survie (scénario BMS*_r) et dans le dernier cas, elle développe des objectifs qui garantissent la vision stratégique de l'entrepreneur social (scénario BMS*_o).

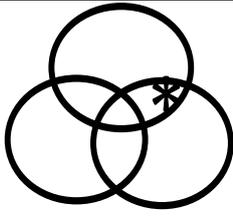
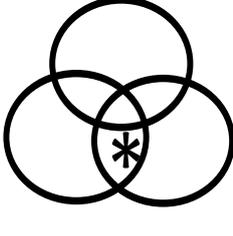
Mais l'entreprise sociale peut disposer de deux scénarios : les problèmes associés à la pérennité de l'entreprise sociale lors de l'acquisition de ressources (zone en dehors de BMS*_r), ou bien le manque d'objectifs (zone en dehors de BMS*_o) ou de contexte défavorable.

Hormis ces trois zones, les entreprises sociales présentent un problème de gestion et une difficulté à mener ces processus organisationnels.

2. Les catégories associées aux scénarios de cohérence partielle

Tableau 12. Les catégories associées aux scénarios de cohérence partielle

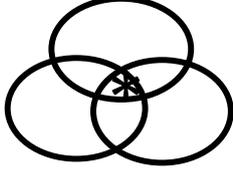
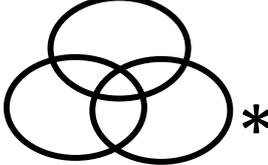
Catégories de Business Model Social	Définitions	Configuration
BMS _{CO} Contexte Favorable Objectifs de l'entreprise sociale Manque de Ressources	Ce scénario présente la situation du secteur social, l'entreprise sociale a mission sociale et objectifs pour aider avec la solution des problèmes sociaux présentés par le contexte entrepreneurial. Cependant, il ne dispose pas des ressources nécessaires pour son normal fonctionnement.	

<p>BMS_{OR} Contexte défavorable Disponibilité des ressources Objectifs de l'entreprise sociale</p>	<p>L'entreprise sociale présente à ce scénario objectifs, richesse des ressources, compétences et capacités organisationnelles, malgré, l'environnement n'offre aucune possibilité.</p>	
<p>BMS_{CR} Contexte Favorable Disponibilité des ressources Manque objectifs de l'entreprise sociale</p>	<p>Le contexte offre divers opportunités et la disponibilité des ressources pour l'entreprise sociale. Cependant, l'entreprise ne compte pas avec un entrepreneur social dynamique, et visionnaire avec le projet d'entreprise.</p>	

Dans le cas de trois scénarios situationnels BMS_{CO}, BMS_{CR}, BMS_{OR}, les catégories sont associées aux scénarios de cohérence partielle; l'entreprise sociale dispose de deux scénarios, pris comme cohérences partielles. Ou l'entreprise sociale présente une défaillance d'une seule catégorie de problèmes.

3. Les catégories associées aux zones de cohérence totale ou zone d'incohérence totale

Tableau 13. Les catégories associées aux zones de cohérence totale ou zone d'incohérence totale

<p>Catégories de Business Model Social</p>	<p>Définitions</p>	<p>Configuration</p>
<p>BMS_{COR} Objectifs de l'entreprise sociale Contexte Favorable Disponibilité des ressources</p>	<p>Ce scénario présente tous les variables, un contexte favorable, l'entreprise sociale a objectifs, et il a disponibilité des ressources. C'est un bon Business Model Social.</p>	
<p>BMS*_{COR} Manque objectifs de l'entreprise sociale Contexte défavorable Manque de Ressources</p>	<p>Ce scénario ne présente pas les variables, un contexte défavorable, l'entreprise sociale n'a pas des objectifs, et il n'a pas une disponibilité des ressources. Il n'existe pas un bon modèle de Business Model Social.</p>	

Dans le cas du scénario BMS*_{cor}, l'entreprise sociale ne répond pas à l'environnement externe ou au contexte, elle ne dispose pas des ressources nécessaires pour son fonctionnement interne et elle ne présente pas d'objectifs qui permettent concrétiser les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux.

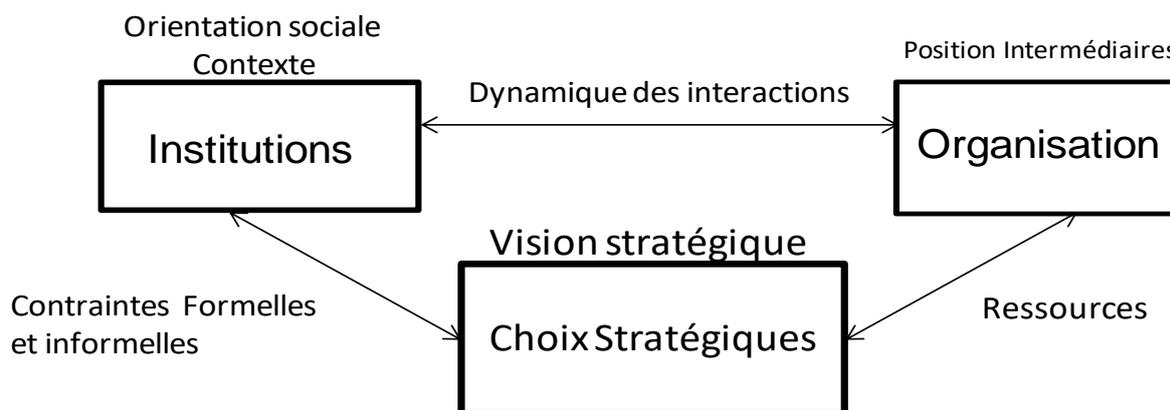
En ce qui concerne le scénario BMS_{cor}, l'entreprise sociale répond aux conjonctures de son environnement externe ou du contexte et elle dispose de ressources et de compétences nécessaires à son fonctionnement normal, ses objectifs permettant de concrétiser les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux.

1.4.2.4.5. Un essai d'intégration configurationnel dynamique

Le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux intègrent trois dimensions économiques, sociales et affectives (BMS_c, BMS_o, BMS_r). S'en ajoute une quatrième sur les actions réactives (réagir rapidement au changement de l'environnement), les actions préactives (se préparer à travers un changement anticipé) et les actions proactives (agir pour provoquer changements souhaités) (Figure 19). Smida (2003b) souligne que la vision et l'adaptation de l'entreprise sociale requiert l'adaptation dans un environnement turbulent et cela se fait au moyen du Modèle Tridimensionnel de Peng (2009). Tous cherchent à ce que les modèles d'affaires soient compétitifs pour donner une réponse satisfaisante à la société.

La quatrième dimension est constituée par la vision stratégique des entrepreneurs et la dynamique des interactions, les choix stratégiques par moyen des actions réactives, préactives et proactives des entrepreneurs (Figure 19).

Figure 19. Modèle intégrateur de la dynamique du Business Model Social (adaptée de Smida, 2003b et Peng, 2002; 2009)



L'environnement institutionnel exige des dynamiques et des interactions entre les institutions et les organisations; les choix stratégiques découlent de ces interactions et sont déterminés, en ce qui concerne les ressources qui en dérivent, par des contraintes formelles et informelles, selon Peng (2002). En effet, le contexte institutionnel permet de comprendre les choix stratégiques des firmes qui opèrent à travers les organisations pour construire leur stratégie : ce sont les trois dimensions analytiques du trépied de la stratégie (strategy tripod), selon Peng (2009).

Espaces

1. Les actions réactives

On sait que la réaction de l'entreprise sociale se situe dans la zone de cohérence totale (espace BMS_{cor}) et que son organisation exige une réaction rapide dans cet espace. Cette réaction de l'entreprise sociale conduit à identifier les zones suivantes :

- cohérence majeure : BMS_c, BMS_o, BMS_r;
- cohérence partielle : BMS_{co}, BMS_{cr}, BMS_{or}, ou cohérence totale : BMS_{cor};
- zone d'incohérence totale : BMS*_{cor}.

L'entreprise sociale doit exposer ses résultats et réagir rapidement afin de s'adapter à son environnement (Saïais et Métails, 2001).

2. Les actions proactives

Les actions proactives de l'entreprise sociale se rencontrent dans les zones de cohérence stratégique BMS_{cor}. L'entreprise doit anticiper ses opportunités potentielles au sein du champ des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux. L'entreprise s'affronte aux leviers stratégiques et de tensions dans cet espace. À travers le courant de pensée stratégique, l'intention stratégique (Hamel & Prahalad (1989) se fonde sur l'adaptation et le positionnement de l'entreprise sociale, telle la composante mentale de l'action dans la représentation mentale d'un avenir à travers la vision, l'intention et l'anticipation des dirigeants organisationnels (Smida et Condor, 2002).

3. Les actions préactives

Elles se situent dans les zones de risque. Ainsi donc, pour maintenir cet espace et se protéger contre l'entropie négative, les entrepreneurs sociaux se sont associés pour anticiper les événements et prendre des décisions préventives nécessaires (Smida, 2003b) afin de faire face aux crises, éviter les ruptures et les mutations causées par un futur incertain. Cette attitude est conditionnée par les stratégies de ses dirigeants et les changements dans la stratégie de l'organisation.

CONCLUSION

Le concept de Business Model a été étudié et développé par de nombreux auteurs afin d'intégrer celui-ci dans le domaine de l'entreprise. Le thème des Business Models concerne des champs disciplinaires des Sciences de Gestion. Les modèles ont été analysés dans l'entreprise privée à but lucratif. Ils disposent de structures administratives au niveau interne et la proposition de valeur qui

caractérise l'innovation du « produit ou service », avec les modèles d'affaires ou modèle économiques, et qui assimile en même temps un système de production dans son environnement.

L'entreprise sociale cherche à rechercher certains besoins non satisfaits dans le cas de certains problèmes sociaux.

À partir du concept développé par les auteurs dans le Business Model, les visions stratégiques des entrepreneurs et de l'entreprise sociale, nous proposons l'intégration de trois dimensions de Business Model Social : les objectifs de l'entreprise sociale, la disponibilité des ressources et le contexte favorable. Enfin nous avons choisi d'illustrer les catégories de modèles d'affaires du secteur social, comme cela a été le cas avec les composantes d'affaires : la proposition de valeur, la fabrication de valeur, le modèle de revenus et la séparation du Business Model avec les stratégies compétitives.

Nous avons décidé de mobiliser le modèle RCOV (Demil & Lecocq, 2010) en lui ajoutant 9 blocs (selon Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) et nous l'avons utilisé comme cadre d'analyse pour fixer le choix d'une approche intégrative de la revue de la littérature, le profil stratégique de l'entreprise et les courants de valeur ainsi que le revenu et la logistique de Mahadevan (2000) pour apporter un éclairage sur l'approche de la stratégie par le BM.

Nous pouvons conclure de ce qui précède que la problématique s'articule sur les visions des entrepreneurs du Business Model. Notre cadre conceptuel s'appuyant sur un triptyque composé du Business Model ou modèle d'affaires, les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux et l'entreprise sociale. Nous avons fait ces choix afin de connaître la nature des liens d'influence entre le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux.

Notre recherche propose un cadre théorique intégrant quatre dimensions du Business Model Social : le BMSo pour les objectifs de l'entreprise sociale, BMSr pour la disponibilité des ressources, le BMSc pour le contexte favorable et le BMSv pour la vision des entrepreneurs et la dynamique des interactions.

Nous avons aussi analysé les trois composantes sociales du Business Model Social, ce qui nous a permis de dégager 9 blocs, en nous appuyant sur les travaux d'Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005). Ces blocs sont constitués par la Proposition de Valeur Sociale (la proposition de valeur pour les clients et la proposition de valeur des stakeholders), par la Chaîne de Valeur nécessaire à la

Fabrication de la Valeur Sociale, l'architecture de valeur interne (la fabrication de valeur du produit ou du service et le target group, le capital humain, les ressources, les capacités et les compétences), l'Architecture de Valeur Externe constituée par les clients, et le réseau de valeur (la création de valeur des partenaires ou stakeholders) et enfin le Modèle de Revenus (les canaux de revenus, la structure de coûts et les marges d'utilité).

- La *Proposition de Valeur Sociale* constitue l'élément central du modèle d'affaires et définit sa mission et les activités de l'entreprise à travers son offre aux clients et la valeur créée par l'entreprise destinée à ses parties prenantes. Nous la mettons en évidence au moyen de la proposition de valeur pour les clients et la proposition de valeur des stakeholders.
- La *Fabrication de Valeur Sociale*. La Fabrication est définie, selon le Petit Larousse (2004), comme l'action de « faire, confectionner et élaborer quelque chose à partir d'une matière première ». Une entreprise gère ses capacités organisationnelles pour soutenir un avantage concurrentiel et un positionnement stratégique sur le marché, afin de rechercher l'obtention et l'utilisation de ressources; l'entreprise exerce également une influence sur le rôle et les relations avec ses parties prenantes pour l'élaboration et la mise sur le marché de la proposition de valeur. La Fabrication s'effectue à travers l'Architecture de Valeur Interne par la correspondance du fonctionnement interne de l'entreprise, la mission de l'entreprise comme composante du Business Model et l'Architecture de Valeur Externe, et tous sont les acteurs externes à l'organisation.
- Le *Modèle de Revenus* pour l'entreprise est le résultat du Business Model ou modèle économique, la façon dont une entreprise fait des affaires, génère des revenus pour la proposition de valeur et en parallèle gagne de l'argent. Ainsi, l'entreprise a un support de la structure de coûts et des marges d'utilité. Nonobstant, les sources de revenus permettent qu'une entreprise aspire à pouvoir se distinguer de toutes les autres.

La nature dynamique de Business Model, sa naissance et son l'évolution ont permis de montrer le rôle des parties prenantes, les visions des dirigeants, et les choix stratégiques dans les processus de l'entreprise sociale.

Nous avons analysé les divers points de convergence du BM nécessaires à la construction du réseau de valeur de l'entreprise sociale, la conduite et l'obtention de ressources pour un modèle de

revenus. Le BM est perçu comme la capacité d'une entreprise de créer de la valeur et en recevoir une rémunération (valeur générique) et la partager avec les parties prenantes ou *stakeholders* (valeur spécifique). L'entrepreneur peut conduire la création de ressources au moyen des parties prenantes comme détecteurs de ressources ou la génération de ressources sur la chaîne de valeur pour élaborer son propre Business Model.

En effet, des auteurs analysent les représentations des divers outils et les dynamiques internes sur les modèles d'affaires ou BM, et les approches multidimensionnelles présentées sur le BMS à l'instar des composantes de BM (Lecocq, Demil et Warnier, 2006), le modèle RCOV (Demil & Lecocq, 2010), le modèle Canvas de neuf blocs), Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005), les courants de Mahadevan (2000), et l'opérationnalisation (Jouison et Verstraete, 2008). C'est pourquoi sont comprises les logiques de création de valeur pour l'interprétation des relations entre les composantes du BM et leur cohérence par rapport aux relations logiques entre les composantes de BM (Demil & Lecocq, 2010); on apporte ainsi les éléments d'analyse opérationnelle de la performance de BM en abordant la stratégie sous un angle du temps et en intégrant les dimensions de l'organisation pour assurer la poursuite de l'objectif.

On propose une approche du Business Model Social pour étudier les configurations. Ce cadre théorique combine la conjonction de trois dimensions (BMSo qui représente les objectifs de l'entreprise sociale, BMSr, la disponibilité des ressources et BMSc, le contexte favorable), afin de mettre en évidence une catégorie de différentes configurations conceptuelles au moyen de zones stratégiques (zones de cohérence, zones majeures, zones partielles, zones d'incohérence totale), qui mettront en évidence huit scénarios pour l'entreprise sociale, elle s'affronte à diverses réactions (actions réactives, actions préactives et actions proactives) dans ses processus organisationnels.

CHAPITRE 2. LES DÉTERMINANTS DE BUSINESS MODEL SOCIAL : un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

INTRODUCTION

Les visions des entrepreneurs répondent à un ensemble de structures sociales de la communauté et nous nous sommes focalisés sur les intentions stratégiques et les choix stratégiques qui sont affectés par les pressions externes et l'adaptation à l'environnement de l'entreprise sociale. Ainsi, nous nous sommes basés sur trois grandes évolutions : l'entrepreneuriat au moyen de l'école de l'innovation sociale, les ressources « Resource Based View » et les choix des organisations pour obtenir un avantage concurrentiel. La première évolution est relative au contexte institutionnel dans l'étude des choix stratégiques des organisations, comme la conception de l'« Institution-Based View » de Mike W. Peng., et l'entreprise sociale qui compte sur les objectifs dans l'étude de choix stratégiques. Pour la deuxième, nous avons mobilisé les ressources (RBV) des entreprises sociales à travers les travaux de Wernerfelt, Barney, etc. La troisième évolution touche l'intention stratégique de l'entreprise sociale, décrite dans les travaux d'Hamel & Prahalad portant sur les visions stratégiques des dirigeants par l'intégration d'un outil analytique pour aborder la diversité stratégique et les réponses de l'entreprise sociale.

Dans l'industrie moderne, les entrepreneurs visent à obtenir des avantages compétitifs et à essayer de diminuer les coûts de travail, en rationalisant les chaînes de production afin d'atteindre une économie globale. La compétitivité est un des sujets à la mode, selon laquelle l'industrie peut dominer le marché externe, en créant des relations sociales avec les autres entreprises pour dominer le marché.

Les entrepreneurs organisationnels disposent de différents types de visions et, pour chacun d'eux, ces visions peuvent prendre des signifiants différents, selon Ramírez (2010b). Les entrepreneurs considèrent leur vision soit comme un objet à atteindre (cas général), soit comme la capacité de voir apparaître quelque chose sur le long terme, soit, au contraire comme une impossibilité ou comme la simple copie du voisin. Cependant, comment peuvent être conçues les visions chez les entrepreneurs sociaux ? (Ramírez et Cartay, 2011). Les dirigeants patronaux font face à diverses situations, mais celles-ci ne sont pas totalement identiques, ce qui requiert l'introduction de l'activité inventive et de l'innovation pour analyser la situation que vit l'organisation, en établissant des stratégies pour pouvoir faire face à chaque situation qui se présente.

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

Ce concept de vision n'est pas nouveau puisqu'il s'appliquait déjà au XVI^{ème} siècle pour étudier les visions prospectives et particulièrement les stimulations lumineuses qui donnent lieu à des sensations des individus qui configurent les projections du futur, et finalement, certains points de vue ou des opinions engendrés par les visions.

En ce sens, le concept de vision s'est développé à partir de diverses approches : physiologiques, écologiques et égalité bio-centrique, jusqu'aux approches utilisées par les différentes organisations du monde développé et sous-développé. Toutes ces approches, se sont limitées à une synthèse qui peut être appliquée pour orienter l'entrepreneur dans le choix de stratégies qu'il estime pouvoir utiliser avec succès sur les marchés actuels.

Un entrepreneur social, impliqué dans le changement, doit identifier les forces de son entreprise et les développer. Il doit identifier les secteurs stratégiques et se mouvoir à l'intérieur de ceux-ci. Il doit comprendre les nouvelles tendances en cours sur le marché global et d'autre part préparer son entreprise pour que, dans ce contexte, elle puisse développer de nouveaux avantages compétitifs (Hamel & Prahalad, 1989). Il doit savoir également percevoir les opportunités existantes sur le marché global, en apprenant de l'expérience des entrepreneurs qui réussissent, à se libérer des procédures traditionnelles, à optimiser ses compétences, à savoir identifier les occasions non utilisées par les autres, à changer rapidement de stratégie quand c'est nécessaire, à profiter et à apprendre de la réussite et des échecs des autres, y compris de ses propres échecs, à simplifier ce qui est complexe, à installer l'ordre là où régnait le chaos dans l'organisation et à résoudre les problèmes dérivés d'un manque d'information appropriée et opportune.

Les entrepreneurs sociaux ont une nouvelle façon de faire des affaires en se basant sur le concept de vision, en privilégiant l'approche stratégique qui va orienter le dirigeant patronal dans sa recherche permanente d'une stratégie adéquate et efficace pour améliorer le niveau de compétitivité de l'entreprise comme facteur critique de succès. Pour cela, nous suivrons pas à pas le développement du concept de vision, de ses changements et de ses applications.

I. L'analyse multidimensionnelle de Business Model Social

- Les facteurs contextuels de Business Model Social
- Les facteurs des ressources du Business Model Social
- Les facteurs des objectifs de Business Model Social

II. Le contexte institutionnel: un facteur selon les choix stratégiques sur le champ organisationnel:

- Une approche axée sur l'institution: l'émergence « d'Institution-Based View »
- Le cadre institutionnel dans les contributions au management stratégique

III. Les configurations au moyen de la littérature sur le Business Model Social entrepreneurial

IV. Proposition d'une Typologie de Business Model Social (conceptuelle)

(Comparaison de la littérature et la typologie proposée)

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

La présentation de notre cadre d'analyse théorique étudiera d'abord les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux du Business Model puis le contexte et l'environnement, puis les facteurs contextuels (organisations et les communautés de Business Model marqués par un ensemble de structures sociales-clés de la communauté sociale). L'entrepreneuriat, à travers l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes, s'est engagé dans une voie d'exploration théorique, non seulement pour aborder les problèmes ou pour satisfaire les nécessités sociales, mais également dans le souci de faire émerger l'analyse des stratégies des entreprises sociales. Pour la première approche, nous avons mobilisé l'environnement qui rejoint deux dimensions classiques à savoir d'une part, les approches centrées sur les ressources (RBV) et d'autre part, l'approche fondée sur l'avantage concurrentiel. Avec l'introduction de l'étude de l'entreprise sociale selon les approches centrées sur la prédominance des objectifs de l'entreprise sociale à travers l'intention stratégique (IS) comme outil d'analyse afin de mieux aborder la diversité stratégique de l'entreprise sociale, nous nous focalisons sur le contexte ou l'environnement externe tout en montrant les visions des entrepreneurs du Business Model Social. Nous pouvons montrer ainsi les choix stratégiques des organisations qui permettront d'obtenir un avantage concurrentiel et les réponses détenues par les entreprises sociales.

Pour la deuxième approche, nous avons mobilisé les ressources (RBV) des entreprises sociales à travers les travaux de Wernerfelt, Barney, etc. et la troisième approche s'est attachée aux choix stratégiques des organisations à travers les travaux d'Hamel & Prahalad (1989) lors de l'analyse des visions stratégiques des dirigeants visant à obtenir l'avantage concurrentiel. Au moyen de la combinaison de ces trois approches, nous avons mis en place une typologie en huit catégories ou scénarios de Business Model Social.

Ce chapitre sera présenté en quatre parties. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur l'articulation des différents champs et réflexions théoriques de notre recherche. Dans la première section (2.1.), nous détaillons l'analyse multidimensionnelle du Business Model Social, de la Vision Stratégique de l'entrepreneur social. Ensuite, dans une deuxième section (2.2.), nous nous focalisons sur le contexte institutionnel, un facteur pour les choix stratégiques des organisations, et l'intention stratégique de l'entreprise sociale qui compte sur des objectifs dans l'étude du choix stratégique. Il s'agira d'intégrer la vision des dirigeants de l'entreprise sociale, le contexte institutionnel dans les choix stratégiques des organisations et les réponses des entreprises imposées par l'environnement. Ensuite, dans une troisième section (2.3.), nous présentons les dimensions et les configurations de Business Model Social. Finalement, dans une quatrième section, nous proposons une typologie conceptuelle de Business Model Social, en comparant la littérature et la typologie proposée (2.4.).

2. La Vision du Dirigeant : une présentation théorique

Dans le domaine de la Gestion, on fait référence au terme de « vision » et des termes « d'entreprise » ou du « dirigeant visionnaire » ou du « leader visionnaire » qui maîtrisent l'orientation de leurs affaires. La vision consisterait en des mécanismes de conduite de l'entreprise dans une perspective à long terme, mais il n'en n'existe pas de définition précise. Par exemple, on peut distinguer :

- les conceptions idiosyncrasiques : la vision est portée par un individu, l'entrepreneur social ayant une certaine représentation de ses affaires;
- les conceptions collectives : une fois partagée la vision par les membres d'une organisation, le dirigeant, est alors un guide à l'action collective;
- les conceptions centrées sur l'organisation, étant à considérer comme une métaphore, puisqu'il ne s'agit pas de croire que l'organisation ait un « esprit ». Nous proposons donc une analyse de la littérature sur ce concept (Ramírez, 2012c).

Selon Hamel (1997), qui énonce que si vous voulez vous faire une opinion concernant l'avenir et si vous voulez vous créer une stratégie valide, vous devez susciter, à l'intérieur de votre entreprise une hiérarchie de l'imagination. D'autre part, Charles Handy (1994) croit que nous avons besoin, à la fois d'un sentiment de continuité avec la relation au passé, et d'un sens de l'orientation avec une relation à l'avenir : dès lors, on maintient une impression de maîtrise au moyen du changement. La recherche du moyen de réinventer l'avenir (que l'on se nomme aussi « intention stratégique ou stratégie à révolution » (Hamel & Prahalad, 1994).

2.1. L'analyse multidimensionnelle de Business Model Social

Pour expliquer le Business Model Social, selon les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux de l'entreprise sociale, le recours au modèle SMOCS nous permet de distinguer trois dimensions-clés qui recouvrent chacune un ensemble d'approches théoriques (Smida, 2006a) : les facteurs contextuels de Business Model Social (2.1.1.); les facteurs des ressources du Business Model Social (2.1.2.) et Les facteurs des objectifs de Business Model Social, ce qui permet d'essayer de clarifier la notion de « succès entrepreneurial » (2.1.3.).

2.1.1. Les facteurs contextuels de Business Model Social

L'environnement externe est composé de multiples organisations qui font partie du champ organisationnel et celles-ci jouent un rôle important dans la stratégie globale de l'entreprise sociale. Nous présentons également plus loin les éléments que l'environnement ne peut contrôler et qui font

partie du contexte social, du contexte régional, de l'institutionnel et du sectoriel de la nouvelle entreprise sociale. Ces éléments peuvent influencer le processus de survie de l'entreprise sociale.

2.1.1.1. Le contexte social

Le terme « Vision » a été associé, au fil du temps, à divers signifiés, selon son application pratique. De cette façon, nous sommes passés de la représentation, dans l'antiquité, d'une chose surnaturelle qui apparaît visuellement ou qui se rapporte aux esprits, ou qui est transmise oralement (Harel Giasson, 1995) et qui constitue le mécanisme par lequel les stimulations lumineuses donnent naissance aux sensations (au XVIème siècle) et constituent un “ *point de vue ou d'opinion*”, au XIXème siècle.

- Selon Albert Einstein : « La physique est relative, et dépend du cadre de la référence dans lequel on la regarde ». De même, on pourrait penser au concept de vision, en général, et la vision du dirigeant, en particulier (selon son application). La vision du monde conformément à chaque époque (qui peut représenter un scénario), a son propre signifié. Celui, dont la vision est celle que le monde exige, est celui qui domine les marchés et les entreprises soumises à ce type de vision seront toujours prospères. Le problème est de développer la vision au moyen d'un environnement qui est actuellement constamment en mouvement.
- La vision d'avenir : La définition de vision d'avenir est, selon l'expression d'Alfred Schütz dans sa théorie de la connaissance, *une construction de connaissances de type complexe, de perceptions de type individuel et subjectif qui s'étendent sur l'avenir et qui influent sur les actions et la prise de décisions des dirigeants patronaux.*
- Selon Ederlé et Perrot (2002), certains concepts de visions ont des signifiés différents. El-Namaki (1992) dit que la vision est la représentation mentale qu'un individu ou une organisation pense créer sur un horizon temporel et sur le long terme. Cependant, pour Bennis & Nanus (1985) et Bass (1987), la vision est le désir de l'organisation perçu dans l'avenir. Dans ces visions, la fonction de l'entrepreneur est de pouvoir découvrir différentes informations et les exploiter (Kirzner, 1973).
- Dans l'approche physiologique de la vision : Quelques auteurs se sont penchés, de la même manière, sur une approche physiologique pour caractériser la vision des entrepreneurs (Revolón, 1999). Ainsi, les emmétropes sont les personnes qui voient leur entreprise et l'environnement; les hypermétropes, ceux qui s'orientent plus vers l'environnement; les myopes faibles, ceux qui voient leur entreprise mais pas l'environnement; et les grands myopes, ne voyant ni leur entreprise, ni

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

l'environnement. Cette métaphore ophtalmique est une manière originale d'appréhender *la vision stratégique*; à cet égard, Filion (1989; 1991a) distingue la vision de l'entreprise, qu'il nomme « la vision interne » et celle de l'environnement comme « la vision externe ».

- Dans l'approche ophtalmologique de la vision : L'approche du temps est négligeable. La métaphore du champ visuel essaie de restaurer la dimension du temps dans l'approximation qui articule une vision religieuse et philosophique compréhensive du monde.
- Une perspective vraiment écologique : Il en découle une perspective vraiment écologique et celle-ci peut conduire à ce que Theodore Roszar¹ (consulté sur le site web, mai 2016) dénomme le réveil d'une totalité qui est quelque chose de plus que la somme de ses parts. La conscience écologique et la conscience profonde se trouvent mises en évidence dans une contradiction avec la vision du monde prépondérante dans les sociétés technocratiques et industrielles qui considèrent que les êtres humains sont isolés et séparés et doivent exercer un pouvoir sur le reste de la population. Un exemple est celui de la manifestation d'un patron culturel occidental qui prône la prépondérance de l'humanité sur la nature, du masculin sur le féminin, des riches et puissants sur les pauvres et, en résumé, de la culture occidentale sur la culture orientale.

La conscience écologique profonde permet d'aller au-delà de ces illusions erronées et dangereuses et constitue la recherche d'un esprit d'entreprise social répondant à l'accumulation d'échecs du marché qui fournit des biens publics et des services, en apportant plus d'objectivité au moyen d'un questionnement actif profond du processus méditatif et d'un style de vie. En effet, l'on tient compte alors de l'autoréalisation et l'on affirme que la croissance et le développement spirituel commencent quand nous cessons de nous concevoir et nous voir comme l'ego isolé qui se trouve dans une opposition pour s'ouvrir à l'identification à d'autres êtres humains (Devall et Sessions, 2007).

- L'égalité bio-centrique : Elle affirme que toutes les choses ont le même droit de vivre, de croître et d'atteindre leurs propres formes individuelles d'expression à l'intérieur du cadre supérieur de l'autoréalisation. Si nous abîmons la nature, en réalité nous nous abîmons nous-mêmes : tout est mis en relation et il n'existe aucune limite. Guidés par cette intuition, nous devons respecter tous les individus, humains et non humains, comme représentant une seule entité, sans la nécessité d'établir un ordre hiérarchique entre espèces distinctes.
- L'écologie : Quand nous parlons de l'écologie dans son versant social, on peut considérer cet aspect comme une vision du monde. Dès lors, la théorie sociale englobe les croyances qui orientent

¹<http://www.alcione.cl/nuevo/index.php>

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

- l'action des participants d'une culture. Ces visions du monde sont stables et durables et doivent être réinterprétées de diverses manières dans des temps distincts et demeurer constantes dans chacun d'eux comme un schéma latent de compréhension du monde. En effet, la culture occidentale peut être interprétée comme une tradition qui s'entête à établir des moyens et articuler des connexions d'ordre économique, politique, moral et métaphysique. Iranzo, J. M. (1996) affirme, à cet égard, que lorsque ces médiations deviennent plus complexes et complètes, des ruptures ne tardent pas à apparaître.
- Le tiers-monde : Le tiers-monde (les pays moins modernisés) et le quart-monde (les marginaux), ont d'énormes nécessités et des aspirations insatisfaites, alors qu'ils offrent d'immenses recours potentiels qui peuvent contribuer au chemin du progrès; de plus, à la frontière des connaissances, ils offrent des possibilités techno-scientifiques pour augmenter l'efficacité et l'efficacé des processus de production et la distribution des biens et des services, comme leur capacité à générer des innovations pouvant changer les ressources du monde, aujourd'hui mal employées (Iranzo, J. M., 1996).
 - Dans un monde mercantilisé : On peut s'attendre à l'intensification de quatre processus dévastateurs : l'épuisement des ressources renouvelables et non renouvelables, la saturation des décharges, la déstabilisation des systèmes naturels de survie de notre forme de vie sociale (dioxyde de carbone, et autres gaz qui contaminent l'atmosphère), la combinaison de la croissance économique, les technologies d'externalités, l'injustice sociale et l'expansion démographique dans un contexte de ressources limitées. Ces processus peuvent générer des conflits, la corruption, les catastrophes naturelles, et bien autres phénomènes.

En dernière instance, et en prêtant attention à la remarque faite par Kenneth Boulding et Herman Daly, et qui est citée par Iranzo, J. M. (1996) il est nécessaire de réapprendre à vivre des revenus de la nature et à faire croître son patrimoine, au lieu de consommer à outrance pour ne pas détruire l'environnement.

Ainsi, pour expliquer la réussite des entrepreneurs sociaux au sein de l'entreprise déployée dans un environnement économique et social, on représente l'entrepreneur comme un facteur-clé de réussite, en termes de nouvelle entreprise. Certains travaux ont essayé de montrer, en intégrant la dimension sociétale au sein d'une équation de profit : Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010) ont établi que cette dimension est un facteur-clé de réussite en termes de survie de la nouvelle entreprise sociale.

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

Selon Jouison et Verstraete (2008), les connexions faites par les entrepreneurs facilitent l'obtention et la gestion de leurs ressources humaines et financières, en renforçant le développement et la survie de l'entreprise sociale. Ainsi, ces entrepreneurs sociaux peuvent, en utilisant leur crédibilité, accéder à l'obtention de ressources externes au moyen de la connexion des différentes parties prenantes et le contexte social dans le Business Model Social.

2.1.1.2. Le contexte régional

Le contexte régional est indispensable pour la survie des nouvelles entreprises. Ainsi, les compétences managériales, l'expertise technique, la dynamique économique de la région, le capital des habitants et les entreprises sociales existantes à la région doivent compter sur ce facteur. Ces compétences fondamentales correspondent à une capacité interne ou à un ensemble de capacités qui permet à l'entreprise de fournir un bénéfice particulier aux consommateurs (Morris, Schindehutte & Allen, 2005).

C'est pourquoi le contexte régional, de par la variété et la nature de ressources externes associées à la localisation géographique de la nouvelle entreprise sociale, est tout à fait primordial. Dès lors, Wernerfelt (1984) et Barney (1991) considèrent que, pour convaincre ses parties prenantes potentielles ou *stakeholders*, le porteur de projet doit démontrer comment il compte répartir l'ensemble des ressources pour les transformer en capacités, autant que possible valorisables, rares et non reproductibles, sur lesquelles il va construire l'avantage compétitif de son entreprise.

De plus, les spécificités de certaines régions, de par leurs coutumes, traditions et mythes, font que les entreprises sociales exercent des changements stratégiques dans l'implantation géographique afin de s'adapter à une grande variété de ressources et de concurrents dans le milieu rural. Mais, il permet à l'entreprise sociale d'exploiter de nouvelles ressources financières, humaines pour la survie et le positionnement régional.

Il est à signaler que les ressources du Gouvernement ou de l'État, ou les risques économiques que courent les entreprises sociales pour leur survie, sont le reflet des chances stratégiques pour la pérennité de ces organisations. D'autre part, les changements à travers des critères économiques de l'infrastructure interne, les aides locales de bénévoles, les parties prenantes et la proximité au marché, aident à la continuité de l'entreprise sociale et à la satisfaction des entrepreneurs dans leurs visions stratégiques.

2.1.1.3. *Le contexte institutionnel*

Le contexte entrepreneurial englobe les facteurs institutionnels et exerce des pressions sur les entreprises sociales à travers des normes imposées par l'environnement institutionnalisé sur une diversité de facteurs institutionnels, comme le sont les contraintes représentées par les diverses lois et réglementations gouvernementales, les règles imposées aux entreprises sociales et la politique gouvernementale, ce qui fait que les entreprises sociales doivent s'adapter au changement imposé par cet environnement et peuvent ainsi obtenir une incidence positive sur leur réussite entrepreneuriale.

Selon l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes, et pour faire face à leurs problèmes, les entreprises sociales doivent répondre à des exigences légales et politiques. Elles doivent se donner une mission sociale pour créer et soutenir la valeur sociale des entreprises sociales, selon Dees (1998), par exemple, dans le secteur sanitaire et médico-social et contribuer, partiellement, à la solution des problèmes sociaux.

2.1.1.4. *L'environnement sectoriel*

L'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes ont permis l'apparition de l'environnement sectoriel dans la performance des entreprises sociales. L'environnement sectoriel impose aux entreprises sociales un comportement stratégique particulier visant à illustrer ses performances, selon Porter (1982).

Cet environnement sectoriel est dynamique et concurrentiel sur les marchés à travers des possibilités qui conduisent à l'introduction de nouveaux produits ou de services sociaux. En effet, les nouvelles entreprises sociales adoptent, par stratégie, l'appui sur l'innovation et la domination pour d'obtenir des avantages compétitifs (Hamel & Prahalad, 1989) en termes d'accès aux sources de financement.

2.1.1.4.1. Vers une approche théorique du « succès entrepreneurial »

- L'entrepreneuriat :

On distingue deux grandes écoles américaines de pensée. La première approche, dénommée l'école des ressources marchandes, définit l'entrepreneuriat social comme une réponse novatrice aux problèmes de financement des organisations (non profit). Dans cette école, dans un premier temps, on définit l'entreprise sociale comme une association NPO (non profit organisation) qui se finance par le marché. Puis, dans un second temps, on définit la notion d'entreprise sociale pour

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

toute organisation, à but lucratif ou non, qui déploie une activité à des fins sociales (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006). La deuxième école est celle de l'innovation sociale et son approche est centrée sur l'innovation; on y place l'entrepreneur social en exergue, ainsi que sa créativité, son dynamisme et son leadership pour faire apparaître des réponses nouvelles aux besoins sociaux (Defourny et Nyssens, 2010b; Bacq & Janssen, 2011).

a. École de l'Innovation Sociale

Les définitions proposées par les chercheurs du champ sont nombreuses et variées face à la diversité des approches et conceptions de l'entrepreneuriat. Nous notons un manque de consensus dans la définition d'entrepreneuriat social (Brouard et al., 2012; Mair & Marti, 2006; Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009). L'objectif de l'entrepreneuriat social est la création de valeurs sociales à travers une exploitation d'opportunités comportant un risque en devant réaliser la gestion, avec pour but la recherche de l'innovation dans les produits ou les services, avec lesquels les entrepreneurs sociaux peuvent accomplir leur mission sociale. L'entrepreneuriat social est exercé par une personne ou groupe pour créer une valeur sociale, reconnaître et exploiter des opportunités, promouvoir l'innovation, la tolérance au risque et les limites des ressources disponibles. De ce fait, il doit adopter le comportement pour atteindre la mission sociale, reconnaître une valeur sociale qui crée des opportunités et des caractéristiques de prises de décisions d'innovation (Brinkerhoff, 2001; Mort, Weerawardena & Carnegie, 2002).

L'impact social renvoie ainsi à l'objectif dernier des entreprises sociales ; l'entrepreneur social a pour but de créer de la valeur sociale et de soutenir de manière durable les améliorations sociales au profit des besoins des personnes défavorisées dans la société (Martin & Osberg, 2007) ou de poursuivre les problèmes négligés des segments favorisés de la population avec des externalités positives (Santos, 2012). L'impact social prime sur la génération de profit et de richesses. Cette école s'est développée à partir de la moitié des années 90 (Dees & Battle Anderson, 2006). En 1982, Ashoka a sélectionné les premiers entrepreneurs sociaux en Inde. Depuis la création d'Ashoka, beaucoup d'organisations soutiennent les entrepreneurs sociaux, en cherchant le développement du réseau de ces entrepreneurs, et en créant les structures pour faciliter leur financement.

Pour Schumpeter (1952), l'innovation est une mise en œuvre de nouvelles combinaisons (ou d'autres idées), dans l'introduction de nouveaux produits ou des services (ou une amélioration de la qualité), lorsque les dits produits s'ouvrent à de nouveaux marchés, ce qui permet d'anticiper une

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

amélioration des produits existants, ainsi que des services ou des processus pour atteindre ces fins. De plus, cette définition d'innovation est commentée et discutée par les auteurs au sein de l'entrepreneuriat. L'entrepreneur social ou le dirigeant d'une organisation est la personne qui détient l'initiative de la mise en œuvre de toute innovation dans l'entreprise.

Schumpeter pense que l'entrepreneur utilise une innovation pour la destruction créatrice de structures existantes, de changement et de transformation conjointe, à petite ou grande échelle. La destruction créatrice est celle qui va apporter une amélioration de l'organisation et si les dites destruction ne le sont pas elles-mêmes, ceci entraînera des changements qui, loin d'être bénéfiques, causeront des préjudices à l'organisation. En fait, l'important est de ne pas changer pour simplement changer. Ainsi, en utilisant cette méthodologie, les discussions scientifiques autour de questions sur un sujet donné, se transforment en pionnières de l'innovation. Pour Schumpeter (1952), le changement peut-être mineur, majeur ou total, et dans la situation d'un quelconque changement, la personne se nomme alors « entrepreneur » et si les résultats obtenus sont favorables, cela aide à confirmer la définition d'entrepreneuriat qui postule que l'innovation contribue à améliorer l'entreprise.

Par ailleurs, l'école de l'innovation sociale (EIS) de pensée trouve aussi son fondement conceptuel dans la théorie entrepreneuriat (entrepreneurship theory), mais, s'approche de l'innovation des contributions orientées par Schumpeter (Alvord, Brown & Letts, 2002). Selon cette conception, les entrepreneurs sociaux sont des individus qui réforment ou révolutionnent le modèle de production de la valeur sociale, en changeant des ressources en matière de production plus élevée pour la société. Cependant, selon Dees & Anderson (2006), cette perspective s'approche plus de la sortie, aspect qui revient sur l'aspect de profit d'entrepreneuriat social.

En même temps, l'école de l'innovation sociale (EIS) de pensée est relevée par l'élément du secteur de l'entreprise sociale. Dees & Anderson concluent aussi que « l'étude d'entrepreneuriat social devrait s'approcher de "l'innovation d'entrepreneuriat sociale" ». Nous devrions approcher les entrepreneurs sociaux qui portent des innovations au dehors en mêlant les méthodes du monde d'affaires et l'inclusion de philanthropes à la valeur sociale créée (Dees & Anderson, 2006).

Nous avons ainsi vu apparaître diverses associations, organisations non gouvernementales ou fondations dont l'objectif a été de promouvoir l'esprit entrepreneurial, comme c'est le cas d'Ashoka qui cherche à promouvoir les idées innovatrices des entrepreneurs sociaux appelés « *fellow Ashoka*

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

» dont la *mission*² s'efforce de former un secteur global, entrepreneurial, compétitif citoyen, qui permet aux entrepreneurs sociaux de prospérer et aux citoyens leaders mondiaux de penser et d'agir comme moteurs de changement. La vision de cet auteur³ est un monde qui répond rapidement et avec efficacité aux défis sociaux, et où chaque individu a la liberté, la confiance et l'appui social pour résoudre n'importe quel problème social. De plus, pour conduire le changement il existe diverses fondations à pratiques sociales. Les écoles de gestion Oxford à Harvard, Stanford et Columbia créent des centres de recherche et des programmes d'éducation à l'entrepreneuriat social, pour susciter l'intérêt des étudiants pour les visions d'entrepreneurs sociaux, les initiatives et les changements sociaux.

b. L'École des Ressources Marchandes

L'entreprise sociale de pensée manque d'une caractéristique importante entrepreneuriale sans un quelconque élément innovateur, selon Dees & Anderson (2006, p.50). C'est une école américaine, qui se concentre sur la génération de revenus destiné à la mission sociale. La mission sociale est exprimée en termes de création de valeur sociale, de transformation sociale ou d'impact social. Elle a donc pour objet l'entreprise sociale et sa stratégie est mise au service des besoins sociaux. De plus, les entreprises sociales ne peuvent pas distribuer leurs bénéfices aux membres et administrateurs la composant. Le bénéfice est totalement destiné à l'objectif social qui possède une personnalité juridique, privée et indépendante.

En effet, l'entrepreneuriat est ancré à la mission sociale, sa recherche de la durabilité et son modelage par des dynamiques environnementales (Weerawardena & Mort, 2006). Ensuite, Peredo & McLean (2006) ont développé des activités qui agissent sur la création de valeur sociale (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006). Selon Louart et al., (2013), les Business Model (BM) sont des méthodes qui permettent de cartographier la raison d'être des entreprises sociales, d'expliquer en termes simples comment elles produisent de la valeur en lien avec leurs réseaux d'affaires et leurs activités sociales. Par ailleurs, Defourny et Nyssens (2010b) et Bacq & Janssen (2011) ont tenté de les classer en fonction des perspectives géographiques. L'entrepreneuriat à caractère social est un « processus par lequel des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes, évaluées et exploitées » à travers la détection des problèmes ou besoins sociaux, selon Shane & Venkataraman (2000).

² Mission ashoka strives to shape a global, entrepreneurial, competitive citizen sector: one that allows social entrepreneurs to thrive and enables the world's citizens to think and act as changemakers.

³ Vision Ashoka envisions an everyone a changemaker world: a world that responds quickly and effectively to social challenges, and where each individual has the freedom, confidence and societal support to address any social problem and drive change.

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

Par conséquent, l'entrepreneuriat social s'apparente au rôle d'agent de transformations dans les secteurs dont :

- La mission sociale est de créer et de soutenir une valeur sociale;
- De créer de nouvelles opportunités pour servir la mission;
- De créer les processus et l'innovation continue, l'adaptation et l'apprentissage;
- De pallier au manque de ressources initiales et à la limitation de ses options en rapport avec
- Sa mission de service social (Dees, 1998).

Certains auteurs comme Blackburn & Ram (2006) mentionnent, comme solution partielle, les exemples présents qui ont pour origine la défaillance de la société, le chômage, les inégalités lors de l'accès aux soins et aux services de santé, l'insalubrité, la pauvreté, le crime, la gêne ou l'exclusion sociale.

Ainsi, l'entrepreneur économique poursuit un seul but : la réalisation de profit, alors que pour l'entrepreneur social, le profit est le moyen qui facilite la réalisation de ses objectifs sociaux.

De même, la recherche de revenus et de profit n'est qu'un moyen mis au service de la mission sociale de l'entreprise pour la financer et assurer sa pérennité par la construction d'un modèle viable et financièrement autonome. En aucun cas, le but est de rechercher le maximum de profits. De plus, l'entrepreneuriat social agit comme agent de changement pour créer et soutenir une valeur sociale sans être limité par des ressources disponibles (Sharir & Lerner, 2006). Toutefois, selon Kuratko (2005), la dimension entrepreneuriale à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation, les entreprises avec ou sans but lucratif dans le cadre d'activités commerciales et non commerciales, doivent générer des idées créatives. En outre, l'activité entrepreneuriale du secteur privé a une double création de valeurs : sociale et économique, selon Alter (2004).

Cependant, Brossard et Klapper (2010) ajoutent que la création de la valeur économique (la recherche de revenus et de profits) ne représente qu'un moyen pour financer les projets sociaux, assurer leur viabilité et leur autonomie. En aucun cas, le but de l'entrepreneuriat social est de maximiser réaliser des profits au maximum.

Par contre, pour Verstraete et Fayolle (2004), l'entrepreneuriat est un champ « pré-paradigmatique » en Sciences de la Gestion. L'entrepreneur social ne dispose pas de théories explicatives ou normatives pour caractériser un champ académique développé qui a intéressé les

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

chercheurs de diverses disciplines en exploration et exploitation du secteur social (Dees & Battle Anderson, 2006).

Plusieurs modèles d'organisations ont été créés. Tout d'abord, il faut citer New Ventures, créée en 1980, dont la première idée a été de monter des entreprises à but non lucratif recherchant de nouvelles sources de revenus, telles que donations, subventions gouvernementales, etc. Quant au Centre National, celui-ci vise à promouvoir les services sociaux par le biais d'entreprises à but lucratif et enfin, Share Our Strength qui se concentre sur les entreprises sociales employant les personnes handicapées.

Nous présentons ensuite les variables de l'entrepreneuriat qui constituent les processus dans les organisations, ainsi que les différences entre l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat commercial.

Tableau 14. Les Variables « Entrepreneuriat (processus) » (adaptée de Dees & Battle Anderson, 2006; Santos, 2012)

Social	Commercial
<ul style="list-style-type: none">- Mission sociale- Intérêt dans les initiatives sociales- Manque de ressources initiales- L'innovation continue dans les processus- Propres du service social- Création de valeur sociale- Agent de change- Adaptation et apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none">- Mission sociale- Inefficacité du marché- Mobilisation de ressources- Mesure de la performance- Finalité sociale et activités- Création de valeur sociale- Transformation sociale ou impact social dans la génération de profits

Santos (2012, p.345–346) suggère : “ l'entrepreneuriat social n'est pas spécifiquement sur la création de mécanismes de marché ou d'assurer des subventions du gouvernement ou de créer une entreprise. Il s'agit d'élaborer des solutions efficaces et durables en utilisant toute combinaison de moyens institutionnels jugés efficaces ”. Ceci est compatible avec la vision de l'entrepreneuriat social en tant que concept global, avec beaucoup de place pour différents types d'initiatives traitant de problèmes sociaux. Santos (2012, p.346), cependant, il avance plus dans cette direction en affirmant que l'organisation n'est pas l'unité focale d'analyse quand il s'agit de pré-entrepreneurship social parce que la fin n'est pas la capture de valeur et, selon Santos, seule la capture de valeur est mieux conceptualisée au niveau de l'organisation. L'approche mise sur la création de valeur, soutient-il, nécessite un changement au niveau du système, exigeant un changement organisationnel en tant qu'unité d'analyse. C'est ce qui est très problématique dans la

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

théorie de Santos. Bien qu'il n'ait pas été explicité dans son document, en présentant la définition suivante (Santos (2012, p.346)) : “ création de valeur à partir d'une activité se produit lorsque l'utilité agrégée des membres de la société augmente après comptabilisation du coût d'opportunité de toutes les ressources utilisées dans cette activité ”.

Les entreprises sociales combinent les logiques institutionnelles du commerce et du bien-être en jouant un rôle dans la solution des problèmes sociaux. Ainsi, la valeur des modèles d'affaire sociale est efficace et responsable, complémentarités d'impact, valeurs partagées et nouveautés d'intégration (Spieth, Schneider, Clauß, Eichenberg (2019).

– La dimension individuelle

Cette dimension comprend les facteurs comportant les caractéristiques de l'entrepreneur social. Le concept d'« *entrepreneur social* » est utilisé pour désigner le pionnier d'une nouvelle idée, ayant une approche visionnaire et créative pour résoudre les problèmes réels du monde, selon Drayton (cité par Bornstein, 1998). Il cherche à soutenir les individus, en utilisant les modèles d'idées dictés par les changements sociaux.

Le concept des « *entrepreneurs sociaux* » est dû à Drayton qui, depuis 1980, n'a cessé de créer des organisations Ashoka⁴ pour favoriser la multiplication du nombre de ces entrepreneurs. Avec la création d'Ashoka, d'abord en Inde puis aux États-Unis et enfin partout dans le monde, Drayton cherche à s'attaquer à la misère du monde, en repérant et en soutenant les initiatives individuelles d'entrepreneurs sociaux, en cherchant à produire des changements profonds dans la société. Par ailleurs, ces entrepreneurs sont appelés dans Ashoka « *fellows* », car ils ont comme objectif de créer des organisations de ce type. Ainsi, leur succès n'est pas mesuré en termes de niveau de profit mais dans la transformation sociale qui se crée. Ses modèles sont conçus pour être imités et reproduits par le plus grand nombre d'organisations possible.

Les entrepreneurs sociaux sont des individus qui prennent une initiative sociale dans une communauté et dans la société, en général. Ces personnes sont capables de détecter et d'explorer les opportunités sociales mais ne disposent pas du capital ou des ressources pour faire bouger l'organisation. Les fonds des philanthropes aident l'entreprise sociale à se rapprocher du capital

⁴Ashoka la définit comme “social entrepreneurs are individuals with innovative solutions to society's most pressing social problems. They are ambitious and persistent, tackling major social issues and offering new ideas for wide-scale change”.
Français: “les entrepreneurs sociaux sont des individus amenant des solutions innovatrices aux problèmes sociaux les plus urgents de la société. Ils sont ambitieux et persévérants, abordant les questions sociales principales et offrant de nouvelles idées pour un changement de grande amplitude”.

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

pour résoudre les initiatives sociales, en encourageant les entrepreneurs à agir pour l'équité privée, dans le cas des start-ups, lors du lancement de capital et en militant pour la croissance constante des investissements sociaux.

L'entrepreneur doit soutenir les améliorations sociales en créant une valeur sociale. L'objectif social n'exclut pas la génération d'un profit, mais ce dernier est un moyen et non pas un but en soi. Il y a une relation directe entre la mission sociale qui est l'objectif, l'entrepreneuriat social et les moyens. Si l'activité sociale de l'entrepreneur génère des bénéfices, ceux-ci peuvent être réinvestis pour réaliser l'objet social de l'activité, l'important étant la création d'une valeur sociale ajoutée.

Les entrepreneurs sociaux possèdent des caractéristiques de visionnaires, de leadership, de crédibilité, d'intégrité assortis d'une aptitude à susciter un engagement des individus au projet, à travers des valeurs sociales (Waddock & Post (1991) cité par Light, 2005). Ainsi donc Verstraete et Saporta (2006) dressent un état des traits de personnalité à travers le besoin d'accomplissement, la confiance en soi, le locus de contrôle, l'aversion pour le risque, le goût pour l'indépendance et l'autonomie. Cependant, les entrepreneurs sociaux jouent le rôle d'agents de changement du secteur social lorsqu'ils créent une mission pour concevoir et soutenir une valeur sociale par la recherche de nouvelles opportunités (Dees, 1998). Ces entrepreneurs ont, plus particulièrement, pour mission sociale de créer une valeur sociale de meilleure qualité que celle de leurs concurrents à travers des comportements entrepreneuriaux vertueux, des jugements équilibrés et d'exploration et la reconnaissance des opportunités pour l'innovation, la proactivité et la prise de risques, selon Mort, Weerawardena & Carnegie (2002).

Nous proposons ensuite de montrer les variables, caractéristiques de l'entrepreneur, qui est l'individu, et les différences existant entre l'entrepreneur social et l'entrepreneur commercial.

Tableau 15. Les Variables « Entrepreneur Social (individu) » (adaptée de Dees, 1998; Waddock & Post, 1991; Mort, Weerawardena & Carnegie, 2002; Verstraete et Saporta, 2006)

Entrepreneur Social	Entrepreneur Commercial
<ul style="list-style-type: none">- Rôle social- Une personne visionnaire par le changement social, leaders, crédibilité, intégrité, éthique et aptitude- La proactivité et la prise de risque- L'exploration et la capacité à détecter des opportunités.- Les relations sociales avec les parties prenantes et les donateurs- Les motivations du fondateur de l'initiative sociale	<ul style="list-style-type: none">- Rôle économique- Une vision d'un but à atteindre dans le secteur social.- Un risque dans les actifs de l'organisation- L'exploration et la capacité de détecter des opportunités- Une autonomie limitée par les donateurs dans l'activité.- Une motivation socio-morale de l'ambition entrepreneuriale

2.1.2. Les facteurs des ressources du Business Model Social

2.1.2.1. La dépendance de ressources externes des entreprises sociales

Le BM a la capacité de mener des affaires et de produire de la valeur à travers l'obtention de celle-ci ou par le modèle de revenus, destinée aux parties prenantes à la création de valeur. En outre, le BM s'appuie sur les pratiques des entrepreneurs, qui peuvent ainsi agir sur les détenteurs de ressources dans la conception de l'offre ou la proposition de valeur, et la conviction des *stakeholders* ou parties prenantes et les différents échanges potentiels aux clients.

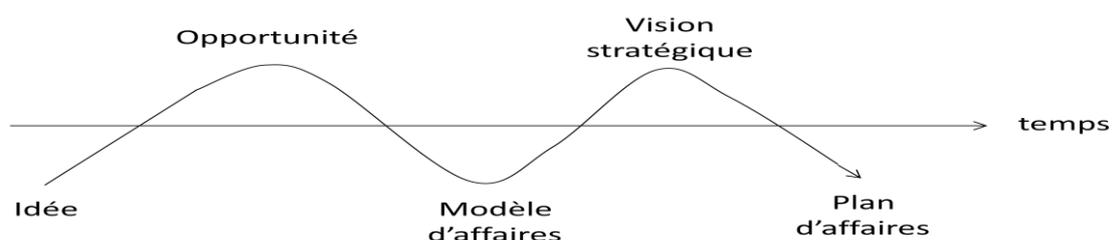
2.1.2.1.1. Le BMS et les termes de défaillance économique

La dépendance de ressources de l'entreprise sociale envers les ressources externes. La finalité de la théorie basée sur les ressources repose sur la construction de l'avantage durable, inspirée par la théorie économique classique qui se fonde sur la rente (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Face à la concurrence et l'environnement instable des affaires, il faut des ajustements dans les ressources et les capacités, enfin d'obtenir des processus et des produits plus innovateurs, comme base de maintien, et s'approprier des bénéfices potentiels d'avantages compétitifs (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant & Baden-Fuller, 2004). En effet, la théorie de dépendance de ressources a été initialement développée par Aldrich & Pfeffer (1976); Pfeffer & Salancik (1978) sur les concepts et les éléments caractéristiques de la théorie de dépendance de ressources et les stimulants organisationnels, et aussi sur l'incertitude qui porte à croire à que les organisations dépendent des ressources.

2.1.2.2. La vision de l'avenir

C'est une construction à caractère cognitif de caractère complexe, où l'enquêteur acquiert des idées sur la perception de l'avenir de la part des directeurs ou des entrepreneurs sociaux. Ces éléments serviront comme agent d'influence sur les actions de la communauté sociale. De même, la vision partagée présuppose un encouragement des personnes à se faire confiance les uns les autres et à travailler unis, selon Kolzow (1999).

Figure 20. Les processus entrepreneuriaux (d'après Verstraete et Saporta, 2006)



Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

Verstraete et Saporta (2006) proposent de considérer le Business Model (BM) comme une étape dans la construction du projet de l'entrepreneur, et aussi comme un point pouvant se passer du processus de l'entreprise sociale à travers :

- une idée (certains entrepreneurs sociaux expriment le désir d'entreprendre avant même de posséder l'idée pouvant servir de base à un modèle d'affaires; pour qu'une idée puisse se concrétiser, il est nécessaire qu'elle soit plus ou moins protégeable et doit se révéler une véritable opportunité d'affaires),
- une opportunité (qui est considérée comme un processus de transformation d'opportunités en démarrages d'affaires),
- un Business Model (une idée doit être testée pour vérifier qu'une opportunité est à exploiter par les personnes visionnaires, pour qu'ensuite le Business Model puisse se construire),
- une vision stratégique (livrée dans ses détails aux parties prenantes potentielles ou effectives),
- et un plan d'affaires ou Business Plan (est la forme écrite de la vision stratégique de l'entrepreneur social, pour convaincre, planifier, guider, et montrer que le modèle d'affaires mérite un soutien. Le plan d'affaires doit comporter la partie comptable et financière.

2.1.2.3. La vision stratégique

Les divers travaux sur la vision stratégique présentent un intérêt particulier, en ce sens qu'ils sont les premiers, en gestion, à s'intéresser à l'organisation telle qu'elle est perçue par l'entrepreneur. En effet, dans le domaine de l'entrepreneuriat, la vision stratégique a fait l'objet d'une attention particulière dans les années 1990 (ex. Fillion 1991b; Carrière, 1991; Verstraete, 1997) où l'on reconnut son rôle important dans le développement des entreprises et la réussite entrepreneuriale (Hamel & Prahalad, 1989). Ainsi, ce phénomène entrepreneurial est modélisé par Verstraete (1999, 2001 et 2003) montre les représentations mentales que se fait le dirigeant de son entreprise. Carrière (1991) définit la vision stratégique comme « la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise ». En effet, la vision stratégique concerne l'univers représentationnel d'un dirigeant à propos de l'avenir de son entreprise.

De leur côté, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998) ont résumé la stratégie comme étant un processus visionnaire car il est pris en compte par les entrepreneurs pour conduire l'organisation.

Par contre, Varraut (1999); Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998), l'entrepreneur fondateur et sa vision de l'entreprise se confond avec le chef d'entreprise, « la vision est une représentation mentale de la stratégie créée ou du moins exprimée dans l'esprit du leader » (Mintzberg, Ahlstrand &

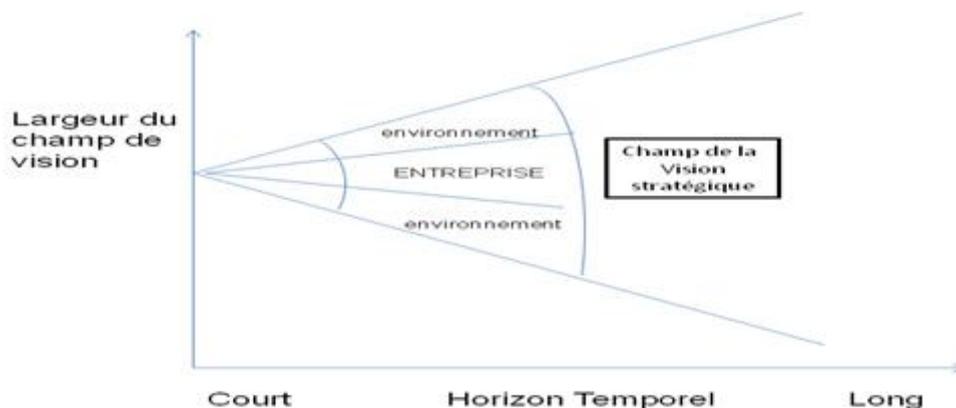
Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

Lampel, 1998). Ainsi, la vision est une sorte d'image plutôt qu'un plan précisément articulé. Elle est conçue par l'organisation comme une orientation délibérée et imposée au reste de l'entreprise.

À la lumière de ce qui précède, il est possible d'affirmer que de telles définitions sont complémentaires, et de conclure que la stratégie implique des décisions et des mouvements qui, selon Smida et Condor (2002) :

- Définissent le moyen d'atteindre la vision;
- Pourvoient ligne de direction ou une stratégie;
- Créent une orientation unique ou un but commun;
- Établissent des objectifs sur le long terme et des plans d'action;
- Permettent de comprendre les guides du changement;
- Expliquent comment créer une valeur destinée aux propriétaires et aux actionnaires de l'entreprise;
- Permettent d'identifier les avantages compétitifs et leurs différentes capacités;
- Servent à mettre les opportunités et les forces à profit;
- Servent à diminuer ou à éviter les risques et les menaces;
- Facilitent la focalisation dans les études à développer.

Figure 21. La Vision Stratégique (d'après de Smida et Condor, 2002)



Ainsi donc, une approche physiologique est réalisée pour caractériser la vision des entrepreneurs sociaux en recourant à la métaphore de l'ophtalmologie Revolon (1999); cette étude s'appuie sur deux axes : l'axe organisationnel, qui mesure les aptitudes des dirigeants à rendre visible un espace proche de l'entreprise, et l'axe environnemental, qui représente la capacité des entrepreneurs à se projeter en avant dans l'espace en comparant l'axe antérieur. On tient compte ici des facteurs stratégiques externes. L'intersection de ces deux axes détermine la typologie des dirigeants selon leur aptitude à « visionner ».

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

Il est possible d'observer, de plus, que le recours à la métaphore du champ visuel permet de définir la vision stratégique comme la représentation d'un changement organisationnel et écologique dans un avenir lointain, auquel se réfère la littérature dans une gestion qui assimile plus la vision de la représentation qu'un but recherché pour l'avenir.

Les travaux de Collins et Porras (1996) sur l'étude de 12 organisations américaines visionnaires. Ils observent que, pour atteindre le but ambitieux qu'elles se sont fixé, les entreprises visionnaires qui constituent leur échantillon se doivent de « coller » aux évolutions de l'environnement. L'entreprise visionnaire se conduit de manière proactive. Ainsi mise sous tension, l'entreprise risque moins d'être déconnectée de son environnement, mais cependant présente des mécanismes internes destinés à favoriser l'émergence d'une certaine diversité et la création d'une certaine instabilité au niveau cognitif et au niveau des actions.

Toutefois, selon Bartlett & Ghoshal (1993), les formulateurs de la stratégie et les dirigeants sont devenus développeurs de processus organisationnels qui captent l'initiative individuelle de façon à ce qu'elle serve la compétitivité à long terme de l'entreprise. Pourtant, Hedberg, Nystrom & Starbuck (1976), dans un article sur l'auto-renouvellement de l'organisation portant sur la gestion simultanée, énoncent six conditions issues de la tension créatrice entre deux pôles :

1. Un consensus minimal,
2. Un contentement minimal,
3. Une prospérité minimale dans laquelle l'entreprise doit vivre dans un état d'austérité et de rareté des ressources,
4. Une production minimale de plans,
5. Une rigueur de gestion minimale,
6. Une cohérence minimale des actions dans le temps.

Ainsi donc, le but de l'entreprise visionnaire est de guider l'initiative individuelle sur le long terme.

Les principales interrogations dans la planification stratégique qui surgissent entre les dirigeants à ce sujet sont :

- La perception du présent : Où sommes-nous ?
- La perception de l'avenir probable : Où allons-nous ?
- Le dessin de l'avenir désirable : Où voulons-nous aller ?
- Les stratégies de développement mentionnent entre autres : Où pouvons-nous aller ?

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

Au moyen de ce questionnaire, on peut concevoir la définition de vision stratégique comme un comportement conducteur d'un individu, qui fait que nous avons des personnes proactives (celles qui se démarquent des autres), réactives (qui s'opposent à la vision et qui croient seulement aux faits avérés), et les autres (qui copient ce que font les autres) et enfin ceux qui croient à ce qui a été déjà fait. En conclusion, ceux qui croient à la vision sont des personnes qui innovent.

Les peu d'études qui existent actuellement sur le sujet et les perspectives de son développement, présentent pour certaines un problème conceptuel, tels qu'un manque de vision de l'avenir et de sa relation avec la performance, selon Smida et Condor (2002) et Millet (2006). D'autre part, en ce qui concerne la vision partagée, cette approche est axée sur les conditions du partage de la vision.

2.1.2.3.1. La vision vs. L'intention

L'intention stratégique représente l'élément moteur de la conception de la vision d'une organisation. L'intention stratégique s'est développée comme la conséquence des travaux d'Hamel & Prahalad (1989) pour conquérir le leadership. La valeur de l'objectif est de mobiliser les membres de l'organisation qui chercheraient à déterminer les mérites d'une ambition organisationnelle forte, capable de mobiliser le personnel, et qui permettrait à l'entreprise d'augmenter son avantage compétitif. , les travaux de Smith (1994) visent à cerner des approches touchant à la transformation des points de vue dans l'organisation, approches qui résultent de la centralisation des actions autour d'un projet durable. En effet, pour atteindre de meilleures performances, une entreprise doit concilier ses buts avec ses moyens dans une intention stratégique.

Néanmoins, Liedtka (1998a,b) nous fournit l'explication suivante : l'intention stratégique donne une orientation qui permet aux membres d'une organisation de réunir et de mettre leurs énergies à profit, d'orienter leur intérêt, de résister à la distraction et de concentrer le temps nécessaire pour atteindre l'objectif. Il existe des éléments subjectifs de l'appréciation du preneur de décisions et de son groupe qui affectent la réussite des objectifs, selon Etkin (2003).

Selon Hamel & Prahalad (1994), il faut que le dirigeant, dont le but est de transformer l'entreprise, se pose les questions suivantes : Avec qui ? Où ? Pourquoi entrons-nous en compétition ? Quelle est la projection de l'entreprise dans l'avenir et quel est mon rôle à l'intérieur de celle-ci ? L'avenir de l'entreprise dépend de la création de nouveaux espaces plus compétitifs et l'entreprise doit disposer d'une capacité d'échange qui doit permettre d'exprimer des aspirations et développer les stratégies qui sont celles de ses concurrents (en utilisant l'imagination et la créativité).

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

Nous nous arrêtons à la vision perçue par l'école sociocognitive. Cette école illustre les représentations et interactions collectives actives au sein de l'entreprise qui vont aider à comprendre et reformuler la place et le rôle de la vision au sein des organisations.

Ehlinger (1998), d'ailleurs, présente une structure cognitive collective qui aide à interpréter les changements auxquels l'organisation fait face et contribue ainsi à apporter les réponses appropriées, et constituer les déterminants de base de l'organisation.

En effet, il faut étudier la vision à travers le prisme de l'école cognitive pour comprendre le rôle au sein de l'entreprise. D'autre part, Abric (1994) mentionne que les représentations collectives possèdent quatre fonctions :

1. Le savoir qui permet de comprendre et d'expliquer la réalité,
2. Les critères identitaires qui définissent l'identité et permettent de sauvegarder la spécificité des groupes,
3. L'orientation qui guide le comportement et les pratiques,
4. Les justifications qui permettent de justifier a posteriori les prises de positions et les comportements.

Dans son analyse, Abric (1994) nous indique que les représentations sociales sont constituées de deux éléments dont la nature et la fonction sont bien distinctes puisqu'ils appliquent le classement suivant pour nous démontrer qu'il existe :

- a. Un système central, ou noyau, qui forme la base commune proprement sociale et collective, et de ce fait, définit l'homogénéité du groupe : c'est la base qui se construit par les interactions entre les membres de l'organisation.
- b. Un système périphérique dont la détermination est plus individualisée et contextualisée, associée aux caractéristiques individuelles, au moyen d'un contexte immédiat et contingent dans lequel sont immergés les individus.

- Le rôle du « manager » ou entrepreneur social dans l'appropriation de la vision

Les entrepreneurs organisationnels, selon Tennent et Friend (2008), pour concevoir leurs visions, doivent développer un schéma qui comprend : budgets → tactiques → objectifs des unités de planification → objectifs patronaux → plan stratégique → mission → vision → Cette séquence est celle qui est utilisée pour la planification de l'entreprise. Chaque fois que des changements doivent être obtenus ou que l'on y ajoute de nouveaux produits et/ou services, les administrateurs doivent s'attacher à définir la question fondamentale de l'affaire, le but de leur

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

action et pour ce faire, il est impératif de se demander s'il faut lancer un nouveau produit et/ou service, et de quelle façon. Ils doivent également se demander comment compiler les données, former une équipe de travail pour le développement du nouveau modèle, déterminer la portée et les objectifs de ce projet, développer un nouveau plan de travail pour atteindre le positionnement organisationnel souhaité. Ce schéma illustre la méthodologie appropriée pour développer un projet de travail.

En effet, les méthodes de prospective stratégique étudient le futur de l'évolution des facteurs de l'environnement tecno-socio-économique et des interactions entre ces facteurs. De cette façon, les organisations auront les moyens de développer leurs plans stratégiques en disposant, au départ, de la sécurité permettant d'obtenir à long terme les objectifs désirés. Pour préparer l'action, on se pose les questions suivantes : Que peut-il se passer ? Quelles sont les possibilités ? A quel résultat va-t-on arriver ? Comment l'atteindre ?

L'intention stratégique intervient en se superposant à la réalisation des projets, c'est-à-dire à la conception mentale déjà mentionnée. C'est l'élément psychologique du début d'un investissement, du lancement d'un nouveau produit, d'une délocalisation, d'un recrutement. Cet élément se définit comme une construction souhaitée pour le futur et l'utilisation des moyens pour les transformer en réalité; c'est aussi une volonté délibérée de changement c'est-à-dire par exemple génératrice chez les personnes âgées d'affections chroniques dégénératives qui rendent évidente la nécessité des soins.

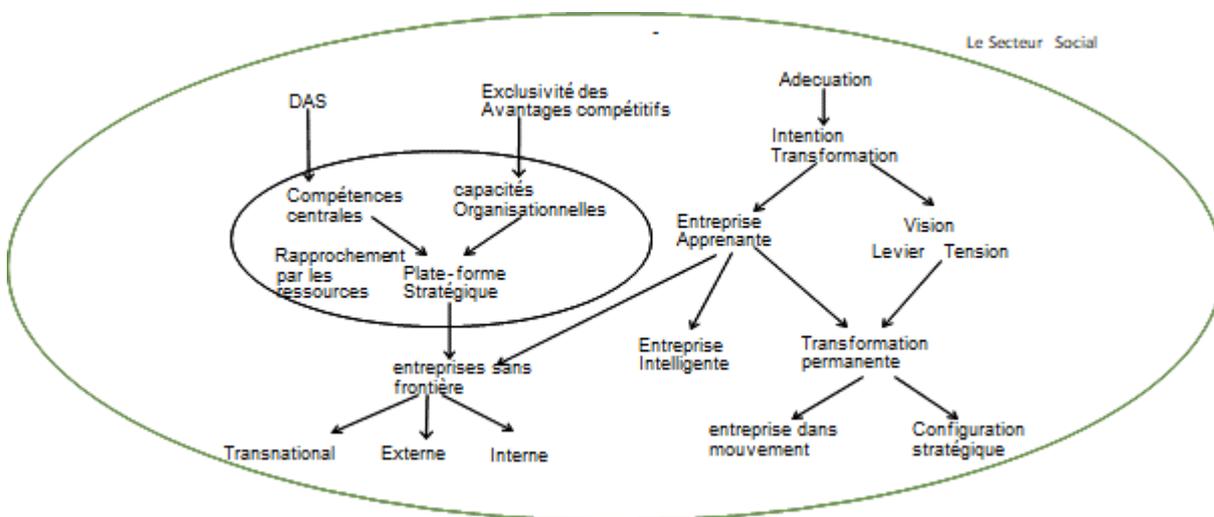
La vision, les valeurs fondamentales et les raisons d'être sont le triptyque du partage par l'idéologie. D'autres auteurs, comme Campbell & Yeung (1991) comparent la vision et l'intention stratégique aux projets d'entreprise. Selon ces auteurs, l'intention stratégique est destinée à susciter l'aspiration au succès, à motiver le personnel autour d'un but à atteindre, à laisser les contributions individuelles et collectives se décider librement, à maintenir l'enthousiasme en insufflant de nouvelles orientations opérationnelles, et à canaliser l'utilisation des ressources. Ainsi, l'intention stratégique se rapproche de la vision dans laquelle existe une projection du futur dont la consécution se définit par des objectifs compétitifs et donne une priorité aux valeurs de l'entreprise. Ainsi, selon Nanus (1992), « Les employés ont la volonté de s'engager volontairement et complètement dans quelque chose de vrai et qui en vaille la peine, quelque chose qui rende la vie meilleure pour les autres ou qui représente un progrès significatif pour leur communauté ou leur pays, ou encore quelque chose qui permet la croissance et le progrès de leur organisation ». C'est ainsi que Snyder & Graves

(1994) précisent qu'une « vision partagée crée une communauté d'intérêt qui autorise le personnel à voir du sens et de la cohérence dans les diverses activités de tous les jours ».

L'intention et la vision se rapportent à un état futur, alors que le projet d'entreprise est intemporel. Les notions stratégiques de vision et d'intention peuvent parfois sembler confuses. C'est pourquoi les spécialistes placent l'intention au cœur du processus de conception et de réalisation du projet entre les entrepreneurs. Cependant, l'intention apparaît essentiellement comme une composante mentale de l'action et plus précisément comme une volonté de mettre à exécution tous les moyens pour concrétiser une représentation mentale d'un avenir souhaité. La vision, d'une part, consiste en une représentation mentale de l'avenir vers laquelle tend le dirigeant et, d'une autre, l'intention qui est un état fragile l'approvisionnant en énergie nécessaire pour réaliser cette vision et pour matérialiser des projets qui en émanent.

Selon Métails et Roux-Dufort (2007), la vision stratégique adopte le modèle suivant que :

Figure 22. L'évolution des stratégies d'intention (adaptée de Métails Emmanuel et Roux-Dufort Christophe, 2007)



L'analyse précise quelques niveaux de tension selon l'importance de l'écart entre la vision et la réalité et un type d'apprentissage différent est associé à chacun de ces niveaux. Dès lors, à des tensions modérées correspondra un apprentissage en « simple boucle » (une adaptation ou une copie) et à une tension forte correspondra un apprentissage en « double boucle » (mise au point de nouvelles solutions, transformation en profondeur), selon Argyris & Schön (1978). De ce fait, Métails et Roux-Dufort (1997), uniquement dans leur dernière explication, postulent qu'il existe un écart entre la vision et la réalité qui donnent corps à la tension créatrice décrite par Senge (1990) qui est à l'origine de la possibilité d'accéder à la vision. Les deux auteurs français Métails et Roux-

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

Dufort (1997) notent également que le niveau adéquat pour faire naître cette tension créatrice dépend d'« une organisation apprenante, habituée au changement, laquelle est capable de supporter un niveau de tension supérieur à une organisation statique, de manière absolument relative ».

La tension générée entre le présent et le futur envisagé comme le mentionne Martinet (1990), ajoute que « la clé du succès n'est pas une sorte d'image figée du futur, mais réside au contraire dans le maintien d'une tension créatrice qui condamne le système à fonctionner loin de l'équilibre. Il oscille entre plusieurs pôles sans jamais en éliminer aucun ».

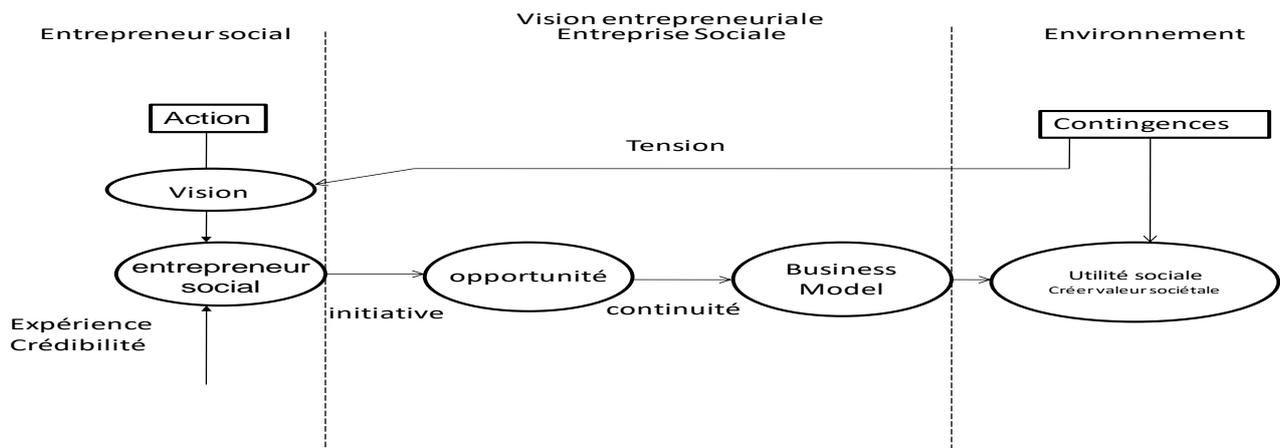
2.1.2.3.2. L'anticipation

Il existe un facteur additionnel qui pousse à la vision : l'anticipation. Cette anticipation adapte la vision et les projets aux disponibilités futures enfin d'en assurer sa viabilité.

Conformément à ce que déclarent Levitt (1960) et Conger (1990), « l'anticipation est différente de la vision et est une représentation de l'entreprise et de l'environnement futur, construite à partir des mobiles personnels et organisationnels. Ce type de représentation a la particularité de refléter les désirs intimes des dirigeants et de guider ses actions. Pour que ces actions conduisent aux effets recherchés, celles-ci doivent être intégrées aux informations relatives à l'environnement dans le processus ». Ces auteurs illustrent, de plus, des cas qui ont conduit à des échecs de projets, faute d'un regard prospectif sur l'objectif du marché.

Mais Smida et Condor (2002) soutiennent qu'une vision conforme aux intentions mais non adaptée à l'environnement pourrait bien être la cause de la création de projets de viabilité incertaine. Selon eux, l'anticipation désigne les mécanismes par lesquels les dirigeants récoltent des informations dans un contact avec leur environnement et les transforment dans des représentations de l'avenir. Les anticipations semblent isolées des intentions. En effet, pour construire la vision on tient compte des intentions de l'entreprise ou du dirigeant. De plus, selon les changements perçus dans l'environnement, les interactions se développeront entre des anticipations et des intentions. L'anticipation est une représentation et un mécanisme par lequel l'individu projette des images mentales sur l'avenir. Boutinet (1996; 1999) mentionne, d'ailleurs, qu'il voit les images comme des « anticipations cognitives ou disponibilités de l'avenir ».

Figure 23. Présentation schématique du modèle (inspirée de Smida et Condor, 2002 et Métais Emmanuel et Roux-Dufort Christophe, 2007)



En outre, nous cherchons montrer une intégration des travaux des auteurs qui procèdent à un examen de la littérature sur les tensions de l'entreprise, basées sur des sous-parties du modèle de la réaction de l'organisation, la création de valeur, La pression temporelle provoquée par l'environnement et l'environnement comme source de conflits pour l'entreprise, les ressources comme facteurs conflictuels, qu'ils voient comme tensions de l'entreprise, nous apprennent qu'il existe encore de nombreuses sources de conflits pour s'adapter aussi à l'environnement.

c. La réaction de l'organisation

Les organisations sociales, les acteurs individuels ou les départements ne sont pas préparés à pourvoir toutes les ressources nécessaires pour le fonctionnement normal de leurs processus ainsi que pour leur survie, en raison d'un contrôle externe de l'environnement pour obtenir ces ressources, ressources recueillies à travers un processus continu de transactions avec les acteurs externes du marché. On montre, dans la théorie de systèmes ouverts, que les organisations suivent des processus continus de changement selon leur environnement qui, au moyen des apports de celui-ci, peuvent transformer les biens internes (input) en (output). Les travaux développés par Cyert & March (1963) démontrent l'intégration d'éléments dans la réduction de l'incertitude.

d. La création de valeur

La création de valeur pour l'entreprise reçoit le nom de « modèle économique » ou « modèle de revenus ». Dans les années 1972, Hasenfeld et Jacobs (1974) montrent les divers modèles économiques des organisations et l'on note que les divers travaux d'Emerson (1962) et Blau (1964) ont eu une influence sur la théorie de dépendance de ressources à travers le pouvoir et également

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

dans les relations bilatérales. Thomson (1967) énonce que cette théorie a été inspirée du développement de stratégies pour réduire la dépendance de ressources des organisations. En outre, la théorie de choix stratégique développée par Chandler (1962) à travers des alternatives de décisions stratégiques, a montré que les organisations peuvent survivre dans des environnements troubles, incertains et complexes.

e. La pression temporelle de l'environnement

Pfeffer & Salancik (1978) ont soin de mentionner, tout d'abord, que pour comprendre le comportement d'une organisation il faut en connaître le contexte et donc l'écologie de celle-ci. D'abord, parce que les organisations dépendent de l'environnement externe qui fournit les conditions et les ressources nécessaires, comme étant l'origine de ressources pour son soutien. En outre, il existe une interorganisation à travers la relation avec l'environnement et les ressources provenant d'autres institutions avec lesquelles l'organisation obtient et maintient ces ressources. Dès lors, il existe une transaction avec les organisations qui sont autonomes et intégrées à l'environnement par l'octroi de ressources requises par une l'organisation donnée.

f. L'environnement, sources de conflits

Les mesures gouvernementales ont été sources de conflits. Cependant, Stevenson (1999) montre qu'à travers l'esprit d'entreprise de différents leaders organisationnels, qui sont les visionnaires, ceux-ci cherchent l'opportunité d'obtention de ressources pour le fonctionnement normal de l'organisation. Il existe une relation avec l'environnement externe au travers de la famille, les parties prenantes, l'entreprise privée, les donateurs, la coopération internationale et une partie minimale de l'État qui est la base de l'organisation pour avoir accès et bénéficier de nouvelles ressources externes de capital, les connaissances, le personnel, les ressources, les revenus des services, les relations sociales, la construction d'un réseau social et l'innovation technologique.

Cependant, les petites organisations se satisfont de ressources limitées qui sont octroyées pour leur fonctionnement.

g. Les ressources comme facteurs conflictuels

Les ressources représentent un facteur qui peut-être indispensable pour une organisation par le biais de contrats construits pour contrôler le système, comme le sont les ressources matérielles et immatérielles. Selon Amit & Zott (2001), Chesbrough & Rosenbloom (2002) et Osterwalder &

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

Pigneur (2003), les ressources et les compétences permettent à la firme de créer et d'acquérir de la valeur et Barney & Arikan (2001) ajoutent que ces recours font que l'entreprise dispose des ressources pour créer cette valeur et générer un revenu.

Par ailleurs, Barney (1991) énonce que les ressources et les compétences, difficiles à imiter, peu nombreuses et non substituables, tout en contribuant à la création de valeur sociale, font que l'organisation dispose d'un avantage compétitif. Le seul avantage compétitif permet à l'organisation d'exploiter ses ressources par les services rendus, ou d'obtenir de nouvelles ressources, et finalement, d'accéder à la capacité d'innovation, selon D'aveni (1995). Pour créer un nouveau Business Model, la valeur prend corps à travers la combinaison de ressources qui produisent l'innovation comme l'énoncent Morris, Schindehutte & Allen (2005).

h. Autres tensions

Toutes les organisations dépendent, dans différentes mesures, de la possibilité de générer toutes les ressources pour leur soutien ou de réaliser toutes les activités indépendantes pour livrer un service au consommateur et cela dépend toujours, d'une certaine façon, de l'environnement externe pour l'obtention de recours.

Selon Prahalad (2004) à partir des années 90, on voit s'introduire une perspective fondée sur les ressources stratégiques dans les organisations, gagnée à travers l'interface avec le client ou le réseau de valeur, en cherchant des connexions dans la configuration de ses structures organisationnelles, des bénéfiques pour les clients et de nouvelles frontières pour l'entreprise, enfin que les organisations soient proactives et dynamiques.

Warnier et al., (2004), pour sa part, pose les questions suivantes aux organisations : Quelles ressources et quelles compétences l'entreprise utilisera pour essayer de créer des revenus et qui les exploitera ? Qui va compenser l'acquisition ou l'utilisation de ces ressources ? De quelle manière vont se structurer les revenus ? Comment sera rémunérée la vente ou l'utilisation des ressources ? Quels seront les coûts et la structure organisationnelle qu'entraîne le BM ?

Le personnel de l'organisation et les acteurs externes impliqués. Selon Tapscott (2001), le Business Model illustre la manière à travers laquelle le schéma de l'architecture d'une entreprise déploie les ressources nécessaires à la fabrication de valeur du service avec le client, en créant une valeur unique avec eux. Pourtant, Hedman & Kalling (2001) disent que l'entreprise fait face à une

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

nouvelle configuration de recours dans le Business Model, à travers des affaires qui apportent ressources et compétences nécessaires. Cependant, pour Lecocq et al. (2006), le Business Model s'engage dans une logique de ressources et de compétences de l'organisation, ce qui génère des gains par l'exploitation à travers la prestation de ses services ou en obtenant les aides d'entités nationales ou internationales lui permettant de se maintenir sur le marché et ainsi obtenir un avantage compétitif.

2.1.2.4. Les limites d'une approche par la défaillance économique

Le degré d'incertitude est déterminé par l'environnement externe de l'organisation focale, à travers la dépendance dans le contrôle des ressources en ayant recours aux relations sociales des acteurs externes. Cependant, il existe, dans quelques cas, l'appui ou dans les autres des ruptures, ce qui fait que l'organisation focale se trouve face à une crise interne et passe par des degrés d'incertitude de par le manque de ressources pour le fonctionnement de l'organisation données par les entités gouvernementales. L'organisation a une relation de dépendance dans le fonctionnement de la prestation de services sociaux, les interrelations avec l'organisation focale, les fluctuations dans les gains et dépenses des organisations entre elles. Il en résulte une asymétrie dans la relation de changement par une incitation à accorder des avantages compétitifs pour l'organisation. D'autre part, apparaît l'importance du recours pour l'organisation focale, ou la sélection de diverses alternatives pour obtenir des bases de ressources. Malgré cela, Emerson (1962), pense que le pouvoir qui est donné dans les relations sociales n'est pas celui de l'acteur.

a. La décision prise/sortie

Les organisations qui ont contrôlé les ressources à travers l'environnement externe font que l'incertitude et la dépendance de ressources réduit ses processus organisationnels. L'obtention de ressources externes amène diverses organisations à développer des produits ou des services, en obtenant des ressources pour leur soutien sur le marché. D'autre part, pour Emerson (1962) et Blau (1964), les organisations requièrent des revenus de l'environnement au lieu d'en recevoir des profits, en offrant aux clients produits et/ou services dont elles assument le paiement à travers la rétribution du service rendu.

Si la dépendance est importante, l'organisation se trouvera affectée dans ses relations de dépendance lors de la prise de décisions stratégiques, en réagissant et en s'adaptant aux changements imposés par l'environnement externe. En conséquence, les dirigeants sociaux doivent faire face à des environnements volatiles et confus.

b. La motivation et l'intérêt des acteurs externes

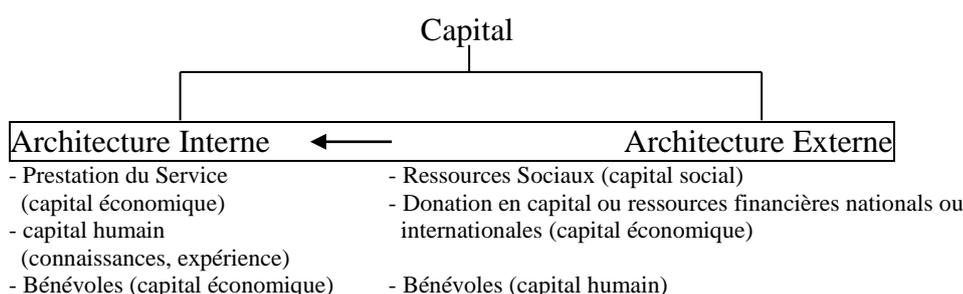
Tout d'abord, March et Simon (1958) disent que dans la théorie de contribution de stimulation, on cherche la motivation et l'intérêt de divers acteurs externes en s'intéressant à l'organisation, en établissant une stimulation au travail, en établissant un équilibre permanent et un système de coopération.

D'autre part, Pfeffer & Salancik (1978), postulent que les incitatifs sont utilisés pour montrer la performance des organisations à se former en groupes d'intérêt, en dépendant des ressources et des appuis. Les organisations survivent si les incitatifs sont efficaces, en fournissant des stimulations aux participants qui appuient les organisations.

c. Les organisations sociales nécessitent des capitaux d'ordre humain, social et économique.

Le capital humain obtient des ressources intangibles à travers la connaissance, les contacts et la notoriété. Le capital social représente la force motrice de l'organisation lors de l'établissement de réseaux sociaux qui lui apportent un appui s'agissant de l'acquisition de ressources décisives dans la création de la valeur sociale, le développement du Business et le succès organisationnel. Enfin, le capital économique se construit par l'octroi maximal de ressources obtenues pour le fonctionnement de l'organisation.

Figure 24. Les types de Capital
(adapté de Lecocq, Demil et Warnier, 2006 et Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005)



L'entrepreneur social est le responsable qui dépend des nécessités de l'organisation pour obtenir un capital humain comme du personnel, de rechercher des bénévoles qui disposent du profil et du niveau éducatif et qui sont motivés pour contribuer à la mission sociale, avec un salaire pour le service rendu ou, dans d'autres cas, une rémunération nulle. Cependant, il existe des cas où la rémunération de la main d'œuvre est inférieure à celle pratiquée sur le marché. Dans ce cas, on doit trouver une stimulation additionnelle, par exemple, par des avantages en nature. Dans d'autres

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

cas, le salaire est supérieur à celui du marché où il existe la compétitivité des salaires. Ce cas de figure permet de recruter des professionnels qualifiés et motivés pour intégrer l'organisation et investir dans la formation de personnel.

2.1.3. Les facteurs des objectifs de Business Model Social

Afin de remplir ses objectifs (goal achievements) qui favoriseront sa réussite, l'entreprise doit concilier ceux-ci avec les moyens à travers les stratégies de l'entreprise dans la création ou le développement des organisations sociales.

La première évolution de la stratégie a été démontrée par les travaux de Porter (1980) qui est basée sur l'industrie, la concurrence et l'avantage compétitif et trouve son origine dans le développement des modèles concurrentiels aux États-Unis dès 1970. Depuis des années 1990 au sujet de l'approche pour les ressources (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984) s'appuie sur les travaux de Barney (1991) fondés sur les capacités et les ressources distinctives. Les travaux des auteurs considérés comme pionniers, tel Chandler, montrent la prééminence de l'environnement sur les choix stratégiques des firmes et en conséquence, les organisations doivent s'adapter à ses changements (Thompson, 1967).

Nous nous basons donc sur l'intention stratégique qui est *l'élément moteur de la conception de la vision*, sur le changement et la transformation d'une organisation, selon Hamel & Prahalad (1989). Les différents travaux qui ont été effectués sur ce thème cherchent à déterminer les fonctionnalités en se posant les questions suivantes :

- Comment s'acquièrent les nouvelles capacités ou comment s'explique la migration de celles qui existent ?
- Quels sont les mérites d'une ambition organisationnelle forte et de la permanence de la compétitivité partagée?
- Qui est capable de mobiliser les membres de l'organisation (et qui n'est pas directement reliée).

Tous ces éléments permettraient donc que l'entreprise augmente son avantage compétitif. De cette façon, les capacités organisationnelles remplissent le vide entre l'intention et le résultat, selon Dosi, Nelson. & Winter (2000).

En effet, selon Hamel & Prahalad (1989) les entreprises sociales doivent compter sur les stratégies d'innovation dans leurs produits et/ou services, dans l'optique que ses processus créent une

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

nouvelle valeur pour le client, en étant différents de ses concurrents. D'autre part, Hamel (1998) dit que l'innovation stratégique a la capacité organisationnelle pour reconcevoir un modèle sectoriel existant ou en créant une nouvelle valeur pour le client, les parties prenantes et les concurrents. Ce qui implique qu'il faut compter avec de nouvelles routines, de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences, et également modifier les règles concurrentielles dans le secteur social (Van de Bosch & de Man, 1993).

2.1.3.1. La dimension affective de l'entrepreneur social

Une autre raison de la réussite de l'entreprise sociale réside dans le réflexe aux aspirations de l'entrepreneur du secteur social au moyen d'objectifs sociaux ambitieux pour ses modèles d'affaires sociales; les entrepreneurs sociaux travaillent à temps complet pour les organisations sociales et recherchent une satisfaction personnelle dans la concrétisation de leurs attentes initiales.

L'entrepreneur social a une vision interne et la projection de sa propre vision de l'environnement est considérée comme une vision externe, selon Filion (1989; 1991a). Ses comportements stratégiques clés font partie de l'entrepreneuriat de par la construction de réseaux à travers diverses relations sociales avec les parties prenantes externes et les démarches pour obtenir des ressources par le biais d'une activité entrepreneuriale. De faire ce, l'entrepreneur entrevoit de satisfaire ses aspirations et ses attentes personnelles et sociales. Ceci s'inscrit dans la dimension affective de l'entrepreneur au Business Model Social.

2.2. Le contexte institutionnel : un facteur selon les choix stratégiques sur le champ organisationnel

L'analyse de l'environnement institutionnel joue un rôle très important dans la dynamique entre les organisations et les institutions, ayant pour conséquence des choix stratégiques de cette interaction. Ces choix stratégiques sont déterminés par l'émergence de la vision fondée sur l'institution en fonction de ses structures formelles et informelles, sa capacité organisationnelle dans la sélection et l'obtention de ses ressources spécifiques et l'analyse des dynamiques des interactions selon les choix stratégiques (Peng, 2002). La section expose une approche axée sur l'institution (2.2.1.) et présente le cadre institutionnel dans les contributions au management stratégique (2.2.2.).

2.2.1. Une approche axée sur l'institution : l'émergence « d'Institution-Based View »

Les travaux de Mike W. Peng mentionnent l'intégration de l'environnement institutionnel comme pilier fondamental des stratégies organisationnelles. Cette dimension est nommée « *Institution-Based View* » et se base sur deux aspects de l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

marchandes en sciences sociales où l'avantage est concentré sur le contexte institutionnel des organisations et les désavantages liés aux limites de la « Ressource-Based View » (RBV) et l'« Institution-Based View » (IBV), ainsi que sur les importants travaux des auteurs, tels que Peng, Sun, Pinkham & Chen (2009) dans le domaine du management stratégique intégrant les institutions. On peut noter que l'émergence des travaux de Mike W. Peng sur la conception d'« Institution-Based View » comme dimension à long terme est passée sous silence.

2.2.1.1. Les réponses stratégiques des organisations

Les changements radicaux ou les ruptures transforment les relations avec les clients et les parties prenantes dans l'environnement externe et créent des catégories de produits ou services complètement nouveaux à travers des modèles économiques non encore utilisés ainsi que des techniques de création de la valeur destinées aux clients. De ce fait, les organisations auront plusieurs choix de réponses stratégiques face à l'environnement externe. Cependant, la stratégie de l'entreprise sociale doit intégrer les évolutions et les relations sociales dans les processus décisionnels et organisationnels (Scott, 1991) en modifiant la stratégie au sein du Business de l'entreprise sociale et en créant une nouvelle valeur pour le client et l'entreprise, en appliquant aussi des réflexions dans la mise en place de ses modèles économiques et dans les innovations de ses produits ou services, selon Johnson, (2000).

Diverses réponses stratégiques des organisations envisageables face à l'environnement externe sont présentées ci-après.

Il s'agit de la stratégie présente dans les champs organisationnels qui se scinde en trois volets. Pour Suchman (1995), ce sont : la conformité, l'évitement et la manipulation causés par le changement et la communication organisationnelle.

a. Stratégies de conformité

L'organisation sociale s'adapte au fonctionnement interne qui est développé dans ses processus et à la prestation de service qui est provoquée par la dimension innovante de ses projets. Celle-ci adhère aux valeurs, normes et règles et permet de générer des ressources incarnées par les stratégies d'encastrement.

b. Stratégies de manipulation

Celles-ci s'exercent à travers des intentions opportunistes dans le but d'influencer, d'exercer une pression, de contrôler et d'attendre la réponse de l'environnement externe dans le but d'évaluer la

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

situation présente au sein des organisations. A ce moment, se décidera le succès ou l'échec de la croissance d'une organisation donnée ainsi que l'innovation de ses services.

Cependant Aldrich & Fiol (1994) stipulent que lorsque l'organisation apparaît sur le terrain et commence à évoluer. On peut alors montrer quelles sont les stratégies d'acquisition, l'engagement des acteurs dans la création de la valeur sociale, les activités innovatrices, la mobilisation d'un groupe de travail collectif et les changements d'adaptation à l'environnement externe.

Les entreprises sociales doivent affronter trois types de stratégies : la stratégie de conformité et la stratégie réactive et proactive. D'une part, Zucker (1991) constitue une stratégie de conformité qui repose sur un double dynamique en protégeant ses processus d'organisation, afin de recevoir des changements futurs. D'autre part, Ashforth & Gibbs (1990), dans le cas de la stratégie réactive, disent que l'entreprise sociale doit réagir face à des changements stratégiques qui sont soumis à la législation et aux diverses régulations gouvernementales s'appliquant à la concurrence dans l'environnement externe. Pourtant, Suchman (1995) dit qu'une stratégie proactive à travers l'aptitude de l'organisation dans la promotion des changements à l'intérieur de ses structures existantes, est fournie seulement par des entreprises qui savent innover.

c. Autres stratégies

Il existe d'autres stratégies des organisations :

- Stratégie de sélection : l'entreprise sociale a une liberté d'action dans la sélection des éléments de l'environnement externe qui requiert et qui en a besoin pour le fonctionnement normal de son organisation.
- Stratégie pragmatique : à travers l'organisation, on peut sélectionner un marché et un environnement favorable, en choisissant de nouvelles parties prenantes au Business capables d'acquérir un capital et un flux de ressources.
- Stratégie cognitive : les actions stratégiques vont être orientées vers ce type de population, au moyen de la conduite des processus, en imposant aux acteurs impliqués une application d'instruments, une évocation de symboles, tels la fiabilité, l'efficacité dans les résultats, la stratégie reposant sur la reproductibilité collective de l'action organisationnelle, afin de montrer l'innovation du service.
- Stratégie morale : les organisations adhèrent à des idéaux et des schémas normatifs.
- Stratégie de sélection : l'entreprise sociale a une liberté d'action dans la sélection des éléments de l'environnement externe qui les requiert et en a besoin pour le fonctionnement normal de son organisation.

2.2.2. Le cadre institutionnel dans les contributions au management stratégique

À partir de 2002, les travaux en management stratégique montrent l'émergence de l'« Institution-Based View » qui se concentre sur le facteur institution. Les travaux et les principales contributions de Peng, Sun, Pinkham & Chen (2009) sont fondés sur l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes, ainsi que sur l'institution en stratégie en fonction des processus d'incertitude de ses structures formelles et informelles en ce qui concerne le choix stratégique. De ce fait, ce point de vue a permis de mettre en lumière la vision axée sur l'institution à travers le concept tridimensionnel de l'analyse des institutions vue comme un segment important dans les processus de choix stratégiques des organisations à trois supports (strategy tripod) : « while the institutions-based view adds to the strategy literature, it contributes to the larger new institutionalism, focusing on firm-level strategy the Institution-Based View contributes to institutional economics by connecting it micro and macro » (p.73).

Pour Ansoff (1989), la stratégie est déterminée par un ensemble de règles dans la prise de décision qui guident les décisions stratégiques des organisations. Cependant, pour D'aveni (1995) une démarche d'innovation radicale consiste à bousculer le passé. *L'objectif n'est pas d'imiter les concurrents mais de développer un point de vue différent et indépendant sur les futures opportunités et sur la manière de les exploiter*, selon Hamel & Prahalad (1994). Mais Tushman et Anderson (1986) et Roy (2006) soulignent qu'une *rupture qui se produit notamment par la création d'une nouvelle organisation repose sur de nouvelles ressources et compétences*. Ainsi, les processus de prise de décision sont basés sur une perspective cognitive et sociocognitive.

Selon Patuél R. (2007) les aspirations du créateur peuvent ainsi s'énoncer :

E1) celui-ci en exploitant ses connaissances ne se présente donc pas en concurrence avec son employeur, mais comme un client potentiel. Il se situe entre les parties pour, par exemple, mettre fin au contrat de travail d'un salarié et est capable d'envisager également de fructueuses coopérations pour l'avenir;

E2) les compétences représentent son savoir-faire. Quant à ses connaissances en matière de management (gestion et direction), son statut précédent lui confère des occasions de montrer ses aptitudes dans ce domaine, même si, cette fois, il s'agit d'œuvrer pour son propre compte (essentiellement avec la famille et des relations anciennes de travail) puisque, comme cela a déjà été précisé, l'activité projetée appartient à la même filière (mais plus en aval) que celle au sein de laquelle œuvre l'ex-employeur du créateur;

E3) dans l'environnement de la création, les créateurs d'entreprises auront à se confronter aux croissances suivantes :

- Croissance par la direction : l'instauration d'une structure fonctionnelle centralisée et la spécialisation des nouveaux cadres : communication plus formelle, procédures comptables et budgétaires.
- Croissance par délégation : il en découle une structure décentralisée par le fait que l'on mobilise davantage les individus et qu'une prise conscience par la hiérarchie non maîtresse de l'ensemble des opérations intervient à ce moment.
- Croissance par coordination : le système formel de coordination réunit les unités décentralisées par groupes de produits et crée des centres d'investissements tandis que certaines fonctions restent centralisées.
- Croissance par la collaboration : le travail d'équipe est mis en avant en privilégiant la confrontation des points de vue, des idées et la mise en place d'une certaine autodiscipline (utilisation de structure matricielle, développement des compétences interpersonnelles, apprentissage du travail de groupe, gratifications en fonction des résultats des équipes, etc.).

Conclusion :

Dans un premier temps, nous avons établi la formalisation de l'histoire de l'entreprise ainsi que celle de la recherche de la vision du dirigeant. Nous avons procédé ensuite à un diagnostic stratégique (externe et interne) avant d'envisager une projection de la société sur une période de temps défini.

Finalement, nous avons choisi une manœuvre stratégique à mettre en place qui aura des répercussions sur toutes les fonctions et le chiffrage de leurs conséquences sous une forme très détaillée (il faut noter que cette étape sort de notre propos car elle est sous-traitée, pour l'entreprise analysée, par une autre société de conseil).

Nous avons présenté une variété de réponses stratégiques qui ont été adoptées par les organisations en raison des pressions exercées par l'environnement externe. Nous avons également exposé la complexité des visions des dirigeants afin d'identifier les mécanismes utilisés par les entreprises sociales pour s'adapter aussi à l'environnement et au choix stratégique en passant d'une stratégie à l'autre, ce qui permet d'adhérer aux réponses imposées par l'environnement institutionnel. Nous cherchons à présenter ci-dessous une intégration des configurations basée sur la revue de la littérature du Business Model Social entrepreneurial.

2.3. Les configurations au moyen de la littérature sur le Business Model Social entrepreneurial

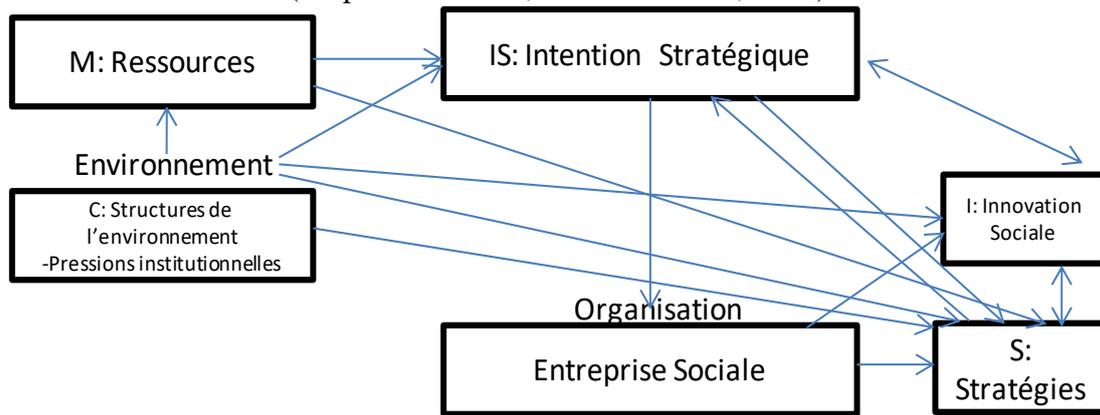
Après avoir compulsé la littérature, nous avons pu distinguer trois dimensions dans le Business Model Social (Tableau 16). Il se trouve que chaque dimension est caractérisée par la conception et les déterminants du Business Model Social, selon Ramírez (2012d). Nous proposons donc une approche intégrative de ces trois dimensions comme réponse au Business Model Social.

Tableau 16. Les trois dimensions des visions des entrepreneurs aux BMs et les fondements théoriques associés (adaptée de Smida, 1995; Paturel, 1999; 2007; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Lecocq, Demil, et Warnier, 2006; Demil & Lecocq, 2010; Mahadevan, 2000 et Jouison et Verstraete, 2008)

Dimensions	Approche centrée sur la prédominance du Contexte	Approche centrée sur la prédominance des Objectifs	Approche centrée sur les Ressources
Fondements théoriques	EIS L'École de l'Innovation Sociale (utilité sociale)	IS L'Intention Stratégique	RBV La mobilisé des ressources (Ressource-Based View)
Conceptions de Business Model Social (BMS)	la continuité entrepreneuriale de l'entreprise sociale Les pressions de l'environnement, et les structures sociales.	les aspirations de l'entrepreneur du secteur social À travers des visions dans les Conditions pour l'exploration.	La faiblesse économique pour les ressources À travers la création de ressources à la capacité d'exploitation et l'optimisation des ressources.
Déterminants de Business Model Social (BMS)	Contexte Favorable Facteurs de l'environnement externe ou contexte.	Objectifs de l'entreprise sociale La vision stratégique de l'entrepreneur social à la détermination de la réussite de l'entreprise sociale.	Disponibilité des Ressources La Carence et l'optimisation des ressources en termes de capital humain, social, et financière.

Le modèle SMOCS, d'après Smida (1995) nous montre qu'il est le mieux adapté puisqu'il s'appuie sur la définition de la vision stratégique des entrepreneurs sociaux et représente un modèle intégrateur au plan de la vision de la stratégie. Ce modèle relève des différentes théories qu'expliquent les trois dimensions : le contexte, les objectifs et les moyens. Il répond aux approches stratégiques et nous permet de dégager une vision typologique.

Figure 25. La Modélisation de Business Model Social (adaptée de Smida, 1995 et Paturel, 1997)



C : structures de l'environnement institutionnel.

IS : intention stratégique (Hamel & Prahalad).

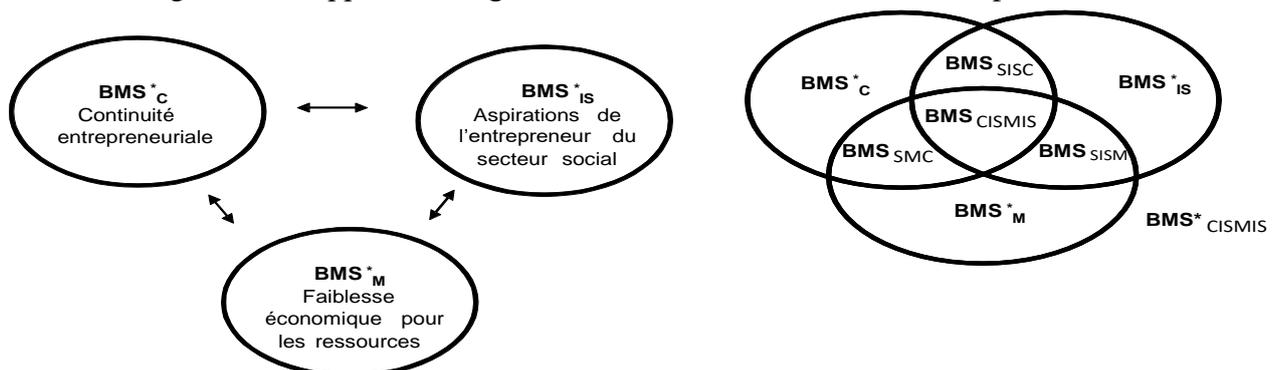
M : moyens de financement, ressources financières, ressources humaines.

I : innovation, élément manquant dans la technologie de l'entreprise (ce qui manque dans le modèle pour être compétitif) pour atteindre l'utilité sociale.

S : stratégie (être compétitif pour obtenir un avantage concurrentiel).

Les divers travaux sur l'entrepreneuriat s'appuient sur l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes. Nous nous appuyons sur une approche théorique, qui tient en compte l'approche basée sur les ressources, les courants de la stratégie et l'intention stratégique. Ces trois éléments donnent une vision globale des entrepreneurs sociaux et une vision intégrative des trois dimensions sociales des entreprises sociales émergeant du Business Model Social entrepreneurial. Ces trois dimensions sont la continuité de l'entreprise sociale (BMS*_C), les aspirations de l'entrepreneur du secteur social (BMS*_{IS}) et la faiblesse économique pour les ressources (BMS*_M). Ces dimensions du Business Model Social s'intègrent aux catégories de huit configurations ou scénarios du Business Model Social. Au moyen de la réalité constatée à l'aide des outils de collecte des résultats des scénarios (Smida, 1995; et Paturel, 1997; 2007) et entre le BMS, réussite totale, et BMS, échec total (Tableau 17), nous avons proposé les configurations de BMS marginal (Tableau 18) et BMS partiel (Tableau 19).

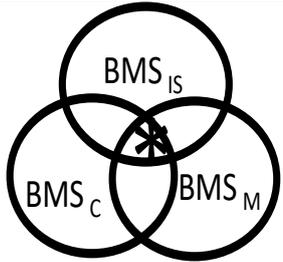
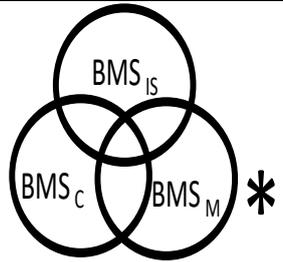
Figure 26. L'approche intégrative du Business Model Social entrepreneurial



2.3.1. Les configurations extrêmes du « BMS de réussite totale » (BMS_T) et du « BMS d'échec total » (BMS*_T)

Les trois espaces de Business Model Social comprennent la continuité de l'entreprise sociale (BMS*_C), les aspirations de l'entrepreneur du secteur social (BMS*_{IS}) et la faiblesse économique pour les ressources (BMS*_M) (Figure 26). L'espace BMS*_C regroupe les entreprises sociales qui exercent un labeur social. L'espace BMS*_M regroupe les entreprises sociales qui présentent des problèmes par manque de ressources et continuent à rechercher un financement. L'espace BMS*_{IS} regroupe les entreprises sociales dont les fondateurs ou entrepreneur social, concrétisent leurs aspirations et leurs attentes de départ pour mener à bien leur projet d'entreprise et de vie, les visions et les stratégies de leurs organisations.

Tableau 17. Les configurations extrêmes de succès ou d'échec du Business Model Social

Catégories du BM social réussite Totale et échec total	Définitions	Configuration
BMS _{CISMIS} : <u>BMS réussite Totale</u> Continuité entrepreneuriale Vision de l'entrepreneur Disponibilité des ressources	Les ressources dans lesquelles opère l'entreprise sociale (ressources humaines, financières) qui prête un service innovateur. En effet, les intentions stratégiques des entrepreneurs sociaux et les pressions exercés par l'environnement pour la poursuite de leurs activités d'affaires suivent la vision de l'entrepreneur du Business Model Social ou Modèle d'Affaires. Il en résulte un bon choix de Business Model Social et une réussite entrepreneuriale.	
BMS* _{CISMIS} : <u>Échec total de BMS</u> Discontinuité entrepreneuriale Absence de vision Manque de Ressources	L'entreprise sociale ne dispose pas de ressources pour la poursuite de ses affaires et l'entrepreneur social ne dispose pas de vision ni ne peut innover dans l'organisation. Il n'existe aucune variable interne dans la conception de BMS. Cette situation conduit à un échec et à la disparition de l'entreprise.	

2.3.1.1. La configuration de BMS comme réussite totale (BMS_{CISMIS})

La configuration du Business Model Social de réussite est définie par trois dimensions : la continuité de l'entreprise sociale (BMS*_C), les aspirations de l'entrepreneur du secteur social (BMS*_{IS}) et la faiblesse économique pour les ressources (BMS*_M) (Tableau 17). Ces dimensions constituent l'espace « CISMIS » qui explique la réussite de l'entreprise sociale ayant bénéficié de

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

ressources de l'environnement et qui peut donc dégager des ressources propres et suffisantes pour sa survie. Ce type d'entreprise sociale comprend toutes les modalités et plans économiques pour créer de la valeur sociale. Les objectifs fixés sont clairs : le fondateur ou l'entrepreneur social compte sur un projet d'entreprise et de vie qui permet la vision pour atteindre la réussite totale du Business Model Social.

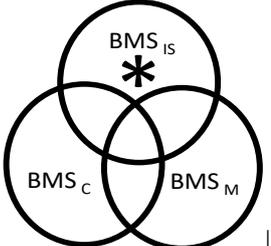
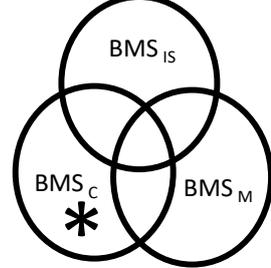
2.3.1.2. La configuration de BMS échec total (BMS^*_{CISMIS})

La configuration de trois espaces de Business Model Social d'échec total (BMS^*_{CISMIS}) (Tableau 17). Cette configuration se définit autour de trois dimensions : la discontinuité entrepreneuriale (BMS^*_C), l'absence de vision de l'entrepreneur social (BMS^*_{IS}) et la faiblesse économique des ressources (BMS^*_M). On explique l'échec de l'entreprise sociale par l'absence d'objectifs de départ et les difficultés à atteindre sa mission sociale, par le manque de ressources suffisantes pour soutenir le développement de son modèle d'affaires.

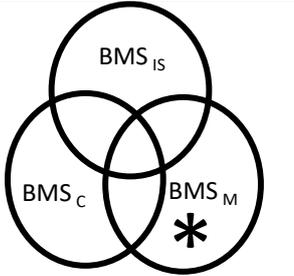
2.3.2. Les configurations de Business Model Social « Marginal » (BMS_{MA})

Entre les différentes configurations de BMS réussite totale et le BMS échec total, il existe différents cas à un seul espace dans le Business Model Social (Tableau 18). Nous présentons les scénarios BMS^*_{IS} , BMS^*_C et BMS^*_M .

Tableau 18. Les catégories de Business Model Social « Marginal »

Catégories du Business Model Social Marginal	Définitions	Configuration
BMS^*_{IS} : <u>Satisfaction de l'entrepreneur social</u> Défaillance de ressources Discontinuité entrepreneuriale	Ce scénario de BMS décrit les intentions stratégiques des entrepreneurs sociaux au moyen de leurs visions de l'entreprise sociale malgré la défaillance des ressources nécessaires à la continuité entrepreneuriale.	
BMS^*_C : <u>Continuité Entrepreneuriale</u> Continuité entrepreneuriale Défaillance de ressources Manque vision	Ce scénario de BMS décrit la situation de l'entrepreneur social à travers les pressions exercées par l'environnement et le rôle du contexte dans lequel opère l'entreprise sociale dans une stabilité et une continuité entrepreneuriale. Mais ici, l'entrepreneur social manque de vision et ceci conduit à une défaillance de ressources pour l'entreprise sociale.	

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

<p>BMS*_M : <u>Création de Ressources</u> Disponibilité des Ressources Discontinuité entrepreneuriale Manque de Vision et comportements</p>	<p>Ce scénario de BMS décrit la disponibilité des ressources pour l'entreprise sociale. Les ressources sont peu importantes dans l'entreprise sociale à cause d'une performance économique liée à des attributions de ressources. Mais, l'entrepreneur social manque d'une vision stratégique et il y a discontinuité entrepreneuriale.</p>	
---	---	---

2.3.2.1. La configuration BMS*_C de « continuité entrepreneuriale »

Les entreprises sociales pour leur continuité de l'activité entrepreneuriale, elles reçoivent des aides financières du gouvernement, de l'entreprise privée, des donateurs, de la coopération internationale. Mais les quantités ne sont pas toujours suffisantes pour le développement de ses activités, et cela fait que les entrepreneurs sociaux cherchent diverses stratégies pour faciliter la survie de leur entreprise, alors que celle-ci génère des bénéfices au départ, enfin d'obtenir un avantage compétitif.

2.3.2.2. La configuration BMS*_{IS} de « satisfaction de l'entrepreneur social »

L'entreprise sociale possède les revenus suffisants pour le développement normal de l'activité entrepreneuriale, ce qui permet sa continuité sur le marché. L'entrepreneur social a une vision et un dynamisme concret; ses aspirations entrepreneuriales et le plan de vie personnel lui permettent de montrer ses idées.

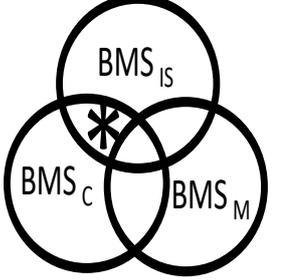
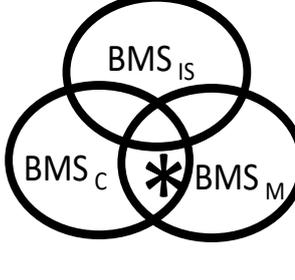
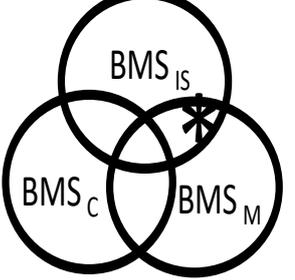
2.3.2.3. La configuration BMS*_M de « création de ressources »

Cet espace de création de ressources par le suivi de l'activité entrepreneuriale comme source d'autosuffisance de l'entreprise sociale et son dirigeant jouissent d'une tranquillité qui permet l'atteinte des objectifs proposés initialement.

2.3.3. Les configurations de BMS « Partiel » (BMS_P)

Les configurations de BMS partiel présentent des situations dans deux des trois espaces du Business Model Social : BMS_C, BMS_{IS}, BMS_M. Les catégories ou scénarios (Tableau 19). Les catégories sont: BMS_{SISC}, BMS_{SIMC}, BMS_{SISM}.

Tableau 19. Les catégories de Business Model Social « Partiel »

Catégories du Business Model Social Partiel	Définitions	Configuration
<p>(CIS) BMS_{SISC} : <u>Continuité et vision de l'entrepreneur social</u> - Continuité entrepreneuriale - Vision de l'entrepreneur - Défaillance de Ressources</p>	<p>Ce scénario de BMS est la situation de la continuité entrepreneuriale par les intentions stratégiques et la vision de l'entrepreneur social pour le maintien de la survie et de l'innovation de l'entreprise sociale. Mais cependant cette entreprise présente des faiblesses au moment de rechercher des financements du fait de la rareté de ceux-ci.</p>	
<p>(MC) BMS_{SMC} : <u>Continuité avec création de ressources</u> - Continuité entrepreneuriale - Disponibilité des ressources - Carence de vision de l'entrepreneur</p>	<p>Malgré des intentions stratégiques et la carence de vision de l'entrepreneur social, l'entreprise sociale réussit à obtenir une disponibilité de ressources pour l'innovation des services sociaux. Dès lors, le contexte dans lequel opère l'entreprise sociale est stable et peut favoriser la continuité entrepreneuriale.</p>	
<p>(MIS) BMS_{SISM} : <u>Survie propre</u> - Discontinuité entrepreneuriale - Disponibilité des ressources - Vision de l'entrepreneur social</p>	<p>L'entreprise sociale arrive à générer des revenus suffisants pour assurer sa propre survie, grâce à l'innovation permanente dans les intentions stratégiques et la vision de l'entrepreneur social. L'environnement de l'entreprise sociale est relativement peu austère; les ressources sont homogènes et présentent une parfaite mobilité. Mais, elle reste insatisfaite en raison de la discontinuité entrepreneuriale.</p>	

2.3.3.1. La configuration BMS_{SISC} de « continuité et vision de l'entrepreneur social »

Cette catégorie de Business Model Social, les entreprises sociales n'arrivent pas à générer des revenus suffisants. Mais son fondateur n'est pas satisfait de son affaire et de son plan personnel car il ne réussit pas atteindre ses ambitions, il y a une vision stratégique-clé dans la conduite de son modèle d'affaires, si l'entrepreneur persiste dans l'activité entrepreneuriale. En ce cas, les entreprises sociales, l'état ou le gouvernement, la coopération de l'entreprise privée et la coopération internationale, grâce aux ressources financières externes mobilisées, apportent leur contribution pour maintenir en vie ces organisations sociales. L'entrepreneur social continue sa lutte pour assurer la continuité entrepreneuriale et la survie de son entreprise sociale.

2.3.3.2. *La configuration BMS_{SMC} de « continuité avec création de ressources »*

L'entrepreneur concrétise la continuité de son entreprise sociale et génère des rentes suffisantes à l'activité entrepreneuriale. Malgré la carence de vision de l'entrepreneur social, l'entreprise sociale arrive à obtenir une disponibilité des ressources en provoquant la continuité entrepreneuriale.

Cependant, les fonds provenant du gouvernement et les revenus propres à l'activité entrepreneuriale assurent la croissance et la pérennité de l'entreprise sociale. L'entrepreneur social a un intérêt et en particulier dans les objectifs économiques en obtenant une affaire rentable sur le plan économique, ce qui génère la tranquillité et la survie de l'organisation.

2.3.3.3. *La configuration BMS_{SISM} de « survie propre »*

L'entreprise sociale arrive à générer des revenus suffisants pour assurer sa propre survie avec la vision et les comportements de l'entrepreneur, mais elle reste insatisfaite en raison de la discontinuité entrepreneuriale. L'organisation survit seule avec son modèle d'affaires et elle a la capacité d'absorber la connaissance acquise en présentant la réussite de l'entreprise sociale.

Nos recherches sur la question de savoir si « la vision des entrepreneurs sociaux se transforme » nous ont inévitablement conduit à questionner ce qui a trait à la création de l'intention paradoxale du Business Model, à l'apport à l'entreprise sociale et aux visions des entrepreneurs. Nous nous cherchons également à savoir si le Business Model se transforme afin de nous permettre d'intégrer le Business Model dans la vision de l'entrepreneur, si l'on considère l'entreprise sociale sous une forme particulière pour apporter une utilité sociale. La vision est un élément de l'entrepreneur et les caractéristiques de l'entreprise sociale sont de donner une notion de valeur, dessiner la stratégie de l'entreprise afin d'accomplir la mission sociale et sa vision, et finalement, déterminer une typologie pour caractériser des visions stratégiques des entrepreneurs du secteur social au Business Model. Nous cherchons à présenter ci-dessous une intégration des configurations basée sur la revue de la littérature du Business Model Social entrepreneurial.

2.4. Les contributions de Business Model Social

Un examen de la littérature fait ressortir les contributions centrées sur le Business Model et l'entreprise sociale, l'évolution et les typologies proposées par Demil & Lecocq (2010), Morris, Schindehutte & Allen (2005); Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005); Jouison et Verstraete (2008); Hamel & Prahalad (1989); Moyon (2011) et Lynder et Cantrell (2001) dans la mesure où on pourrait essayer de montrer comment des visions et conceptions différentes sont construites par les

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

entrepreneurs du secteur social. Les catégories, les profils, les scénarios ou les configurations proposées sont classés en trois groupes : les catégories axées sur les critères de continuité entrepreneuriale (2.4.1.), les catégories centrées sur la vision et les choix stratégiques de l'entrepreneur social (2.4.2.) et les catégories centrées sur les ressources (2.4.3.) qui ont permis de montrer les modèles organisationnels (2.4.4.) afin de présenter une typologie du Business Model Social (2.4.5.).

2.4.1. Les catégories axées sur les critères de continuité entrepreneuriale

La revue de la littérature sur le Business Model qui analyse la compréhension des logiques mises en œuvre dans l'évolution, les composantes et la complémentarité, porte sur l'entreprise sociale. Nous avons décidé de mobiliser l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes, le modèle RCOV (Demil & Lecocq, 2010) un enrichissement du canvas d'Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005), l'opérationnalité du Business Model (Jouison et Verstraete, 2008) comme cadre d'analyse et un choix d'une approche intégrative à l'activité entrepreneuriale des organisations sociales.

2.4.2. Les catégories centrées sur la vision et les choix stratégiques de l'entrepreneur social

La démonstration que propose le BM est une vision des dirigeants, les intentions stratégiques et ses stratégies représentées dans le profil stratégique des entreprises sociales, suivant une optique centrée sur la stratégie, la classification, la typologie de Moyon (2011) de l'entreprise sociale. À ces classifications, il faut ajouter les logiques de changements stratégiques découlant des travaux de Linder & Cantrell (2001a) sur les changements stratégiques et l'aspect temporel du Business Model ainsi que ceux de Hamel & Prahalad (1989) à travers l'intention stratégique des entrepreneurs du secteur social qui est l'élément moteur de la conception de la vision, du changement et de la transformation d'une organisation.

2.4.3. Les catégories centrées sur les ressources

Nous présentons les apports du modèle d'affaires dans un environnement économique et social ainsi que les travaux de Jouison et Verstraete (2008) sur les connexions établies en faveur des entrepreneurs pour faciliter l'obtention et la gestion des ressources de l'entreprise sociale. De cette façon, des schémas possibles, par le biais des entreprises sociales (Morris, Schindehutte & Allen, 2005) visant à l'obtention de ressources externes au moyen de l'implication des différentes parties prenantes et le contexte social dans le Business Model Social constituent des éléments qui sont un facteur clé de réussite en termes de survie de la nouvelle entreprise sociale.

Tableau 20. Les catégories des déterminantes dans la littérature

Auteur	année	Critères d'analyse	Nombre	Configurations
Demil & Lecocq	2010	Composantes de l'entreprise sociale	4	(1) Ressources (2) Compétences (3) Organisation (4) Valeur
Osterwalder, Pigneur & Tucci	2005	Neuf blocs	9	(1) Proposition de valeur (2) Segment de clientèle (3) Chaîne de distribution (4) Type de relations (5) Configuration de valeur (6) Compétence (7) Réseau de partenaires (8) Structure de coûts (9) Modèle de revenu
Hamel & Prahalad	1989	vision, changement et transformation d'une organisation	1	(1) Intention stratégique
Moyon	2011	Dimensions		(1) Descriptive, (2) Opérationnelle, (3) Planification, et (4) Processuelle
		Logiques de Changements stratégiques	4	(1) Logique d'optimisation; (2) Logique de création de valeur dans le nouveau système d'activités; (3) Logique de redéfinition du périmètre d'activité; (4) Logique d'émergence d'un nouveau BM
Lynder et Cantrell	2001	Logiques et changements stratégiques	3	(1) Le changement est faible (Renewal Model) 2) Le changement est important (extension Model) (3) Le changement est radical (Journey Model)
Morris, Schindehutte & Allen	2005	Catégories de BM	3	(1) Économique : par la génération de profits. (2) Opérationnelle : la configuration de processus. (3) Stratégique : la vision globale du positionnement de l'entreprise sur le marché.
Jouison et Verstraete	2008	Opérationnalité du BM	3	Génération (proposition de valeur, fabrication de la valeur); rémunération (les sources ou canaux de revenus, le volume des revenus et les gains); et partage (le réseau d'affaires et la compréhension des échanges de valeur, la mise en place des relations d'échanges et les exercices de conviction)

2.4.4. Comparaison entre la littérature, les dimensions et la typologie proposée

2.4.4.1. La continuité de l'entreprise sociale

Les représentations de BM sont les outils qui permettent d'appréhender et de montrer la dynamique interne du Business Model. À travers le modèle RCOV (Demil & Lecocq, 2010), ou le canvas (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005) sur les neuf blocs, il est possible de comprendre les logiques de création de valeur sociale entre les composantes du BM et leur cohérence selon Démil et Lecocq (2010). Cependant, le BM offre un cadre d'analyse technique sur la performance de l'entreprise et ses relations logiques entre les composantes du BM. De plus, les travaux de Jouison et Verstraete (2008) constituent une des nombreuses taxonomies et des apports de nouveaux éléments qui abordent la stratégie des entreprises sur le long terme, au moyen de l'identification des logiques sous-jacentes à l'ensemble des composantes, les fonctions ou les processus de l'entreprise sociale et de son BM.

2.4.4.2. Les aspirations de l'entrepreneur du secteur social : la vision stratégique

Le Business Model offre une description de choix intermédiaires entre la stratégie et les pratiques créées par l'entreprise sociale pour recueillir de la valeur au moyen de la génération, de la rémunération et du partage de la valeur, selon les travaux de Jouison et Verstraete (2008). Le BM apporte également la pertinence des choix stratégiques au niveau des composantes, pour qu'ils puissent fonctionner et travailler collectivement à des logiques sans risques pour la survie de l'entreprise sociale (Moyon, 2011). Ainsi, l'intérêt à la classification et la typologie de Moyon (2011) et Lynder et Cantrell (2001) se démontrent dans le changement stratégique et l'aspect temporel du Business Model.

2.4.4.3. Les ressources

La Théorie de Ressources (RBV) constitue un apport d'éléments au BM au moyen de logiques de mise d'œuvre au sein de l'entreprise et peut donc se déployer dans un environnement économique et social. L'entreprise sociale a la capacité pour insérer dans sa structure interne et externe des connexions, comme c'est le cas de la consécution et de la conduite de ressources et de compétences organisationnelles, la coopération de type communautaire, les employés comme individus ayant le statut de collaborateurs, la fidélisation des collaborateurs. Cependant, les visions des entrepreneurs du secteur social, apportent une bonne exploitation des ressources et des compétences, à travers l'opérationnalisation des ressources ou canaux des revenus, le volume des revenus et des gains (Jouison et Verstraete, 2008), en intégrant la dimension sociétale au sein d'une équation de profit (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

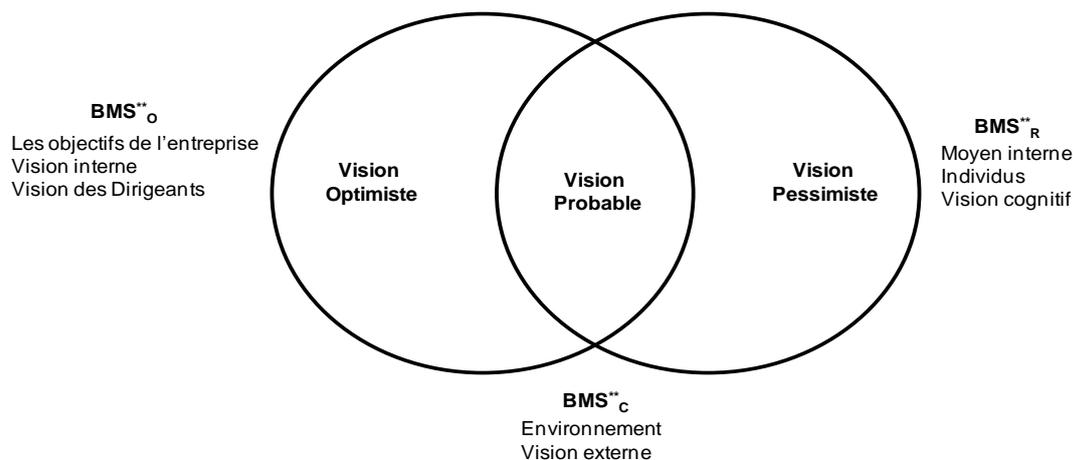
Tableau 21. La comparaison entre la littérature et la catégorie proposée des déterminantes de BMS

Catégorie proposée	Demil & Lecocq (2010)	Osterwalder , Pigneur & Tucci (2005)	Jouison et Verstraete (2008)	Hamel & Prahalad (1989)	Moyon (2011)	Lynder et Cantrell (2001)	Morris, Schindehutte & Allen (2005)
BMS _M Création de ressources	Ressources et Compétences	Modèle de revenus et Structure de coûts	Le volumen des revenus et les gains		Logique d'émergence d'un nouveau BM		Économique : par la génération de profits.
BMS _{IS} Satisfaction de l'entrepreneur social	Valeur	Configuration de valeur	Les exercices de conviction		Logique de création de valeur Logique d'optimisation	Le changement est faible (Renewal Model) - Le changement est important (extension model) - Le changement est radical (Journey Model)	Opérationnelle : la configuration de processus.
BMS _C Continuité entrepreneuriale	Organisation	Proposition de valeur	Proposition de valeur	Intention Stratégique	Logique de redéfinition du périmètre d'activité		Stratégique : la vision globale du positionnement de l'entreprise sur le marché
BMS _S Survie propre		Segment de clientèle	Les sources ou canaux de revenus				
BMS _{SMC} Continuité avec création de ressources		Chaîne de distribution	L'identification des canaux de revenus				
BMS _{SISC} Continuité et vision de l'entrepreneur social		Compétence	L'identification des ressources et compétences				
BMS _{CISMIS} Réussite totale		Réseau de partenaires	Le réseau d'affaires et la mise en place des relations				
BMS* _{CISMIS} Échec total							

2.4.4.4. La vision de l'entrepreneur social dans le management stratégique

À partir de l'approche physiologique pour caractériser la vision des entrepreneurs, nous présentons ensuite les visions des dirigeants dans lesquelles l'entrepreneur se trouve immergé pour l'entreprise sociale. Les résultats des visions stratégiques des entrepreneurs aux modèles d'affaires se traduisent par une vision optimiste, une vision pessimiste et une vision probable.

Figure 27. Les catégories des visions
(adaptée de Filion, 1989; 1991a)



- La vision optimiste de l'entrepreneur social :

Fondée sur les pratiques managériales innovantes que constituent la mise en œuvre des processus de décisions participatives et les méthodes de prise de décision, celle-ci permet de contourner certaines difficultés entre les membres de l'entreprise sociale en relation avec les problèmes de prise de décision collective. Ceci se reflète finalement sur les structures décisionnelles antérieures. Cette vision permet au manager de mettre en place diverses stratégies fondées sur les règles (conventions) de fonctionnement des groupes associés aux processus de décision.

- La vision pessimiste de l'entrepreneur social :

Il s'agit de la vision susceptible de nourrir les pratiques managériales contre-productives à l'intérieur de l'entreprise sociale dont tous les efforts tournent autour d'une négociation et d'une concertation fondée sur les règles (conventions) associées au fonctionnement des groupes dans les processus de décision et la gestion de ressources économiques. Cependant, l'orientation des objectifs conduit à la vision pessimiste de la part des dirigeants à l'entreprise sociale.

- La vision probable de l'entrepreneur social :

Cette vision est la vision intermédiaire entre la vision optimiste et la vision pessimiste.

2.4.5. La typologie du Business Model Social

Nous prenons en compte que les entrepreneurs diffèrent dans leur approche de mission, ainsi que dans leur approche de la création de marché. Concrètement, nous reconnaissons que les missions

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

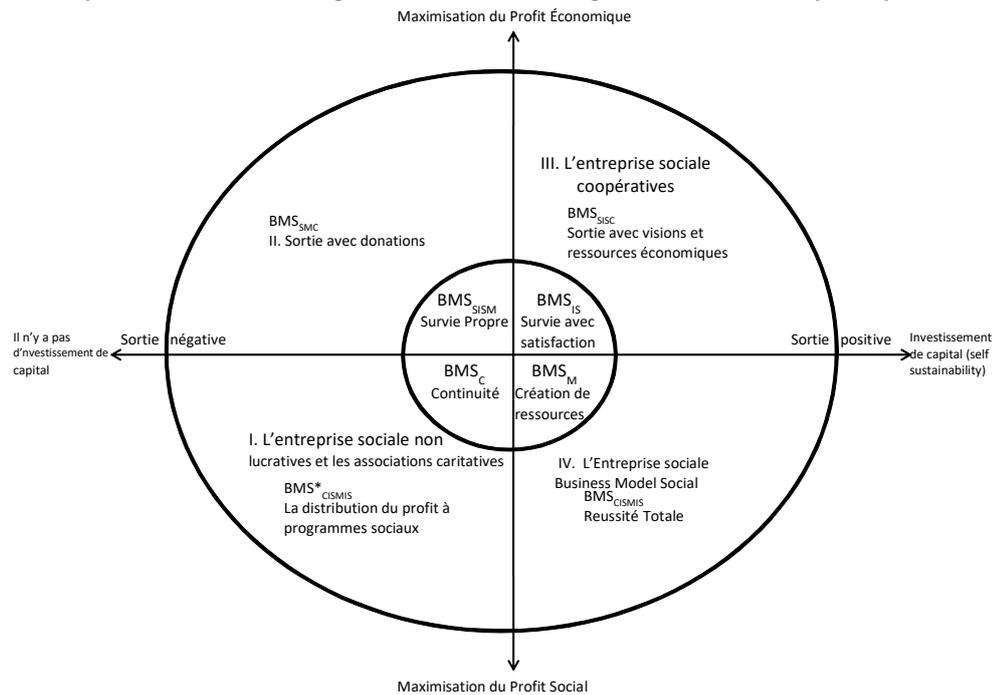
sociales peuvent se concentrer sur la fourniture de biens et de services aux bénéficiaires ou sur l'intégration productive des bénéficiaires (Agafonow, 2014; Hockerts, 2015; Santos, 2012).

En ce qui concerne l'orientation vers le marché, nous tenons compte du fait que les entreprises sociales peuvent s'adresser aussi bien aux marchés sociaux qu'aux marchés commerciaux (Dees, 1998; Santos, Pache, & Birkholz, 2015; Agafonow, & Donaldson, 2015; Wilson & Post, 2013; Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010). Avec ces deux caractéristiques bi-polaires d'approche de mission et d'orientation de marché, nous obtenons quatre approches stratégiques génériques pour l'entrepreneuriat social. Notre typologie révèle quatre archétypes de modèle d'entreprise sociale générique, qui, en raison de leur structure graphique formelle, sont des constructions cognitives dans le sens de Martins, Rindova, & Greenbaum (2015). Ces archétypes contingents servent d'analogies pour trouver le modèle économique approprié pour une mission sociale donnée. En outre, les archétypes peuvent être utilisés pour l'innovation de modèles d'affaires en construisant de nouveaux modèles d'entreprise par le biais de combinaisons conceptuelles de schémas existants.

Nous avons donc élargi notre typologie théorique à travers le processus cognitif afin de combiner les logiques conceptuelles des archétypes existants. Pour chaque archétype théorique de notre analyse, nous avons identifié plusieurs exemples distinctifs, complétant ainsi notre typologie théorique par une taxonomie de modèles à suivre (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Nous avons choisi des entreprises de premier plan et bien documentées comme des analogies illustratives. Nous nous tournons en particulier vers les entreprises sociales du réseau ashoka, la plus ancienne organisation mondiale d'entrepreneurs sociaux, qui ont la réputation de poursuivre des missions sociales.

Celle-ci a pu s'établir au moyen de la mobilisation de notre cadre théorique et des catégories proposées sur la diversité des concepts mentionnés par les auteurs sur le Business Model Social. Les entreprises sociales et solidaires (ESS), que ce soit à but non lucratif ou de type caritatif ou bien les coopératives, demeurent statiques et permettent de présenter huit typologies visant la réussite entrepreneuriale afin d'établir les visions de l'entrepreneur social au moyen de la maximisation du profit économique et du profit social à travers une sortie négative (il n'y a pas d'investissement de capital) ou de sortie positive (investissement de capital).

Figure 28. Les quatre trajectoires de Business Model Social
(adaptée de Defourny, 2001; Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010 et Defourny et Nyssens, 2011)



Nous présentons ensuite les quatre trajectoires de Business Model Social, qui sont basées sur : l'auto-assistance, le donateur, l'Effet de levier et le Business Model Social.

– Auto-assistance :

Le soutien des groupes sociaux cibles concerne les entreprises sociales non lucratives et les associations caritatives construites autour de missions sociales qui se concentrent sur les besoins de consommation des bénéficiaires. En raison de la situation défavorisée ou désavantagée des bénéficiaires, des dons de tiers sont nécessaires pour fournir des produits ou des services sociaux. Dans la littérature, cette logique de Business Model est souvent connue sous le nom de tiers financé ou à but non lucratif (Dees, 1998; Foster & Bradach, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010; Wilson & Post, 2013; Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010). La caractérisation à but non lucratif indique que les dons ne couvrent pas des coûts donnés mais l'entrepreneur social doit chercher nouvelles opportunités.

Conceptuellement, la mission sociale (Fig. 28) devient auto-soutenable en s'adressant aux donateurs monétaires comme un deuxième segment de clients, lequel est le modèle de donateur. Les bailleurs de fonds soutiennent la création de valeur ajoutée. Ils sont groupes sociaux cibles par le biais de dons pour rendre la mission sociale disponible.

- Le donateur :

L'autonomisation des groupes sociaux cibles comprend les entreprises qui poursuivent l'intégration sociale des bénéficiaires tout en suivant une orientation sociale du marché. Dans la littérature, l'autonomisation des bénéficiaires est considérée comme un principe d'auto-assistance (Sharir & Lerner, 2006; Alvord, Brown, & Letts, 2004; Thompson, 2002). Il est comme une approche innovante pour des solutions durables dans la société (Santos, 2012; Swidler & Watkins, 2009).

La mission sociale non durable (Fig. 28) peut être auto-soutenable, en activant les ressources propres du groupe social cible. En d'autres termes, le groupe cible répond à ses besoins par ses propres moyens. L'auto-assistance devient ainsi des bénéficiaires qui fournissent les ressources pour créer les propres propositions de valeur de la mission.

- Effet de levier :

L'utilisation de groupes sociaux cibles comme est le cas des coopératives, se réfère à des Business Models axés sur l'intégration productive d'un groupe social cible, tout à fait une orientation commerciale du marché. En conséquence, la proposition de valeur sociale est complétée par une proposition de valeur du marché, ce qui permet de prendre un groupe cible du marché pour générer des revenus. Dans la littérature sur l'entrepreneuriat, les entreprises qui combinent des propositions de valeur sociale et de marché sont souvent appelées entreprises sociales, organisations hybrides ou Business Sociales (Battilana & Lee, 2014; Haigh, Kennedy, & Walker, 2015; Hartigan, 2006; Holt & Littlewood, 2015; Hockerts, 2015; Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010).

Pour mettre en œuvre une stratégie d'utilisation, la mission sociale non durable (Fig. 28), Il devient auto-soutenable en intégrant des groupes sociaux cibles avec des capacités spéciales considérés comme actifs comme ressources humaines employées dans le processus de création de valeur de l'entreprise.

- Business Model Social :

La commercialisation de groupes sociaux cibles implique la fourniture de produits ou de services pour répondre aux besoins de consommation des bénéficiaires, tout à fait une orientation commerciale du marché.

La mission sociale est ajoutée aux propositions de valeur au marché. Nous caractérisons cette fonctionnalité de trait complémentaire à la proposition de valeur sociale au-dessus de la proposition de valeur marchande. La conceptualisation du Business Model est entièrement axée sur les groupes

Chapitre 2. Les Déterminants de Business Model Social: un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

du marché cibles, dont une partie est attirée par la proposition de valeur sociale supplémentaire et est disposée à payer un supplément, ainsi jouant le rôle d'un donateur monétaire. Du point de vue des entreprises, les revenus collectés sont divisés en revenus et en dons, les revenus servant à financer la création de valeur marchande, tandis que les dons servent à les considérer comme philanthropes de l'entreprise sociale.

CONCLUSION

Nous avons présenté dans ce chapitre un cadre analytique qui répond aux réflexions théoriques de notre problématique. Pour mieux comprendre les déterminants du Business Model Social, nous avons développé une typologie à huit configurations conceptuelles à partir d'un cadre théorique intégrateur en mobilisant trois dimensions du Business Model Social : l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes, l'approche fondée sur les ressources et l'intention stratégique, et, en dernier lieu, les visions stratégiques des entrepreneurs au Business Model Social.

Les entreprises sociales adoptent des choix stratégiques à travers les visions stratégiques des dirigeants au Business Model, afin de s'adapter aux dynamiques de l'environnement institutionnel, c'est pourquoi il faut envelopper une réponse stratégique appropriée. Nous avons intégré trois approches : la première approche est la continuité de l'activité entrepreneuriale, la deuxième approche montre quelles sont les aspirations de l'entrepreneur du secteur social basées sur la vision de l'entrepreneur, la troisième approche, enfin, est la défaillance de l'entreprise sociale dans la consécution de ressources fondées sur la primauté des ressources.

Nous avons voulu faire une brève description générale des diverses méthodes que les entrepreneurs sociaux utilisent plus communément pour identifier des problèmes et leur solution ainsi que les plans d'action au sein des entreprises sociales. En extrapolant ce qui vient de s'énoncer, nous pouvons conclure que chaque entrepreneur organisationnel a sa vision particulière de la réalité et sa façon d'agir face à l'avenir de sa propre entreprise sociale. Quelques méthodes existent et ce que doit faire un entrepreneur c'est de chercher la meilleure d'entre elles et l'adapter à sa propre idée. La réflexion est l'une des constituantes qui contribuent le plus au développement des entrepreneurs. Toutes les méthodes exposées ont pour matière première la réflexion à travers un questionnement qui, en se développant, donne la marche à suivre pour chacune d'elles.

La combinaison de trois dimensions : la continuité entrepreneuriale, les aspirations de l'entrepreneur du secteur social et la faiblesse économique concernant les ressources, permettent d'établir une typologie à huit catégories ou scénarios des déterminants du Business Model Social. Cette typologie introduit les configurations de BMS réussite totale et BMS échec total et les configurations de BMS marginal et BMS partiel ainsi que les entreprises sociales et solidaires (ESS), qu'elles soient à but non lucratif ou de type caritatif, et les coopératives. Cette typologie montre les aspects intégrateurs non dynamiques puisqu'ils sont statiques dans notre cadre choisi pour l'analyse. Notre thèse propose d'explorer les multiples dimensions et configurations conceptuelles sur le Business Model Social.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La revue de la littérature exposée dans cette première partie nous a permis de clarifier un cadre analytique approprié à notre problématique qui s'appuie sur la nature des liens d'influence et la contribution des outils d'aide aux entrepreneurs sociaux dans leurs démarches de concrétisation de leurs visions stratégiques au Business Model, objet de notre recherche.

On y définit le Business Model Social (BMS) qui est déterminé par la convergence de 3 actifs relatifs constitués par le Business Model, les visions des entrepreneurs et l'entreprise sociale. Ces actifs articulent les visions stratégiques des entrepreneurs au Business Model, afin de détecter, de coordonner et de coopérer au bénéfice mutuel et à l'augmentation de la performance de l'entreprise sociale par le biais de buts sociaux (profit social).

Dans le cadre du premier chapitre, nous avons défini l'analyse sur la nature des liens d'influence entre le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux apportées par différents auteurs, ce qui a permis de mettre en évidence les apports et la compréhension des éléments constitutifs du BM. Ainsi, le BM, les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux et l'entreprise sociale peuvent s'intégrer dans trois dimensions du Business Model Social : la continuité entrepreneuriale, les aspirations de l'entrepreneur du secteur social et la faiblesse économique pour les ressources et le choix du modèle RCOV retenu.

Dans le chapitre 2, nous avons présenté les déterminants du Business Model Social à travers des visions des entrepreneurs comme instrument des intentions stratégiques. Ainsi, le contexte institutionnel va constituer un facteur important dans les choix stratégiques du champ organisationnel touchant l'articulation de l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes, la théorie basée sur les ressources et les stratégies pour établir les déterminants du Business Model Social.

La deuxième partie de la recherche sera consacrée à la présentation des résultats qualitatifs du travail de terrain. Ce travail de terrain sera présenté dans un premier temps à travers une étude exploratoire de cas sociaux (trois entreprises sociales colombiennes); puis, dans un deuxième temps, une étude quantitative, un guide d'enquête in situ de 14 entreprises sociales colombiennes. Nous avons choisi dans un troisième temps, une méthode d'étude de cas appliquée aux trois cas sociaux, en permettant la mise en œuvre des visions des dirigeants au modèle d'affaire et aux déterminants de Business Model Social.

Partie II : Analyse de Résultats et Interprétation de l'Étude de Cas de Business Model Social

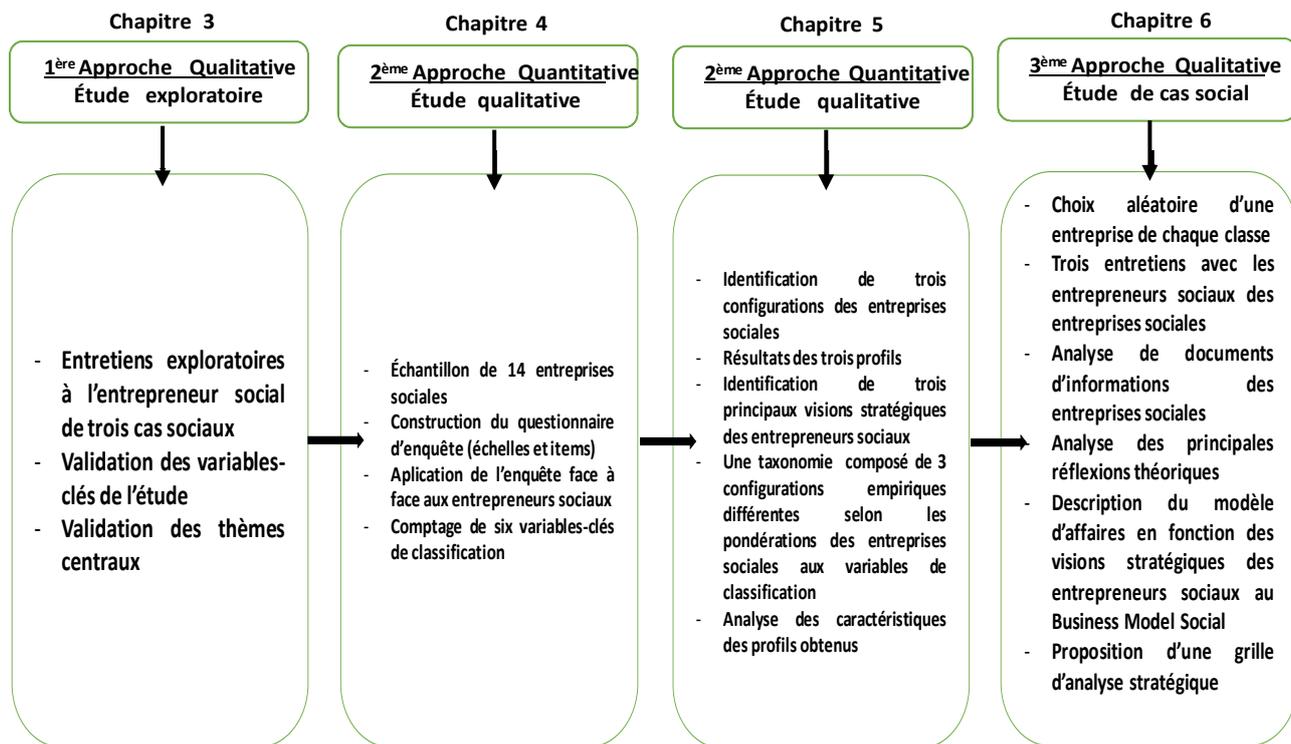
Introduction de la deuxième partie

Les outils de recherche s'inscrivent dans le champ d'origine des auteurs, comme le montre l'exemple des associations à but lucratif et social du secteur social lors de l'utilisation et l'accès à l'information des entreprises sociales. Ces propositions de travail de terrain de la communauté sociale sont des éléments qui constituent les déterminants du BMS : Quelle est l'importance de chacun d'eux ? Comment sont-ils organisés ? Quel est le fonctionnement interne ou externe des organisations sociales, ainsi que l'organisation et la structuration de la mécanique du lien entre Business Model et vision de l'entrepreneur social ?

Ceci a constitué indéniablement un instrument de réflexion pour les divers auteurs qui cherchent les biais de la continuité qui ont suivi le cheminement des entreprises sociales depuis leur création. La question est de savoir comment s'organise le lien entre le Business Model et la vision de l'entrepreneur social, et comment celui-ci s'est structuré à partir des cas étudiés, tout en permettant de contribuer au renforcement de sa pertinence et de son utilisation dans la pratique des entreprises sociales.

Notre méthodologie repose sur l'élaboration, au niveau de l'étude préalable, d'entretiens exploratoires avec l'entrepreneur social pour connaître les visions stratégiques de ses trois entreprises sociales, pour compléter et clarifier les composantes de ces Business Models Sociaux et pour élaborer un guide d'enquête de 14 cas sociaux dans l'étude qualitative visant à affiner notre compréhension des modèles d'affaires des entreprises sociales interrogées. En effet, l'information externe a été de mettre en évidence des classes identifiées et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux entre les Business Models Sociaux. Cette démarche est consolidée par les résultats de l'étude qualitative.

Cette deuxième partie de la thèse est constituée par quatre chapitres relatifs aux différentes phases méthodologiques. Nous présenterons, plus loin, le contenu de chaque chapitre dans le graphique suivant :



Le terrain d'étude s'inscrit dans le cadre des associations qui poursuivent un but lucratif et social et porte plus précisément sur le cas des maisons de retraite de l'entreprise sociale pour aider à déterminer leur Business Model Social.

Le quatrième chapitre est consacré à la première phase de notre méthodologie au moyen d'une approche exploratoire qui nous permettra de corroborer la justesse des variables retenues et des thèmes centraux. Après la phase exploratoire d'entretiens avec trois entreprises sociales (étude de cas social) et la procédure de validation de variables clés de la description des cas et spécifications du Business Model Social, une réponse a pu être donnée à notre problématique de recherche sur la nature des liens entre le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux (chapitre 4).

En effet, la phase de notre méthodologie apparaît comme un préalable à l'étude qualitative et a permis de préparer un questionnaire (enquête) et des échelles de mesure de variables ainsi que différentes étapes de la construction de l'outil de collecte de données pour montrer l'opérationnalité des processus du modèle d'affaire de l'entreprise sociale. Cette opérationnalité analyse les résultats de la classification et l'interprétation de l'étude qualitative pour expliquer les liens entre le Business Model, les classes identifiées et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux (chapitre 5) ainsi que la description de la méthode de l'étude de cas et la présentation des résultats quantitatives de Business Model Social.

Enfin, il s'agit d'analyser les visions stratégiques des entrepreneurs identifiés grâce à l'outil Business Model et l'entreprise sociale. Nous développons dans ce cadre trois Business Models Sociaux différents des visions des entrepreneurs et une grille d'analyse dynamique, qui permettra, en outre, à la communauté sociale de concevoir l'avenir de l'entreprise sociale dans le secteur social étudié (chapitre 6).

CHAPITRE 3. EXPLORATION QUALITATIVE DES DIMENSIONS ET CONFIGURATIONS DE BUSINESS MODEL SOCIAL

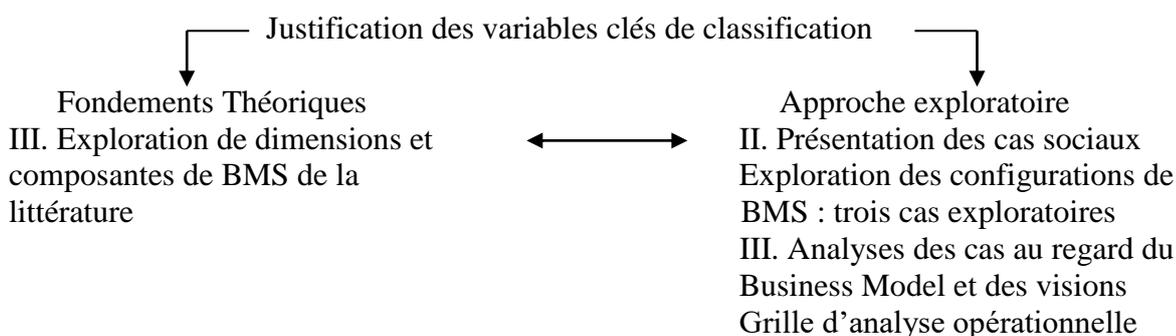
INTRODUCTION

Ce chapitre est consacré à la présentation de la méthodologie et des résultats de la phase qualitative de cette recherche. Il intègre une étude qualitative exploratoire de cas sociaux d'associations poursuivant un but économique et social, comme c'est le cas des maisons de retraite en Colombie. A partir d'études théoriques, nous proposons un cadre d'analyse et une grille d'analyse opérationnelle du Business Model Social pour construire le cadre taxonomique.

Pour l'étude qualitative des données, nous avons d'abord eu recours à la consultation de documents et à des entretiens exploratoires comme technique de recueil de données pour l'entrepreneur social afin de connaître la vision stratégique de celui-ci sur le Business Model Social. L'étude qualitative est centrée sur une révision et une exploration de trois cas sociaux visant à comprendre leur fonctionnement interne et externe, leurs compétences et leur expérience avec le modèle d'affaires choisi. Nous exposons ensuite les dimensions constitutives de Business Model Social et l'exploration qualitative des variables clés de l'étude, grâce aux résultats de l'étape qualitative.

Procédure de choix de variables clés de l'étude qualitative

I. Méthode de recueil des données : l'étude de cas



Ce chapitre présente notre méthode de recueil des données : l'étude de cas dans la première section (3.1.) et l'étude de trois cas sociaux dans la seconde section (3.2.) qui permet d'illustrer les dimensions et les composantes de la grille d'analyse, les configurations théoriques sur le Business Model Social et la justification des entretiens exploratoires de l'entrepreneur comme technique de recueil de données dans l'étude de cas sociaux. Ces résultats permettent de spécifier la nature des liens d'influence entre le Business Model et les visions stratégiques de l'entrepreneur au regard des dimensions et des composantes des variables clés de l'étude exploratoire de la grille d'analyse opérationnelle (3.3.), grâce aux réponses stratégiques de ses entreprises du secteur social.

3.1. Méthode de recueil des données : l'étude de cas

Cette étape doit être vue comme une analyse exploratoire afin de pouvoir dégager une représentation globale du fonctionnement du modèle d'affaires dans l'étude du cas social.

Cette section est consacrée à la présentation de l'approche exploratoire. Son but est de rechercher un approfondissement du sujet traité qui pourra faire émerger une représentation du Business Model Social entrepreneurial. Pour ce faire, nous présenterons le champ d'observation adopté, en établissant un contact avec l'entrepreneur des entreprises sociales étudiées à travers trois cas sociaux de maisons de retraite. À partir de l'étude de cas (Yin (2003)), nous exposerons la compréhension du sujet à travers une analyse exploratoire au moyen d'une revue documentaire et un guide d'entretien avec l'entrepreneur concerné par l'étude de la nature des liens d'influence entre le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs du secteur social. Ensuite, nous aborderons les apports théoriques exposés dans la revue de la littérature, puis, nous présenterons une analyse qualitative sur les variables clés de l'étude au moyen des dimensions, des composantes et des configurations de Business Model Social entrepreneurial sur les études de cas sociaux.

L'exploration préliminaire des particularités de l'environnement et la sélection des études de trois cas est composée par les entreprises sociales spécialisées dans l'entrepreneuriat. Ces entreprises comprennent une vision de l'entrepreneur social, un témoin d'expérience, et une reconnaissance de son modèle d'affaire.

La majorité des recherches basées sur les neuf blocs du Business Model d'Osterwalder (2004) utilise l'analyse des données à travers des études de cas sociaux. La présente thèse a privilégié cette méthode, à l'aide d'entretiens semi-dirigés avec l'entrepreneur social pour qu'il exprime ses opinions, ses points de vue et fasse connaître ses expériences entrepreneuriales autour de thèmes fixés à l'avance.

L'objectif de l'étude de cas (Yin, 2003) est de pouvoir fournir la représentation complète du fonctionnement des différents cas choisis à l'aide de diverses méthodologies de recueil des données et d'entretiens avec des experts afin de montrer la nature des liens d'influence entre les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux du Business Model et la sélection des expériences de Business Model Social, opérant dans le contexte du secteur social. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la cohérence de notre étude exploratoire de la littérature consultée et consolidée et les choix des thématiques mobilisées dans l'étude de cas exploratoires. De plus, Yin (2003) souligne que l'étude de cas est extrême, rare, critique et intéressante. Par exemple, les recours et les

particularités connectées que le chercheur a réunis remplissent les conditions particulières d'un phénomène historique et révélateur des processus organisationnels et de plus, sont susceptibles de faire découvrir de nouveaux éléments.

Parmi les différentes configurations du Business Model Social entrepreneurial, nous avons sélectionné trois cas de maisons de retraite selon le critère d'associations à but lucratif et à finalité sociale. Le choix de ces associations permet de mettre deux buts en évidence : la variété des entreprises sociales et les entreprises commerciales. Nous avons choisi l'entrepreneur social pour présenter ses expériences dans les modèles d'affaires. Les trois cas sociaux constituent un terrain d'étude permettant d'illustrer de l'intérieur les différentes configurations conceptuelles du Business Model Social.

Les cas sélectionnés ici l'ont été comme étant "révélateur" et "extrême", assorti d'un phénomène peu vulgarisé, avec lequel nous avons obtenu des succès remarquables en présentant les unités stratégiques d'une même entreprise et le maniement de deux différents segments de clients. Les cas uniques étudiés et limités en nombre sont utiles pour comprendre les particularités liées au processus de création de la valeur sociale dans le Business Model Social innovant, les déterminants et les stratégies de ce modèle ainsi que son évolution à travers les dimensions et composantes de l'entreprise sociale.

Nous avons cherché à travers ces études de cas à identifier les facteurs de réussite de la maison de retraite vue comme entreprise sociale. L'entrepreneur social présente une liste de facteurs externes et internes dans le Business Model Social car les pressions institutionnelles sur l'organisation sociale pèsent sur lui. Son comportement stratégique est influencé, limité ou déterminé par le poids du contrôle qui s'exerce à l'intérieur de l'entreprise sociale et il est aussi affecté par des facteurs internes qui dépendent des visions et choix stratégiques du dirigeant, selon Peng (2009).

Pour ce qui est du recueil des données, nous avons préparé un guide de questions destiné à l'entrepreneur social, dans un face à face permettant de répondre librement afin d'exprimer ouvertement des opinions et des sentiments, pour connaître son modèle d'affaire social au sein des organisations du secteur sanitaire et social colombien. La durée moyenne de nos entretiens a été de 45 minutes.

L'étude des cas sociaux se fonde sur le principe de la sélection pour la variété de l'étude interne et se base sur l'histoire personnelle de l'entrepreneur social :

- L'étude qualitative du cas social : cette étape est l'étude de cas effectuée par Yin (1990) qui se propose de vérifier de l'intérieur toutes les catégories présentées par la littérature. Notre intention n'est pas de montrer la véracité de ces catégories ainsi obtenues à travers les étapes qui ont été les suivantes : d'abord, une démarche de développement d'un cadre d'analyse théorique, la collecte de données des entrevues et l'analyse des cas. Le but a été de pouvoir étudier les différentes configurations et disposer d'une série de cas construits à l'intérieur de l'entreprise sociale pour comprendre un phénomène à étudier et une unité d'analyse. Ceci va permettre alors d'aborder la question de départ : *De quelle façon s'est organisé et formé le lien entre le Business Model et la vision de l'entrepreneur social ?*
- Le récit de vie : L'étude de cas social a été construite sur des récits de l'entrepreneur qui illustrent son expérience du modèle d'affaires social. Les récits de vie sont inscrits dans l'étude de cas sociaux. Une approche processuelle de récits chronologies cherche à réparer les liaisons entre acteurs dans une vue d'ensemble (Miles et Huberman, 2003). L'objectif est l'histoire de vie d'un sujet et son expérience vécue pour analyser ses dimensions et pour illustrer les catégories proposées.

En s'appuyant sur le modèle RCOV de Demil & Lecocq (2010), nous avons cherché à démontrer que l'entrepreneur social tend à attribuer son succès à des facteurs internes et externes grâce aux ressources et aux compétences, telles la proposition de valeur et l'organisation interne et externe. Pour cela, l'entrepreneur social a répondu à une série de questions :

- quels sont les facteurs qui montrent la croissance et le développement de son modèle d'affaire dans l'entreprise sociale ?
- Quelle a été sa vision future de Business Model Social ?
- Quelles difficultés a-t-il rencontrées avec les modèles d'affaire ?
- Quels ont été les changements auxquels il a dû faire face dans l'entreprise sociale pour réussir ?

Bien que le guide d'entretien a été préparé au préalable avec un certain nombre de questions, des interrogations nouvelles ont surgi lors de l'entretien pour faire préciser des éléments (par exemple : Pouvez-vous m'expliquer cette situation ?).

La collecte des données qualitatives a été complétée par des documents internes de l'entreprise sociale.

Par la suite, les entretiens ont été retranscrits. Dans les données de discours des entrepreneurs sociaux ont été regroupées les phrases qui font émerger les dimensions constitutives du sujet étudié.

Chapitre 3. Exploration Qualitative des Dimensions et Configurations de Business Model Social

La segmentation thématique a permis de catégoriser les données au moyen de composantes. Celle-ci regroupe tous les éléments conceptuels nécessaires au maintien de l'entreprise sociale (Miles et Huberman, 2003) ainsi que les stratégies utilisées pour la continuité entrepreneuriale : nous avons pu alors mettre en évidence les succès obtenus. Les données recueillies lors des entrevues avec l'entrepreneur social nous ont servi pour appréhender le modèle d'affaire de l'entreprise sociale. L'analyse exploratoire sera effectuée en accord avec la théorie. Il est à souligner que cette étude a été réalisée dans un cas spécifique, mais elle peut être extrapolée à d'autres terrains de recherche.

Pour répondre au besoin d'opérationnalisation du concept de Business Model Social entrepreneurial, et sur la base théorique de celui-ci, à savoir des modèles d'affaire, les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux et l'entreprise sociale et obtenir ainsi un schéma de travail pour s'engager sur le terrain du cas social, nous avons développé trois dimensions qui sont : la continuité de l'entreprise sociale, les aspirations de l'entrepreneur du secteur social et la faiblesse économique des ressources.

En résumé, notre recueil des données s'appuie sur deux principes :

1. Une étude exploratoire (étude de cas, Yin (2003)) sur un sujet traité à l'intérieur du contexte de vie au moyen de l'intégration et de la compréhension d'un phénomène social basé sur une variété de sources de données.
2. La sélection du modèle d'affaires à partir des révisions documentaires et des entretiens avec l'entrepreneur social concerné par l'étude.

3.2. Présentation des Cas Sociaux

Le propos de cette section est consacrée à l'étude exploratoire de cas sociaux afin d'illustrer et explorer les différentes configurations du Business Model Social. Pour ce faire, nous nous basons sur les maisons de retraites en Colombie (3.2.1.), à travers la répartition du cas de l'étude entre les différentes configurations de Business Model Social (3.2.2.) et finalement, nous allons expliciter les premiers résultats exploratoires des études de cas sociaux (3.2.3.).

3.2.1. Les maisons de retraites en Colombie

3.2.1.1. La situation démographique de Colombie

Au cours des années, la population colombienne a augmenté progressivement, augmentation qui s'observe également dans le groupe des personnes âgées. Par « personne âgée », on entend une

personne de 60 ans ou plus (ONU, OPS). Selon un critère des spécialistes des centres de vie, une personne pourra être classée entre un âge allant de 55 à 60 ans selon ses conditions de dégradation physique, vitale et psychologique (Loi 1276 de 2009).

A Bucaramanga (Santander), Colombie, il existerait 7360 personnes âgées de plus de 65 ans, parmi lesquelles 1474 requerraient des soins progressifs compte tenu de leur état de santé et 5896 seraient des adultes fonctionnels, selon le Recensement de 2005.

En Colombie, selon le recensement de 2005, 6.31% de la population totale du pays est composée de personnes âgées de plus de 65 ans, dont 2.86% sont des hommes et 3.45% des femmes. Le département du Santander se trouve cinquième rang sur le plan national dans le pourcentage relatif aux personnes âgées de plus de 65 ans avec 5.05%. Dans la ville de Bucaramanga, 1.4 % de la population dépasse cet âge, dont 0.6% sont des hommes et 0.8% sont des femmes.⁵

Selon le DANE, en 2013, les personnes âgées entre 65 et 98 ans représentent 4'964.793 personnes soit 10.5% de la population colombienne⁶. 98.8% de la population adulte, la plus grande de la Colombie, réside dans des foyers particuliers et le restant, soit 2.2%, sont dans des centres gériatriques⁷.

3.2.1.2. *Le champ des maisons de retraite*

3.2.1.2.1. Délimitation du champ organisationnel des maisons de retraite

Le champ organisationnel se compose d'une grande diversité d'acteurs nationaux, internationaux, acteurs de la chaîne de valeur et relations avec la maison de retraite qui est protégée et encadrée par les associations à but lucratif. Le système de santé, la législation et les décrets se trouvent également sur ce terrain.

- Les entités nationales régissant le champ organisationnel sont :
 1. L'État qui est l'entité finançant les maisons de retraite.
 2. Le phénomène de concurrence qui agit entre des maisons de retraites.
 3. La création d'associations nationales qui soutiennent les maisons de retraites (MR).
 4. Les donateurs : bénévoles, philanthropes nationaux, entreprise privées qui apportent des fonds aux maisons de retraites.

⁵DANE: Recensement 2005

⁶ www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/colombia-envejece-a-un.../14182960

⁷ http://www.colombiastad.gov.co/index.php?option=com_content&task=view&id=374&Itemid=90

5. La coopération nationale : qui fournit aides et argent aux maisons de retraites.
 6. La Venture qui est un concept né en 2000 et adopté comme une initiative pour stimuler la création d'entreprises compétitives en Colombie. La revue « Dinero » et l'entreprise « McKinsey et Company » se sont donné pour tâche d'imaginer pour cela un concours de plans d'affaires pour attirer et récompenser les meilleurs entrepreneurs du pays⁸.
 7. Les organisations non gouvernementales (ONG) nationales.
 8. L'impact social que peut avoir une maison de retraite attire la bienveillance d'un secteur de l'État, des universités, de l'église, des familles et des foyers d'attention aux personnes âgées, tous agissant comme référents en vue de meilleurs soins et une meilleure attention envers ces personnes. Par ailleurs, l'aide et l'accompagnement dans les traitements médicaux des personnes âgées ont pour but de susciter des attitudes positives face à la réalité de la vieillesse, que ce soit au plan régional, national ou international.
- Les entités internationales régissant le champ organisationnel sont associées à :
1. Ashoka : organisation qui appuie les meilleurs entrepreneurs sociaux du troisième âge⁹.
 2. L'Alliance Française.
 3. Mc Kinsey, entreprise internationale de cabinet-conseil dans la haute gestion, qui propose ses services aux entreprises, les institutions gouvernementales et les grandes organisations.
 4. L'Ambassade de France.
 5. Les philanthropes internationaux.
 6. L'Organisation Non Gouvernementale (ONG) Internationale.
- Les auteurs internes des maisons de retraite

Ces acteurs sont ceux qui intègrent la chaîne de valeur sociale des maisons de retraite à travers leurs structures gériatriques pour fournir un service aux personnes âgées.

1. Directeur : une personne chargée du bon fonctionnement interne administratif, juridique et légal de la maison de retraite.
2. Personnel d'activités récréatives : personnes chargées des activités de gymnastique dirigée et de thérapie professionnelle, des séances de relaxation et d'un accompagnement spirituel, les massages et les thérapies alternatives.
3. Gérontologue, médecins, psychologue, nutritionnistes et personnel de santé : pour effectuer un bilan interdisciplinaire d'entrée de la personne âgée, les ordonnances, la consolidation de l'état de santé des personnes âgées et les soins infirmiers 24 heures sur 24.

⁸www.ventures.com.co

⁹www.ashoka.org

4. Personnes en âge de la retraite : l'expression « troisième âge » fait référence à la population des personnes âgées de 65 ans ou plus et qui sont généralement retraitées. Ainsi, l'accompagnement d'autres personnes du même âge font qu'elles peuvent communiquer entre elles et parler continuellement avec d'autres personnes ainsi qu'avoir des activités sociales telles que jeux de cartes, bingos, etc., entre autres.
5. L'entourage des personnes âgées : celles-ci peuvent avoir un contact et une relation proche avec la personne âgée.
 - Les maisons de retraite

Ces maisons de retraite (MR) reçoivent les personnes âgées qui subissent dépendantes (physiques, psychiques) :

1. La dépendance Physique (motrice ou sensorielle), mentale (cognitive) ou comportementale de la personne âgée, requière pour le bon développement de ses activités, le concours d'une autre personne qui l'aide à gérer sa vie quotidienne.
2. La dépendance psychique est caractérisée par une maladie cérébrale dégénérative de la personne âgée : dans ce contexte, les MR avec leur équipe de gérontologues, les infirmières ont pour tâche de déterminer les activités que la personne âgée réalisait sans l'aide d'une tierce personne.

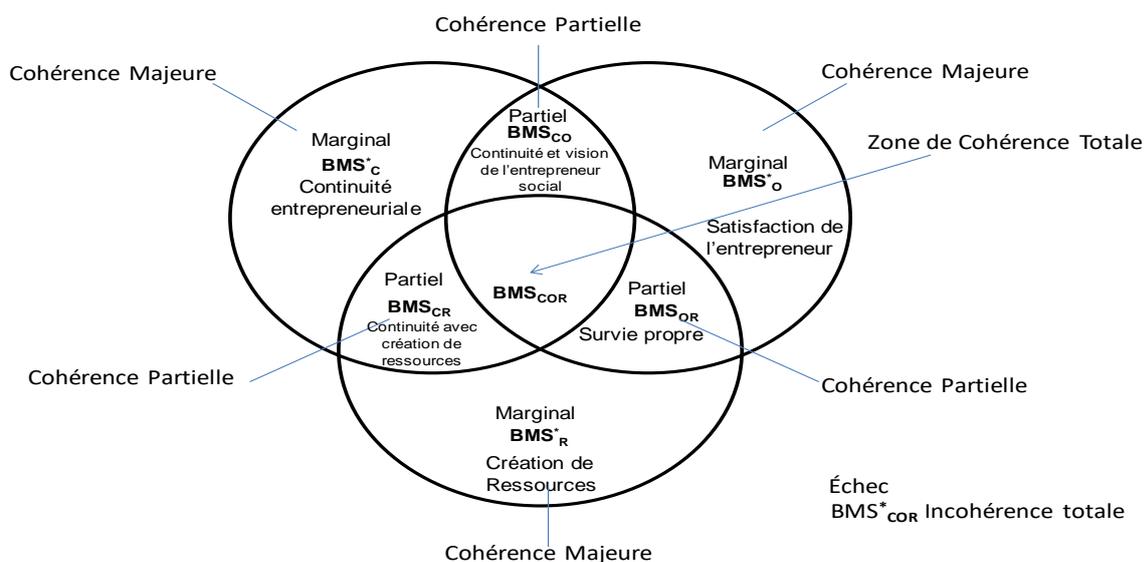
Les structures d'hébergement sont des structures physiques ouvertes et normales et offrent généralement le logement et les repas aux personnes âgées et le logement et les repas aux familles les fins de semaine. Elles comprennent également les structures financières.

- Les traitements nécessaires à la personne âgée : ces traitements couvrent diverses pathologies, y compris la maladie d'Alzheimer.
 1. Un bilan interdisciplinaire d'entrée (gérontologue, médecin, psychologue et nutritionniste) et un service de pharmacie 24 heures sur 24.
 2. Des méthodes et traitement : (alimentation équilibrée adaptée, gymnastique dirigée et thérapie occupationnelle, sessions de relaxation et accompagnement spirituel, massages et thérapie alternative).
 3. Un accompagnement pour renforcer les relations interpersonnelles.
- Les modalités de la prestation du service sont : plan bonheur (long séjour); plan harmonie (jour); Plan Oasis (weekend); plan renaître (soins, après d'être intervention chirurgicale); plan familial (les familles ont une espace dans les infrastructures architectoniques pour partager avec la personne âgée résidente); module fonctionnel (aparta-études Pâ (personne âgée) avec pleine autonomie);

module de soin progressif (soins spécialisés et accompagnement permanent de l'auxiliaire d'infirmierie).

3.2.2. La répartition du cas de l'étude entre les différentes configurations de Business Model Social
 La sélection des cas sociaux s'est appuyée sur la répartition des diverses typologies théoriques proposées. Nous avons choisi les résultats de 8 typologies théoriques proposées du Business Model Social entrepreneurial (Figure 29).

Figure 29. Les déterminants du Business Model Social



3.2.2.1. Explication du choix des cas

Les trois cas sociaux étudiés sont des spécialistes de service, de l'attention et des soins aux personnes âgées. Les cas sélectionnés de maisons de retraite en Colombie sont : la Maison du Souvenir, la Fondation Albeiro Vargas et les Anges Gardiens (FAVAC), et Ruitoque Casa Mayor pour ce qui est du secteur social. Ils ont été choisis dans un souci de diversification entre personnes démunies et personnes aisées du troisième âge. Ces cas concernent des domaines très différents et leur implantation géographique se situe en Colombie.

Tableau 22. Les principales caractéristiques organisationnelles

		Fréquence absolue	Fréquence relative
Entreprise sociale	Année d'initiation des activités		
Maison du souvenir	De 1992- 1997	1	33%
FAVAC	De 1994 à la date	1	33%
Ruitoque Casa Mayor	De 2008 à la date	1	34%
		3	100%

Les scénarios présentés ici correspondent à plusieurs Maisons de Retraites différentes. Nous étudions, dans notre phase exploratoire, trois maisons de retraites indépendantes, où l'on y enregistre des facteurs de réussite. Nous présentons, ensuite, les facteurs de réussite pour 8 scénarios possibles dans lesquels les entrepreneurs sociaux se trouvent immergés. Le cadre théorique et la catégorie théorique proposée et les visions de l'entrepreneur au Business Model Social ont permis d'illustrer le cas de la maison de retraite en Colombie.

3.2.2.1.1. Les cas sociaux illustrant la configuration de réussite marginale

- Le cas de la Maison du Souvenir illustrant le scénario BMSc de continuité

À partir des résultats de l'Opération « un coin de Colombie » en 1992, Albeiro Vargas, aidé par ses amis de France (Un coin de France) a pu acquérir sa première maison de retraite et la réhabiliter à travers deux étapes :

La première étape (1993 à 1995), à partir d'une maison solide et bien située dans le quartier, que Vargas A. transforme en centre d'accueil de jour, les personnes âgées, valides, viennent passer la journée, tandis que les petits « anges gardiens » montent dans les quartiers porter aux handicapés et aux malades des repas et les entourer de leur sollicitude.

Dans la deuxième étape, en 1995, il put acquérir la maison voisine et réunir ainsi les deux bâtiments pour créer une surface d'accueil plus importante et installer son « entreprise du cœur ». Chaque jour, les personnes âgées arrivent en fin de matinée et y demeurent jusqu'au soir. Et chaque jour aussi, après l'école, les petits « anges gardiens » viennent partager leur temps avec ces personnes dans un climat paisible et convivial. Elles prennent leurs repas sur place et ont la possibilité de suivre des activités (apprentissage de la lecture, de l'écriture, chant, danse, gymnastique); elles peuvent s'adonner à des travaux manuels (couture, broderie, etc.), mettre au point des spectacles (saynètes de théâtre, danses, etc...). De 1995 à 1997, la structure compta cinq employés pour la cuisine, et fournit environ 120 à 140 repas quotidiens, consommés sur place ou portés à domicile par les petits « anges gardiens ». La situation de la « maison du souvenir » est alors celle d'une continuité entrepreneuriale, mais cependant, l'entrepreneur ne peut exprimer pleinement sa satisfaction en raison du climat d'insécurité endémique du quartier.

Complexité du cas :

La création du premier centre de vie propose un concept nouveau de l'union des deux générations à travers un modèle intergénérationnel enfant-personne âgée (un élément différenciateur sur le

marché) ainsi que par les activités sociales visant au développement de ces personnes au sein du secteur social de la Colombie.

Encadré 6. Bref historique

Ce centre s'est initialement implanté dans une zone de bidonvilles d'environ 4000 m², située à l'extrémité nord de Bucaramanga (Colombie) où abondent le chômage, la maltraitance infantile, la pauvreté et la violence en raison de l'abandon de l'Etat. Cependant, au milieu de ce désert social, vont se développer peu à peu une solidarité envers les enfants et les vieillards abandonnés et une prise de conscience des problèmes de violence et d'abandon des familles.

- Les cas de la Fondation Albeiro Vargas et des Anges Gardiens « FAVAC » illustrant le scénario BMS_{IS} de survie avec satisfaction de l'entrepreneur social

Encadré 7. Histoire de FAVAC

Dans la ville de Bucaramanga en 1984, grâce à l'amitié et l'affection qu'un enfant de 6 ans sentait pour son grand-père, naît la Fondation Albeiro Vargas et les Anges Gardiens « FAVAC ». Depuis lors, la mission corporative d'Albeiro Vargas a été d'offrir une attention et des soins intégraux aux personnes âgées du Département de Santander en leur procurant un abri, où santé, récréation, accompagnement, éducation, réhabilitation physique et émotionnelle constitueront de vrais facteurs de « qualité de vie ». Il se donnera également pour tâche de former de jeunes enfants, habitants de ce secteur défavorisé du nord de Bucaramanga (Santander-Colombie), au rôle d'entrepreneurs sociaux, qui pourront continuer et appuyer son œuvre d'accompagnement des personnes âgées conformant ainsi le binôme enfant- personne âgée. Au fur et à mesure que les jeunes s'immergent dans le processus, on les oriente professionnellement et on les aide à l'élaboration de leur propre projet de vie. L'accent est mis sur les droits des personnes âgées et on facilite l'autoformation des Anges Gardiens comme entrepreneurs sociaux.

Historiquement, la Fondation a agi dans une dynamique aux fins de garantir les soins et la protection des personnes âgées et de leurs Anges Gardiens. Les fonds nécessaires pour son fonctionnement normal s'avèrent chaque jour plus insuffisants du fait que l'État et les donateurs ont réduit leurs contributions car la problématique des personnes âgées n'est pas leur priorité actuelle.

La construction du deuxième centre de vie avec l'aide des Amis de France.

L'objectif primordial de la « FAVAC » est d'offrir aux personnes âgées une chance de vivre dignement avec amour les dernières années de leur vie.

Les « Anges Gardiens » sont le commencement de la vie, et les personnes âgées terminent leur vie, par conséquent nous sommes devant cette expérience : les personnes âgées apprécient la joie et l'innocence des enfants, et pour cela, la fondation travaille sur ce binôme enfant - personne âgée, précisément pour que les personnes âgées jouissent de leur vieillesse. La situation de « FAVAC » est alors celle de la survie avec la satisfaction de l'entrepreneur, malgré le peu de ressources économiques de l'entreprise sociale.

Complexité du cas :

- la création du deuxième centre de vie pour personnes démunies (personnes sans ressources) de la Colombie,
- La continuité sur le concept du modèle intergénérationnel enfant-personne âgée, différenciateur sur le marché,

- La construction de l'école des « Anges Gardiens »,
- la construction de réseaux sociaux avec divers philanthropes nationaux et internationaux,
- la création des associations (FAVAC, voix pour Albeiro, association santanderienne de personnes âgées),
- les diverses récompenses et reconnaissance dans le secteur social.

L'histoire personnelle du créateur et sa vision joue un rôle important dans son Business Model Social. Une réalité concrète liée à la dimension sociale est déterminante pour l'engagement des communautés de personnes âgées et la structure d'accompagnement dans la gestion de la maison de retraite. La réalité est socialement construite : chaque individu construit son propre système de valeurs, système qui est personnel et subjectif.

Encadré 8. Un point sur l'idéologie de la communautaire

L'objectif primordial de la « FAVAC » est d'offrir l'opportunité aux personnes âgées de vivre dignement les dernières années de leur vie. La Fondation travaille effectivement en binôme enfant-personne âgée, précisément pour redonner vie aux anciens. Nous donnons ici un témoignage sur les Anges Gardiens qui représentent le début du cycle de la vie, et les personnes âgées, son terme. Il faut rappeler qu'au départ, l'entrepreneur social n'avait aucune ressource, ni de possibilité d'aucune sorte, ni même l'âge pour gérer cet immense problème. Cependant, rien ne l'a empêché de persévérer et suivre son objectif premier, celui de la solidarité active. Aujourd'hui déjà plus de 2 décennies ont passé et il a, face à lui, un rêve devenu réalité, bien que son labeur soit de ceux qui ne finissent jamais.

- Le cas Ruitoque Casa Mayor illustrant le scénario BMS_M de création de ressources

Le centre gériatrique présente une infrastructure architectonique de l'est colombien qui s'appelle « Ruitoque Casa Mayor », et qui a été imaginée et organisée (plans et construction) pour le traitement intégral et l'attention spécialisée des personnes âgées. Ses infrastructures architectoniques particulières d'un seul niveau intègrent toutes les spécifications techniques et légales issues des normes internationales pour offrir santé et confort aux personnes. Sa mission est d'offrir une attention de qualité et de la chaleur humaine aux personnes âgées, en liaison avec leurs familles.

Pour cela, elles disposent d'une équipe spécialisée et compétente qui intègre le modèle innovateur du binôme enfant - personne âgée, pour créer un climat de confiance et de sécurité lors de la prestation des services. Une fois terminées les 4 étapes de construction de la maison de retraite, on commencera la 5^{ème}, qui est la construction de chalets pour l'hébergement des familles des résidents, de façon qu'elles puissent passer les week-ends avec eux. On prévoit une chapelle, une promenade et des kiosques. La situation de « Ruitoque Casa Mayor » représente la création de ressources propres de l'entreprise sociale.

Complexité du cas :

La création du troisième centre de vie pour personnes âgées avec capacités financières (personnes aisées) de Colombie. Ruitoque naît comme unité stratégique d'affaires qui aide financièrement les personnes âgées nécessiteuses de « FAVAC », dans le but d'améliorer leur soutien. C'est le modèle de gestion et d'attention aux personnes âgées, en considérant le concept du modèle intergénérationnel enfant-personne âgée qui constitue un modèle différenciateur sur le marché, l'entreprise sociale présente des changements culturels à travers l'établissement des « Anges Gardiens » pour montrer le respect envers les personnes âgées et le processus de vieillissement des personnes. De cette manière, l'entreprise sociale met en évidence la construction d'un réseau social incluant divers philanthropes nationaux et internationaux et la reconnaissance qui en est résultée dans le secteur social.

Encadré 9. Confiance et sécurité pour la famille

Ces mots constituent à « Ruitoque Casa Mayor » les éléments de base du séjour de la personne âgée dans ces installations. Parfaitement encadrées, grâce à une cohabitation harmonieuse avec les autres résidents, et au milieu de la nature, la personne bénéficie d'une attention intégrale et professionnelle d'où n'est pas absente la chaleur humaine. Les familles sont particulièrement bien accueillies et sont témoins des soins apportés aux personnes âgées.

3.2.2.1.2. Les cas sociaux illustrant la configuration de réussite partielle

- Le cas social « Ruitoque Casa Mayor » illustrant le scénario BMS_{SISM} de survie propre

La maison de retraite « Ruitoque Casa Mayor » perçoit des revenus contre une prestation de service social destiné aux personnes âgées appartenant aux couches sociales élevées de Colombie. La situation de Ruitoque Casa Mayor est alors celle de la survie propre de l'entreprise sociale.

Encadré 10. Maison de retraite innovatrice qui offre une attention intégrale à la personne âgée

Ruitoque Casa Mayor fonctionnant comme un centre gériatrique spécialisé sera reconnu comme leader innovateur dans le domaine de l'attention intégrale des personnes, après avoir suscité une transformation positive et sensible dans la société face au processus de vieillissement. À travers ce modèle innovateur : binôme enfant-personne âgée, il en résulte une sorte de voie ouverte qui laisse entrevoir une expérience positive possible pour la vie des personnes âgées et de leurs familles provenant de tout le pays en donnant confiance et sécurité à celles-ci.

- Le cas social « FAVAC » illustrant le scénario BMS_{SMC} de sortie avec donations

Les ressources financières nécessaires au fonctionnement normal de « FAVAC » proviennent de l'entreprise privée, des donateurs, de la coopération internationale et, pour une infime partie, de l'État.

Le choix de l'entreprise sociale a déterminé les arguments requis pour visualiser la conceptualisation et les déterminants auprès de ses acteurs clés. Ces arguments se sont articulés autour du modèle pédagogique de l'école de formation des « Anges Gardiens » et de RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social*

l'accompagnement des personnes âgées présentant des problèmes de dysfonctionnements physiques et psychiques, comme c'est le cas de l'Alzheimer et de ses traitements médicaux dans les maisons de retraite. Dans un premier temps, l'entreprise sociale a tenté d'obtenir un minimum de fonds de la part du Gouvernement, l'entreprise privée, les bénévoles, etc. Puis, dans un second temps, elle a continué à chercher d'autres sources de financement à travers certaines catégories de parties prenantes ou des philanthropes du système social pour financer le fonctionnement de la maison, comme c'est le cas de « FAVAC », il s'agit alors de la sortie avec donations.

- Le cas social « Ruitoque Casa Mayor » illustrant le scénario BMS_{SISC} de sortie avec visions et ressources économiques

Lors du lancement de « Ruitoque Casa Mayor », des revenus doivent être trouvés pour subventionner l'œuvre sociale qui se perpétue dans le temps, et répondre en même temps au besoin de soins et d'attention gériatriques ressentis par la population. Il faut chercher et obtenir aussi des ressources provenant des parties prenantes pour la mise en œuvre de la maison de retraite pour recruter des collaborateurs, définir les rôles des acteurs internes et créer divers comités de travail.

L'orientation stratégique de la prestation de service destinée aux personnes âgées aisées dans la maison de retraite permet de souligner les difficultés à terminer la tâche entreprise et trouver les personnes âgées dans le champ de son projet social. Le travail de négociation avec différentes organisations pour l'obtention de ressources, l'appui de philanthropes et de bénévoles du système social et plus particulièrement, l'importance du pouvoir et de la continuité des relations avec certaines organisations et philanthropes ont permis d'obtenir reconnaissance et continuité dans les processus et de positionner ce modèle innovateur dans le secteur social. La situation de « Ruitoque Casa Mayor » est alors la sortie avec visions et ressources économiques.

Encadré 11. Rêve de futur

La gérontologie est une carrière qui embrasse tout ce qui concerne la vieillesse et qui aide à vieillir, mais le plus important est le dévouement manifesté envers la personne âgée, car le processus de vieillissement est un processus inéluctable.

Ce modèle de travail social doit s'étendre à d'autres villes, et non seulement se limiter à Bucaramanga car la problématique des personnes âgées touche le territoire national et l'expérience enfants-personnes âgées peut être transposée.

3.2.2.1.3. Les cas sociaux illustrant la configuration de réussite totale et d'échec total

- Les cas sociaux illustrant la configuration de réussite totale

Les cas sociaux « FAVAC et Ruitoque Casa Mayor » illustrant le scénario BMS_{CISMIS} sortie réussite totale.

Les responsables de « FAVAC » élaborent une stratégie qui permettrait, à la fois un autofinancement et un transfert de ressources. Il s'agit de développer une maison gériatrique de luxe « Ruitoque Casa Mayor » (MR) destinées à accueillir des personnes adultes (Pâ) qui disposent de moyens financiers suffisants, et qui appartiennent aux couches sociales élevées 5 et 6 du département de Santander (Colombie). On mise alors sur une nouvelle structure financière qui permet la répartition des Revenus.

FAVAC opère dans sa structure de coûts avec une gestion de coûts (cost-driven), en se focalisant sur la minimisation des coûts quand cela peut s'avérer possible, en utilisant des propositions de valeur pour prêter un service aux 160 personnes âgées sans ressources économiques. Les revenus sont obtenus par des ressources provenant de l'entreprise privée, des donateurs, la coopération internationale et une partie minimale de l'État.

Ruitoque Casa Mayor opère dans une structure de coûts avec gestion de valeur (value - driven), et se préoccupe de l'élaboration et de la création de valeur, éléments préalables aux propositions de valeur aux clients avec un niveau élevé de service personnalisé ou de service exclusif adapté à chaque client afin d'en recevoir des revenus pour service rendu, revenus qui seront réinvestis dans « FAVAC ».

Les éléments dans la structure de coûts et les marges d'utilité sont le résultat du modèle d'affaires, où l'on décrit tous les coûts encourus pour gérer un modèle d'affaires et la rentabilité qu'on attend de celui-ci. La situation de « FAVAC et Ruitoque Casa Mayor » est alors une sortie de réussite totale.

- Le cas « Maison du Souvenir » illustrant le scénario BMS*_{CISMIS} d'échec total

En 1997, la maison du souvenir a été fermée en raison de problèmes d'insécurité dans le quartier et des menaces de la guérilla en Colombie. La situation de la « Maison du Souvenir » est alors : échec total.

3.2.3. Les premiers résultats des études de cas sociaux

Le cadre théorique et la catégorie théorique proposés ainsi que les visions stratégiques de l'entrepreneur par rapport au Business Model Social ont permis de montrer le cas de la maison de retraite en Colombie (Figure 30).

Figure 30. Le cas de la maison de retraite selon les trois dimensions de Business Model Social

	Continuité Entrepreneuriale	Aspirations de l'entrepreneur du secteur social	Faiblesse économique pour les ressources et la disponibilité des ressources	
Cas Maison du Souvenir	C	0	0	BMS _C
Cas FAVAC	0	IS	0	BMS _{IS}
Cas Ruitoque Casa Mayor	0	0	M	BMS _M
Cas Ruitoque Casa Mayor	0	IS	M	BMS _{SISM}
Cas FAVAC	C	0	M	BMS _{SMC}
Cas Ruitoque Casa Mayor	C	IS	0	BMS _{SISC}
Cas FAVAC et Ruitoque Casa Mayor	C	IS	M	BMS _{CISMIS}
Cas Maison du Souvenir	0	0	0	BMS* _{CISMIS}

La réussite entrepreneuriale de Business Model Social à travers la vision de l'entrepreneur à la survie de l'entreprise sociale. Les cas sociaux : la Maison du Souvenir (BMS_C), FAVAC (BMS_{IS}) et Ruitoque Casa Mayor (BMS_M) correspondent à la conjonction des trois dimensions : la continuité entrepreneuriale, la faiblesse économique des ressources et les aspirations de l'entrepreneur du secteur social. L'étude des cas sociaux montre deux dimensions prépondérantes du Business Model Social dans les entreprises sociales : économique, d'une part, et affective, de l'autre.

L'entrepreneur social est soumis à des contraintes imposées par l'environnement institutionnel de l'organisation et par des choix stratégiques, selon Peng (2009). Les visions stratégiques de l'entrepreneur de l'entreprise sociale exigent de celui-ci qu'il doive concevoir des stratégies entrepreneuriales pour faciliter les activités de l'entreprise sociale, en utilisant son réseau relationnel avec la communauté pour obtenir le développement propre de son affaire. D'autre part, l'entreprise sociale doit obtenir, aux dépens de quotas d'approvisionnement, les ressources économiques suffisantes qui permettent de remplir ses obligations financières, une évolution positive du chiffre d'affaires et des bénéfices et la récupération rapide de l'investissement initial.

Les personnes âgées peuvent compter sur une bonne qualité de vie personnelle et la tranquillité de leurs familles. Selon la théorie de ressources (RBV) de l'entreprise sociale, celles-ci sont utilisées essentiellement à des fins personnelles, à la continuité et la croissance de l'activité entrepreneuriale.

Le rôle du manager dans l'approche de l'école de l'innovation sociale l'école des ressources marchandes tient compte de l'intention stratégique, selon Hamel & Prahalad (1989), des visions, de la rationalité calculatrice et de la capacité à gérer et négocier avec leur environnement social, selon Fillion (1989; 1991a). Finalement, il faut ajouter à cela le niveau d'appropriation par rapport aux choix stratégiques si les aspirations du dirigeant sont orientées vers la maximisation du profit économique et la maximisation du profit pour un service social destiné à ses clients. Dans le contexte socio-économique et la production de changements stratégiques guidés par son intuition et ses intérêts, l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes sont centrées sur la position de l'acteur dans le système social.

Ainsi donc, le rôle de manager est en capacité de communication (Brown, 1998), de persuasion, d'expertise, de connaissance du champ particulier, de rechercher encore plus la reconnaissance des autres, de négocier, de comprendre et de sélectionner l'environnement externe à travers lequel peut s'exercer influence sur les acteurs, ainsi donc de construire des réseaux sociaux et d'atteindre les résultats du contexte social de par sa fonction de leader visionnaire (Collins & Porras, 1991; 1995; Conger, 1990; Dourai, 2000; Thornberry, 1997). De plus, il est responsable de l'orientation des groupes et processus organisationnels (Etkin (2003)) et il engage le modèle innovateur binôme enfant-personne âgée. Enfin, l'ensemble de ces éléments constitue le Business Model Social.

L'entrepreneur social passe par des moments de motivation, un affect particulier, une satisfaction à la continuité des entreprises sociales. Dès lors, les visions de l'entrepreneur, sa volonté et sa détermination permettent de soutenir leurs entreprises sur le marché. Les cas sociaux illustrent respectivement les scénarios (cas de Maison du Souvenir BMS_C, cas de FAVAC BMS_{IS} et cas de Ruitoque Casa Mayor BMS_M). Ainsi, l'approche fondée sur l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes, le courant stratégique, et la théorie de ressources dans les cas sociaux.

3.3. Analyses des cas au regard du Business Model et des visions

Les cas sociaux suivants présentent d'autres formes de Business Model Social abordées par la littérature. Une analyse thématique a permis de mettre en évidence les déterminants du Business Model Social entrepreneurial (3.3.1.). En vue de spécifier les composantes de Business Model Social associées (3.3.2.), afin d'analyser une catégorie théorique de Business Model Social proposée (3.3.3.) et une grille du Business Model Social entrepreneurial au regard de la littérature (3.3.4.).

3.3.1. Les déterminants du Business Model Social entrepreneurial

Nous présentons ci-après les catégories du Business Model Social entrepreneurial aux cas sociaux.

3.3.1.1. *Le cas social « FAVAC » BMS_{SMC}*

Ce cas concerne les personnes âgées sans capacités financières; par exemple, quand l'entreprise sociale génère des bénéfices sociaux et peut arriver à chercher des fonds au moyen de donations, philanthropes nationaux, coopération internationale avec une aide minimum de l'État. Le cas social est centré sur l'approche fondée sur la théorie de ressources.

3.3.1.2. *Le cas social « Ruitoque Casa Mayor » BMS_{SISC}, continuité et vision*

L'entrepreneur social a montré sa décision de poursuivre son projet d'entreprise sociale afin de pouvoir accéder, de ce fait, à une autonomie propre au moyen de la création de ressources économiques. Ces résultats ont été démontrés par la construction de la maison de retraite « Ruitoque Casa Mayor » (personnes âgées ayant des capacités financières). Ainsi, l'entrepreneur social compte avec des visions, en montrant la vision de l'entreprise comme vision interne et la vision de l'environnement comme vision externe Filion (1989; 1991a). Le cas fonde sur l'approche basée sur les stratégies.

3.3.1.3. *Le cas social « Ruitoque Casa Mayor » BMS_{SISM}, aspirations et ressources*

Les aspirations de l'entrepreneur du secteur social, avec la construction de la maison de retraite « Ruitoque Casa Mayor », sont satisfaites. En effet, celui-ci trouve des opportunités dans la création de ressources propres qui permettent de remplir les objectifs proposés dans ses missions sociales. Le cas social est basé sur la théorie des ressources.

3.3.1.4. *Les cas sociaux « FAVAC et Ruitoque Casa Mayor » BMS_{CISMIS}*

L'entrepreneur social compte avec des visions et selon la théorie basée sur les ressources (RBV), l'entreprise sociale a des ressources économiques pour sa propre survie. Ainsi, l'entrepreneur cherche diverses formes pour assurer la continuité de son entreprise sociale, avec l'objectif de générer des bénéfices envisagés pour son affaire. En outre, la collecte de fonds suffisants à travers des réseaux sociaux comme c'est le cas des bénévoles, stakeholders, partenaires qui peuvent financer les personnes trop démunies, qui ainsi peuvent obtenir un rythme ou style de vie convenable.

Les ressources clés obtenues par « Ruitoque Casa Mayor » au moyen de l'obtention de ressources physiques, financières, intellectuelles ou humaines ont fait que l'entreprise sociale dispose des actifs

requis pour le développement de ses activités. Ces recours permettent à l'entreprise de créer et d'offrir une proposition de valeur, l'accès aux marchés ou, par le maintien des relations avec les segments de clients, un bénéfice, énoncent Osterwalder & Pigneur (2010). Dès lors, le cas social « Ruitoque Casa Mayor » s'appuie sur une approche de réussite, car l'entreprise sociale atteint le niveau de sa propre survie. En conséquence, le cas social est vu selon un angle de l'approche fondée sur les ressources comme un cas de réussite.

Les auteurs Hamel & Prahalad (1989) postulent que l'intention stratégique représente l'élément moteur de la conception de la vision de l'entrepreneur, le changement et la transformation que peut avoir une organisation. En effet, ceci est interprété comme une réussite puisque l'entreprise sociale FAVAC compte sur une solvabilité économique pour développer ses activités sur la chaîne de valeur, en faisant que l'organisation conserve son avantage compétitif (Porter, 1985).

Ainsi, Les cas sociaux « FAVAC et Ruitoque Casa Mayor » représentent une réussite de Business Model Social.

3.3.1.5. *Le cas social d'échec.*

La situation change avec le centre de vie la « Maison du Souvenir », mais en raison du contexte socioéconomique, de l'insécurité, de nouveaux déplacés, des familles entières déplacées des campagnes vers les villes à cause de la guerre et la misère. La guérilla elle-même, très présente en ces lieux, avait fait passer le mot, enfin qu'on la laisse tranquille. Par contre, l'environnement institutionnel a exercé une pression négative sur l'étude des organisations (Peng, 2009).

Malgré la réussite économique et l'appui dans les processus internes à son modèle d'affaire, les problèmes sociaux externes à l'organisation influent énormément sur une organisation et peuvent, à terme, conduire à son échec : ce qui a obligé l'entreprise citée plus haut à cesser ses activités et abandonner ce qui avait été construit à cause des menaces de la guérilla.

Le cas social de la « Maison du Souvenir » illustre le scénario BMS*_{CISMIS} et est interprété comme un échec car l'entreprise sociale n'arrive pas à se maintenir sur le marché. En conséquence, selon l'approche fondée sur l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes, ce cas est considéré comme un échec.

Nous présentons ci-après les caractéristiques prédominantes de la vision de l'entrepreneur social à l'intérieur des cas sociaux.

Tableau 23. Les caractéristiques prédominantes des cas sociaux

Nom de l'entreprise sociale	Nature des causes de succès et d'échec de la Maison de Retraite (MR)	Degré d'importance
Cas social Maison du Souvenir BMS _C	<ul style="list-style-type: none"> - Relations avec les acteurs externes - Ressources financières - Affect de l'entrepreneur social - Expertise et connaissance des activités - Appui économique - Nombre d'employés à la cuisine 	<ul style="list-style-type: none"> 8 6 7 4 4 5
Cas social FAVAC BMS _{IS}	<ul style="list-style-type: none"> - Relations avec acteurs externes - Projet de formation à valeurs des « Anges Gardiens » - Affect de l'entrepreneur social - Ambitions de croissance et développement - Modèle intergénérationnel (enfants- personnes âgées : Pâ) - Expérience professionnelle à l'attention de Pâ - Reconnaissance par le labour social - Projet de vie personnelle de l'entrepreneur social 	<ul style="list-style-type: none"> 4 5 5 3 5 3 6 3
Cas social Ruitoque Casa Mayor BMS _M	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure architectonique - Unité stratégique d'affaires - Modèle de gestion et attention des Pâ - Modèle intergénérationnel (enfants- Pâ) - Réseaux sociaux - Changements culturels - Complexité à la terminaison de l'œuvre sociale 	<ul style="list-style-type: none"> 2 4 4 4 4 3 2
Cas social Ruitoque Casa Mayor BMS _{SISM}	<ul style="list-style-type: none"> - Auto-soutenance propre - Transfer de ressources économiques à FAVAC - Structure de coûts et marges d'utilité - Expérience professionnelle à l'attention de Pâ - Projet de vie personnelle et qualité de vie - Prestation du service aux hautes sphères socio-économique 	<ul style="list-style-type: none"> 2 2 4 7 7 2
Cas social FAVAC BMS _{SMC}	<ul style="list-style-type: none"> - Continuité de l'activité entrepreneuriale - Ressources économiques à peu partie de l'État - Donations de l'entreprise privée et les bénévoles - Coopération internationale 	<ul style="list-style-type: none"> 6 4 4 6
Cas social Ruitoque Casa Mayor BMS _{SISC}	<ul style="list-style-type: none"> - Génération de ressources propres - Relations relationnelles - Concurrence des entreprises sociales déjà établies - Nouvelles structures financières - Expérience au secteur social - Inclusion de collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> 3 5 4 3 6 5
Cas sociaux FAVAC et Ruitoque Casa Mayor BMS _{CISMIS}	<ul style="list-style-type: none"> - Réseaux sociaux du fondateur - Structure de coûts et marge d'utilité - Crédibilité avec les clients - Auto-soutenance propre - Expérience au domaine de l'activité sociale - Reconnaissance au secteur social - Ressources financières - Temps consacré de l'entrepreneur social à la vie de Pâ (personnes âgées) 	<ul style="list-style-type: none"> 6 3 6 2 7 6 2 6
Cas social Maison du Souvenir BMS* _{CISMIS}	<ul style="list-style-type: none"> - Problèmes d'insécurité - Pressions institutionnelles - Problèmes financiers - Fonds insuffisants - Le fermeté de l'activité sociale 	<ul style="list-style-type: none"> 4 6 6 2 2

3.3.2. Les composantes de Business Model Social

On décrit ci-après chacune des composantes qui font partie du Business Model Social : Lecocq X., Demil B. et Warnier V. (2006) et Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) et, selon l'approche RCOV de Demil & Lecocq (2010), également les courants Mahadevan (2000) et les neuf blocs d'Osterwalder (2004). Ces auteurs ont présenté un modèle d'affaires constitué par l'articulation de quatre composantes de l'entreprise sociale : la proposition, la fabrication de la valeur sociale, le modèle de revenus et les stratégies.

À travers l'étude des cas, nous avons sélectionné les catégories proposées dans le cadre théorique et la richesse à travers les visions stratégiques des dirigeants et leurs capacités ainsi que leurs compétences entrepreneuriales en vue d'une meilleure compréhension du Business Model Social.

Ensuite, on montre la Vision Optimiste à travers la vision des dirigeants et leur vision interne de l'entreprise sociale. Nous avons sélectionné trois dimensions : la continuité entrepreneuriale, les aspirations de l'entrepreneur du secteur social et la faiblesse économique pour les ressources et les différentes composantes du Business Model Social, soit : Composante 1 : La Proposition de Valeur Sociale (La proposition de valeur pour les clients et la proposition de valeur des stakeholders). Composante 2 : l'Architecture de Valeur Sociale : l'Architecture de Valeur Interne (la fabrication de valeur du produit ou service et target group, le capital humain, les ressources, les capacités et compétences) et l'Architecture de Valeur Externe : les clients, le réseau de valeur (la création de valeur des partenaires). Composante 3 : L'Équation de Profit Économique : (les canaux de revenus, la structure de coûts et les marges d'utilité) et Composante 4 : les Stratégies du Business Model Social. En effet, nous avons choisi l'étude de cas sociaux les plus illustratifs, selon les critères sélectionnés dans le cadre théorique enfin d'expliquer les résultats de cette étude.

3.3.2.1. La proposition de valeur sociale

La proposition de valeur constitue l'élément central du modèle d'affaires : Quelle est sa mission ? En quoi consiste l'offre de l'entreprise au client et quelle est la valeur qu'elle crée pour les parties prenantes ? Tout d'abord, la proposition de valeur sociale est constituée par la proposition de valeur pour les clients et la proposition de valeur des stakeholders. D'autre part, la proposition de valeur est le résultat d'une stratégie principale du Business. La création de la valeur sociale se traduit par les revenus générés par l'entreprise et qui proviennent de différentes sources : par exemple, des clients (ils créent une valeur et acceptent de payer pour un bénéfice), Comment le client imagine-t-il le service social : à travers les *stakeholders* ou les parties prenantes ? En effet, le BM se comprend quand l'entreprise crée une valeur, selon Loilier et Tellier (2001) au moyen de la proposition de

valeur aux clients et la proposition de valeur des *stakeholders* ou des parties prenantes. La proposition de valeur est le résultat d'une stratégie principale du Business.

3.3.2.1.1. La proposition de valeur sociale pour les clients

Une proposition de valeur crée une valeur pour un segment de client à travers un mélange d'éléments qui approvisionnent les nécessités du segment. Ces valeurs peuvent être quantitatives, comme le prix, la rapidité du service; ou qualitatifs, comme le but recherché et l'expérience du client.

La Proposition de Valeur Sociale pour les clients est définie par la satisfaction des nécessités du client à travers des produits spécifiques ou des services caractérisant l'innovation, en identifiant la création de valeur sociale du client : Qui est le client ? interroge Magretta (2002), Comment le client désire-t-il le service ? À quels consommateurs, au niveau démographique et géographique, l'entreprise offre-t-elle cette valeur ? Afuah & Tucci (2001, p.49) soutiennent que la vision de l'entrepreneur de l'entreprise sociale, sa formation et son expérience, définissent le réseau de valeur.

L'offre ou la Proposition de Valeur Sociale de l'entreprise inclut les produits/services rendus, rapportent Alt & Zimmermann (2001); Morris, Schindehutte & Allen (2005). L'ensemble des produits/services offerts donnent corps à la valeur pour le client, selon Afuah & Tucci (2001). Comment une valeur sociale ou les bénéfices du service sont perçus et acceptés par les clients ? Qu'est-ce qui fait l'entreprise sociale ? Quelle est sa mission ? Quelle est sa proposition de valeur sociale ? À quelles catégories de clients va-t-elle s'adresser ? Quelle est son offre ? Qui sont les clients de l'entreprise ? une valeur ou des bénéfices perçus par les clients sur le produit ou le service offert par l'entreprise ainsi que les nécessités du client satisfont-ils l'entreprise ? Quelle est la stratégie à la proposition de valeur ? Pourquoi les clients privilégient cette entreprise ?. Pour Porter (1985), le système d'offre est un concept de la chaîne de valeur ou du système de valeur en faisant que l'entreprise conserve son avantage compétitif.

3.3.2.1.2. La proposition de valeur sociale des stakeholders

Elle est de la plus haute importance entrepreneuriale dans les organisations sociales.

Le Business Model désigne un ensemble des relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions entre marchés et il peut agir par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire (Benavent et Verstraete, 2000). C'est pourquoi dans le Business Model, l'organisation

inclut les relations avec les clients, stakeholders (employés), partenariats, fournisseurs, distributeurs, bailleurs de fonds, actionnaires, communautés ainsi qu'avec différents marchés. Mitchell & Bruckner Coles (2004), en recherchent ainsi un bénéfice pour la création de valeur par les partenaires, les stratégies des partenaires et d'autres stakeholders qui font partie du BM.

Pour Amit & Zott (2001), le BM définit les choix pour lesquels l'entreprise crée de la valeur dans un ensemble d'interactions entre la firme et les acteurs de business à travers l'apport de ressources par l'offre (Timmers, 1998; Amit & Zott, 2001). Zott & Amit (2009) font ainsi ressortir les activités par lesquelles une entreprise s'engage dans un système d'activités organisationnelles avec des ressources humaines, physiques et financières. En effet, ceci permet à l'entreprise ou les parties prenantes d'accomplir un objectif spécifique ou un objectif global en vue de capter une partie de la valeur résultant de l'inclusion des parties prenantes et créer ainsi la valeur organisationnelle. La valeur est un concept économique non mesurable de par les attributs de performance physique et le paiement d'un produit ou d'un service.

3.3.2.2. *La dimension des aspirations de l'entrepreneur du secteur social*

3.3.2.2.1. La chaîne de valeur pour la fabrication de valeur sociale

La fabrication est définie comme l'action de « faire, confectionner et élaborer quelque chose à partir d'une matière première » (Petit Larousse, ed. 2004) telles que le sont les capacités de l'organisation pour obtenir un avantage concurrentiel, l'utilisation de ressources, le rôle et les relations de l'organisation avec ses parties prenantes pour l'élaboration et la mise sur le marché de la proposition de valeur. Comment la valeur sociale ou les bénéfices du service sont perçus et acceptés par les clients ?

- L'architecture de valeur interne

Elle correspond au fonctionnement interne de l'entreprise et à la mission de l'entreprise comme entrant dans la composition du Business Model, selon Alt & Zimmermann (2001). Comment le BM contribuera à la réalisation de la mission des entreprises au sein du modèle Timmers (1998) ? Desreuxmaux (1993, p.20) établit que « ce qu'une entreprise est et aspire à être est ce qui permet de la distinguer de toutes les autres ». Il en décrit le schéma ou l'architecture de la création de valeur, la livraison et les mécanismes de capture que le modèle d'affaire utilise à cette fin et sont

présentés sur le modèle de Business (Teece, 2010)¹⁰. Un BM Social doit répondre aux questions suivantes : Quels sont les acteurs internes de l'entreprise sociale ? Quelles sont les activités sociales de l'entreprise ? Qui rétribue l'acquisition ou l'utilisation des ressources ? Warnier V. et al. (2004) pose la question de savoir quels sont les réseaux de valeur et les relations avec ceux-ci. Tandis que Morris, Schindehutte & Allen (2005) cherchent à définir pour qui l'entreprise crée de la valeur.

L'Architecture de Valeur Interne comprend les éléments suivants : la fabrication de valeur du produit ou service et le target group, les ressources, le capital humain, les capacités et compétences, et la chaîne de valeur.

1. La fabrication de valeur sociale du product ou service et target group

Elle peut être destinée à créer des besoins pour les clients ou créer un bénéfice pour les Stakeholders, en obtenant dans le Business une différenciation des concurrents à travers la définition du marché, de par des critères géographiques ou la définition dans la segmentation du client.

2. Les capacités et compétences

Les capacités sont construites et offertes par l'entreprise grâce à la combinaison d'un ensemble d'éléments : le personnel, les partenaires, l'organisation et sa culture, le modèle opérationnel, le modèle de marketing/ventes, le modèle de gestion, le modèle de développement d'affaires et le modèle d'infrastructure.

Les compétences fondamentales correspondent à une capacité interne ou à un ensemble de capacités qui permet à l'entreprise de fournir un bénéfice particulier aux consommateurs, selon Morris, Schindehutte & Allen (2005). Mais Wernerfelt (1984) et Barney (1991) considèrent que, pour convaincre ses parties prenantes potentielles, ou *stakeholders*, le porteur de projet doit démontrer sa stratégie pour l'agencement des ressources rassemblées pour les transformer en capacités, autant que possible valorisables, rares, non imitables et non substituables, en créant de la valeur sur laquelle il bâtit l'avantage concurrentiel de son entreprise. En effet, la théorie fondée sur les ressources s'est basée sur la théorie économique classique et se focalise sur la recette et la construction d'avantages durables.

¹⁰Describes the design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms it employs, rather than financial, model of a Business (Teece 2010).

3. Les ressources

Quelles sont les ressources nécessaires pour construire la proposition de valeur sociale de l'entreprise ? Avec quelles ressources l'entreprise génère des revenus ? Interroge Warnier V. et al. (2004). À partir des années 90, Hamel & Prahalad introduisent une perspective basée sur les ressources qui revêt un caractère plus proactif et plus dynamique.

Par ailleurs, Comment est-ce que les recours et les compétences se mélangent ? Comment les obtenir pour que l'entreprise en retire un avantage compétitif dans le cadre du BM ? L'organisation contrôle les ressources puis élabore le produit ou le service. Les modèles des opérations intègrent l'identification et une mobilisation des ressources tangibles et intangibles dans les organisations, comme par exemple : 1) Les ressources humaines; 2) Le capital économique : (le capital financier, le capital physique et le capital social); 3) Les ressources physiques et organisationnelles (Hedman & Kalling (2003) et 4) Les compétences (Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005); Lecocq et al. (2006).

4. La chaîne de valeur sociale

Le Business Model intègre les composantes physiques, le prix/coûts et les composantes de services, selon Hedman & Kalling (2003). « L'ensemble des activités à travers lesquelles un produit ou service est créé et délivré aux consommateurs » : cette définition est citée par Porter (2001, p.74).

Les activités sont parfois assimilées aux différents processus en permettant d'ajouter progressivement de la valeur à l'offre de l'entreprise. Elles sont présentes dans les processus sous l'intitulé « *Chaîne de Valeur* » dans un certain nombre de travaux réalisés par Chesbrough (2003) et Lecocq et al. (2006). Pour les acteurs, il s'agit donc d'agir sur la structure de la chaîne du fonctionnement interne de l'entreprise. En outre, la Chaîne de Valeur permet d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel à travers l'avantage par les coûts, la différenciation et la technologie selon Porter (1999).

Une structure cognitive est un schéma d'interprétation et d'action de la réalité par l'individu, selon Cossette et Audet (1994). L'approche cognitive montre donc l'expérience dans les processus médicaux de la personne âgée bénéficiant de l'accompagnement des « Anges Gardiens ». L'individu possède des aptitudes physiques, psychologiques et intellectuelles limitées pour comprendre l'environnement dans lequel il évolue. Cet environnement, par essence complexe, doit simplifier, agréger les données, et par là même, perdre une certaine somme d'informations à travers

des voies cherchant à percevoir, mémoriser et analyser le comportement de l'individu. L'image mentale constituée de systèmes de symboles sert de point de diagnostic de l'organisation pour se projeter et prendre des décisions futures.

Le processus de formation des « Anges Gardiens » est dynamique et continu : à partir de dix ans, chaque jeune enfant reçoit un rythme d'apprentissage adapté et inhérent à chacun des candidats. Pour cet apprentissage des « Anges Gardiens » (graines du processus) on tient compte des spécificités de la réalité sociale et familiale.

- L'architecture de valeur externe

Ce sont tous les acteurs externes à l'organisation. Nous présentons deux éléments : les clients et le réseau de valeur (la création de valeur des partenaires ou *stakeholders*) et l'intégration de conditions avec l'environnement externe (marchés, structure de l'industrie, environnement politique et culturel) ainsi que le personnel.

1. Le client

La relation entre l'organisation avec les clients, la distribution et les canaux de communication. Selon Chesbrough (2007), le produit est délivré au consommateur final à travers des activités de l'entreprise créatrices de valeur ajoutée.

2. Le réseau de valeur sociale

L'arbitrage suggéré par Viscio & Pasternack (1996) souligne la place de l'entreprise dans le réseau de valeur (Lecocq et al. (2006) ou la position dans la chaîne de valeur qui en résulte (Maitre et Aladjidi (1999). Shafer, Smith & Linder (2005) présentent, à travers un ensemble d'acteur appartenant à d'autres entreprises, la construction de la proposition de valeur, le modèle de revenus et la mise en œuvre de la combinaison de stratégies à la chaîne de valeur.

La création de valeur sociale des partenaires afin d'obtenir des ressources nécessaires à la création de valeur dans le Business. Mair & Marti (2004, p.3) disent néanmoins que le processus consiste en l'utilisation et la combinaison de ressources permettant l'exploration et l'exploitation des opportunités pour un changement social. D'autre part, Guclu, Dees & Anderson (2002) remarquent l'importance du marché et des stakeholders dans le Business Model. Enfin, Perrini & Vurro (2006) parlent de la valeur de la proposition et l'importance des stakeholders dans l'orientation et l'intégration.

Cependant, pour Dees (1994), l'entreprise sociale est purement charitable et commerciale de par les organisations consacrées à la solution de problèmes sociaux, à l'analyse des effets par différents stakeholders des organisations publiques ou privées, et à la poursuite des objectifs axés sur la génération de profits et l'impact social.

3.3.2.3. La dimension de défaillance économique visant la disponibilité des ressources

3.3.2.3.1. Le modèle de revenus

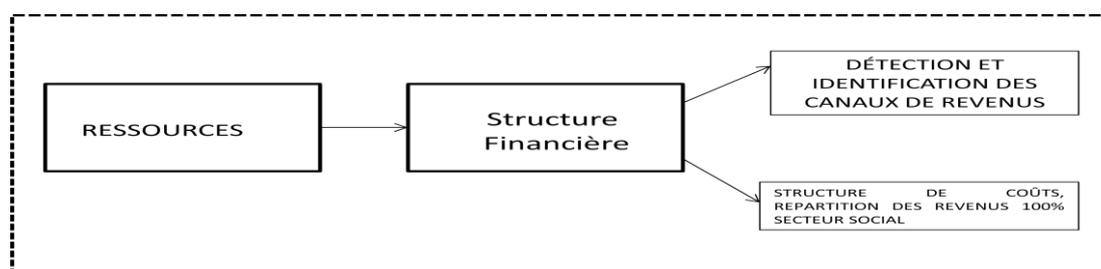
Du modèle de revenus pour l'entreprise dérive le résultat du Business Model ou le modèle économique, telle l'entreprise qui fait des affaires, génère des revenus pour la proposition de valeur et gagne de l'argent en vue d'un soutien à travers une structure de coûts, de marges d'utilité et de sources de revenus. Les questions visent à identifier quels sont les revenus que l'entreprise sociale pourrait obtenir ?, Quelle est la permanence et la durabilité des revenus dans l'entreprise ? et finalement Quelle est sa structure de coûts et ses marges d'utilité dans l'entreprise sociale ?.

- La méthode de génération de revenus du Business Model Social

Les différents échanges de valeur sont associés avec les clients pour devenir une source de revenu pour l'organisation mais également avec les parties prenantes ou *stakeholders* qui permettent l'obtention de ressources financières.

Selon Shafer, Smith & Linder (2005), le modèle d'affaires d'une entreprise est parfois associé à la manière dont l'entreprise obtient des revenus soutenables (Lecocq et al., 2006). La distribution des revenus est une manœuvre d'exploitation pour créer de la valeur au client et de distribuer et répartir les revenus qui en résultent, énoncent Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005). Ainsi donc, les différentes affaires reposent sur l'offre proposée par l'entreprise sur le marché, quand les clients acceptent de payer la prestation du service ou l'achat du produit en créant une valeur pour les clients, et aussi sur les échanges entre l'organisation des différents acteurs et les parties prenantes intéressés à la création de valeur.

Figure 31. La méthode de génération des revenus de Business Model Social (d'après Shafer, Smith & Linder, 2005; Lecocq et al., 2006; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005)



1. Canaux de revenus

À travers des canaux de revenus, il est possible d'identifier et détecter une opportunité d'affaires. En effet, le BM est une méthode pour faire des affaires, selon Rappa (2000), une logique, selon Linder & Cantrell (2001a); Morris, Schindehutte & Allen (2005), une manière d'opérer, selon Maitre et Aladjidi (1999), des mécanismes, selon Chesbrough (2003) ou le plan Kumar & Mahadevan (2003) de génération de revenus. Dans ces logiques sont formulées les questions suivantes : Quels pourraient être les revenus auxquels l'entreprise sociale, avec ou sans but lucratif, pourrait prétendre ? Quelle serait leur permanence et leur durabilité dans le temps ? La nature des ressources et des canaux permet à l'entreprise de construire une valeur unique ou singulière pour les clients et soutenir la différenciation des entreprises sur le marché et les capacités de l'organisation pour les ressources dans la construction de l'avantage concurrentiel.

La finalité du Business Model est de générer des flux de revenus bénéficiaires et soutenables selon Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur (2002) à travers l'entreprise créant des revenus (Warnier et al., 2004), pour que l'entreprise se maintienne grâce aux revenus (Rappa (2000); Petrovic, Kittl & Teksten (2001)).

2. La structure de coûts et les marges d'utilité

La question est la suivante : Quelle pourrait être sa structure finale de coûts et les marges d'utilité dans l'entreprise sociale ? L'entreprise sociale met en évidence sa structure finale de coûts et de marges d'utilité à travers des volumes (selon Morris, Schindehutte & Allen (2005), une structure (selon Warnier et al. (2004); Lecocq et al. (2006), des sources de revenus (selon Morris, Schindehutte & Allen (2005). Magretta (2002, p.87) se pose la question de savoir quelle est la logique économique qui sous-tend l'organisation pour pouvoir délivrer une valeur aux consommateurs à un coût approprié et comment une entreprise vend et achète des biens et des services et gagne de l'argent ?. Osterwalder (2004, p.14) présente de nouvelles structures de répartition de revenus en termes de coûts et de marge et les sources de revenus.

3.3.2.4. *Le Business Model Social et les stratégies*

Les stratégies compétitives : le Business Model Social doit développer une marche à suivre pour atteindre une position dominante et des options stratégiques pour faire évoluer l'affaire.

Selon Howe (2004), la stratégie est indispensable au succès d'une organisation; celle-ci essaie de se prémunir contre la menace extérieure représentée par la concurrence, alors que le Business

Model décrit l'histoire de l'architecture interne de l'organisation, c'est-à-dire « comment les activités variées de l'organisation vont, conjointement, donner une vie à la mission », selon Warnier, Lecocq et Demil (2004).

Le Business Model Social est une représentation à l'intérieur des processus organisationnels que construit chaque entreprise, en mettant en application les stratégies et en obtenant un Business Model Social pour chaque organisation.

3.3.3. La catégorie théorique de Business Model Social proposée

Nous permet de montrer quatre scénarios possibles et d'envisager quatre trajectoires possibles. À travers la mobilisation de notre cadre théorique et une catégorie proposée, le Business Model Social demeure statique. Il permet de présenter des entreprises sociales pour la réussite entrepreneuriale avec une autre grille de lecture théorique. Les études de cas sociaux ont permis de montrer les diverses formes de réussite de ses modèles d'affaires pour obtenir la maximisation du profit économique et du profit social à travers une sortie négative (Il n'y a pas d'investissement de capital) ou de sortie positive (investissement de capital).

Cette trajectoire ne présente pas de profit pour les entreprises sociales, elles reçoivent de l'argent du gouvernement et subissent des pressions institutionnelles qui sont arrivent à la fermeture de l'entreprise, c'est le cas de la « maison du souvenir » (trajectoire 1). Par exemple, dans le cas « FAVAC », et dans d'autres circonstances, l'entreprise arrive à satisfaire ses besoins au moyen de donations, philanthropes et parties prenantes (*stakeholders*), et une infime participation de l'État et elle investit l'argent par le développement de ses activités (trajectoire 2). Le cas de « Ruitoque Casa Mayor » a une survie qui satisfait l'entrepreneur (trajectoire 3). Les cas « FAVAC et Ruitoque Casa Mayor » sont des réussites totales qui génèrent des ressources économiques et des buts sociaux dans le Business Model Social (trajectoire 4). Les entreprises sociales ont une continuité dans le marché.

À partir des diverses catégories mobilisées dans notre grille de lecture théorique sur la diversité de concepts mentionnés par les auteurs sur le Business Model Social, les études de cas sociaux ont permis de présenter les visions de l'entrepreneur associé à la continuité des entreprises sociales à ses modèles d'affaires sociales. L'entrepreneur social a montré la réussite de Business Model Social à travers la réussite économique influencée par la dimension affective comme réussite de satisfactions personnelles de ses organisations sociales.

Nous nous sommes appuyés sur le cadre théorique et les catégories proposés par la littérature, ainsi que sur les résultats de Yin (2003) sur l'étude de cas exploratoire du Business Model Social, comme un phénomène de l'entrée de la nouvelle entreprise sociale dans la création de ressources économiques propres et les sentiments affectifs de l'entrepreneur social, pour la satisfaction et la continuité des entreprises sociales. De même, la gestion de ressources économiques ont permis à l'entrepreneur d'obtenir la continuité propre et l'autonomie de l'entreprise destinée aux personnes âgées nécessiteuses. Selon ce critère et cette définition, l'entrepreneur social présente des visions pour faciliter l'offre de service et les activités internes à la chaîne de valeur sociale, alors qu'elle génère des bénéfices économiques et bénéfices sociaux au Business Model Social.

Après avoir illustré les diverses formes de la réussite entrepreneuriale et exploré les multiples configurations du Business Model Social, nous présenterons les différentes dimensions au moyen d'une grille d'analyse opérationnelle sur le sujet étudié.

3.3.3.1. Dimensions et articulation de la grille d'analyse opérationnelle

Les entretiens avec l'entrepreneur social, les informations récoltées dans ces cas sociaux ont permis de faire émerger une représentation globale de la réussite entrepreneuriale de Business Model Social.

Une analyse des cas sociaux présentés a permis de mettre en évidence les dimensions, la réussite entrepreneuriale et les composantes associées à travers l'exploration qualitative des maisons de retraites. La réussite de l'entreprise sociale est présentée autour des dimensions économiques et affectives du Business Model Social.

Les causes primordiales sont liées aux problèmes financiers et les difficultés d'accès aux ressources externes (la dimension sur la faiblesse économique pour les ressources), mais aussi des visions du dirigeant social. L'entrepreneur social a raconté sa propre histoire, la dimension affective qui l'a conduit à l'aventure entrepreneuriale, ses motivations, ses intérêts à générer des ressources propres pour développer des activités internes à la chaîne de valeur sociale reliée (dimension des aspirations de l'entrepreneur du secteur social) à l'expérience, aux capacités et aux compétences organisationnelles (dimension de la continuité entrepreneuriale). Les cas sociaux présentés montrent la réussite entrepreneuriale, la continuation et la consécution du projet d'entreprise sociale.

Cette étude qualitative exploratoire a permis une représentation du sujet étudié, la représentation des dimensions constitutives de Business Model Social et une analyse des entretiens avec l'entrepreneur sur les entreprises sociales.

Alors que les entreprises sociales doivent affronter les contraintes de l'environnement externe à travers des pressions institutionnelles et également la concurrence, les entrepreneurs sociaux doivent faire des choix stratégiques pour accéder aux ressources permettant la continuité entrepreneuriale et pour accomplir leurs objectifs et leurs missions sociales.

Les résultats obtenus dans l'exploration des cas sociaux ont démontré l'importance de la dimension affective de l'entrepreneur social, de ses visions et de ses stratégies nécessaires à la continuité des entreprises sociales. Le Tableau 24 montre l'importance de la dimension affective (extrait de l'entretien avec l'entrepreneur social sur la conduite des entreprises sociales).

Tableau 24. La dimension affective de Business Model Social

Cas de Réussit	Extraits d'Entretiens
<p>Cas maison du souvenir.</p> <p><i>La liberté et fraternité pour les personnes âgées</i></p>	<p><i>L'histoire personnelle du concepteur des « anges gardiens »</i></p> <p><i>Anecdote : « cet entrepreneur social se rappelle sa petite enfance qui s'est écoulée dans la pauvreté, comme celle que vivaient tous les enfants de son quartier ». Jusqu'à l'âge de 6 ans, son seul compagnon de jeux a été son grand-père Josefito de 87 ans avec lequel des liens forts existaient et qui était, en fait, son meilleur ami. Après la disparition du vieil homme, il a ressenti le besoin de la compagnie d'autres personnes âgées pour perpétuer les habitudes qu'il avait de jouer avec celui-ci. A 8 ans, il recherche dans son quartier de vieilles personnes démunies et abandonnées pour leur offrir amitié et joie. Sa prise conscience de la solidarité est intervenue le jour où il a dû faire appel à d'autres enfants pour aider à faire la toilette d'une vieille personne. S'est constitué alors, la première année, un groupe d'une quinzaine d'enfants, une sorte de « bataillon », qui s'est donné pour tâche d'aider les vieillards démunis et abandonnés et qu'Albeiro Vargas a baptisé les « Anges gardiens ». Ainsi, deux générations se sont trouvées réunies dans la solidarité et le partage. Cette magnifique expérience continue jusqu'à ce jour, après un chemin tortueux à relever les défis et les préoccupations de tous ordres.</i></p>
<p>Cas FAVAC</p> <p><i>Une reconnaissance à l'ONU Suisse 1995</i></p>	<p><i>« C'est un projet qui prône les valeurs morales dans lesquelles vont se former les futurs « anges gardiens », garçons et filles ». Ce projet comporte 4 étapes et 4 niveaux au terme desquels ces jeunes seront reconnus comme « entrepreneurs sociaux ».</i></p> <p><i>Le concepteur du projet ajoute que « dès 6 ans, il a vécu une expérience et a compris que vouloir c'est pouvoir ». Il a aussi compris que la personne âgée mérite, non seulement le respect mais aussi beaucoup d'amour, qu'il s'agit d'un être qui doit continuer à intégrer le tissu social, même s'il ne s'y meut pas avec l'aisance d'antan, car il lui reste la sagesse et les qualités acquises tout au long de sa vie.</i></p>

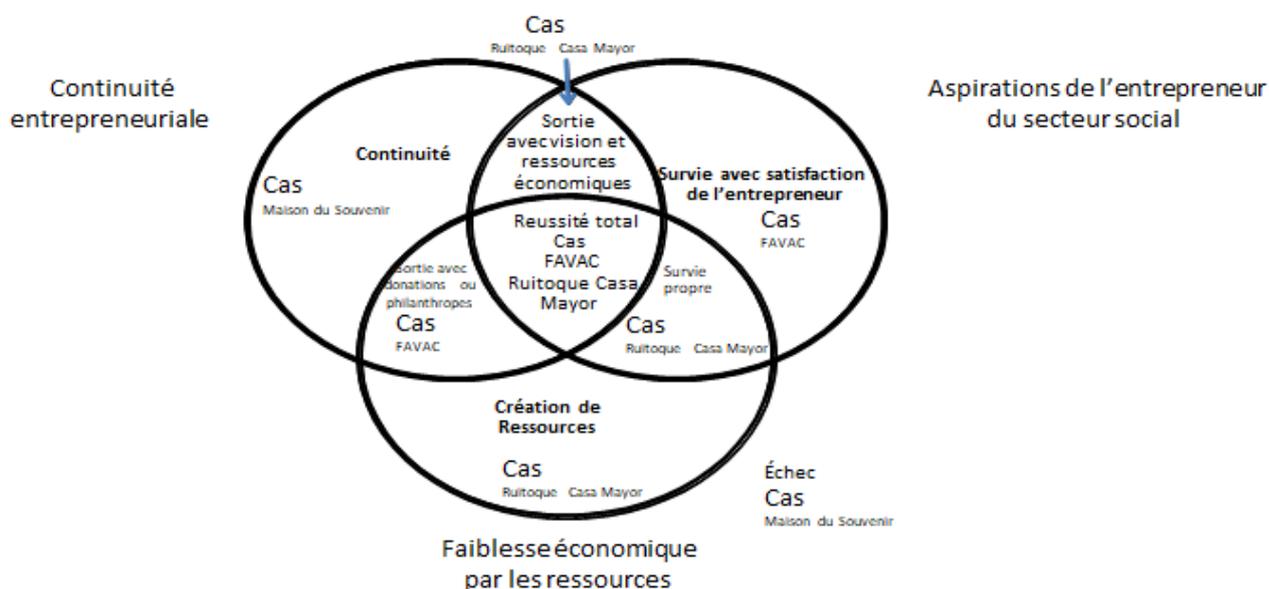
Notre cadre d'analyse théorique et les réponses de l'entrepreneur social sont basés sur six thèmes ou dimensions qui sont le « Contexte Favorable », les « Objectifs de l'Entreprise Sociale », la « Disponibilité des Ressources », la « Continuité Entrepreneuriale », les « Aspirations de l'Entrepreneur du Secteur Social », la « Faiblesse Économique pour les Ressources ». L'objectif a été de mettre en évidence les éléments caractéristiques relatifs au discours de l'entrepreneur social sur le Business Model Social. Le Tableau 25 synthétise les principales dimensions et composantes constitutives du Business Model Social entrepreneurial.

Tableau 25. Les dimensions et composantes constitutives des cas sociaux du Business Model Social entrepreneurial

Dimensions	Composantes
Le Contexte Favorable	Pressions institutionnelles L'accès aux ressources Concurrence
Les Objectifs de l'Entreprise Sociale	Missions sociales Valeur sociale ajoutée pour le client Engagement social
La Disponibilité des Ressources	Situations complexes Coopération internationale des pays Politiques du Gouvernement National
La Continuité Entrepreneuriale	Capacité et compétences organisationnelles
Les Aspirations de l'Entrepreneur du Secteur Social	Visions et comportements de l'entrepreneur social Satisfaction de l'expérience Satisfaction de la performance à la création de valeur sociale
La Faiblesse Économique pour les Ressources	Problèmes financiers Difficultés d'accès aux ressources externes Manque d'expertise et expérience

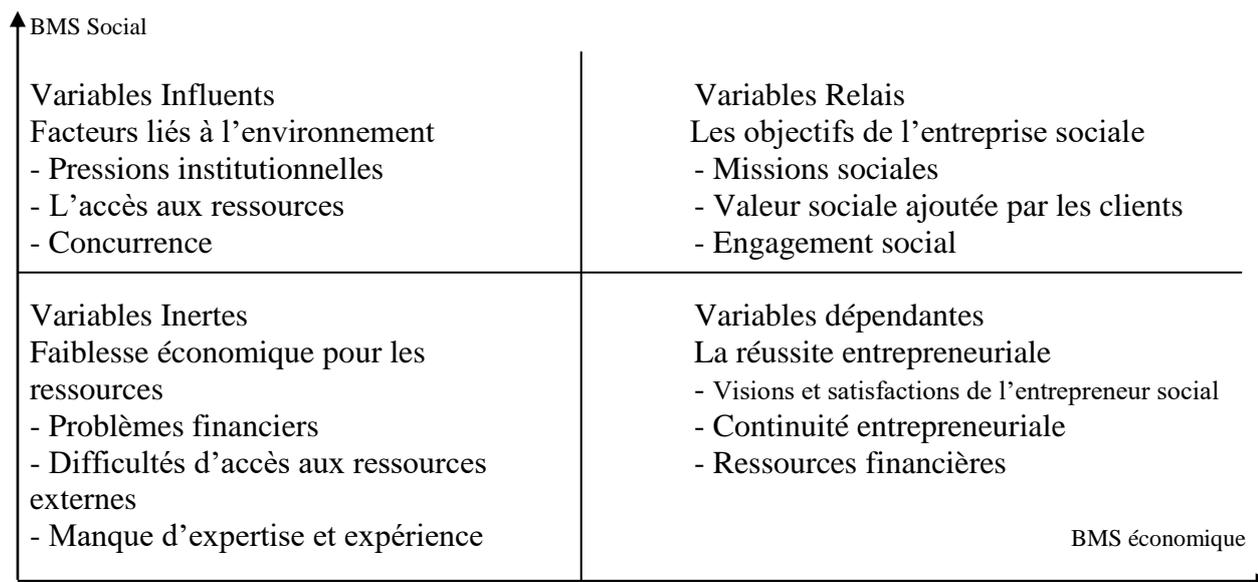
Une analyse thématique a permis de mettre en évidence les dimensions constitutives du Business Model Social entrepreneurial et l'exploration qualitative des cas sociaux à travers l'articulation entre ces dimensions (Figure 32).

Figure 32. Les configurations de Business Model Social aux cas Sociaux



Dans la répartition du nuage des points variables dans ce plan, il existe quelques facteurs sensibles qui subissent un nombre important d'influences poussées par un nombre relativement élevé de facteurs, lesquels ont été présentés à côté des influences ou motricités et des facteurs connexes. Les variables se situent dans 4 catégories : variables influentes ou moteurs (secteur 1), variables-relais (secteur 2), variables dépendantes (secteur 3) et les variables autonomes (secteur 4) (Ramírez, 2012b). (Figure 33).

Figure 33. Le plan des influences et dépendances du Business Model Social entrepreneurial



Puis, nous définissons et décrivons chaque secteur :

Secteur 1 - Variables Influentes ou Moteurs

Ce sont les variables les plus importantes, variables très influentes ou moteurs et peu dépendantes. Elles sont les variables déterminantes de la réussite entrepreneuriale.

Les catégories de facteurs sont les facteurs liés à l’environnement externe à travers la concurrence, les pressions institutionnelles permettant l’accession aux ressources pour le fonctionnement interne des entreprises sociales.

Les facteurs de l’environnement externe et la dimension « *contexte favorable* » ont, à l’intérieur, diverses contraintes imposées par l’environnement externe, comme c’est le cas des pressions institutionnelles, l’accès aux ressources externes et la concurrence des entreprises sociales déjà établies sur le marché.

Les contraintes de l’environnement externe mentionnées par l’entrepreneur social interrogé sont : « les pressions institutionnelles » : l’insécurité du quartier par la guérilla (cas de la Maison du Souvenir), la réglementation, la législation, les politiques du Gouvernement (cas de FAVAC), la difficulté d’obtenir l’inclusion des parties prenantes pour la finalisation du projet social (cas de Ruitoque Casa Mayor).

Les facteurs liés aux « accès de sources de ressources externes » sont la dépendance des ressources du Gouvernement comme le soutien de l’entreprise sociale (cas de la Maison du Souvenir) et le

budget réduit du Gouvernement pour les affaires sociales (cas de la FAVAC). Les cas sociaux ont montré les défis en présence, malgré l'absence de ressources financières pour le développement des activités sociales.

La « concurrence des entreprises sociales déjà établies » est une menace pour la nouvelle entreprise sociale (cas de Ruitoque Casa Mayor). L'analyse des données d'entretiens nous a permis d'identifier deux types de concurrents : les entreprises sociales déjà établies qui bénéficient des ressources du Gouvernement (cas de la Maison du Souvenir) et celui de la FAVAC. D'autre part, les entreprises sociales innovatrices s'ouvrent aux nouveaux segments de clients au marché; elles jouissent d'une autonomie propre et forment une unité stratégique d'affaires (cas de Ruitoque Casa Mayor).

L'environnement externe joue un rôle très important dans les entreprises sociales pour l'obtention de ressources destinées au développement interne des organisations.

Secteur 2- Les Variables Relais ou médiatrices

Ce sont les variables qui sont à la fois très influentes et très dépendantes ; elles sont, par nature, des facteurs médiateurs pour la continuité de l'entreprise sociale.

Les facteurs internes de l'entreprise sociale : la dimension liée aux « *objectifs de l'entreprise sociale* » est définie à l'aide des variables : « Missions Sociales », « valeur sociale ajoutée pour le client » et « engagement social ».

L'entrepreneur social se donne comme objectif primordial de l'entreprise sociale de mener à bien de la mission sociale, en trouvant des solutions aux problèmes sociaux (cas de Maison du Souvenir), (cas de FAVAC) et (cas de Ruitoque Casa Mayor).

La « valeur sociale ajoutée pour le client » est liée à une attribution de la nouvelle entreprise sociale qui se répercute sur les ressources économiques (cas de Ruitoque Casa Mayor) et la valeur sociale ajoutée par les clients, la nécessité d'un contrôle par des personnes compétentes à travers un « engagement social » qui dirige le projet de vie, en offrant une attention spécialisée et en donnant une qualité de vie satisfaisante, dans les cas de la Maison du Souvenir, de FAVAC et de Ruitoque Casa Mayor.

Secteur 3 – Les Variables Dépendantes ou Résultantes

Elles sont à la fois peu influentes et très dépendantes mais particulièrement sensibles et les résultats s'expliquent par les variables motrices ou influentes et les relais, puisqu'elles sont touchées par trop de facteurs. Elles articulent les dimensions suivantes : aspirations de l'entrepreneur du secteur social, continuité entrepreneuriale et disponibilité des ressources financières. Ces variables sont les déterminantes des activités entrepreneuriales.

Les « *ressources financières* » à travers des situations complexes (cas de la Maison du Souvenir) peuvent provenir des donateurs, des philanthropes, des parties prenantes (stakeholders), des politiques du Gouvernement, de la coopération internationale (cas de FAVAC), de la performance économique de l'entreprise sociale et de la génération de ressources propres (cas de Ruitoque Casa Mayor), de la conduite des activités pour la création de valeur sociale et des opportunités d'un emploi salarial.

Il existe une forte dépendance des variables « aspirations de l'entrepreneur du secteur social » dans la gestion et les caractéristiques des visions de l'entrepreneur, les satisfactions propres de l'expérience et la satisfaction de la performance à la création de valeur sociale pour la survie de leurs entreprises sociales « continuité entrepreneuriale » (cas de FAVAC) et (cas de Ruitoque Casa Mayor) à travers des réseaux relationnels solides, l'incorporation de collaborateurs, bénévoles, philanthropes, et une attitude propice de l'État dans le développement des capacités et compétences organisationnelles.

Secteur 4 – Variables Autonomes

Ce sont les variables qui ont simultanément peu de motricité et sont peu dépendantes. Les variables relevées sont les suivantes :

La dimension liée à la « *faiblesse économique pour les ressources* » qui présente les variables suivantes : « problèmes financiers », « difficultés d'accès aux ressources externes » et « manque d'expertise et d'expérience ».

Les problèmes financiers qui sont rapportés par l'entrepreneur social concernent l'insuffisance de ressources financières pour le développement opérationnel de son modèle d'affaire (cas de la Maison du Souvenir), une carence en ressources financière, une insuffisance de trésorerie pour le paiement de frais fixes. Cependant, cet entrepreneur ne dispose pas de fonds propres pour le développement de son affaire sociale.

Les « difficultés d'accès aux ressources externes » associées aux ressources sociales : les relations sociales à travers le réseau relationnel avec philanthropes nationaux, bénévoles, collaborateurs, coopération internationale, aides du Gouvernement (cas de la Maison du souvenir) pour le développement de ses activités sociales.

Le manque d'expertise et d'expérience est exprimé par les facteurs correspondant à la connaissance à travers l'expérience rendue par l'exercice professionnel (cas de la Maison du Souvenir). Selon les données d'entretiens avec l'entrepreneur social, il y a des aptitudes et des capacités à une connaissance opérationnelle à avoir, mais il lui a manqué une formation et une connaissance académique pour le maniement de son affaire entrepreneuriale.

L'entrepreneur social a décidé l'arrêt de l'affaire, et veut consacrer son temps à sa vie personnelle, son affectif a été mis à mal par l'activité entrepreneuriale. Tous ses efforts et son engagement ont été perdus pour son Business Model Social.

3.3.4. Grille du Business Model Social entrepreneurial au regard de la littérature

À partir de notre cadre théorique, à savoir une typologie proposée et l'exploration qualitative des cas sociaux, nous présenterons une grille opérationnelle articulée autour de six dimensions (Figure 34).

- La dimension « *Faiblesse Économique pour les Ressources* » qui comporte trois composantes : les problèmes financiers, les difficultés d'accès aux ressources externes, le manque d'expertise et d'expérience.
- La dimension « *Aspirations de l'Entrepreneur du Secteur Social* » qui comprend trois composantes: les visions et les comportements de l'entrepreneur social, la satisfaction de l'expérience et la satisfaction de la performance à la création de valeur sociale.
- La dimension « *Continuité Entrepreneuriale* » qui regroupe deux composantes : la capacité et les compétences organisationnelles.
- La dimension « *Disponibilité des Ressources* » qui comprend trois composantes : les situations complexes, la coopération internationale des pays, les politiques du Gouvernement.
- La dimension « *les Objectifs de l'Entreprise Sociale* » qui regroupe trois composantes : les missions sociales, la valeur sociale ajoutée pour le client, l'engagement social.
- La dimension « *Contexte Favorable* » qui comprend trois composantes : les pressions institutionnelles, l'accès aux ressources et la concurrence.

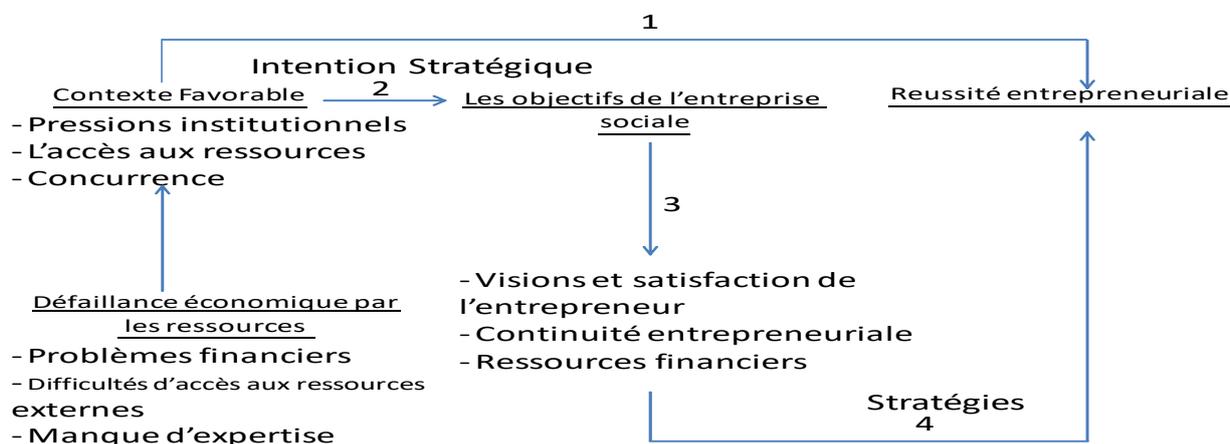
Néanmoins, l'approche théorique des dimensions et les approches centrées sur la prédominance du contexte insisteront sur le rôle de l'environnement externe dans la continuité de l'activité entrepreneuriale. Les interactions entre la faiblesse économique de ressources et la disponibilité des ressources de l'entreprise sociale pour le développement interne de ses activités constituent les approches centrées sur la prédominance fondée sur les ressources. Les approches sur les objectifs de l'entreprise sociale sont axées sur la mission sociale, la valeur sociale ajoutée pour le client et l'engagement social.

Tableau 26. Les 6 dimensions du Business Model Social entrepreneurial

1. La Faiblesse Économique pour les Ressources	2. Les Aspirations de l'Entrepreneur du Secteur Social	3. La Continuité Entrepreneuriale	4. La Disponibilité des Ressources	5. Les Objectifs de l'Entreprise Sociale	6. Le Contexte Favorable
<ul style="list-style-type: none"> - Problèmes financiers - Difficultés d'accès aux ressources - Manque d'expertise et d'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> - Visions et comportements des entrepreneurs sociaux - Satisfaction de l'expérience - Satisfaction de la performance à la création de valeur sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité et compétences organisationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Situations complexes - Coopération internationale des pays - Politiques du Gouvernement National 	<ul style="list-style-type: none"> - Missions sociales - Valeur sociale ajoutée pour le client - Engagement social 	<ul style="list-style-type: none"> - Pressions institutionnelles - L'accès aux ressources - Concurrence

Selon l'analyse sur l'approche configurationnelle, la réussite du Business Model Social est le résultat des interactions entre les dimensions et des éléments clés du champ social. Les contraintes de l'environnement externe, les ressources et les objectifs de l'entreprise sociale présentent nécessairement des variations au niveau des dimensions caractéristiques du Business Model Social entrepreneurial (la faiblesse économique pour les ressources, les aspirations de l'entrepreneur du secteur social et la continuité entrepreneuriale). Cependant, les cas sociaux sont identifiés dans les configurations du Business Model Social.

Figure 34. Le modèle de la grille de lecture du Business Model Social entrepreneurial



La configuration de réussite totale dans le cas de « FAVAC et celui de Ruitoque Casa Mayor » peut être interprétée de la manière décrite à la Figure 34 : le contexte externe exerce des pressions institutionnelles, fait surgir des problèmes financiers, des difficultés d'accès aux ressources externes, et laisse apparaître un manque d'expertise et d'expérience, mais il est cependant favorable à l'accès aux ressources; les entrepreneurs sociaux disposent de ressources nécessaires, de visions, de compétences adéquates pour faire face aux nombreux problèmes externes auxquels ils sont confrontés (1).

L'entrepreneur doit atteindre les objectifs fixés par l'entreprise sociale, avoir ressources et des compétences suffisantes pour le développement normal de son modèle d'affaires. Il doit investir du temps et de l'énergie pour soutenir la continuité entrepreneuriale (2).

Les visions et la satisfaction des entrepreneurs à la continuité entrepreneuriale et l'obtention des ressources financières suffisantes (3) font que l'entreprise sociale atteint la réussite entrepreneuriale (4), le positionnement, les avantages compétitifs et l'entrée sur le marché du champ social.

CONCLUSION

Ce chapitre explicite les éléments d'une méthodologie de recherche exploratoire qualitative pour étudier la nature des liens d'influence des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux sur le Business Model Social. Nous offrons une grille de lecture opérationnelle de la réalité complexe des cas sociaux, ce qui a permis de montrer trois dimensions obtenues lors de la revue de la littérature : la continuité de l'entreprise sociale, les aspirations de l'entrepreneur du secteur social, la faiblesse économique des ressources et quatre composantes sociales : la proposition de valeur sociale, la fabrication de valeur sociale, le modèle de revenus et les stratégies compétitives qu'intègrent les cas sociaux dans les Business Models Sociaux. Ceci a aussi permis de faire ressortir une typologie à huit catégories ou scénarios des déterminants du Business Model Social introduisant les configurations de BMS réussite totale et de BMS échec total et les configurations de BMS marginal et BMS partiel. Cette typologie montre les aspects intégrateurs qui ne sont cependant pas dynamiques mais statiques dans le cadre d'analyse que nous avons mobilisé et elle servira d'outil pour décrire les visions stratégiques de l'entrepreneur social dans les Business Models Sociaux.

Le chapitre intègre une démarche méthodologique d'une étude qualitative par le développement des cas sociaux. Il sert de guide pour l'élaboration des étapes de Business Model Social qui constituent l'étude de terrain où les données qualitatives sont recueillies. C'est dans ce cadre que s'inscrit la deuxième partie de la présente thèse.

CHAPITRE 4. MESURE DE CATÉGORIES DES VARIABLES ET FONDEMENTS MÉTHODOLOGIQUES DE LA PHASE QUALITATIVE

INTRODUCTION

Depuis la fin du XIX^{ème} siècle, les pays de l'Amérique Latine ont mis en place des systèmes d'assistance sociale. Cette assistance sociale a eu le mérite de subsister car il s'est surtout adressé à la population urbaine¹¹. Mais les changements proposés dès 1980 ont conduit, en particulier, au retrait du rôle de l'État en entraînant une réduction du niveau des aides pour les assistants sociaux de ces pays. Les organisations sociales latino-américaines ont dû chercher des alternatives pour faire face à l'épuisement des ressources gouvernementales. Aujourd'hui, elles doivent leur capacité de survie à la mise en place d'une logique excluant la recherche de profit, c'est-à-dire que ces organisations sont, dans leur grande majorité, à but non lucratif.

Cependant pour continuer à fonctionner, ces organisations restent dépendantes, en grande partie, d'un bien matériel ou immatériel, de l'aide de l'État, ou des organisations et/ou des fondations nationales et/ou internationales. La tendance montre qu'avec le temps, on assiste à une forte diminution des allocations qu'apportent l'État, l'entreprise privée, les donateurs ou la coopération internationale, ce qui a obligé ces organisations à diversifier leurs sources de financement, à développer des initiatives pour créer des revenus (Linder & Cantrell, 2000; Mahadevan, 2000; Alt & Zimmermann, 2001; Moyon, 2011; Demil et Lecocq, 2008; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005), à professionnaliser leurs ressources humaines (salariés et bénévoles). Après avoir attiré de nouveaux partenaires, il a fallu aussi concevoir des stratégies de communication, réfléchir en termes d'efficacité et de résultats, et non uniquement de moyens, et d'adopter un système de gestion entrepreneuriale à travers les démarches et les performances de l'entreprise sur le marché.

Ce chapitre montre la deuxième phase méthodologique de l'étude qualitative menée sur une base de données qualitatives à travers une méthode quantitative d'outil de collecte de données et des résultats de classification sur la nature des liens d'influence entre le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs des nouvelles entreprises sociales. Notre démarche méthodologique se décompose en trois étapes :

- I. Terrain d'étude : « le compromis social corporatif des nouvelles entreprises sociales »
- II. Méthodologie de collecte des données
- III. Mesure de catégories des variables de BMS

¹¹Berg Loschpe, Evelyn (2004). Terceiro Setor - Desenvolvimento social sustentado. São Paulo. Gife, Editora Paz e Terra.

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

- Le terrain d'étude est constitué par le « compromis social corporatif des nouvelles entreprises sociales » sur les maisons de retraite en Colombie, afin de former une base qualitative sur le Business Model Social des entreprises sociales dans le cadre de la première section (4.1.).
- Nous présentons les différents aspects de l'étude quantitative : la structure du questionnaire d'enquête, la méthode de recueil de données qualitatives. Les caractéristiques de l'étude des cas sociaux sont présentées dans la deuxième section (4.2.).
- La troisième section expose le schéma du questionnaire et on y détaille toutes les variables qu'il comporte, l'ensemble des questions contenues dans notre enquête, les échelles de mesure de catégories retenues, les indicateurs de mesure de catégories des variables sur le sujet étudié, la procédure de codage et la vérification des indicateurs à travers des variables précédentes et antérieures au Business Model Social (4.3.).

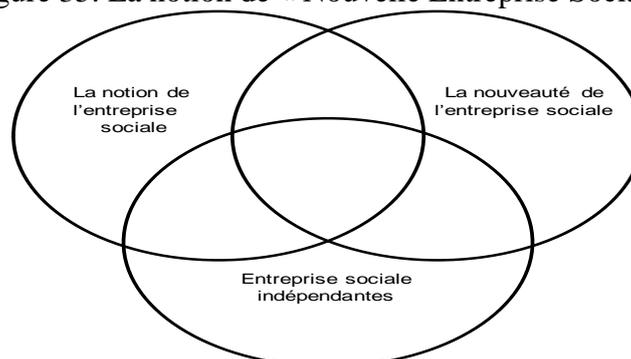
4.1. Terrain d'Étude

Le « compromis social corporatif des nouvelles entreprises sociales » constitue dans cette thèse un terrain d'étude et non un sujet de recherche. Il est nécessaire de clarifier le concept de « nouvelle entreprise sociale » (4.1.1) et le compromis social corporatif (4.1.2) enfin d'exposer les critères d'appréciation de ce type d'entreprise sociale.

4.1.1. La notion de « nouvelle entreprise sociale »

Différents vocables ont été utilisés pour définir la « nouvelle entreprise sociale ». Le Business Model est utilisé sur la base de termes comme 'new venture', 'recent firm', 'novel business', 'young organization', 'newly created firm', 'emerging business', 'appears firm', 'develop organization', 'manifest venture', 'business enterprises', 'start-up', etc. Ainsi, la nouvelle entreprise sociale se base sur trois critères spécifiques. Il s'agit de critères de l'entreprise sociale et de la nouveauté (Fayolle, 2004a; Koenig, 1996) et du critère de l'indépendance (Paturel, 1997 et Moyon, 2011). En conséquence, les nouvelles entreprises sociales gravitent autour de trois cercles (Figure 35).

Figure 35. La notion de « Nouvelle Entreprise Sociale »



4.1.1.1. Le critère de l'indépendance

Cette nouvelle entreprise sociale se présente sous trois formes : 1) l'entreprise sociale a une forme d'entreprise indépendante, 2) l'entreprise sociale a été créée sous la forme d'un centre de profit et 3) l'entreprise sociale présente des alliances stratégiques (Paturel, 1997).

En outre, Moyon (2011) a présenté une typologie basée sur quatre types de « nouvelles entreprises sociales », obéissant à la logique suivante : (1) un transfert de ressources d'une entreprise sociale à une activité sociale préexistante dans une nouvelle structure juridique (2) une logique interne de croissance pour développer ses activités existantes et de nouvelles activités sociales (3) une logique d'acquisition ou de reprise des activités existantes (4) une logique d'essaimage de l'entrepreneuriat. Ceux-ci ont été les types de la nouvelle entreprise sociale de notre terrain d'étude. De même, nous nous sommes appuyé sur le critère de l'indépendance qui repose sur des structures préexistantes.

4.1.1.2. La notion de nouveauté

Les entreprises sociales passent par différents cycles de transformation qui émergent d'environnements particuliers selon un déroulement continu et itératif de phases à une catégorie de la population, à un contexte spécifique et opèrent d'après des séquences d'activation, de sélection et de rétention, selon Fayolle (2004b).

En conséquence, la dynamique et l'évolution des alliances des entreprises sociales passent par différents cycles de transformation qui se décrivent ainsi :

La première phase est le démarrage d'une Alliance. Il s'agit d'une phase caractérisée par de très hautes ambitions de l'entrepreneur. La deuxième phase est le mécontentement qui découle de conflits liés aux processus de répartition des ressources, et des difficultés de fonctionnement surgissent, qui obligent à recourir à des ajustements. La troisième phase est une implication et une convergence stratégique avec ses alliances, créant ainsi les ajustements des objectifs de l'entreprise sociale.

Les travaux de Van de Ven & Poole (1995) portent sur des développements vers une approche explicative et prédictive. La théorie du cycle de vie donne une vision linéaire et séquentielle du changement organisationnel. L'entreprise sociale dispose d'une logique de développement sous-jacente et conditionne les processus de changement. Les démarches s'expliquent ainsi : naissance → croissance → déclin → mort de l'organisation. Ainsi, les entreprises sociales sont compétitives

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

dans des environnements troubles et instables car elles s'adaptent aux changements que l'environnement génère. Mais on n'obtient ce résultat que s'il s'agit d'une entreprise innovatrice.

Les études réalisées par Bellostas, López-Arceiz, & Mateos (2016) ont montré que la création de valeur sociale est un élément essentiel pour réaliser la mission sociale et les changements sociaux. Le processus de la valeur sociale fait partie du processus dans lequel la notion de valeur partagée introduite par Porter & Kramer (2011) dégage le rôle (combinaison de la valeur sociale et économique). Il fait également partie de la procédure au sein de la structure de gestion de l'entreprise sociale (organisation) et de la production (produit ou service) Bellostas, López-Arceiz, & Mateos (2016). Se référant à Bellostas, López-Arceiz, & Mateos (2016) ; les valeurs économiques représentent directement la viabilité financière en se concentrant sur la maintien et la distribution d'états financiers exacts.

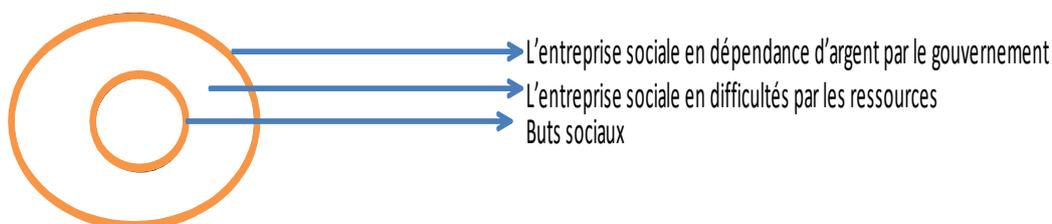
Le Business Model des entreprises sociales cherche à avoir des perspectives économiques, environnementales et sociales. En outre, la redéfinition de la direction et de la valeur des entrepreneurs qui exploitent des entreprises sociales, telles que la vision et la mission, contribuera à clarifier les rôles et les responsabilités des organisations, afin d'améliorer la durabilité (Park & Jeon, 2019).

4.1.1.3. La notion d'entreprise sociale

Cette nouvelle entreprise sociale présente plusieurs conditions particulières. Elle jouit, par exemple, d'un statut juridique légalement constitué, tient une comptabilité, manie un bilan et des livres comptables. De plus, elle se base sur les décrets de la législation colombienne.

La notion de l'entreprise sociale reprend les critères particuliers de l'entreprise sociale et l'entreprise commerciale :

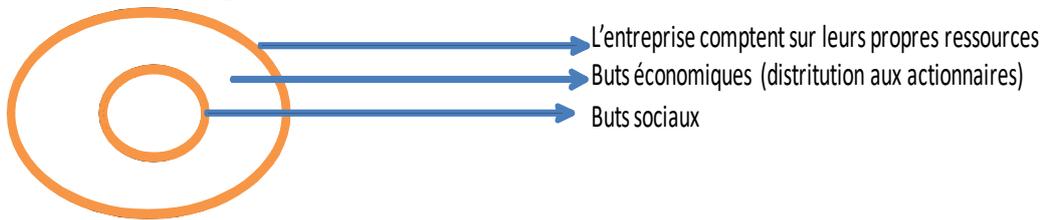
4.1.1.3.1. L'entreprise sociale



L'entreprise sociale recherche un but social de ses modèles d'affaires. Ce type d'entreprise est dépendante des ressources de l'environnement (par exemple, celles provenant du Gouvernement)

dans le cas des développements de ses processus organisationnels internes et la poursuite des buts de sa mission sociale.

4.1.1.3.2. L'entreprise commerciale

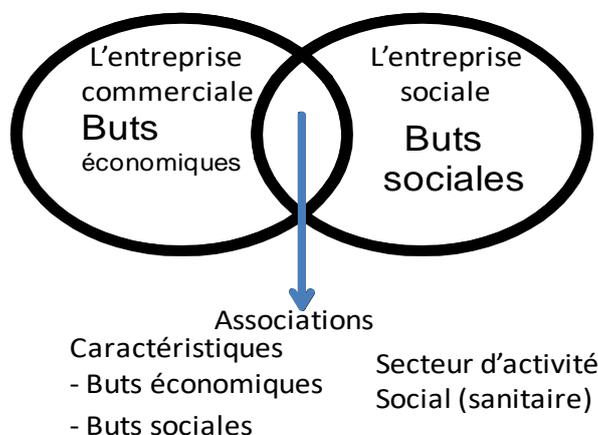


L'entreprise commerciale recherche des buts sociaux et économiques, lesquels sont distribués aux actionnaires; ces entreprises comptent sur leurs propres ressources.

4.1.1.3.3. Critères de l'entreprise sociale et de l'entreprise commerciale

Parmi les nouvelles entreprises sociales citons les associations à but lucratif qui réalisent des bénéfices sans négliger d'atteindre leur but social, comme les entreprises sociales au sens économique et social (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010) qui sont présentes dans les pays émergents.

Figure 36. La Notion de l'Entreprise Sociale



Notre étude qualitative s'est déroulée en Colombie et s'appuie sur les critères de l'entreprise sociale, la nouveauté et l'indépendance. La notion de nouvelle entreprise sociale se focalise également sur l'étude qualitative de cas sociaux, de maisons de retraite qui hébergent les personnes âgées (critère de l'entreprise sociale), les processus innovateurs pour la survie de l'entreprise sociale (critère de nouveauté), l'exercice d'une activité économique et sociale se reposant sur une structure juridique (critère d'indépendance).

Les entreprises sociales comptent sur des statuts juridiques légalement constitués sur lesquels les entrepreneurs peuvent bénéficier d'avantages fiscaux. En outre, tous les mouvements comptables au

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

bilan général et des livres comptables qui génèrent l'affaire sont par exemple : (1) les actifs, les investissements, comme les biens mobiliers ou immobiliers, (2) les passives, toutes les dépenses engendrées (3) le patrimoine, le capital investi pour ses modèles d'affaires sociales. Tout ceci se base sur les décrets de la législation colombienne.

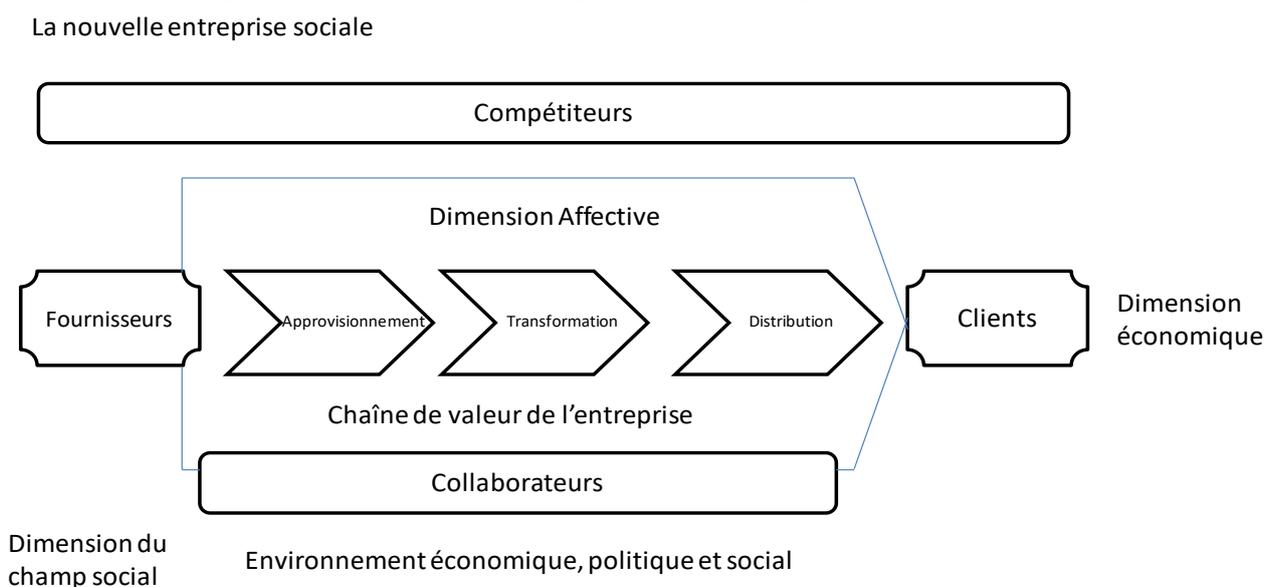
Pour délimiter notre périmètre du terrain d'étude, nous présenterons « le compromis social corporatif ».

4.1.2. Le compromis social corporatif

La responsabilité sociale managériale sous-entend d'avoir un compromis avec la société. Pour comprendre le cadre d'inscription du compromis social corporatif, synonyme d'entreprise sociale avec dépendance d'argent provenant de l'État ou l'entreprise sociale, celui-ci s'apparente à un réseau social de coopération (d'une part, avec la possibilité de s'acquitter de ses obligations financières, et ensuite d'en obtenir la santé financière).

Dans cette perspective, le compromis social corporatif est étendu de manière plus large pour prendre en considération les stratégies rencontrées par une entreprise sociale, la poursuite de son exploitation, et d'autre part, chercher la maximisation du bénéfice économique par le biais des relations sociales, la consécution et l'optimisation des ressources. Dans cette perspective, l'entreprise sociale doit s'efforcer de mener à terme ses activités sociales.

Figure 37. La Nouvelle Entreprise Sociale (adaptée de Porter, 1985)



Nous présentons, ci-après, les principaux noyaux représentatifs du compromis social corporatif et le travail collaboratif des entreprises sociales.

4.1.2.1. Les points de tension

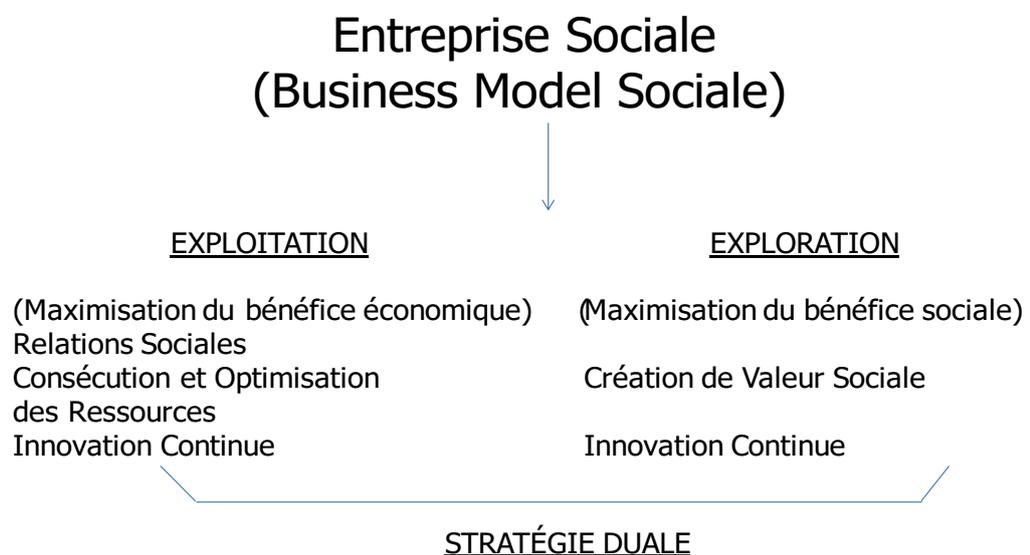
Bien que chacune des entreprises sociales ait son propre modèle d'affaires, elles présentent plusieurs similitudes entre elles : leurs relations avec les *stakeholders* ou les parties prenantes, la création de nouvelles entreprises ou le développement de celles qui existent déjà pour accomplir leur mission sociale. Ainsi, parmi les entreprises sociales, citons les associations à but lucratif qui réalisent des bénéfices sans pour autant négliger d'atteindre leur but social.

4.1.2.1.1. Les facteurs conflictuels pour les organisations du secteur sanitaire et social

Les objectifs sociaux sont conflictuels, comme par exemple lorsqu'il arrive que dans une maison de retraite les résidents refusent une augmentation de salaire du personnel, soit pour diminuer le montant mensuel à payer, soit pour donner l'occasion à cette maison de retraite de maximiser les bénéfices, en créant ainsi d'autres services qui assureront une amélioration des soins. Par conséquent, il faut remplacer la réalisation des objectifs sociaux par la réalisation d'un ou plusieurs objectifs sociaux.

De la même manière, il faut éviter de dire que les associations maximisent à la fois leurs bénéfices et leurs objectifs sociaux car dans la plupart des cas, ceci n'est pas possible.

Figure 38. La Stratégie Duale à l'Entreprise Sociale



La maximisation du bénéfice n'est pas compatible, au moins le plus souvent, avec la maximisation des objectifs sociaux comme par exemple le licenciement de personnel et le non versement des salaires pour maximiser le bénéfice.

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

En Sciences de la Gestion, le compromis social corporatif constitue un terrain plus vaste que les entreprises sociales dépendant financièrement de l'État ou de l'entreprise sociale et forme un réseau social de coopération.

Parler du compromis social corporatif répond à deux questions. La première concerne la dépendance des ressources économiques des entreprises sociales pour leur fonctionnement et la seconde repose sur les perceptions des observateurs externes sur les conflits et les implications de l'entreprise sociale. Nous présentons les critères d'appréciation qu'il convient d'utiliser.

4.1.2.2. Critères d'appréciation des entreprises sociales

Les entreprises sociales répondent à deux situations : la première est l'inclusion de l'entreprise sociale aux communautés sociales et la deuxième se compose des critères d'appréciation qu'il convient d'utiliser, selon Koenig (1996).

Tableau 27. Les trois grandes étapes d'un processus de survie

	Axes des Entreprises Sociales		
Situation de réussite	Entreprise Sociales avec buts sociaux	Entreprises Sociales avec dépendance de ressources	Entreprises Sociales avec ressources propres
Critère d'appréciation	Propos avec la mission sociale et déficience en termes de ressources	Argent provenant du Gouvernement et de la coopération nationale ou internationale	Génération de ressources internes pour leurs besoins
Base d'appréciation	Comptabilité	États Financiers	Nouvelles charges financières et structures financières
Principales Résultats	Système Financier structuré à travers des données comptables et historiques		

Les entreprises sociales qui poursuivent un but social ont des propos définis au sein de la mission sociale et présentent des déficiences en termes de ressources gouvernementales.

4.1.2.3. *La dépendance de ressources économiques pour le fonctionnement*

Les organisations du secteur social au travers des publications académiques font apparaître dans leur Business Model Social une orientation stratégique des maisons de retraite. Afin d'apporter des éléments stratégiques à la partie économique et sociale, ces entreprises sociales sont dépendantes des ressources pour leur fonctionnement interne. Cependant des pressions exercées par l'environnement pour obtenir divers recours économiques présentent des risques dans leurs structures de coûts et un aspect négatif du changement et l'innovation à la prestation de services. Nonobstant, chaque entreprise sociale peut donner une orientation sociale à son Business Model Social et dispose des nécessités particulières dans son design, ainsi qu'une mobilisation de stratégies compétitives au marché social.

Les organisations sociales, les acteurs individuels ou les départements ne sont pas tous en mesure de d'apporter toutes les ressources nécessaires au fonctionnement normal de leurs processus et de leur survie, en raison du contrôle externe de l'environnement dans l'obtention des ressources à travers un mécanisme continu de transactions avec les acteurs externes du marché.

Pfeffer & Salancik (1978) mentionnent d'abord que, pour comprendre le comportement d'une organisation, il faut en connaître le contexte dans l'écologie de l'organisation car celles-ci dépend de l'environnement externe qui fournit les conditions et les ressources nécessaires comme origine des ressources de support. En effet, il existe une inter-organisation à travers la relation avec l'environnement, les ressources qui proviennent d'autres institutions avec lesquelles l'organisation acquiert et maintient celles-ci, et également une transaction avec les organisations, autonomes et intégrées à l'environnement, en fournissant les ressources que l'organisation requiert. Cependant, Stevenson (1999) montre qu'à travers l'esprit d'entrepreneur de différents leaders organisationnels, qui sont les visionnaires, ceux-ci cherchent l'occasion d'obtenir des ressources pour un fonctionnement normal d'une organisation ayant une relation avec l'environnement externe à travers la famille, l'entreprise privée, les donateurs, la coopération internationale et une partie minimale de l'État qui est la base de l'organisation pour bénéficier de nouvelles ressources externes en capital qui sont les connaissances, le personnel, les ressources, les revenus par le service, les relations sociales, la construction de réseaux sociaux et l'innovation technologique. Dès lors, les petites organisations font confiance aux ressources limitées qui sont allouées pour leur fonctionnement.

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

Les ressources représentent quelque chose d'inestimable pour une organisation à travers des contrats qui sont construits pour contrôler le système, comme le sont les ressources matérielles et immatérielles.

Les ressources et des compétences permettent la création de valeur, selon Amit & Zott (2001). Barney & Arikan (2001), par ailleurs, disent que ces recours font que l'entreprise dispose de ressources pour créer de la valeur et dégager un revenu. Cependant, selon Barney (1991) les ressources et compétences sont difficiles à reproduire. Elles sont rares et non substituables, et contribuent à la création de valeurs sociales, ce qui fait que l'organisation dispose d'un avantage compétitif. Par exemple, l'avantage compétitif, à lui seul, permet à l'organisation d'exploiter ses ressources à travers des services rendus ou obtenir de nouvelles ressources pour accéder à la capacité d'innovation (D'aveni, 1995). Ainsi, pour créer un nouveau Business Model, la valeur se traduit par la combinaison de ressources qui produisent l'innovation (Morris, Schindehutte & Allen, 2005).

Toutes les organisations dépendent, à des degrés divers, de la création de toutes les ressources disponibles pour les soutenir ou pour réaliser toutes leurs activités, indépendamment de la prestation du service au consommateur qui dépend toujours dans une certaine mesure de l'environnement externe pour l'obtention de celles-ci.

Dans les années 90, Prahalad et Hamel ont publié une théorie de gestion influente : « Core Competence » (Coeur de Compétence). À partir des années 90, Hamel & Prahalad (2004) introduisent une perspective fondée sur les ressources stratégiques dans les organisations dans le but de réaliser des bénéfices pour les clients et d'ouvrir de nouvelles frontières aux entreprises afin que celles-ci deviennent proactives et dynamiques, ceci à travers l'interface avec le client ou les réseaux de valeur, en recherchant des connexions dans la configuration de leurs structures organisationnelles.

Des auteurs tels que Warnier et al., (2004) posent aux organisations les questions suivantes : Avec quelles ressources et quelles compétences l'entreprise essaie-t-elle de générer des revenus ? Qui exploite les ressources et les compétences ? Qui compense l'acquisition ou l'utilisation des ressources ? Quelle est la structure des revenus ? Comment est rémunérée la vente ou l'utilisation des ressources ? Quels sont les coûts et la structure organisationnelle impliqués dans le BM ? Cependant, pour Osterwalder (2004) le produit doit passer par la proposition de valeur aux clients, en définissant la clientèle-cible, les canaux de distribution, le type de relations, la gestion de

l'infrastructure à travers la configuration de valeur, la durabilité et les partenaires, les aspects financiers à travers la structure de coûts et le modèle de revenus.

Le Business Model répond à la question de savoir comment est rémunérée la prestation du service ou l'utilisation des ressources ? Pour Tapscott (2001), le Business Model représente la manière à travers laquelle une entreprise déploie les ressources nécessaires dans la fabrication de valeur du service au client. Mais selon Hedman & Kalling (2001), l'entreprise fait face à une nouvelle configuration de recours dans le Business Model, à travers des affaires qui apportent les ressources et les compétences nécessaires. Cependant, pour Lecocq et al. (2006), le Business Model s'engage dans une logique de ressources et de compétences de l'organisation, et par conséquent, génère des revenus par l'exploitation à travers la prestation de services ou en obtenant les aides d'entités nationales ou internationales qui lui assurent le maintien sur le marché et permettent d'obtenir un avantage compétitif.

Par contre, différents postulats sont émis et critiquent la théorie de dépendance de ressources, alléguant que l'environnement influe sur le comportement de l'organisation, les décisions qu'elle doit prendre et les activités qui doivent conduire à des situations auxquelles l'organisation est confronté. C'est pourquoi, selon Pfeffer & Salancik (1978), la dépendance au produit et/au service existe, de l'entrée à la sortie de l'organisation, et nécessitent des changements et un degré de contrôle. Diverses critiques ont été émises concernant les ressources qui mettent en danger la capacité opérationnelle de l'organisation, à travers l'influence de l'environnement externe qui menace l'organisation focale. Les normes et les régulations sur l'attribution des ressources externes, la concentration sur un seul fournisseur ou le nombre limité de fournisseurs (la disponibilité et l'accès), causent, en conséquence, des retards dans la livraison, l'impossibilité de décider de l'attribution des ressources, l'influence de l'environnement dans le choix de l'attribution des ressources ou l'implication dans l'organisation focale à travers un bien, un accès aux processus internes organisationnels, des conditions dans l'octroi des ressources. Par contre, dans ces multiples cas, l'incertitude de l'attente et celle qui concerne la conformité de ce qui a été convenu restent présentes.

Le degré d'incertitude est déterminé par l'environnement externe à l'organisation focale, à travers la dépendance dans le contrôle des ressources par des relations sociales avec les acteurs externes, et il existe, dans quelques cas, un appui ou dans les autres, des ruptures dans les relations, entraînant l'organisation focale dans une crise interne et un passage par des phases d'incertitude; le peu de

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

ressources de fonctionnement de l'organisation octroyé par les entités gouvernementales conduisent à une dépendance dans le fonctionnement de la prestation des services sociaux. Les interrelations avec l'organisation focale, les changements dans les entrées et les sorties entre diverses organisations, font qu'une asymétrie existe entre les deux dans la relation de changement, en conduisant à l'octroi d'avantages compétitifs pour l'organisation, en établissant l'importance du recours pour l'organisation focale, ou la sélection de diverses alternatives pour obtenir des sources de revenus. Cependant, pour Emerson (1962), le pouvoir donné dans les relations sociales ne provient pas de l'acteur.

Les organisations qui ont contrôlé les ressources à travers l'environnement externe font que l'incertitude et la dépendance de recours sont moindres dans leurs processus organisationnels. Dès lors, l'obtention de recours externes amène diverses organisations à développer des produits ou des services en obtenant un revenu pour leur soutien sur le marché.

Si la dépendance est importante, l'organisation se trouve influencée dans le maintien des relations de dépendance lors de la prise de décisions stratégiques. Elle réagit et s'adapte aux changements imposés par l'environnement externe et les leaders sociaux se voient contraints de composer avec des environnements volatiles et troubles.

March et Simon (1958) dans la théorie de contribution de stimulation qui cherche la motivation et l'intérêt de divers acteurs externes, s'intéressent à l'organisation en établissant une stimulation dans le travail à travers la compensation, la contribution et la notoriété et il existe un équilibre permanent qui constitue un système de coopération. Mais, pour Pfeffer & Salancik (1978), les stimulations sont utilisées pour montrer la performance des organisations lors de la formation des groupes d'intérêt, dans la dépendance des ressources et des appuis; les organisations survivent si ces stimulations sont efficaces et bénéficient aux participants qui appuient les organisations. Selon l'approche fondée sur les ressources, le problème économique est un phénomène caractérisé par la situation financière de l'entreprise sociale nécessaire à la survie de ses activités dans la chaîne de valeur.

Les associations, comme c'est le cas des maisons de retraite, reçoivent leur financement sous la forme d'une aide sociale minimale du Gouvernement. Le montant de cette allocation est fonction des besoins et des revenus et elle est accordée en fonction de l'âge du bénéficiaire. Ceci a poussé les organisations à commencer à diversifier leurs sources de financement, en développant des

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

initiatives pour générer des revenus, en professionnalisant les ressources humaines et le bénévolat enfin d'attirer de nouveaux partenaires vers celles-ci, à mettre en place un schéma de stratégies de communication, une évaluation des résultats et un développement de la structure managériale, la plus efficace possible.

Il n'existe pas de barrières à l'entrée de la concurrence et à la recherche de nouvelles sources de financement. La stabilité économique d'une organisation dépend des visions et des comportements stratégiques des entrepreneurs sociaux qui, par leur capacité à maintenir les relations sociales apportant ressources et appui, à travers le maintien du capital nécessaire pour le développement de ses processus ou le financement autonome lors de l'obtention des fonds à travers la proposition de valeur au consommateur, cherchent à fidéliser la clientèle, mais sans dépendre des parties prenantes (*stakeholders*), en présentant un engagement social.

Les organisations ont besoin d'un capital économique, d'un capital social et d'un capital humain :

- Le capital humain permet d'obtenir des ressources intangibles à travers la connaissance, les contacts et la notoriété.
- Le capital social est la force motrice de l'organisation dans l'établissement de réseaux sociaux qui lui apportent un appui lors de l'acquisition de ressources décisives dans la création de valeur sociale, le développement du Business pour arriver au succès organisationnel.
- Le capital économique se crée à travers l'obtention maximale de revenus obtenus pour le fonctionnement de l'organisation.

Tableau 28. La situation des associations

Situation des associations	Entreprise Sociale	Dépendance d'argent provenant de l'état	Réseau Social (coopération internationale, entreprise privé et bénévoles)
Critère d'appréciation	Déficiences de ressources internes pour son normal fonctionnement.	Diminution du argent provenant du gouvernement	Il manque stratégies qui conduisent à la consécution de ressources financières
Base d'appréciation	États financiers de l'entreprise sociale	Critères établis par le gouvernement à son Plan National	Structure de réseau
Principales difficultés	Entrepreneur se déclare en cessation de paiement	Loi du gouvernement	La Vision des entrepreneurs sociaux

L'entrepreneur social est le responsable dont dépendent les nécessités de l'organisation, l'obtention d'un capital humain comme le personnel, la recherche de bénévoles qui disposent des compétences et du niveau éducatif et qui sont motivés pour contribuer à la mission sociale. Cette contribution peut permettre d'obtenir un salaire pour le service rendu ou, dans d'autres cas, être sans rémunération. La rémunération de la main d'œuvre peut être inférieure au marché, mais dans ce cas il doit exister une stimulation additionnelle pour travailler; dans d'autres cas, le salaire est supérieur au marché et par conséquent ces salaires compétitifs permettent de s'entourer de professionnels experts motivés pour rejoindre l'organisation, et pour s'investir dans la formation du personnel.

Les maisons de retraites doivent être des gestionnaires du régime économique de fonctionnement en fixant un prix pour la prestation du service social, en négociation avec les différentes offres et les philanthropes de l'entreprise sociale et en cherchant un engagement dans les processus de la chaîne de valeur à travers des capacités organisationnelles. L'objectif fondamental de ces maisons de retraites est de rechercher le bien-être des personnes âgées.

Dans les organisations du secteur social, il existe parfois des conflits entre coopération, confiance et contrôle lors de l'exercice des activités. Ces organisations disposent d'un accompagnement dans l'orientation entrepreneuriale : une dépendance aux ressources pour son fonctionnement interne nécessaire pour soutenir la croissance de l'entreprise sociale et la définition de processus, en conduisant à sa mise en œuvre. Cependant, des pressions exercées par l'environnement dans l'obtention de diverses ressources économiques, font que des risques apparaissent dans les structures de coûts ainsi qu'un résultat négatif du changement et de l'innovation à la prestation de services. Néanmoins, chaque entreprise sociale dispose des nécessités particulières dans son schéma et d'une mobilisation de stratégies compétitives.

4.1.2.4. Les solutions considérées comme réalisables

4.1.2.4.1. La viabilité économique de l'entreprise sociale

Celle-ci est tributaire des visions et des comportements stratégiques des entrepreneurs, de par leur capacité à maintenir des relations sociales qui apportent ressources et appui nécessaires grâce au maintien du capital vital pour le développement des processus, ou l'autonomie propre, en obtenant des fonds à travers la proposition de valeur au consommateur. Par contre, elles se maintiennent sans dépendre des parties prenantes (*stakeholders*) en présentant un engagement social.

4.1.2.5. *Les projets des entreprises sociales*

Quand des projets se développent, un des plus grands problèmes auxquels nous sommes confrontés est l'incertitude : alors que l'on peut obtenir des résultats positifs, le projet peut aussi se convertir en échec.

4.1.2.5.1. Le rôle des managers intermédiaires

Selon Huault (2002) les travaux de développement qui adoptent le niveau d'analyse intermédiaire sont centrés sur des acteurs pertinents pour permettre de s'intégrer à travers un modèle intergénérationnel innovateur qui va structurer un système social. Ainsi, l'organisation intègre des acteurs pertinents et des modèles innovateurs et, autour de ceux-ci, existent les conditions d'acceptation et d'assimilation à un projet, nous confirme Tellier (2003).

4.1.2.5.2. Les parties prenantes à la vision partagée

Cependant, selon Tellier (2003) le niveau d'analyse doit être centré sur des relations entre les acteurs, partenaires, stakeholders, philanthropes et doit être construit autour des relations sociales et des éléments techniques, comme le sont les normes déjà établies. Les acteurs étant sur place, ceux-ci doivent, en outre, construire leur environnement et leur institutionnalisation pour que le champ organisationnel soit représenté.

En effet, Meyer & Scott (1983) déclarent que la construction des relations sociales à l'environnement externe avec l'entreprise sociale doit être caractérisée par des valeurs, normes, règles et schémas qui déterminent l'acceptabilité d'une organisation.

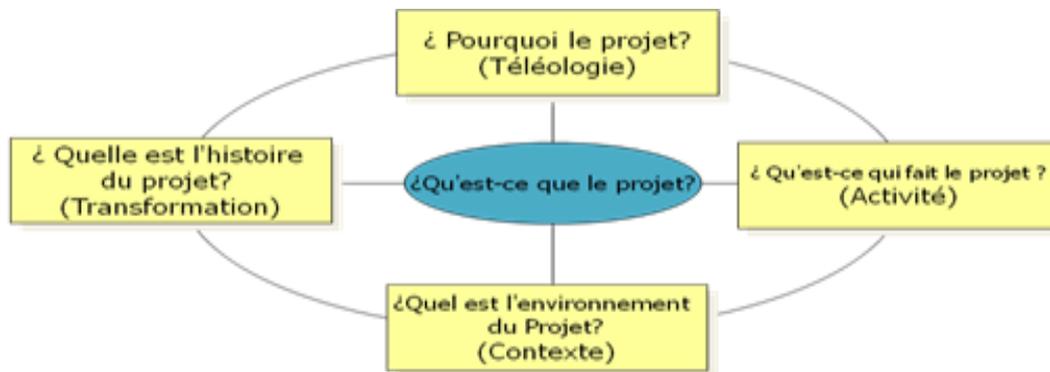
Selon Tennent et Friend (2008), quelques étapes se distinguent :

- a. Etape 1. Identification des données d'auteur et une grande incertitude.
- b. Etape 2. Identification des feuilles de route pour le développement alternatif des données.
- c. Etape 3. Sélection de trois ou quatre scénarios informatifs au maximum.
- d. Etape 4. Développement des descriptions des scénarios.
- e. Etape 5. Développement de la stratégie à suivre.

La situation que vivent les entrepreneurs organisationnels ne peut être perçue comme étant exempte de problèmes qui, dans la majorité des cas, manquent de solutions prédéterminées. Ces solutions dépendront de la forme selon laquelle la situation a été construite et de la vision existante du projet, ce qui contribuera à la résolution des problèmes. Cependant, Porter (1990) essaie, avec son diamant de compétitivité, de déterminer les conditions des facteurs, la demande et les secteurs connexes et

d'appui, ainsi que le développement de stratégies et structures et de comprendre également la rivalité existante entre les entreprises. De cette façon, on réussit, selon Porter (1980b; 1987), à établir les avantages compétitifs sur le marché.

Figure 39. La Méthodologie de Planification
(adaptée de Schmitt et López, 2009)



Quand la vision est répartie entre les entrepreneurs organisationnels, comme le détache Martinet (1993), *l'acteur doit montrer cette forme d'intelligence qui consiste à formuler et mettre au clair un problème qui amène une solution dans un monde partagé.*

Une méthodologie en forme de questions serait, selon Schmitt et López (2009) :

- Qu'est-ce qui est le projet ?
- Pourquoi le projet ? (téléologie)
- Qu'est-ce qui fait le projet ? (activité)
- Quel est l'environnement du projet ? (contexte),
- Quelle est l'histoire du projet ? (transformation).

Après avoir présenté le terrain d'étude et précise les critères de notre travail sur « le compromis social corporatif des nouvelles entreprises sociales », il convient de présenter la méthodologie de collecte des données.

4.2. Méthodologie de Collecte des Données

Nous présentons la méthodologie d'une étude qualitative par le développement de cas sociaux (4.2.1), le mode de collecte des données (4.2.2) et les phases de construction de l'échantillon (4.2.3). Nous exposons ensuite un guide de terrain à travers l'élaboration et la structuration du questionnaire d'enquête (4.2.4 et 4.2.5). Ces phases sont nécessaires pour procéder à la constitution d'une base de données quantitatives sur le Business Model Social adopté par de nouvelles

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

entreprises sociales et aussi comme cadre de référence pour analyser des résultats sur l'étude de la nature des liens d'influence des entrepreneurs sociaux dans leurs démarches de concrétisation de leurs visions stratégiques du Business Model.

4.2.1. Étude de cas

Pour établir des résultats qualitatifs et l'état de la population étudiée, Yin (2003) mentionne, dans l'étude du cas d'une méthode de recherche où l'enquêteur a peu ou aucun contrôle, les critères qui servent à analyser des circonstances qualitatives, qui répondent aux modèles d'inclusion de la « nouvelle entreprise sociale ». L'étude de cas est réalisée à partir des critères d'indépendance, de la notion de l'entreprise sociale et de la nouveauté de l'entreprise sociale.

L'étude de cas à travers des cas sociaux est un sujet peu exploré qui a conduit à l'analyse qualitative des nouvelles entreprises sociales sur un compromis corporatif. Dès lors, les cas sociaux sélectionnés incluent les nouvelles entreprises qui subsistent ainsi que les nouvelles entreprises sociales en état de crise.

D'autre part, Miles et Huberman (2003) dans leurs études qualitatives de cas, déclarent que les analyses apparaissent dans la recherche et que l'échantillon sélectionné ne constitue pas une qualité représentative de la population étudiée; cependant, pour ces auteurs, ceci est suffisant si la qualité analysée que l'on présente théoriquement ainsi que la sélection des divers acteurs et les programmes représentent une société en général et un contexte particulier, etc.

Pour réaliser un travail de terrain, nous avons travaillé en partenariat avec l'association santanderienne des Foyers du troisième âge, les associations, les organisations non gouvernementales ou les fondations, comme « Ashoka », Ventures en Colombie. Nous avons travaillé en coopération avec les entrepreneurs sociaux sélectionnés comme « *fellows* » par Ashoka ou les dirigeants d'entreprises sociales contactées lors de l'exploration qualitative. Selon, Quivy et Van Campenhoudt (1995), ces personnes sont en contact direct avec le public lié à l'étude. Pour établir l'échantillon d'enquête, nous avons interrogé les entrepreneurs sociaux. Ce sont des visionnaires d'associations qui poursuivent un but social et économique dans l'entreprise sociale colombienne afin de connaître le Business Model Social.

D'autre part, Yin (2003) analyse des structures holistiques, en vérifiant des déclarations existantes dans quelques cas et pour rechercher des relations complexes causales, permettant au chercheur

d'extraire une information sur quelques unes des sources de données et de les montrer dans un cadre holistique intégré.

4.2.1.1. La stratégie d'accès au terrain

4.2.1.1.1. Une population d'accès difficile

Il s'agit d'une population d'abord difficile : le terrain d'étude a mobilisé l'intérêt du chercheur en abordant et en explorant la nature des liens d'influence et la contribution des outils d'aide aux entrepreneurs sociaux dans leurs démarches lors de la concrétisation de leurs visions stratégiques du Business Model.

4.2.2. Mode de collecte des données

Quivy et Van Campenhoudt (1995) souligne qu'une étude de cas permet d'utiliser de multiples sources de données tels que documents, revues, entrevues, observations, etc., afin d'arriver à la crédibilité. Dans notre cas nous avons choisi de mener une enquête avec questionnaire en accord avec le directeur général qui contribuera au bon développement au travail scientifique.

La plupart des études de cas découlent d'une ample variété de sources (Yin, 1994, p.91) comme l'étaient les données secondaires internes ou les sources internes de l'entreprise sociale qui ont été utilisées dans le but de diminuer les influences subjectives et d'augmenter la validité de ces sources.

Des données internes de l'entreprise sociale pour réaliser l'étude qualitative ont été collectées à travers de nombreuses sources de données secondaires. Pour cette étude, nous avons donc recouru à un très vaste champ d'informations que nous citons ci-après : les bases de données, telles que *Social Science*, *Science Direct*, *Jstor*, *Emerald* ainsi que des articles de presse, revues, études de cas, publications de thèses doctorales, sources d'Internet, rapports publiés par les maisons de retraite en Colombie, associations axées sur les personnes du troisième âge, vidéos, articles, rapports de colloques issus de la littérature. Tout ceci a permis d'établir un diagnostic sur les maisons de retraite en Colombie, les acteurs prédominants, rôle et vision du leader social, fonctionnement du système général de santé en Colombie (qui est régi par la loi 100 de 1993), lois et réglementations concernant la personne âgée, contexte économique à travers différentes entités gouvernementales abordant les situations prédominantes à l'intérieur de l'entreprise sociale en vue de son développement.

La collecte des données secondaires a continué durant tout le développement de la thèse doctorale.

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

En conséquence, afin de construire une taxonomie des données, nous avons sélectionné une méthode quantitative basée sur le questionnaire comme instrument de collecte des données. En effet, l'ensemble des aspects du questionnaire a été le suivant : contenu des questions, formulation, forme, ordre et modalités de réponses, pour obtenir ainsi une approche quantitative, à travers des données caractérisées par les variables qualitatives du Business Model Social en partant de catégories et du compromis social corporatif des nouvelles entreprises sociales en Colombie.

Les méthodes et les instruments utilisés pour la collecte de données et l'enquête par questionnaire ont été appliqués aux entrepreneurs sociaux comme mode de recueil d'information sur les maisons de retraite. En outre, nous avons instauré un face-à-face pour obtenir un taux de réponses favorables à 100%, qui a permis de connaître les visions des entrepreneurs et de pouvoir arriver à expliquer le rôle de l'entreprise sociale dans le Business Model Social.

4.2.3. Échantillon

Nous avons sélectionné les maisons de retraite gériatriques suivantes, dans la ville de Bucaramanga département de Santander (Colombie)

Tableau 29. Les Maisons de Retraites Gériatriques à Bucaramanga

<i>Associations avec buts sociaux et économiques « Maisons Gériatriques à Bucaramanga-Colombie »</i>
ANGE DE LA GARDE (Ángel de la Guarda)
TÊTE DE COTON (Cabecitas de Algodón)
RUITOQUE CASA MAYOR (Ruitoque Casa Mayor)
MARIA GUADALUPE (María Guadalupe)
VIEUX HEUREUX (ViejitoFeliz)
GOTHIQUES DE L'AMOUR (Goticas de Amor)
ANNÉES MERVEILLEUSES (Años Maravillosos)
FOYER CHEMINS DE LUMIERE (Hogar Caminos de Luz)
AIMER ET SERVIR (Amar y Servir)
PLÉNITUDE (Plenitud)
AVOIR DES CHEVEUX BLANCS ET ETRE HEUREUX (Canitas felices)
ACARI (Acari)
FAVAC (Favac)
RENACER (Renacer)

Nous présentons ci-après les étapes de construction et de validation du questionnaire :

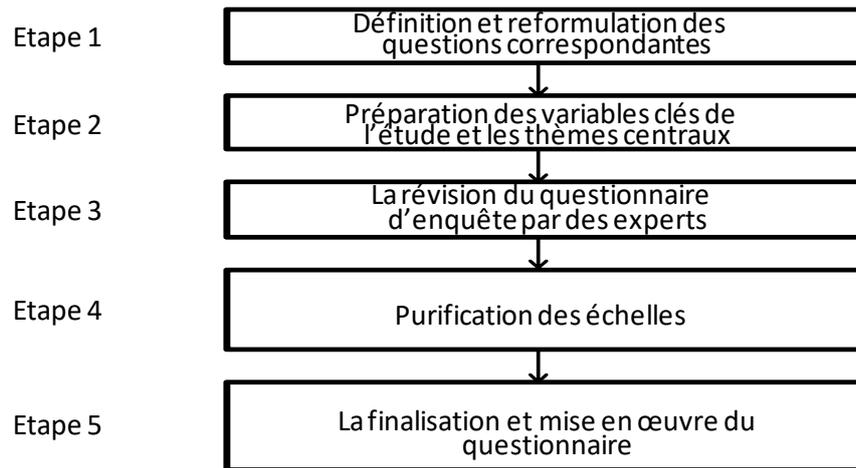
4.2.4. Élaboration et validation du questionnaire

Afin d'élaborer un instrument valable, nous nous sommes appuyé sur la démarche exploratoire de construction des échelles de mesure proposée par Churchill (1979). Cette démarche est décomposée

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

en cinq étapes présentées dans la (Figure 40) : la première est la définition et la reformulation des questions correspondantes, la deuxième, la préparation des variables clés de l'étude et les thèmes centraux, la troisième, la révision du questionnaire d'enquête par des experts, la quatrième, la dépurcation des échelles et la cinquième, la finalisation et la mise en œuvre du questionnaire, outil de collecte des données.

Figure 40. Synthèse de la phase exploratoire (adaptée de Churchill, 1979)



Nous nous sommes donc appuyés sur la démarche exploratoire proposée par Churchill (1979); le but poursuivi en était l'amélioration de la qualité des échelles de mesure de catégories. Cette démarche va se présenter en cinq étapes (Figure 40). Une analyse exploratoire des revues des études quantitatives a permis d'opérationnaliser les dimensions théoriques du Business Model Social et de pouvoir réaliser une première version du questionnaire, (étape 1). Dans un second temps, nous nous sommes appuyés sur les critiques des experts, le vocabulaire et la sémantique utilisés pour énoncer les questions. Ces experts ont, par ailleurs, analysé le questionnaire pour pouvoir évaluer le contenu des échelles présentées (étape 2). Cette démarche consiste à donner un test préliminaire du questionnaire d'enquête par l'entrepreneur social (étape 3); nous avons purifié les échelles de mesure de catégories (étape 4) et la finalisation du questionnaire d'enquête comme outil de collecte des données (étape 5).

Nous expliquerons, plus loin, les démarches utilisées pour le travail de terrain. Nous avons procédé à une phase de test préliminaire (pré-test) du questionnaire d'enquête sur une population-cible de l'entrepreneur social avant la validation de la version finale. Ce test fait ressortir des imperfections liées à la forme et elles ont été corrigées dans la version finale. La version finale du questionnaire d'enquête (voir annexe H) a été vérifiée et validée.

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

Nous avons fourni une version finale du questionnaire d'enquête, la présentation de chacune des parties du questionnaire, de même que des variables associées, proposé à un échantillon de 14 entrepreneurs sociaux. (étape 3).

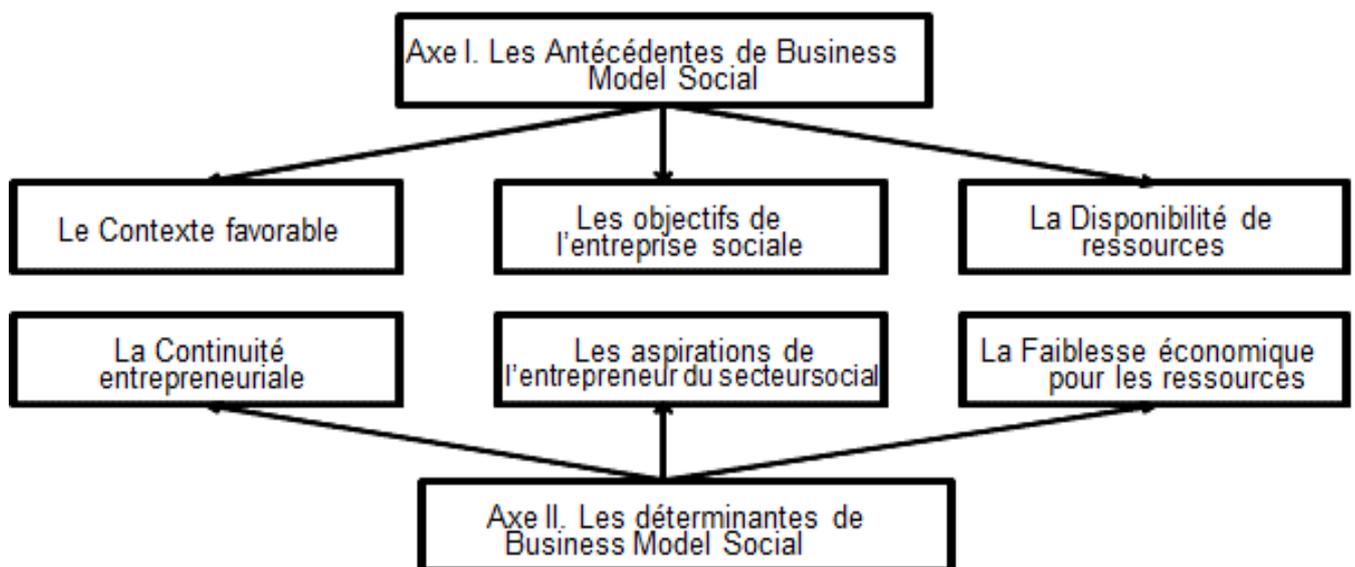
Nous avons contacté les entrepreneurs sociaux pour qu'ils expriment leurs opinions et leurs perceptions sur les questions relatives à l'enquête. Le temps de réponse a été de 45 minutes sur la base de 14 réponses émanant des entrepreneurs sociaux. Nous avons utilisé, pour la collecte, le programme SPSS 21 (étape 4). Nous avons réalisé une analyse quantitative des réponses, vérifié les déclarations existantes pour rechercher des relations complexes causales et les montrer dans un cadre holistique (étape 5).

Ensuite, nous expliquerons la structure générale du questionnaire d'enquête.

4.2.5. Structuration du questionnaire d'enquête

Les informations fournies par les entrepreneurs conduisent, dans une nouvelle entreprise sociale, à un Business Model Social. Le questionnaire s'articule autour de deux principaux axes (Figure 41).

Figure 41. Structure de la grille d'analyse



4.2.5.1. La présentation de l'ensemble des variables de l'étude

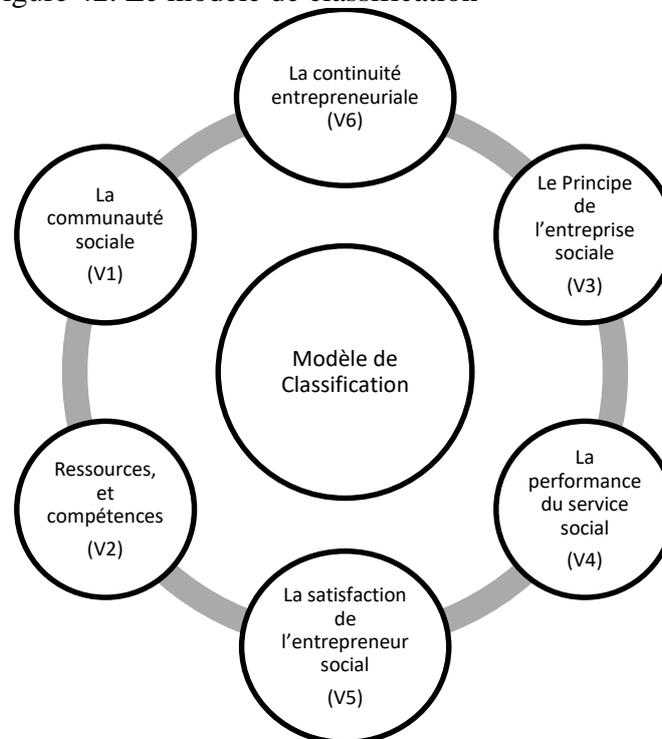
Les pondérations des entreprises sociales s'orientent autour de six variables clés de classification. Les premières variables antécédentes au Business Model Social sont les objectifs de l'entreprise sociale, le contexte favorable et la disponibilité des ressources. Les deuxièmes variables

déterminantes de Business Model Social représentent ce second axe qui s'articule autour du champ social (la continuité entrepreneuriale), la partie affective à travers les aspirations de l'entrepreneur du secteur social (la vision stratégique) et les manifestations économiques (la faiblesse économique pour les ressources).

4.2.5.1.1. Le modèle de classification

Notre modélisation met en relation un ensemble de composantes unies dans le but de montrer les liens dans les relations de proximité entre le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux. Ce modèle est constitué de six variables clés de l'étude. La Figure 42 montre la relation des variables concernées par la classification.

Figure 42. Le modèle de classification



Nous considérons que le critère de chaque variable a été du même poids en termes d'information dans la procédure de classification. En effet, les classes formées seront distinguées à part égale, par la communauté sociale (V1), les ressources, et compétences (V2), le principe de l'entreprise sociale (V3), la performance du service social (V4), la satisfaction de l'entrepreneur social (V5) et la continuité entrepreneuriale (V6).

Le questionnaire est composé de 109 questions ou variables classées. Le Tableau 30 montre la structure du questionnaire articulé autour de six variables mesurées et l'opérationnalisation avec six intitulés des thèmes de l'enquête. On ajoute les informations générales des entreprises sociales, enfin de présenter la population-cible interrogée qui se présentent comme suit :

Tableau 30. Les variables mesurées de Business Model Social

Variabes mesurées	Intitulé	No. Questions
Le Contexte	La Communauté Sociale	11 questions
Les Ressources	Les Ressources, et Compétences	20 questions
Les Objectifs de l'Entreprise Sociale	Le Principe de l'Entreprise Sociale	39 questions
Les Manifestations Économiques de l'Entreprise Sociale	La Performance du Service Social	11 questions
Les Aspirations de l'Entrepreneur du Secteur Social	La Satisfaction de l'Entrepreneur Social	12 questions
La Continuité Entrepreneuriale	En conclusion	16 questions

La population étudiée représente le secteur sanitaire et social où des associations poursuivent des buts économiques et sociaux. Par exemple, c'est le cas des maisons de retraite colombiennes. Cet aspect a conduit aux entreprises sociales qui répondent aux critères de la « nouvelle entreprise sociale » à partir des critères du compromis social corporatif.

Lors des entrevues, le rôle de l'entrepreneur social a été défini par les directeurs de l'entreprise sociale pour montrer leur vision stratégique dans le Business Model Social (concevoir et mettre en application leur orientation managériale).

Nous présentons dans l'encadré 12 les huit principales questions de collecte des informations d'identification des entreprises sociales sélectionnées et leurs principales caractéristiques organisationnelles

La question 1. Le nom de l'entreprise sociale

La question 2. Lie de localisation géographique de votre entreprise sociale

La question 3. Le secteur d'activité

La question 4. L'activité principale

La question 5. Le type d'entreprise sociale (associations)

La question 6. La Forme juridique de l'entreprise sociale (constitution légale)

La question 7. L'année d'initiation des activités sociales

La question 8. L'entreprise sociale est actuellement en activité

Encadré 12. Dates d'identification du questionnaire

1. Nom de l'entreprise sociale
2. Lieu de localisation géographique de votre entreprise sociale
3. Secteur d'activité
4. Activité principale
5. Type d'entreprise sociale (associations)
6. Forme juridique de l'entreprise sociale (constitution légale)
7. Année d'initiation des activités sociales
8. L'entreprise sociale est actuellement en activité

Oui Non

Tableau 31. Les principales caractéristiques organisationnelles

	Fréquence Absolute	Fréquence Relative
Année d'initiation des activités		
De 1992 à 2000	1	7%
De 2001 à 2007	8	57%
De 2008 à la date	5	36%
	14	100%
Secteur d'activité		
Secteur social (maison de retraite)	14	100%
	14	100%
Forme juridique		
Société anonyme	14	100%
	14	100%

Comme le montre le Tableau 31, les 14 entreprises sélectionnées sont composées de nouvelles entreprises sociales. Dès lors, pour l'année de début des activités sociales, comme c'est le cas des associations qui poursuivent des buts sociaux et économiques (par exemple, les maisons de retraite i.e. logement qui hébergent les personnes âgées) et en ce qui concerne leur structure juridique, les nouvelles entreprises sociales ont été classées selon les formes légales existantes en Colombie. Ces entreprises sociales présentes sont des sociétés anonymes. Le but est de se prononcer sur l'état de santé des nouvelles entreprises sociales en Colombie en vue d'établir une typologie et taxonomie des modèles statiques et modèles transformationnels des Business Models Sociaux.

Les premiers résultats descriptifs du questionnaire d'enquête concernent les visions stratégiques des entrepreneurs des entreprises sociales, dans le contexte colombien. Nous présenterons le choix des indicateurs de mesure de catégories de Business Model Social.

4.3. Mesure de Catégories des Variables de BMS

Nous présenterons, ci-après, les résultats de l'étude qualitative sur les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux, les indicateurs d'échelles précédentes du Business Model Social entrepreneurial. La collecte des données nous a conduits à sélectionner 14 entreprises sociales en Colombie. Les données ont été collectées au mois de septembre 2013. Les caractéristiques sélectionnées concernent des associations à visées sociales et économiques, comme c'est le cas des maisons de retraite. Ensuite, viennent les entreprises sociales sur le marché social. L'entreprise sociale la plus ancienne a été créée en 1996 et la plus récente, en 2008.

A. Description de l'offre de service social

Les maisons de retraite du secteur social traduisent l'intérêt de cette étude qualitative à travers l'orientation stratégique des entrepreneurs de ces entreprises sociales. Ainsi, un service social est fourni aux personnes âgées qui requièrent des soins spécifiques et une qualité de vie spéciale dans ces maisons.

Nous exposerons par la suite l'étude qualitative sur les variables clés, les questions associées et les réponses des entrepreneurs afin de connaître les visions de leur Business Model Social. Dans le chapitre 5, nous présenterons le traitement statistique à travers la classification de six variables, l'analyse de l'information rassemblée pour faire ressortir, par conséquent, des résultats révélateurs et extrêmes, des classes différenciées en fonction de variables clés de l'étude, des profils décelés par notre taxonomie, en précisant les modalités obtenues par les classes sur les visions des entrepreneurs, les centres des classes pour faire ressortir une configuration propre à chaque groupe d'entreprise sociale. Apparaissent, finalement, les conclusions des résultats de la classification et les profils obtenus pour montrer la nature des liens d'influence entre le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs de la communauté sociale (chapitre 6).

4.3.1. Mesure de catégories des variables antérieures de Business Model Social

Nous allons essayer de présenter des indicateurs de mesure de catégories sur les variables antérieures au Business Model Social.

Il s'agit ici du contexte des ressources et des objectifs de l'entreprise sociale. Demil & Lecocq (2010) montrent, dans leur modèle RCOV de compétences, les ressources, l'organisation interne et externe, et les valeurs des entreprises sociales. Le BM est donc divisé en 9 blocs, selon Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005), au moyen de la génération, la rémunération et du partage de

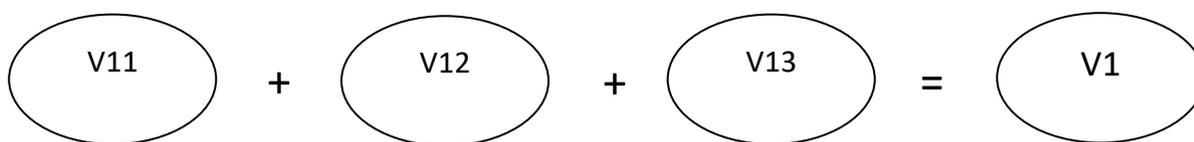
Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

la valeur d'après les travaux de Jouison et Verstraete (2008). Ainsi, leurs modèles se recentrent sur les perceptions et la vision des entrepreneurs du secteur social. Nous avons effectué une mesure de catégories sur la base de perceptions de l'entrepreneur interrogé par l'étude qualitative exploratoire en fonction du contexte qu'il perçoit, des ressources nécessaires au moyen du développement des activités et des objectifs de l'entreprise sociale pour diriger son modèle d'affaires.

4.3.1.1. La communauté sociale

La première variable « *la Communauté Sociale* » présente une variété de dimensions qui sont favorables ou défavorables aux organisations sociales. Le contexte accroît alors les phénomènes d'alliances stratégiques; celles-ci facilitent l'entrée, la sortie et la rétroaction pour faire face à l'environnement externe. Le contexte présente une forte tendance à l'incertitude informationnelle et à l'accélération d'une période économique. L'entrepreneur interrogé a une perception de l'environnement externe influant le Business Model Social de son entreprise. Cette étude qualitative exploratoire du contexte présente trois variables codifiées de la manière suivante : les déterminants institutionnels V11, les problèmes d'accès aux ressources externes V12 et les déterminants culturels V13. Comme l'illustre la Figure 43, chacune de ces trois variables font partie de la construction de la première variable clé V1.

Figure 43. L'assemblage de la variable « la Communauté Sociale »



4.3.1.1.1. Les déterminants institutionnels

Parmi les résultats de l'exploration qualitative et des échelles utilisées par Peng (2009), nous avons sélectionné six indicateurs. L'entrepreneur social doit mentionner son degré d'accord ou de désaccord selon les éléments suivants :

1. Les structures et l'environnement influencent les choix stratégiques des organisations.
2. Les mesures gouvernementales.
3. Les politiques fiscales.
4. Les changements sociaux et démographiques.
5. Les pressions exercées par l'environnement lors de l'obtention de ressources.
6. L'entrée d'un concurrent.

Nous avons sélectionné une échelle de mesure de catégories en cinq points (absolument insatisfait, très insatisfait, ni satisfait ni insatisfait, plutôt satisfait, très satisfait).

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

4.3.1.1.2. La consécution de ressources externes

Nous avons sélectionné quelques variables associées aux problèmes d'accès aux ressources externes proposées par Wernerfelt (1984) et Barney (1991). Ces difficultés pour accéder aux ressources externes peuvent affecter négativement la performance des nouvelles entreprises sociales et leur continuité sur le marché. L'exploration qualitative nous a permis de définir ces indicateurs. Les entrepreneurs sociaux sont interrogés sur les trois indicateurs suivants :

- La difficulté lors de l'obtention de ressources économiques.
- La difficulté lors de la recherche de personnel qualifié.
- La difficulté lors de la recherche de fournisseurs.

Nous avons sélectionné une échelle de mesure de catégories en cinq points (absolument insatisfait, très insatisfait, ni satisfait ni insatisfait, plutôt satisfait, très satisfait).

4.3.1.1.3. Les déterminants culturels

Pour mesurer les catégories des déterminants culturels, nous avons utilisé les indicateurs utilisés par Rocher qui établit que « la culture est un ensemble articulé sur les manières de penser, de sentir, d'agir plus ou moins formalisées et qui, apprises et partagées par une pluralité de personnes servent, d'une manière objective et symbolique, à construire à la fois ces personnes dans une collectivité particulière et distincte » (Rocher, 1985). Elles ont été également utilisées par Porter (1980). Ainsi, à un niveau organisationnel, la culture se crée dans un cadre de référence partagé avec la base sur laquelle sont fixées les modes de pensée qui permettent de croire et d'agir à l'intérieur de l'organisation, selon Etkin et Schvarstein (1995). Ainsi, la culture a comme fonction principale de faciliter l'adaptation externe et l'intégration interne du groupe et ainsi garantir sa survie, ajoute Schein (1988).

Les procédures qui s'appliquent dans un lieu déterminé avec une culture spécifique peuvent manquer dans un autre endroit de culture différente : la culture est un élément déterminant des succès ou des échecs des entreprises. Nous avons sélectionné deux indicateurs :

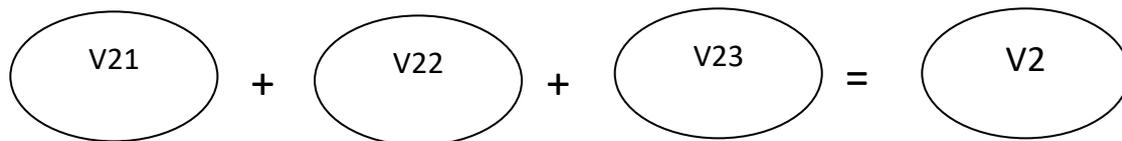
- Les diversités locales.
- La diversité de cultures des entreprises sociales.

Nous avons sélectionné une échelle de mesure de catégories en cinq points (absolument insatisfait, très insatisfait, ni satisfait ni insatisfait, plutôt satisfait, très satisfait).

4.3.1.2. *Les ressources et compétences*

Les ressources et la nécessité d'obtenir des mécanismes de coordination spécifiques à la combinaison et à la mise au point d'alliances stratégiques exigent que nous nous appuyions sur les résultats de l'exploration qualitative de l'entrepreneur social associés sur les ressources. Ces résultats peuvent se classer en trois catégories codifiées et sont, respectivement : la mise en place des compétences V21; les investissements et la technologie V22 et le réseau social V23. La Figure 44 illustre bien l'assemblage de la variable clé « *les Ressources et Compétences* ».

Figure 44. L'assemblage de la variable « les Ressources et Compétences »



4.3.1.2.1. La mise des compétences

Pour effectuer la mesure des catégories des compétences et la technologie obtenues par les résultats de l'étude qualitative, nous avons utilisé une échelle à partir des indicateurs mesurant un capital humain. Cette variable a été utilisée dans diverses recherches, notamment par Nonaka & Takeuchi (1995) et Zahra & George (2002).

Le capital humain s'exprime à travers le savoir-faire selon Nonaka & Takeuchi (1995) et Zahra & George (2002). Ces derniers obtiennent une ressource intangible à travers la connaissance de l'entrepreneur social et l'expérience afin que ce capital humain devienne opérationnel, ajoute Drew, (1996).

L'entrepreneur social est responsable du capital humain qui dépend des nécessités de son entreprise sociale, nous dit David Kolb.

Le personnel et les bénévoles, comme capital humain, doivent recevoir une formation permanente dans l'entreprise sociale. Ainsi, ils peuvent acquérir de nouvelles aptitudes et la motivation nécessaire pour contribuer à la mission sociale, selon Nonaka & Takeuchi (1995).

Les expériences issues de l'étude qualitative exploratoire du secteur social, qu'il s'agisse de succès ou d'échecs, bénéficient à l'entrepreneur et peuvent contribuer à l'amélioration des connaissances spécifiques de celui-ci, selon Senge (1990) et Zahra & George (2002).

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

Les différents éléments de l'échelle de mesure de catégories de la mise des compétences de l'entrepreneur social s'énoncent à travers les questions suivantes :

Les questions 1 à 6 nous permettent de parler du capital humain de l'entrepreneur. Les questions 1, 5 et 6 font référence au capital humain général et les questions 2, 3 et 4 au capital humain spécifique de l'entrepreneur social. La question 6 nous permet d'exposer une mesure sur les catégories des aptitudes de l'entrepreneur social liées aux connaissances pour démontrer ses capacités à travers l'aptitude à négocier avec les fournisseurs, la technologie utilisée dans le modèle d'affaire, le segment de marché-cible, les besoins de la clientèle, les caractéristiques spécifiques du service et le mode d'administration et également savoir si les connaissances spécifiques de l'entrepreneur social et son expérience sont liées au secteur social (question 4) et s'il a travaillé tout le temps dans le même Business Model Social (question 2 et 3).

1. Avez-vous eu une expérience avant de commencer votre première entreprise sociale ?
2. Avez-vous acquis une expérience dans l'activité actuelle ?
3. Votre formation professionnelle relève-t-elle de la même discipline que votre affaire ?
4. Avez-vous suivi une formation particulière en vue du développement de votre affaire ?

Pour les questions 1 et 2, nous avons sélectionné une échelle en cinq points : (inexpérience, début d'expérience, expérience normale, expérience nécessaire, expérience suffisante). Pour les questions 3 et 4, nous avons sélectionné une échelle en trois points : (non, un peu, oui). Nous avons proposé les questions de contrôle suivantes :

5. Quelle est votre formation professionnelle de base ?

(1 études de gériatrie, 2 études sur le travail social, 3 infirmerie, 4 psychologie, 5 ingénierie, 6 administration d'entreprises, 7 autres)

6. Si vous avez eu une expérience dans une autre entreprise ? Quel en était le domaine d'activité ?

(1 social 2 commercial 3 activités diverses)

4.3.1.2.2. Les investissements et la technologie

Le capital économique investi est l'indicateur le plus utilisé dans la littérature. Béjean et Gadreau (1997) et Mair & Marti (2004) analysent les sources de l'avantage concurrentiel à travers l'avantage par les coûts, la différenciation et la technologie (Porter, 1999). Nous y avons ajouté les

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

sources de financement. Les entrepreneurs sociaux sont interrogés en fonction des questions suivantes :

1. Les apports de coopération au capital.
2. La multiplicité de sources financières externes.
3. Le Gouvernement.
4. L'insuffisance de ressources financières investies.

La première question (1) nous permet d'évaluer les apports de coopération au capital investi (terrain, constructions, immeubles, meubles, technologie, etc). La question 2 a pour objectif d'identifier la multiplicité des sources financières externes (aide des amis, bénévoles, coopération internationale, entreprises privées). La question 3 est relative aux ressources provenant du Gouvernement. Enfin, la question 4 indique si les ressources financières investies ont été suffisantes pour couvrir les besoins de l'entreprise sociale comme le sont les ressources pour son fonctionnement normal. Nous avons sélectionné une échelle de mesure de catégories en cinq points: (en total désaccord, en désaccord, indifférent, d'accord, tout à fait d'accord).

L'insuffisance de ressources financières investies dans l'entreprise sociale est liée à trois composantes : l'ajustement lors de l'affectation des ressources, la fixation du niveau de réponse aux nécessités et l'organisation de sessions de formation (Tableau 32). La première composante est l'ajustement à l'affectation des ressources, et comprend les caractéristiques suivantes : situations complexes, coopération internationale des pays, politiques du Gouvernement; la deuxième, est la fixation du niveau de réponse aux nécessités de l'entreprise sociale et la troisième est l'organisation de sessions de formation comprenant les caractéristiques suivantes : émergence d'une culture organisationnelle et intégration d'une main d'œuvre diversifiée.

Tableau 32. L'insuffisance de ressources financières investies à l'Entreprise Sociale

L'ajustement à l'affectation des ressources	<ul style="list-style-type: none">- Situations complexes.- Coopération internationale des pays.- Politiques du Gouvernement national.
La fixation du niveau de réponse aux nécessités de l'entreprise sociale	
L'organisation de sessions de formation	<ul style="list-style-type: none">- Émergence d'une culture organisationnelle.- Intégration d'une main d'œuvre diversifiée.

4.3.1.2.3. Le réseau social

Le capital humain est associé à son capital social. Le capital social de l'entrepreneur est évalué à travers deux composantes : le réseau personnel (question 1) et le réseau social (questions 2, 3, 4, 5, 6, 7). Bayad et al. (2006), Mayntz (1987), Béjean et Gadreau (1997) les étudient afin d'évaluer les aides et l'acquisition de ressources des différents acteurs externes, au moyen des relations liées à l'environnement. Nous avons utilisé une échelle en cinq points (très mauvaises, mauvaises, ni bonnes ni mauvaises, bonnes, très bonnes). Les entrepreneurs sociaux sont interrogés sur les questions suivantes :

1. Relations avec les ami(e)s.
2. Relations avec le Gouvernement.
3. Relations avec l'entreprise privée.
4. Relations avec les bénévoles.
5. Relations avec les conseillers (comptables, avocats, administrateurs d'entreprises).
6. Relations avec l'entourage professionnel (fournisseurs, clients).
7. Relations avec les structures d'accompagnement social (psychologues, nutritionnistes, etc.).

La coopération n'est pas une nouveauté en elle-même. (Koenig, 1996) déclare qu'en créant des avantages stratégiques collectifs dans l'établissement de relations et canaux de communication et en permettant de s'informer sur les autres acteurs, le comportement des autres organisations devient prévisible selon Koenig (1990) lors de la formation des alliances stratégiques.

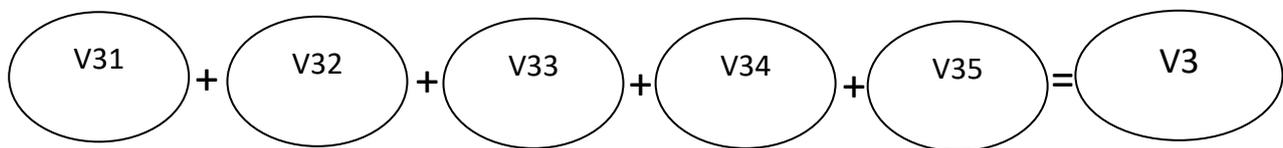
Le statut socio-économique de l'association (question 8) (l'association santanderienne de personnes âgées) (Rappa, 2000; Mahadevan, 2000; Shafer, Smith & Linder, 2005) l'appartenance à une famille d'entrepreneurs sociaux (question 9) (Ashoka) (Bayad et al. (2006) et la présence des partenaires investisseurs (question 10) (Warnier V. et al., 2004; Shafer, Smith & Linder, 2005) servent à montrer l'importance de son réseau relationnel. Nous avons utilisé une échelle de cinq points (très mauvaises, mauvaises, ni bonnes ni mauvaises, bonnes, très bonnes). Les entrepreneurs du secteur social sont interrogés en fonction des questions suivantes :

8. Le statut socio-économique de l'association santanderienne de personnes âgées.
9. L'appartenance à une famille d'entrepreneurs sociaux (Ashoka).
10. Les partenaires investisseurs.

4.3.1.3. Le principe de l'entreprise sociale

Pour la définition des objectifs communs à la relation, nous nous appuyons sur les résultats de l'exploration qualitative de l'entrepreneur pour la mesure des catégories de la troisième variable « le principe de l'entreprise sociale ». Ces catégories peuvent être classées en cinq composantes codifiées de la manière suivante : la pression sur l'entreprise sociale V31; l'attachement à l'entrepreneuriat V32; l'externalité aux processus d'interprétation des organisations sociales V33; l'orientation « individualiste » versus l'entrepreneuriale V34; et les innovations de l'entreprise sociale V35. La conjonction de ces composantes nous a permis d'évaluer la partie affective de l'entrepreneur envers ses entreprises sociales. La Figure 45 montre bien l'assemblage de la variable clé : « le Principe de l'Entreprise Sociale ».

Figure 45. L'assemblage de la variable « le Principe de l'Entreprise Sociale »



4.3.1.3.1. La pression sur l'entreprise sociale

L'entrepreneur social compte sur des objectifs très ambitieux pour développer ses activités entrepreneuriales, selon Hernandez et Marco (2006). Nous en avons précisé les raisons lors son interrogation pour l'étude qualitative exploratoire concernant la conduite de son entreprise sociale.

Nous nous sommes basés sur l'étude qualitative pour mettre en évidence les principaux objectifs de l'entreprise sociale liés à des raisons d'efficience et le dilemme entre ces objectifs (la pression sur l'entreprise sociale). Ceux-ci sont donc liés aux visions de l'entrepreneur social pour rassembler les ressources humaines intellectuelles et pour contribuer au développement économique et social de son affaire dans le contexte colombien. Dans cette dimension, les objectifs de l'entreprise sociale présentent des situations complexes de facteurs négatifs dûs aux pressions et cependant positifs en termes d'efficience.

Tableau 33. Les facteurs de l'entreprise sociale « raisons d'efficience » versus « dilemme entre objectifs »

Raisons d'Efficience
1. Obtention de ressources propres par l'auto-soutenance
2. Recherche d'une indépendance
3. Apporter et soutenir les nécessités de l'entreprise
4. Chercher un status social dans la société
5. Exploiter les opportunités
6. Une valeur joint pour le client final
7. Engagement à un plus haut niveau

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

Dilemme entre Objectifs
8. Contribuer avec la mission sociale au développement du pays 9. La création d'offre et des solutions communes uniques dans l'alliance 10. Innovation dans les processus de création de valeur sociale 11. Utiliser les compétences acquisés 12. Gagner argent

Nous avons révisé la diversité des facteurs des objectifs de l'entreprise sociale et sélectionné neuf indicateurs (Tableau 33) à partir de l'exploration qualitative des objectifs de cette entreprise proposés par Etkin et Schvarstein, 1995; Falconi, 1996; Eureka et Ryan, 1994.

A partir des résultats obtenus par l'exploration qualitative de la gestion de l'entrepreneur social, nous avons repris, en premier lieu, la remarque qu'il a exprimée sur les raisons d'efficience de son entreprise, à savoir, l'examen de sa situation d'exploration et d'exploitation des opportunités pour soutenir l'entrepreneuriat, selon Mair & Marti (2004) et March (1991) et également, le dilemme entre objectifs. Nous avons identifié, sur la base de la littérature consultée, les raisons d'efficience de l'entreprise sociale et les facteurs de dilemme entre les objectifs. Pour mieux répondre à la mesure de catégories de l'entrepreneur interrogé, il convient de distinguer entre les deux composantes les raisons d'efficience de l'entreprise sociale et le dilemme entre objectifs. Nous avons sélectionné une échelle de mesure de catégories en cinq points (en total désaccord, en désaccord, plutôt en désaccord, plutôt d'accord, entièrement d'accord).

L'analyse exploratoire centrée sur la composante « pression à l'entreprise sociale » nous a permis de déterminer trois axes :

- la mission sociale et l'engagement social.
- les nécessités des ressources.
- les visions des entrepreneurs sociaux.

Tableau 34. Les indicateurs mesurant la composante « pression à l'Entreprise Sociale »

Composantes	La mission sociale et l'engagement social à l'entreprise sociale	Les nécessités des ressources à l'entreprise sociale	Les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux à l'entreprise sociale
Indicateurs	4, 5, 6,7	1, 2, 3	8, 9,10,11,12

4.3.1.3.2. L'attachement à l'entrepreneuriat

Ceci sous-entend l'implication affective de l'entrepreneur social à l'entreprise. Cette variable est influencée par les nouvelles entreprises sociales en termes de continuité entrepreneuriale. À travers

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

la vision de l'entrepreneur liée à ses modèles d'affaires et en combinant les indicateurs utilisés par Etkin et Schvarstein (1995); Mair & Marti (2004); Andrews (1999); Lara (1991), nous avons retenu deux catégories : la mise en commun des ressources humaines et les actions communes.

Les différents éléments de l'échelle mesurant la mise en commun des ressources humaines à travers la dynamique et évolution affective sont liés aux questions suivantes :

- Les conflits liés aux processus avec le client.
- La performance dans l'utilisation et la pratique des processus.
- Les très hautes ambitions de l'entrepreneur.
- Les aventures entrepreneuriales.

Des différents éléments de l'échelle mesurant les actions communes à travers les problèmes économiques et l'implication sociale, nous avons sélectionné une échelle de mesure de catégories en cinq points (en total désaccord, en désaccord, plutôt en désaccord, plutôt d'accord, entièrement d'accord).

Tableau 35. Les actions communes à travers des problèmes économiques et l'implication sociale

Économique
- Conflits liés aux processus de partager ressources - Difficultés de fonctionnements - Nécessité des ajustements
Social
- Perte d'identité - Implication du travail - Difficultés de communication - Implication liée dans les capacités organisationnelles - Ajustements des objectifs

L'entrepreneur interrogé dans l'étude qualitative exploratoire a démontré la continuité de deux entreprises sociales et est donc fortement attaché à ces nouvelles entreprises. Il a de très hautes ambitions pour son entreprise, et de plus, il a la charge simultanée de deux affaires à gérer. Ces points ont montré que finalement l'entrepreneur social a dû abandonner une de ses entreprises et a cependant continué avec une seule entreprise sociale et il a trouvé une autre opportunité dans l'entreprise sociale, mais plus satisfaisante. Pour mesurer les catégories de l'attachement à l'entrepreneuriat, nous avons analysé ses composantes principales exposées dans la Figure 41.

Cette analyse nous conduit à présenter deux axes. Le premier est « le sentiment d'attaches émotionnelles » et le deuxième « la lutte à continuer avec ses entreprises sociales ». Sur le premier

axe, l'entrepreneur social s'est attaché à la performance dans l'utilisation et la pratique des processus montrant un développement.

4.3.1.3.3. La composante « externalité aux processus d'interprétation des organisations sociales »

Les processus d'interprétation sont différents d'une organisation à l'autre, du fait de variations, tant de l'environnement des organisations que de leurs caractéristiques spécifiques. La question est de savoir si les processus d'interprétation varient d'un projet à l'autre du fait notamment des perceptions du contexte, mais également en raison de modifications de l'environnement durant le projet : cela peut constituer un élément fort dans la compréhension de l'entreprise sociale. Selon la typologie des modes d'accès à l'interprétation définie par Daft & Weick (1984), nous souhaitons proposer un élément central qui s'intitule : « comment se forment les projets sociaux ».

En appréhendant le raisonnement des décideurs, il ressort qu'il est essentiel de comprendre les choix faits par ces derniers, selon Laroche et Nioche (2006). Ainsi, l'approche sociocognitive se situe dans l'analyse processuelle autour des systèmes d'interaction entre l'individu, son environnement social, son environnement et le contexte de l'entreprise sociale. De même, l'analyse processuelle suppose l'étude des processus autour de trois catégories énoncées précédemment :

- la première est le contexte des processus de l'entreprise sociale et est représentée par les relations que le projet entretient avec son environnement (notions de perception sélective, intentionnelle ou non, de l'environnement).
- La deuxième, qui est l'analyse du contenu des processus sociaux, est abordée sous l'angle des démarches des acteurs et leurs comportements dans leurs processus d'interprétation.
- La troisième, représente la dynamique du processus qui donne à examiner l'enchaînement des observations dans les catégories précédentes. Par ailleurs, Peng (2009) propose de retenir, dans cette catégorie d'analyse, les logiques de causalité qui traduisent l'enchaînement des interactions au cours du processus.

Pour mesurer les catégories de la composante de l'externalité dans les processus d'interprétation des organisations sociales, nous avons repris quelques modifications des indicateurs développés par Daft & Weick (1984). L'entrepreneur social a été interrogé sur les projets de l'entreprise sociale. Etant donné que l'entreprise dépend de facteurs provenant de l'environnement externe et des processus internes des activités sociales pour la continuité entrepreneuriale, nous avons sélectionné une échelle de mesure de catégories en cinq points (en total désaccord, en désaccord, plutôt en désaccord, plutôt d'accord, entièrement d'accord).

1. L'entreprise sociale doit s'adapter aux éventualités.
2. L'entreprise sociale doit entretenir des rapports avec des personnes importantes.
3. L'entreprise sociale doit avoir une éthique et des valeurs.
4. L'entreprise sociale doit jouir de nombreux appuis.
5. L'entreprise sociale doit attacher une grande importance à la confidentialité.

4.3.1.3.4. Orientation de l'entreprise sociale

- La composante l'orientation « individualiste » versus entrepreneuriale

Les individus envoient et reçoivent des informations et, en quelque sorte, accomplissent un processus d'interprétation. Ce postulat suppose une analogie entre les processus d'interprétation organisationnels et individuels, tout en soulignant que la différence réside dans l'aptitude des organisations à conserver surtout les acquis. En conséquence, Weick (1979) précise que c'est l'atteinte d'un consensus entre les membres qui caractérise l'acte d'organisation. Nous comprenons que l'entreprise sociale ne fait pas nécessairement l'objet d'un consensus entre individus. Néanmoins, le projet, dont l'incertitude est générée par la multitude de variables qu'il met en relation, procède d'une nécessaire convergence, du moins dans la démarche cognitive d'assemblage, par l'individu, de ces différents éléments en garantissant à sa construction la dimension systémique de l'interprétation accordée par les auteurs à l'organisation.

L'entrepreneur social, lors de l'étude qualitative exploratoire d'une orientation individualiste vs entrepreneuriale, est animé par la volonté de prendre un risque moyen dans l'entreprise par l'utilisation de stratégies proactives et d'une d'innovation à ses modèles d'affaires sociales. Les questions formulées ont été les suivantes :

Quel type de risque prenez-vous dans votre entreprise sociale ?

1. On ne prend pas de risque.
2. Quelques risques.
3. Un risque modéré.
4. Prendre le risque.
5. Prendre des grands risques.

Quelle stratégie utilisez-vous dans votre entreprise sociale ?

1. Proactive (agir pour provoquer des changements souhaités).
2. Réactive (réagir rapidement au changement de l'environnement).
3. Préactive (se préparer au travers de changement anticipés).

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

L'entrepreneur social dans l'étude qualitative regarde, dans les maisons de retraites, les aspects qui satisfont le plus les personnes âgées : leur vie affective, les plus préoccupants : la maison de retraite dans laquelle vivent les personnes âgées et les aspects moins préoccupants : le temps libre dont disposent les personnes âgées. Dès lors, Il regarde les maisons gériatriques ainsi :

- bon aujourd'hui.
- il y a 5 ans, acceptable.
- et après de 5 ans, très bon.

L'exploration qualitative des échelles de mesure de catégories. Les différents éléments de l'échelle mesurent les aspects qui satisfont plus ou moins les personnes âgées. Nous avons sélectionné une échelle de mesure de catégories en six points (l'harmonie des personnes âgées avec leur famille, leur vie affective, leur santé, leurs occupations dans la maison de retraite).

Pour mesurer les catégories de la prospective de l'entreprise sociale, nous avons repris les échelles utilisées par Smida et Condor (2002). L'entrepreneur social interrogé doit répondre aux questions suivantes sur une échelle en cinq points (très mauvais, mauvais, acceptable, bon, très bon).

Comment est-ce que vous voyez les maisons gériatriques ?

1. Aujourd'hui.
2. Il y a 5 ans.
3. Après de 5 ans.

L'exploration qualitative des échelles de mesure de catégories montrent les différents éléments de l'échelle mesurant ce qui préoccupe plus ou moins les personnes âgées dans les maisons gériatriques. Nous avons sélectionné une échelle de mesure de catégories en six points (le temps libre dont on dispose, la maison de retraite dans laquelle on vit, la qualité environnementale où l'on vit, la possibilité d'acheter les choses que la personne désire).

4.3.1.3.5. Les innovations de l'entreprise sociale

Pour mesurer les catégories de l'innovation de l'entreprise sociale, nous avons repris les échelles utilisées par Leifer, O'Connor & Rice (2001) et Trout & Rivkin, (2000). Les entrepreneurs sociaux doivent répondre aux questions suivants sur une échelle de cinq points (sans aucune importance, peu d'important, ni peu ni beaucoup, important, très important).

1. Les innovations dans le service social offertes aux personnes âgées.
2. Les changements introduits dans le service offert relatif à l'offre de la concurrence.

3. Les investissements qui sont réalisés dans l'innovation.
4. Nos investissements dans l'infrastructure de prestation du service social.

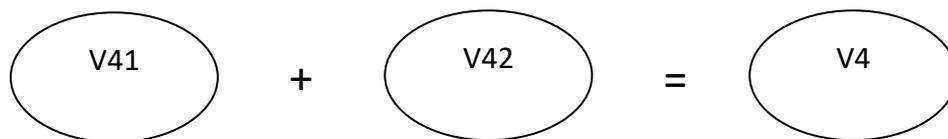
4.3.2. Mesure de catégories des variables précédentes du Business Model Social

Nous avons mentionné trois de ces dimensions relatives au Business Model Social. Il s'agit des dimensions d'ordre économique et affectif et de la continuité entrepreneuriale.

4.3.2.1. La performance du service social

Nous nous appuyons sur les résultats de l'exploration qualitative associés à la quatrième variable sur « la performance du service social ». En effet, ceux-ci peuvent être classés en deux catégories codifiées de la manière suivante : l'une portant sur l'état de santé de la nouvelle entreprise sociale V41 et l'autre sur la situation financière de celle-ci V42. La Figure 46 illustre bien l'assemblage de la variable clé « performance du service social ».

Figure 46. L'assemblage de la variable « la Performance du Service Social »



4.3.2.1.1. L'état de santé de la nouvelle entreprise sociale

Pour déterminer la santé financière de l'entreprise sociale et de son chiffre d'affaires, on montre dès lors la cohérence avec les variables. À partir des échelles de mesure des catégories utilisées par Morris, Schindehutte & Allen (2005); Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005); Warnier et al. (2004); Lecocq et al. (2006); Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur (2002), nous avons sélectionné les indicateurs suivants :

Êtes-vous satisfait de l'évolution des résultats dans l'exercice de votre entreprise sociale dans :

1. L'évolution du nombre de personnes âgées inscrites.
2. L'évolution du chiffre d'affaires et bénéfice économique net.
3. La nouvelle structure de rentabilité financière (structure de coûts et marges d'utilité).
4. La santé financière.
5. Le retour sur investissement/ répartition des sources de revenus dans l'entreprise sociale.
6. Le rendement interne de l'entreprise sociale.

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

L'échelle de mesure des catégories utilisée compte cinq points (en total désaccord, en désaccord, plutôt en désaccord, plutôt d'accord, entièrement d'accord). Les questions 1 et 2 sont formulées en termes d'indicateurs financiers à l'instar du chiffre d'affaires (1) le nombre de personnes âgées (2). L'échelle de mesure de catégories utilisée en cinq points (en total désaccord, en désaccord, plutôt en désaccord, plutôt d'accord, entièrement d'accord). Les questions 3 et 4 sont formulées en termes d'indicateurs financiers à l'instar de la nouvelle structure financière de rentabilité (3) la santé financière (4). La question 5 destinée au retour sur investissement et la répartition des sources de revenus dans l'entreprise sociale (en total désaccord, en désaccord, plutôt en désaccord, plutôt d'accord, entièrement d'accord). La question 6 sur le rendement interne de l'entreprise sociale a une échelle de mesure de 5 catégories (en total désaccord, en désaccord, plutôt en désaccord, plutôt d'accord, entièrement d'accord).

4.3.2.1.2. La situation financière de la nouvelle entreprise sociale

L'état de santé de la nouvelle entreprise sociale prend appui sur l'amélioration et la performance financières. Ces indicateurs montrent le développement de l'entreprise sociale dans sa structure financière dégageant de son activité des profits économiques et sociaux des associations. Ces entreprises ont utilisé une stratégie associée aux Business Models Sociaux. Ainsi, en analyse financière, l'indicateur du résultat d'exploitation permet de calculer la rentabilité économique d'une entreprise sociale à travers l'exploitation de ses facteurs de production.

L'information recueillie par les entrepreneurs sociaux a permis de montrer l'évolution de la prestation de service aux personnes âgées et les chiffres d'affaires dans les maisons de retraite. Dès lors, on prend les items proposés par Shafer, Smith & Linder (2005); Lecocq et al. (2006); Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005). Les entrepreneurs sociaux doivent mentionner leur degré d'accord ou de désaccord avec les indicateurs suivants :

1. Êtes-vous satisfait des ressources financières de l'entreprise sociale ?
2. Avez-vous enregistré une amélioration financière dans l'entreprise sociale ?
3. L'amélioration financière est due essentiellement aux visions stratégiques des dirigeants.
4. Les revenus financiers produits par l'entreprise sociale sont suffisants.
5. Les revenus produits vient des alliances stratégiques (État, entreprise privée, bénévoles, coopération nationale et coopération internationale).

L'échelle de mesure de catégories utilisée est en cinq points (en total désaccord, en désaccord, plutôt en désaccord, plutôt d'accord, entièrement d'accord).

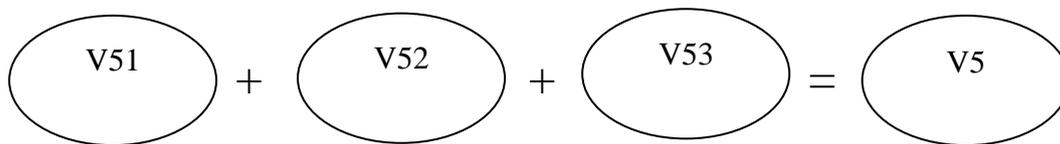
4.3.2.2. Les manifestations affectives (satisfaction de l'entrepreneur social)

Le Business Model Social pourrait être associé à la cinquième variable associée à « *la satisfaction de l'entrepreneur social* », à la gestion et à la performance des entreprises sociales, selon Yeung, Ulrich, Nason & Von Glinow (1999). Selon les objectifs économiques et sociaux attendus de l'entreprise sociale, nous avons distingué trois variables codifiées de la manière suivante :

- Le BMS axé sur la satisfaction de capacités et compétences organisationnelles V51.
- Le BMS axé sur la satisfaction de la performance économique de la nouvelle entreprise sociale V52.
- Le BMS axé sur la satisfaction de l'aventure entrepreneuriale V53.

La Figure 47 illustre bien l'assemblage de la variable clé « *Satisfaction de l'Entrepreneur Social* ».

Figure 47. L'assemblage de la variable « la Satisfaction de l'Entrepreneur Social »



4.3.2.2.1. Le BMS axé sur la satisfaction de capacités et compétences organisationnelles

Pour mesurer les catégories du BMS affectif dans la dimension de la satisfaction des capacités et des compétences organisationnelles, nous avons repris les indicateurs proposés par Ackoff (2000). Ainsi, l'entrepreneur social interrogé doit faire son évaluation en utilisant une échelle en cinq points (tout à fait insatisfait, très insatisfait, ni satisfait ni insatisfait, plutôt satisfait, très satisfait) intégrant les propositions suivantes :

1. L'entreprise sociale encourage le travail en équipe.
2. Les employés ressentent de l'enthousiasme pour le projet social.
3. L'entreprise sociale a une image et une identité accessibles.
4. L'entreprise sociale a une trajectoire et une reconnaissance dans le travail social.
5. L'entreprise sociale a suscité un grand enthousiasme.

4.3.2.2.2. Le BMS axé sur la satisfaction de la performance économique de la nouvelle entreprise sociale

Nous avons repris les items proposés par Lecocq et al. (2006). L'entrepreneur a été interrogé sur le degré de satisfaction de la performance de la nouvelle entreprise sociale, en utilisant une échelle en cinq points (totalement insatisfait, très insatisfait, ni satisfait ni insatisfait, plutôt satisfait, très satisfait).

1. Satisfaction en raison du chiffre d'affaires atteint.
2. Satisfaction en raison du nombre atteint de personnes âgées.
3. Satisfaction de par la santé financière.
4. Satisfaction des résultats de l'entreprise sociale dans sa conception totale.

4.3.2.2.3. Le BMS axé sur la satisfaction de l'aventure entrepreneuriale

Pour mesurer les catégories de satisfaction de l'aventure entrepreneuriale, nous avons repris la mesure proposée par Andrews (1999). L'entrepreneur social a été interrogé sur son degré d'appréciation sur les questions suivantes en utilisant une échelle en cinq points (totalement insatisfait, très insatisfait, ni satisfait ni insatisfait, plutôt satisfait, très satisfait).

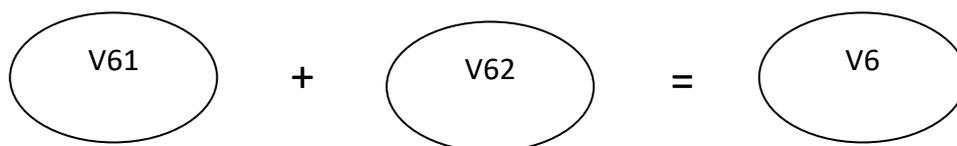
1. Vous avez réussi les propos de l'entreprise sociale.
2. Vous avez réussi dans les goals de l'entreprise sociale.
3. Vous avez réussi vos rêves dans l'entreprise sociale.

4.3.2.3. La continuité entrepreneuriale

Pour mesurer les catégories de la sixième variable « *la Continuité Entrepreneuriale* » des entreprises sociales, Morris, Schindehutte & Allen (2005); Ayadi et al. (2005) ont traité des compétences fondamentales qui correspondent à une capacité interne ou à un ensemble de capacités permettant à l'entreprise de fournir un bénéfice particulier aux consommateurs. Nous nous sommes basés sur les résultats issus de l'exploration qualitative de l'entrepreneur sur la continuité entrepreneuriale.

En effet, ceux-ci peuvent être classés en deux catégories codifiées de la manière suivante : consolidation V61, diversification et réussite entrepreneuriale V62. La Figure 48 illustre bien l'assemblage de la variable clé qui est « *la Continuité entrepreneuriale* ».

Figure 48. L'assemblage de la variable « la Continuité Entrepreneuriale »



L'entrepreneur social a été interrogé sur la viabilité de l'entreprise sociale au moyen des questions suivantes et en utilisant une échelle en cinq points (tout à fait insatisfait, très insatisfait, ni satisfait ni insatisfait, plutôt satisfait, très satisfait).

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

1. L'accès au champ social.
2. L'accès aux clients.
3. L'approvisionnement.
4. Les situations financières.
5. L'organisation de l'entreprise sociale et la gestion.
6. Les partenaires investisseurs.
7. Les changements culturels.
8. La performance et pratique des processus.

Tableau 36. Synthèse des indicateurs mesurant les variables de Business Model Social

Variables de Business Model Social	Intitulé	Composantes	Références Bibliographiques
Le Contexte	La Communauté Sociale (V1)	Les Déterminants Institutionnels (V11)	Peng (2009).
		La Consécution de Ressources Externes (V12)	Wernerfelt (1984); Barney (1991).
		Les Déterminants Culturels (V13)	Rocher (1985); Etkin et Schvarstein (1995); Schein, (1988); Porter (1980).
Les Ressources	Les Ressources, et Compétences (V2)	La Mise en Place des Compétences (V21)	Nonaka & Takeuchi (1995); Zahra & George (2002); Drew (1996); Senge (1990).
		Les Investissements et la Technologie (V22)	Béjean et Gadreau (1997); Mair & Marti (2004); Porter (1999).
		Le Réseau Social (V23)	Bayad et al. (2006); Mayntz (1987); Béjean et Gadreau (1997); Koenig (1990, 1996).
Les Objectifs de l'Entreprise Sociale	Le Principe de l'Entreprise Sociale (V3)	La Pression sur l'Entreprise Sociale (V31)	Hernandez et Marco (2006).
		L'Attachement à l'Entrepreneuriat (V32)	Etkin et Schvarstein (1995); Mair & Marti (2004); Andrews (1999); Lara (1991).
		L'Externalité aux Processus d'Interprétation des Organisations Sociales (V33)	Daft & Weick (1984); Laroche et Nioche (2006).

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

		L'Orientation Individualiste versus Entrepreneuriale (V34)	Weick (1979); Smida et Condor (2002).
		Les Innovations de l'Entreprise Sociale (V35)	Leifer, O'Connor & Rice (2001) et Trout & Rivkin, (2000).
Les Manifestations Économiques de l'Entreprise Sociale	La Performance du Service Social (V4)	L'État de Santé de la Nouvelle Entreprise Sociale (V41)	Morris, Schindehutte & Allen (2005); Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005); Warnier V. et al. (2004); Lecocq et al. (2006); Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur (2002).
		La Situation Financière de la Nouvelle Entreprise Sociale (V42)	Shafer, Smith & Linder (2005); Lecocq et al. (2006); Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005).
Les Aspirations de l'entrepreneur du secteur social	La Satisfaction de l'Entrepreneur Social (V5)	La Satisfaction de Capacités et Compétences Organisationnelles (V51)	Ackoff (2000).
		La Satisfaction de la Performance Économique de la Nouvelle Entreprise Sociale (V52)	Lecocq et al. (2006).
		La Satisfaction de l'Aventure Entrepreneuriale (V53)	Andrews (1999).
La Continuité Entrepreneuriale	La Continuité Entrepreneuriale (V6)	La Consolidation (V61)	Morris, Schindehutte & Allen (2005); Ayadi et al. (2005).
		La Diversification et Réussite Entrepreneuriale (V62)	Morris, Schindehutte & Allen (2005); Ayadi et al. (2005).

Le Tableau 36 compile la synthèse des échelles de mesure de catégories des variables antérieures et précédentes du Business Model Social ainsi que les références bibliographiques. La grille d'analyse proposée dans la littérature de six variables clés a été sélectionnée pour capter et interpréter les configurations. Nous avons choisi des indicateurs de mesure de catégories des variables qualitatives du Business Model Social. Ces variables intègrent les échelles de mesure de catégories des variables composites.

Chapitre 4. Mesure de Catégories des Variables et Fondements Méthodologiques de la Phase Qualitative

Nous avons évalué ensuite la qualité qualitative des indicateurs de mesure de catégories des variables antérieures et précédentes du Business Model Social. L'objectif est de pouvoir élaborer une taxonomie quantitative du Business Model Social, en effectuant une analyse de correspondance respective basée sur les variables clés de l'étude et sur la base de données des quatorze (14) entrepreneurs des maisons de retraite (hébergement des personnes âgées) du secteur social (qui sera présenté dans le chapitre 5).

CONCLUSION

La grille de lecture obtenue par l'étude qualitative exploratoire est le point de référence pour l'élaboration du questionnaire d'enquête, dès lors, nous pouvons obtenir une mesure de catégories des variables caractéristiques sur la nature des liens d'influence entre le Business Model et la vision stratégique de l'entrepreneur social. Le questionnaire d'enquête est articulé au travers des thèmes suivants :

- « *Information Générale* » : les questions correspondent aux caractéristiques de l'entreprise sociale (activité principale, secteur d'activité, type d'entreprise sociale, forme juridique, année de commencement des activités sociales, etc.).
- « *Le Principe de l'Entreprise Sociale* » : les questions sont basées sur « les raisons d'efficience et le dilemme entre les objectifs de l'entreprise sociale », « l'attachement à l'entrepreneuriat » et « la réussite de l'entreprise sociale ».
- « *Les Ressources et Compétences* » : les questions ont porté sur les ressources sociales, financières et relations sociales de l'entreprise sociale.
- « *L'orientation* » : les questions ont porté sur le risque et la stratégie de l'entreprise sociale.
- « *La Communauté Sociale* » : les questions sont basées sur « les déterminants institutionnels », « les problèmes d'accès aux ressources externes » et « les déterminants culturels ».
- « *La Performance du Service Social* » : les questions sont basées sur « l'état de santé de la nouvelle entreprise sociale » et « l'amélioration et la performance financière ».
- « *Les Innovations de l'Entreprise Sociale* » : les questions sont basées sur l'innovation de l'entreprise sociale.

- « *La Satisfaction de l'Entrepreneur Social* » : les questions sont basées sur « la satisfaction des capacités et des compétences organisationnelles », « la satisfaction de la performance économique de la nouvelle entreprise sociale » et « la satisfaction de l'aventure entrepreneuriale ».
- « *La Continuité Entrepreneuriale* » : les questions sont basées sur « la consolidation et la diversification » et « la réussite entrepreneuriale » en termes de survie pour la continuité de l'entreprise sociale.

Le questionnaire s'est déroulé en face-à-face avec les entrepreneurs sociaux comme méthode de collecte de données sur les maisons de retraite colombiennes. La constitution d'échantillon a inclus 14 entreprises sociales : des associations qui poursuivent un but économique et social.

À partir du travail de terrain et une approche taxonomique des configurations de Business Model Social, nous avons présenté une analyse des choix de variables pour la classification du Business Model Social. Nous avons sélectionné les variables précédentes et les indicateurs de mesure de catégories des configurations qualitatives du Business Model Social entrepreneurial comme critères de classement.

CHAPITRE 5. LES RÉSULTATS DE LA CLASSIFICATION DE BUSINESS MODEL SOCIAL : ÉTUDE DE CAS QUALITATIVE

INTRODUCTION

Ce chapitre se propose de montrer les résultats de l'étude de cas qualitative à travers une taxonomie mettant en évidence les différentes configurations de Business Model Social. L'objectif est de structurer le sujet du caractère dimensionnel étudié autour d'un nombre limité de configurations (Miller, 1996) en utilisant une approche méthodologique (Greenacre (1984; 1986); Hoffman & Franke (1986); Carroll & Green (1987); Levine (1979)) pour classifier et présenter une analyse des résultats quantitatives des catégories distinctes des entreprises sociales.

I. Les étapes et les résultats de l'analyse



II. Proposition d'une taxonomie de trois configurations



III. Interprétation des profils de la performance des entrepreneurs dans le Business Model Social

Nous commencerons, pour présenter le cadre méthodologique de l'analyse de correspondance. La première section montre les étapes et les analyses effectuées (5.1.). Les différentes configurations de Business Model Social, constitueront la deuxième section (5.2). Pour finir, les résultats quantitatifs obtenus par la grille opérationnelle sur les profils des visions des entrepreneurs sociaux associés à chaque configuration du Business Model Social et qui interprétera les catégories proposées (5.3.).

5.1. Les étapes et les résultats de l'analyse

La meilleure façon de classer consiste à établir une taxonomie basée sur l'analyse d'un nombre limité de configurations induites par un terrain de l'étude que nous comparerons avec la typologie (Miller, 1996) dans la mesure de catégories qui privilégient les configurations conceptuelles déduites de la littérature pour obtenir une analyse de la situation de l'entreprise sociale.

Grâce à ces variables tirées de l'enquête, et qui sont de type qualitatif, la méthodologie de travail est l'analyse de correspondance. En effet, la démarche méthodologique combine diverses étapes; nous avons sélectionné les variables de classification obtenus par l'exploration qualitative (analyses de correspondance) en articulation avec notre cadre d'analyse théorique (5.1.1.). Nous avons vérifié, ensuite, la qualité des variables qualitatives de l'étude (5.1.2.). Nous avons opté pour les taxonomies qui utilisent les tables de contingence et centre de classes des variables antérieures et précédentes de Business Model Social.

5.1.1. Le type de classification choisie : la taxonomie

Pour cela, notre étude qualitative a été menée afin d'identifier différents groupes de visions stratégiques des entrepreneurs en fonction de la pondération de six variables clés de l'étude (la communauté sociale, les ressources et les compétences, le principe de l'entreprise sociale, la performance du service social, la satisfaction de l'entrepreneur social et la continuité entrepreneuriale). Cette classification s'inscrit dans une logique configurationnelle. Cependant, Miller (1996) explique l'approche configurationnelle à travers deux méthodes distinctes : la typologie ou la taxonomie. La classification, à partir d'un échantillon des entreprises et les résultats des données, consiste à pouvoir extraire les catégories dans le but de distinguer les groupes des entreprises à partir d'un ensemble de facteurs de différenciation (les variables clés de l'étude).

Classifier signifie extraire d'un tableau des données ou des observations, des catégories ou des groupes. D'ailleurs, les diverses travaux effectués par les auteurs ont tenté de distinguer plusieurs groupes d'entreprises sociales à l'aide d'un ensemble de facteurs de différenciation. Nous pouvons citer de nombreux travaux portant sur cette perspective, par exemple, les typologies organisationnelles de Miles & Snow (1978), les taxonomies de Galbraith & Schendel (1983). De notre côté, la classification est importante pour identifier la segmentation d'un échantillon d'associations ayant un but social et économique, en fonction de six facteurs de différenciation (les variables clés de l'étude). Cette classification est indispensable à l'identification des modèles d'affaires des associations. Le profil de chaque catégorie sera interprété selon sa configuration sur la fréquence des données des variables clés de la classification.

Le choix d'une méthode d'analyse dépend de l'objectif de la recherche et des résultats de l'étude. Nous présentons ci-après le schéma de la méthodologie de la classification.

5.1.1.1. Le schéma de la méthodologie de la classification

Il convient de formuler la problématique pour répondre aux processus qualitatifs de la classification, le choix de l'analyse de correspondance comme mesure de chaque catégorie de variables des entrepreneurs sociaux (la fréquence observée entre les réponses), puis vient le choix d'une méthode de classement adaptée à l'étude (pour notre cas il s'agit de l'essai de la chi-square), au moyen de l'approche configurationnelle dans les techniques de taxonomie ou de typologie, une fois que les catégories sont faites intervient la détermination du nombre de groupes, puis l'interprétation des profils des groupes dans le Business Model Social.

Le chercheur doit examiner et définir les méthodes à utiliser et justifier son choix en accord avec la nature de la recherche.

5.1.1.1.1. Typologie vs taxonomie

Il existe deux approches de classification afin de former des configurations, selon Miller (1996) : la taxonomie et la typologie pour que le chercheur puisse identifier les propriétés de chacune et dès lors, choisir la meilleure pour sa recherche.

1. La typologie

La première approche de classification se base sur les analyses typologiques et regroupent un certain nombre d'objets en catégories homogènes. Ainsi, la typologie est le fondement de la similitude des éléments à l'intérieur de chaque catégorie présentée. Malhotra et al., (2007) mentionnent que « l'objectif principal est de classer des individus dans des groupes relativement homogènes en fonction de l'ensemble des variables considérées » (p.555). De plus, l'analyse typologique fait référence aux apports de la littérature sur le Business Model Social et la typologie se fonde sur la recherche déductive.

2. La taxonomie

La deuxième approche de classification correspond à la taxonomie quantitative, l'identification des classes naturelles émanant des résultats obtenus à partir des données qualitatives. De ce fait, la taxonomie est plus solide que la typologie de faits réels d'information recueillie pour le travail de terrain. Du point de vue épistémologique, la taxonomie relève du raisonnement inductif dans le terrain pour montrer l'ensemble des facteurs de différenciation. En conséquence, la taxonomie permet de faire apparaître des classes significatives et conceptuellement fiables, conclut Miller (1986).

5.1.1.1.2. Choix de l'algorithme de classification

Le choix d'un algorithme de classification est une des méthodes les plus utilisées pour élaborer des taxonomies, selon Ketchen & al., (1997). Les algorithmes de classifications utilisent des techniques d'analyses multivariées, comme le mettent en évidence Jolibert et Jourdan (2006, p.356). L'objectif des méthodes de classification cherche à regrouper des individus en un nombre restreint de groupes homogènes en fonction d'un ensemble de critères de classification (Bouroche et Saporta, 1989, p.48). En effet, elles requièrent un certain nombre de paramètres, comme la sélection des variables catégoriques et le choix de la méthode d'évaluation des résultats.

Le choix des deux procédures d'itération (en groupes homogènes et non hiérarchiques) avant le traitement des données s'impose.

1. La classification en groupes homogènes

Il s'agit de répartir les données en différents groupes. La procédure de groupes homogènes est alors caractérisée par un arbre de classification « *dendogramme* » : il s'agit d'un outil graphique sur la détermination du nombre de catégories/configurations Malhotra (2004) des différentes phases de regroupements qui indiquent le nombre de groupes réunis à chaque étape. Ainsi, le dendogramme précise l'indice de fusion au niveau de l'agglomération (les groupes ainsi formés sont hétérogènes).

Les algorithmes de classification présentent plusieurs problèmes de l'analyse taxonomique liés au choix des chercheurs et requièrent un certain nombre de paramètres, selon Miller, (1996) comme l'est 1. Dans le choix arbitraire des variables de catégories (Ketchen, Thomas & Snow, 1993) (les variables de catégories sont prédéfinies par les résultats obtenus de l'exploration qualitative en concordance avec le cadre théorique); 2. Le choix de la méthode d'évaluation de mesure de catégories, selon Greenacre, 1984; Hoffman & Franke (1986) (l'analyse statistique et l'analyse de correspondance, à travers l'évaluation de la qualité qualitative des variables antérieures et précédentes du BMS); 3. Le choix de l'algorithme de classification, selon Ketchen & Shook (1996) (l'utilisation de la méthode de classification non hiérarchique pour classer des individus dans des groupes prédéterminés); 4. La détermination du nombre de configurations, selon Ketchen & Shook (1996) (la classification non hiérarchique a permis de déterminer le nombre de configurations); 5. La vérification des résultats taxonomiques, selon Ketchen & Shook (1996), Levine (1979), Lebart, Morineau & Warwick (1984) (l'analyse de correspondance sur chacune des variables de catégories); Les résultats peu stables des nouvelles entreprises sociales, selon Hatten & Hatten (1987).

2. La classification non hiérarchique

Le choix de la procédure d'itération non hiérarchique avant le traitement des données. La classification non hiérarchique permet de classer des individus dans des groupes prédéterminés, elle exige d'indiquer le nombre de catégories avant toute itération. Cependant, les deux inconvénients majeurs rencontrés sont : le nombre de groupes qui doit être spécifié au préalable et le choix des centres de groupes qui est assez arbitraire, selon Malhotra et al., (2007). Le chercheur doit sélectionner le nombre de groupes et calculer les centres de classes finaux indispensables (la fréquence moyenne de la catégorie) à l'analyse et l'interprétation des profils dégagés, d'après Overall J. (1964). D'un autre côté, le principal reproche à la méthode non hiérarchique est la subjectivité du chercheur qui choisit lui-même les noyaux des catégories.

En conclusion, l'approche choisie est fondée sur une démarche qualitative de classification pour construire, alors, des taxonomies comprenant les associations qui poursuivent des buts sociaux et économiques. Notre classification a une approche théorique inspirée d'approches de configurations préexistantes dans la littérature. Ainsi, la construction d'une classification au moyen d'une approche taxonomique, peut, dès lors, déterminer les frontières entre les groupes identifiés des entrepreneurs. Nous avons opté pour le type de classification non hiérarchique.

5.1.2. La vérification de la qualité qualitative des variables catégoriques

Nous évaluons la qualité qualitative des variables antérieures et précédentes du Business Model Social entrepreneurial utilisées comme critère de classification. En effet, l'évaluation des indicateurs de mesure de catégories des variables retenus a été réalisée au moyen d'une analyse de correspondance (ANACOR).

L'objectif de la technique d'analyse de correspondance est d'analyser les relations entre les ensembles de variables qualitatives. C'est une technique qui facilite la réduction dimensionnelle d'objets dans l'ensemble d'attributs et la carte perceptuelle des objets relatifs à ces attributs, selon Carroll & Green (1987). Les enquêteurs ont mis au point des variables nominales dans un souci de *quantifier les données qualitatives*. L'analyse de correspondance diffère des autres techniques d'interdépendance, de par sa facilité à installer des données non métriques et des relations non linéaires (Green & Carmone, 1969).

Pour les données non métriques, les données sont les suivantes : attributs, caractéristiques ou propriétés catégoriques qui identifient ou décrivent un sujet. Ainsi, sont décrites des différences dans un type ou une classe en indiquant la présence ou l'absence d'une caractéristique ou d'une propriété. On représente plusieurs propriétés qui sont moins précises ou rigoureuses et discrètes, possédant une caractéristique particulière (en sont exclus les autres). Dans sa forme basique, l'analyse de correspondance emploie la table de contingence de Greenacre, M. J. (1986), qui est la tabulation croisée de multiples variables catégoriques. Si ces données se transforment en données non métriques à un niveau métrique, on réalise la performance d'une réduction dimensionnelle (similaire à l'analyse du facteur) et la carte perceptuelle (perceptual mapping) similaire à l'analyse multidimensionnelle. En effet, les caractéristiques de la nouvelle entreprise sociale sont les associations qui poursuivent des buts sociaux et économiques comme c'est le cas des maisons de retraite, à travers la vision des entrepreneurs et les choix stratégiques de l'entreprise sociale. Les variables privilégiées sont : les structures de l'environnement, l'intention stratégique, les ressources, l'innovation, et la stratégie (CISMIS).

Le choix des indicateurs des échelles de mesure de catégories et les échelles d'évaluation utilisées Lebart, Morineau & Warwick (1984), après la conception du questionnaire, la sélection des échelles de mesure de catégories et d'items de Business Model Social. Ces indicateurs ont été sélectionnés à partir d'une revue approfondie de la littérature, les différents travaux qui ont été adaptés au contexte, et nous prenons ensuite comme référence les résultats obtenus de l'exploration de l'étude qualitative. Ainsi, les différents types d'échelles peuvent être échelles qualitatives : nominales et ordinales; les échelles nominales peuvent être composées de multiples attributs ou items. De même, l'échelle nominale assigne un nombre à une étiquette pour identifier des sujets ou des objets. C'est une échelle catégorique (categorical scales). Ainsi, on obtient le nombre de circonstances dans chaque classe ou catégorie de la variable à l'intérieur de la recherche. Les modalités de réponses varient en fonction du type de questions : dichotomiques (oui/non) ou à choix multiples (des réponses à cocher). Le questionnaire développé de ce travail inclut seulement des variables qualitatives nominales et chacune d'elles possède des attributs ou des classes.

La carte perceptuelle définit combien d'entrepreneurs sociaux ont répondu pour chaque classe, selon Carroll, Green & Schaffer (1987). Une fois les scores enregistrés, l'exploration des données a consisté en l'élaboration d'une méthode de calcul capable de préparer les données avant toute analyse statistique; l'étape suivante est alors l'exploration statistique des données à l'aide du modèle qualitatif. Ceci doit passer par le calcul du score global de chaque variable et pour chaque entreprise entrevue, dans un agrégat des six variables choisies (modèle de classification).

Pour ce travail, nous avons utilisé les données obtenues du SPSS 21 et les tables de contingence ont été élaborées sous une forme manuelle afin d'expliquer le croisement des variables obtenues. Les valeurs qui sont obtenues dans cette table déterminent chaque catégorie, pour chaque variable et pour chaque groupe (sets) la quantité de réponses qui obtenues dans chacune des catégories (Fréquence observée). Ainsi la table montre les fréquences observées et les fréquences prévues pour chacune des variables : l'essence de la méthode en général consiste à déterminer de combien on s'éloigne de la fréquence observée depuis la fréquence prévue. Celle qui est prévue pour cela est celle du Chi-carré (Chi-squared), plus la contribution de chaque groupe (set) à l'ensemble total. De ce fait, nous expliquons comment se fait le calcul de la fréquence attendue à partir des tables de contingence dans le tableau ci-après. Finalement, nous avons utilisé les données obtenues du SPSS 21 et les centres des variables antérieures et précédentes du Business Model Social pour observer l'approximation des variables au centre du groupe.

5.1.2.1. Mesure de catégories des variables antérieures du Business Model Social

Les trois dimensions antérieures du Business Model Social. Il s'agit des dimensions suivantes : communauté sociale, ressources et compétences et objectifs de l'entreprise sociale.

5.1.2.1.1. Les variables inhérentes à la communauté sociale

La dimension « communauté sociale » de Business Model Social présente une variété de dimensions comme des menaces ou comme des facteurs favorables pour les organisations sociales. Cette dimension regroupe lors trois variables : les déterminants institutionnels; les problèmes d'accès aux ressources externes et les déterminants culturels présents dans le Tableau (37).

À partir des données obtenues dans le SPSS 21, nous avons construit une table de contingence comprenant des lignes et des colonnes multiples de la variable V1 de la communauté sociale (voir Tableau 37). Nous faisons apparaître l'ensemble de la communauté sociale qui est la variable V1, formée par les variables des déterminants institutionnels V11, les problèmes d'accès aux ressources externes V12 et les déterminants culturels V13. Cette table montre les fréquences observées et les fréquences prévues pour chacune des variables.

Tableau 37. Table de contingence pour lignes et colonnes multiples de la variable V1 (la Communauté Sociale)

Variable	Groupe (Set)	Missing variable Groupe (set)	Catégories							Sum	%	% Groupe (Sets)		
			1	2	3 Fréquence observée	Fréquence prévue %	4 Fréquence observée	Fréquence prévue %	5 Fréquence observée				Fréquence prévue %	
V111	1				5	3.00	5	6.09	4	4.91	14	9.090909091		
V112			4	3.00	8	6.09	2	4.91	14	9.090909091				
V113			8	3.00	2	6.09	4	4.91	14	9.090909091				
V114					7	6.09	7	4.91	14	9.090909091				
V115					8	6.09	6	4.91	14	9.090909091				
V116					6	6.09	8	4.91	14	9.090909091				
% groupe (set) Catégories					17	11.04	36	23.38	31	20.13	84		54.54545455	
V121	2				4	3.00	7	6.09	3	4.91	14	9.090909091		
V122			2	3.00	6	6.09	6	4.91	14	9.090909091				
V123			6	3.00	7	6.09	1	4.91	14	9.090909091				
% groupe (set) Catégories					12	7.79	20		10	6.49	42		27.27272727	
V131	3				4	3.00	5	6.09	5	4.91	14	9.090909091		
V132					6	6.09	8	4.91	14	9.090909091				
% groupe (set) Catégories					4	2.60	11	7.14	13	8.44	28		18.18181818	
Sum Total					33		67		54		154			
% Total						21.43		43.51		35.06		100		100

Nous analysons la contribution de chacune des variables vues antérieurement ainsi que pour la variable V1, qui se nomme « communauté sociale », de la manière suivante : à la communauté sociale contribue l'ensemble : V11, les déterminants institutionnels contribuent selon les valeurs prévues aux 54,55%, pour le V12, les problèmes d'accès aux ressources externes contribuent selon les valeurs prévues aux 27,27% et pour le V13, les déterminants culturels contribuent selon les valeurs prévues aux 18,18% pour un total de 100%.

Pour la communauté sociale (V1), les entrepreneurs ont répondu :

la qualification 3 (catégorie) = (ni satisfait ni insatisfait) 33 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 21.43%,

la qualification 4 (catégorie) = (plutôt satisfait) 67 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 43.51%,

la qualification 5 (catégorie) = (très satisfait) 54 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 35.06%;

pour un total de réponses de 154, on prévoit 100%.

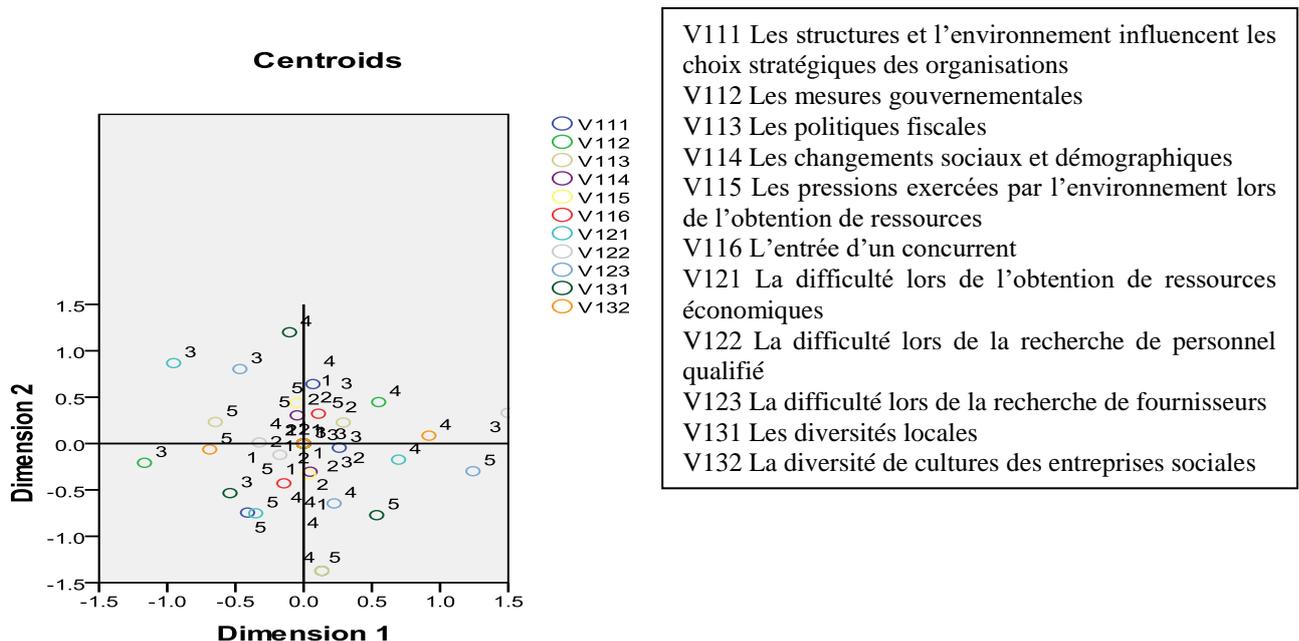
Ainsi, nous observons que chaque variable qualitative comprend 5 catégories dénombrées de 1 à 5.

Le Tableau 38 présente une table des centres de la variable V1 « communauté sociale ». Les centres sont les valeurs moyennes des classements des objets/sujets dans chaque dimension et pour chacune des catégories des variables. Nous présentons les centres appuyés sur deux dimensions.

Tableau 38. Table des centres de la variable « la Communauté Sociale »

Variable	Set	Missing variable set	Marginal Frequency								
			1	2	3	4	5				
V111	Dimension 1				5	.261	5	.068	4	-.412	
V112				4	-1.167	8	.550	2	.134		
V113				8	.290	2	.134	4	-.648		
V114						7	.048	7	-.048		
V115						8	.036	6	-.048		
V116						6	-.145	8	-.109		
V121					4	-.953	7	.695	3	-.352	
V122					2	1.498	6	-.325	6	-.174	
V123					6	-.468	7	.223	1	1.241	
V131					4	-.540	5	-.103	5	.535	
V132							6	.918	8	-.689	
V111		Dimension 2				5	-.045	3	.641	4	-.745
V112						4	-.208	8	.447	2	-1.373
V113					8	.227	2	-1.373	4	.232	
V114							7	-.304	7	.304	
V115							8	-.330	6	.440	
V116							6	-.429	8	.322	
V121					4	.867	7	-.174	3	-.752	
V122					2	.331	6	.012	6	-.122	
V123					6	.803	7	-.646	1	-.298	
V131					4	-.534	5	1.200	5	-.772	
V132							6	.085	8	-.064	

Figure 49. Les centres de « la Communauté Sociale »



Ensuite nous présentons les calculs additionnels donnés par SPSS 21 : Le coefficient de corrélation canonique entre séries de variables = $\rho_d = ((kE_d) - 1) / (k - 1)$ d'où :

K représente le nombre de séries (sets); d = est la dimension (pour notre cas ce sont deux dimensions). E_d = est la propre valeur de la dimension. Cette valeur se trouve dans la table analyse sommaire (table 3) et c'est la propre valeur (Eigenvalue) de la dimension.

Il faut calculer 2 dimensions. Pour notre cas est : Dimension 1 propre valeur (Eigenvalue) = $E_d = 0.896$; K = 3; d = 2 et la Dimension 2 propre valeur (Eigenvalue) = $E_d = 0.832$

$$\text{Dimension 1 } \rho_d = \frac{3 \times (0.896) - 1}{3 - 1} = 0.844$$

$$\text{Dimension 2 } \rho_d = \frac{3 \times (0.832) - 1}{3 - 1} = 0.748$$

5.1.2.1.2. Les variables inhérentes aux Ressources et Compétences

La dimension « *ressources et compétences* » de Business Model Social. Cette dimension regroupe lors trois variables présents dans le Tableau (39) : la mise des compétences, les investissements et la technologie, et le réseau social.

À partir des données obtenues à l'aide de SPSS 21, nous avons construit une table de contingence comprenant des lignes et des colonnes multiples de la variable V2 des ressources et compétences (voir Tableau 39). Nous faisons apparaître l'ensemble des ressources et compétences qui est la variable V2, formée par les variables la mise en place des compétences V21, les investissements et la technologie V22 et le réseau social V23 formé par le réseau personnel V231 et le réseau relationnel V232. Cette table montre les fréquences observées et les fréquences prévues pour chacune des variables.

Tableau 39. Table de contingence pour lignes et colonnes multiples de la variable V2 (les Ressources et Compétences)

Variable	(Set)	Missing variable	Catégories												Sum	%	%
			1	Fréquence observée	Fréquence prévue %	2	Fréquence observée	Fréquence prévue %	3	Fréquence observée	Fréquence prévue %	4	Fréquence observée	Fréquence prévue %			
V211	1						2	2.10	9	4.40	3	4.60			14	5.00	
V212									5	4.40	9	4.60			14	5.00	
V213															14	5.00	
V214		3	1.35		2	1.50	12	2.10							14	5.00	
V215					6	1.50	5	2.10							14	5.00	
V216		8	1.35		9	1.50	3	2.10	1	4.40				1	0.05	14	5.00
% groupe (set) Catégories			11	3.93	17	6.07	28	10.00	15	5.36	12	4.28	1	0.36	84		30.00

Chapitre 5. Les Résultats de la Classification de Business Model Social: étude de cas qualitative

V221	2				4	1.50	2	2.10	7	4.40	1	4.60			14	5.00	
V222					2	1.50	2	2.10	6	4.40	4	4.60			14	5.00	
V223									6	4.40	8	4.60			14	5.00	
V224									10	4.40	4	4.60			14	5.00	
% groupe (set) Catégories					6	2.14	4	1.43	29	10.36	17	6.07			56		20.00
V2311	3				1	1.50	3	2.10	6	4.40	4	4.60			14	5.00	
V2312									5	4.40	9	4.60			14	5.00	
V2313									9	4.40	5	4.60			14	5.00	
V2314							2	2.10	5	4.40	7	4.60			14	5.00	
V2315									6	4.40	8	4.60			14	5.00	
V2316							1	2.10	6	4.40	7	4.60			14	5.00	
V2317									5	4.40	9	4.60			14	5.00	
% groupe (set) Catégories					1	0.36	6	2.14	42	15.00	49	17.5			98		35.00
V2321	4		9	1.35	5	1.50			2	4.40	12	4.60			14	5.00	
V2322			7	1.35	1	1.50									14	5.00	
V2323							4	2.10			2	4.60			14	5.00	
% groupe (set) Catégories			16	5.72	6	2.14	4	1.43	2	0.71	14	5.00			42		15.00
Sum			27		30		42		88		92		1		280		
%				9.64		10.71		15.00		31.43		32.86		0.36		100	100

Nous analysons la contribution de chacune des variables vues antérieurement ainsi que pour la variable V2, qui se nomme « *ressources et compétences* », de la manière suivante : pour les ressources et les compétences, contribue l'ensemble : V21, la mise en place des compétences contribuent selon les valeurs prévues aux 30,00%, pour le V22, les investissements et la technologie contribuent selon les valeurs prévues aux 20.00%, et pour le V23, le réseau social pour le V231, le réseau personnel contribuent selon les valeurs prévues aux 35.00% et pour le V232, le réseau relationnel contribuent selon les valeurs prévues aux 15.00% pour un total de 100%.

Pour les ressources et compétences (V2), les entrepreneurs ont répondu :

la qualification 1 (catégorie) = (non et social, très mauvaises) 27 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 9.64%,

la qualification 2 (catégorie) = (un peu et études de travail social, en désaccord, mauvaises) 30 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 10.71%,

la qualification 3 (catégorie) = (expérience normale, oui, infirmerie, activités diverses, indifférent, ni bonnes ni mauvaises) 42 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 15.00%,

la qualification 4 (catégorie) = (expérience nécessaire, psychologie, d'accord, bonnes) 88 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 31.43%,

la qualification 5 (catégorie) = (expérience suffisante, ingénierie, tout à fait d'accord, très bonnes) 92 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 32.86% et la qualification 6 (catégorie) = (administration d'entreprises) 1 réponse d'entrepreneurs, on prévoit 0.36%;

pour un total de réponses de 280, on prévoit 100%.

Le Tableau 40 présente une table des centres de la variable V2 « *ressources et compétences* ». Les centres sont les valeurs moyennes des classements des objets/sujets dans chaque dimension et pour chacune des catégories des variables. Nous présentons les centres appuyés sur deux dimensions.

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social*

Ensuite nous présentons les calculs additionnels donnés par SPSS 21 : Le coefficient de corrélation canonique entre séries de variables = $\rho_d = ((kE_d) - 1) / (k - 1)$ d'où :

K représente le nombre de séries (sets); d = est la dimension (pour notre cas ce sont deux dimensions). E_d = est la propre valeur de la dimension. Cette valeur se trouve dans la table analyse sommaire (table 3) et c'est la propre valeur (Eigenvalue) de la dimension.

Il faut calculer 2 dimensions. Pour notre cas est : Dimension 1 propre valeur (Eigenvalue) = $E_d = 0.986$; $K = 4$; $d = 2$ et la Dimension 2 propre valeur (Eigenvalue) = $E_d = 0.953$

$$\text{Dimension 1 } \rho_d = \frac{4 \times (0.986) - 1}{4 - 1} = 0.9813$$

$$\text{Dimension 2 } \rho_d = \frac{4 \times (0.953) - 1}{4 - 1} = 0.9373$$

5.1.2.1.3. Les variables inhérentes au Principe de l'Entreprise Sociale

La dimension « *principe de l'entreprise sociale* » est associée à cinq composantes présents dans le Tableau (41) : la pression sur l'entreprise sociale; l'attachement à l'entrepreneuriat; l'externalité aux processus d'interprétation des organisations sociales; l'orientation « individualiste » versus entrepreneuriale; et les innovations de l'entreprise sociale.

À partir des données obtenues à l'aide de SPSS 21, nous avons construit une table de contingence comprenant des lignes et des colonnes multiples de la variable V3 du principe de l'entreprise sociale (voir Tableau 41). Nous faisons apparaître l'ensemble du principe de l'entreprise sociale qui est la variable V3, formée par les variables V31 la pression sur l'entreprise sociale, formée par les variables des raisons d'efficacité V311 et le dilemme entre les objectifs V312; la variable V32 l'attachement à l'entrepreneuriat formée par les variables V321 la mise en commun des ressources humaines, et V322 les actions communes (V3221 problèmes économiques et V3222 l'implication sociale), la variable V33 (l'externalité aux processus d'interprétation des organisations sociales), la variable V34 (orientation de gestion : l'orientation individualiste versus entrepreneuriale) et la variable V35 (les innovations de l'entreprise sociale). Cette table montre les fréquences observées et les fréquences prévues pour chacune des variables.

Tableau 41. Table de contingence pour lignes et colonnes multiples de la variable V3 (le Principe de l'Entreprise Sociale)

Variable	(Set) groupe	Missing variable Groupe (Set)	Catégories										Sum	%	%
			1 Fréquence observée	Fréquence prévue %	2 Fréquence observée	Fréquence prévue %	3 Fréquence observée	Fréquence prévue %	4 Fréquence observée	Fréquence prévue %	5 Fréquence observée	Fréquence prévue %			
V3111	1							6	4.55	8	6.07	14	2.380952381		
V3112						3	1.36	6	4.55	5	6.07	14	2.380952381		
V3113						1	1.36	5	4.55	8	6.07	14	2.380952381		
V3114								3	4.55	11	6.07	14	2.380952381		
V3115								7	4.55	7	6.07	14	2.380952381		
V3116								4	4.55	10	6.07	14	2.380952381		
V3117							11	1.36	1	4.55	2	6.07	14		2.380952381
% groupe (set) Catégories							15	2.55	32	5.44	51	8.67	98	16.6666667	
V3121	2								3	4.55	11	6.07	14	2.380952381	
V3122				3	1.21	4	1.36	5	4.55	2	6.07	14	2.380952381		
V3123						6	1.36	7	4.55	1	6.07	14	2.380952381		
V3124								8	4.55	6	6.07	14	2.380952381		
V3125								6	4.55	8	6.07	14	2.380952381		
% groupe (set) Catégories				3	0.51	10	1.70	29	4.93	28	4.76	70		11.9047619	
V3211	3								4	4.55	10	6.07	14	2.380952381	
V3212								4	4.55	10	6.07	14	2.380952381		
V3213								6	4.55	8	6.07	14	2.380952381		
V3214								5	4.55	9	6.07	14	2.380952381		
% groupe (set) Catégories								19	3.23	37	6.29	56		9.523809524	
V32211	4								7	4.55	7	6.07	14	2.380952381	
V32212								6	4.55	8	6.07	14	2.380952381		
V32213								5	4.55	9	6.07	14	2.380952381		
V32221			8	0.81	6	1.21							14	2.380952381	
V32222					10	1.21	4	1.36	5	4.55	9	6.07	14	2.380952381	
V32223									7	4.55	7	6.07	14	2.380952381	
V32224									8	4.55	6	6.07	14	2.380952381	
% groupe (set) Catégories		8	1.36	16	2.72	4	0.68	38	6.46	46	7.82	112		19.04761905	
V331	5								2	4.55	12	6.07	14	2.380952381	
V332						5	1.36	6	4.55	3	6.07	14	2.380952381		
V333								5	4.55	9	6.07	14	2.380952381		
V334								6	4.55	8	6.07	14	2.380952381		
V335								7	4.55	7	6.07	14	2.380952381		
% groupe (set) Catégories						5	0.85	26	4.42	39	6.63	70		11.9047619	
V341	6		12	0.81								14	2.380952381		
V342					12	1.21	2	1.36				14	2.380952381		
V3431			5	0.81			9	1.36				14	2.380952381		
V3432					9	1.21			5	4.55		14	2.380952381		
V3441									6	4.55	8	6.07	14		2.380952381
V3442							7	1.36	7	4.55		14	2.380952381		
V3443									2	4.55	12	6.07	14		2.380952381
V3451						11	1.21	3	1.36			14	2.380952381		
V3452			9	0.81			3	1.36	5	4.55		14	2.380952381		
% groupe (set) Catégories		26	4.42	32	5.44	23	3.91	25	4.25	20	3.40	126		21.42857143	
V351	7								6	4.55	8	6.07	14	2.380952381	
V352									5	4.55	9	6.07	14	2.380952381	
V353									6	4.55	8	6.07	14	2.380952381	
V354									5	4.55	9	6.07	14	2.380952381	
% groupe (set) Catégories								22	3.74	34	5.78	56		9.523809524	
Sum			34		51		57		191		255	588			
%				5.78		8.67		9.70		32.48		43.37	588	100	100

Nous analysons la contribution de chacune des variables vues antérieurement ainsi que pour la variable V3, qui se nomme « *principe de l'entreprise sociale* », de la manière suivante : à le

principe de l'entreprise sociale contribue l'ensemble : V31, la pression sur l'entreprise sociale formée par les variables : V311, les raisons d'efficacité contribuent selon les valeurs prévues aux 16,67% et pour le V312, le dilemme entre les objectifs contribuent selon les valeurs prévues aux 11,90%; la variable V32, l'attachement à l'entrepreneuriat formé par les variables : V321, la mise en commun des ressources humaines contribuent selon les valeurs prévues aux 9,52%, pour le V322, les actions communes (V3221 les problèmes économiques et V3222 l'implication sociale) contribuent selon les valeurs prévues aux 19,05%), pour le V33, (l'externalité aux processus d'interprétation des organisations sociales) contribuent selon les valeurs prévues aux 11,91%, pour le V34, (orientation de gestion : l'orientation individualiste versus entrepreneuriale) contribuent selon les valeurs prévues aux 21,43% et pour le V35, (les innovations de l'entreprise sociale) contribuent selon les valeurs prévues aux 9,52% pour un total de 100%.

Pour le principe de l'entreprise sociale (V3), les entrepreneurs ont répondu :

la qualification 1 (catégorie) = (en total désaccord, on ne prend pas de risque, l'harmonie des personnes âgées avec leur famille, le temps libre dont on dispose) 34 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 5.78%,

la qualification 2 (catégorie) = (en désaccord, réactive, leur vie affective, la maison de retraite dans laquelle on vit) 51 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 8.67%,

la qualification 3 (catégorie) = (plutôt en désaccord, un risque modéré, préactive, la santé des personnes âgées, acceptable, la qualité environnementale où l'on vit) 57 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 9.70%,

la qualification 4 (catégorie) = (plutôt d'accord, bon, la possibilité d'acheter les choses que la personne désire, important) 191 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 32.48%,

la qualification 5 (catégorie) = (entièrement d'accord, très bon, très important) 255 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 43.37%; pour un total de réponses de 588, on prévoit 100%.

Le Tableau 42 présente une table des centres de la variable V3 « *principe de l'Entreprise Sociale* ». Les centres sont les valeurs moyennes des classements des objets/sujets dans chaque dimension et pour chacune des catégories des variables. Nous présentons les centres appuyés sur deux dimensions.

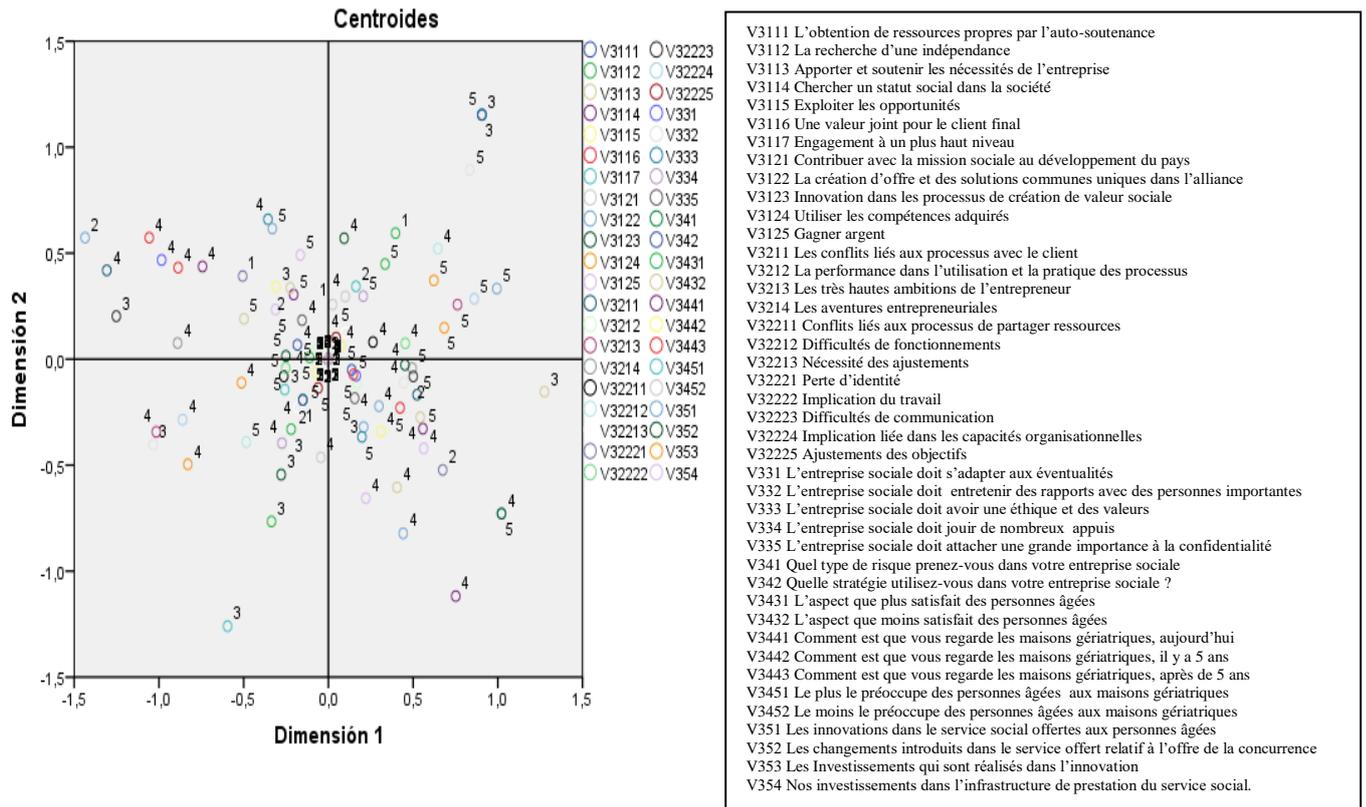
Tableau 42. Table des centres de la variable « le Principe de l'Entreprise Sociale »

Variable	Set	Missing variable set	Marginal Frequency									
			1		2		3		4		5	
V3111	Dimension 1							6	-,183	8	,137	
V3112						3	-,336	6	-,111	5	,334	
V3113						1	1,275	5	,542	8	-,498	
V3114								3	,752	11	-,205	
V3115								7	,075	7	-,075	
V3116								4	-1,057	10	,423	
V3117							11	-,258	1	1,022	2	,906

Chapitre 5. Les Résultats de la Classification de Business Model Social: étude de cas qualitative

V3121									3	,100	11	-,027
V3122					3	-1,436	4	,208	5	,298	2	,994
V3123							6	-,279	7	,093	1	1,022
V3124									8	-,513	6	,684
V3125									6	,221	8	-,166
V3211									4	-1,308	10	,523
V3212									4	,169	10	-,067
V3213									6	-1,016	8	,762
V3214									5	-,890	9	,495
V32211									7	,263	7	-,263
V32212									6	,646	8	-,485
V32213									5	-,181	9	,101
V32221			8	-,506	6	,675						
V32222									5	,454	9	-,252
V32223					10	,501	4	-1,252				
V32224									7	-,861	7	,861
V32225									8	,045	6	-,061
V331									2	-,984	12	,164
V332							5	-1,034	6	,445	3	,835
V333									5	-,357	9	,198
V334									6	-,274	8	,205
V335									7	-,155	7	,155
V341			12	-,151			2	,906				
V342					12	-1,51	2	,906				
V3431			5	,396			9	-,220				
V3432					9	-,225			5	,405		
V3441									6	-,743	8	,557
V3442							7	-,311				
V3443									2	-,887	12	,148
V3451					11	,162	3	-,595				
V3452			9	,025					5	-,045		
V351									6	,441	8	-,331
V352									5	,452	9	-,251
V353									6	-,830	8	,622
V354									5	,563	9	-,313
V3111	Dimension								6	,068	8	-,051
V3112	2						3	-,765	6	,009	5	,449
V3113							1	-,154	5	-,274	8	,191
V3114									3	-1,118	11	,305
V3115									7	,063	7	-,063
V3116									4	,573	10	-,229
V3117							11	-,143	1	-,728	2	1,153
V3121									3	,296	11	-,081
V3122					3	,574	4	-,320	5	-,222	2	,333
V3123							6	-,545	7	,571	1	-,728
V3124									8	-,111	6	,148
V3125									6	-,656	8	,492
V3211									4	,419	10	-,168
V3212									4	-,115	10	,046
V3213									6	-,343	8	,257
V3214									5	,076	9	-,042
V32211									7	,081	7	-,081
V32212									6	,522	8	-,391
V32213									5	-,228	9	,126
V32221			8	,392	6	-,523						
V32222									5	,075	9	-,042
V32223					10	-,081	4	,203				
V32224									7	-,285	7	,285
V32225									8	,102	6	-,136
V331									2	,468	12	-,078
V332							5	-,403	6	-,111	3	,893
V333									5	,660	9	-,367
V334									6	-,396	8	,297
V335									7	,184	7	-,184
V341			12	-,192			2	1,153				
V342					12	-1,92	2	1,153				
V3431			5	,594			9	-,330				
V3432					9	,336			5	-,605		
V3441									6	,437	8	-,328
V3442							7	-,341				
V3443									7	,341		
V3451					11	,343			2	,432	12	-,072
V3452			9	,257			3	-1,259				
V351									6	-,822	8	,616
V352									5	-,027	9	,015
V353									6	-,496	8	,372
V354									5	-,421	9	,234

Figure 51. Les centres du « Principe de l'Entreprise Sociale »



Ensuite nous présentons les calculs additionnels proposés par SPSS 21 : le coefficient de corrélation canonique entre séries de variables = $\rho_d = ((kE_d) - 1) / (k - 1)$ d'où :

K représente le nombre de séries (sets); d = est la dimension (pour notre cas ce sont deux dimensions). E_d = est la propre valeur de la dimension. Cette valeur se trouve dans la table analyse sommaire (table 3) et c'est la propre valeur (Eigenvalue) de la dimension.

Il faut calculer 2 dimensions. Pour notre cas est : Dimension 1 propre valeur (Eigenvalue) = $E_d = 0.858$; K = 7; d = 2 et la Dimension 2 propre valeur (Eigenvalue) = $E_d = 0.826$

$$\text{Dimension 1 } \rho_d = \frac{7 \times (0.858) - 1}{7 - 1} = 0.834$$

$$\text{Dimension 2 } \rho_d = \frac{7 \times (0.832) - 1}{7 - 1} = 0.804$$

5.1.2.2. Mesure de catégories des variables précédentes de Business Model Social

Les trois dimensions précédentes de Business Model Social. Il s'agit des dimensions : économique, affective et la continuité entrepreneuriale.

5.1.2.2.1. Les variables qualitatives inhérentes à la dimension économique du Business Model Social

La dimension « économique » du Business Model Social entrepreneurial regroupe la performance du service social en deux catégories axée sur : l'état de santé de la nouvelle entreprise sociale et la situation financière de l'entreprise sociale.

À partir des données obtenues à l'aide de SPSS 21, nous avons construit une table de contingence comprenant des lignes et des colonnes multiples de la variable V4 de la performance du service social (voir Tableau 43). Nous faisons apparaître l'ensemble de la performance du service social qui est la variable V4, formée par les variables l'état de santé de la nouvelle entreprise sociale V41 et la situation financière de l'entreprise sociale V42. Cette table montre les fréquences observées et les fréquences prévues pour chacune des variables.

Tableau 43. Table de contingence pour lignes et colonnes multiples de la variable V4 (la Performance du Service Social)

Variable	(Set) Groupe	Mission Variable Set	Catégories										Sum	%	%
			1 Fréquence observée	Fréquence prévue %	2 Fréquence observée	Fréquence prévue %	3 Fréquence observée	Fréquence prévue %	4 Fréquence observée	Fréquence prévue %	5 Fréquence observée	Fréquence prévue %			
V411	1							4	5.09	10	5.64	14	9.090909091		
V412							4	5.09	10	5.64	14	9.090909091			
V413							7	5.09	7	5.64	14	9.090909091			
V414							5	1.8	9	5.09	14	9.090909091			
V415							7	2	5	5.09	14	9.090909091			
V416			10	0.91	4	0.55	7	1.8	2	1.8	2	14			9.090909091
% groupe (set) Catégories			10	9.09	6	1.30	12	7.79	29	16.23	27	20.13	84	54.54545455	
V421	2						8	1.8	3	5.09	3	5.64	14	9.090909091	
V422							2	10	5.09	4	5.64	14	9.090909091		
V423								4	5.09	10	5.64	14	9.090909091		
V424								8	5.09	6	5.64	14	9.090909091		
V425								2	5.09	12	5.64	14	9.090909091		
% groupe (set) Catégories						8	5.19	27	17.53	35	22.72	70	45.45454545		
Sum			10		6		20		56		62	154			
%				6.49		3.90		12.99		36.36		40.26		100	

Nous analysons la contribution de chacune des variables vues antérieurement ainsi que pour la variable V4, qui se nomme « performance du service sociale », de la manière suivante : à la performance du service sociale contribue l'ensemble : V41, l'état de santé de la nouvelle entreprise sociale contribue selon les valeurs prévues aux 54,55%, et pour le V42, la situation financière de l'entreprise sociale contribue selon les valeurs prévues aux 45,45% pour un total de 100%.

Pour la performance du service sociale (V4), les entrepreneurs ont répondu :

la qualification 1 (catégorie) = (en total désaccord) 10 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 6.49%,

la qualification 2 (catégorie) = (en désaccord) 6 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 3.90%,

la qualification 3 (catégorie) = (plutôt en désaccord) 20 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 12.99%,

la qualification 4 (catégorie) = (plutôt d'accord) 56 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 36.36%,

la qualification 5 (catégorie) = (entièrement d'accord) 62 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 40.26%; pour un total de réponses de 154, on prévoit 100%.

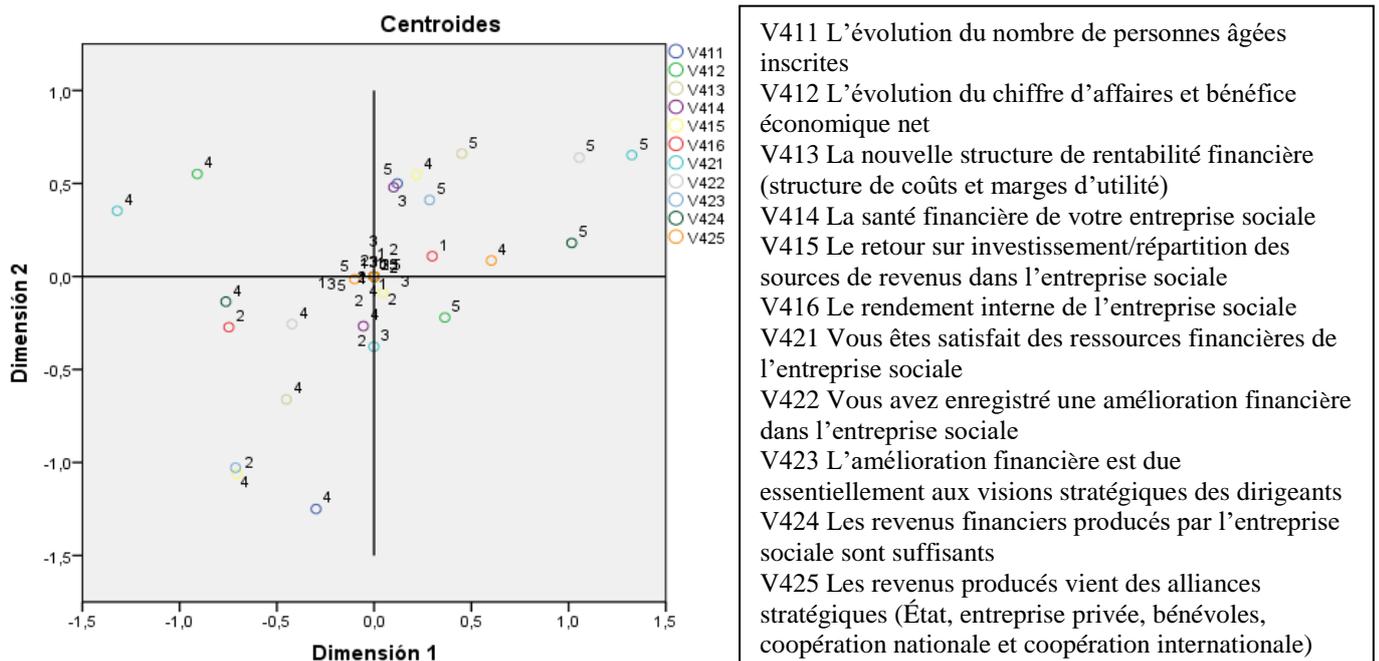
Ainsi, nous observons que chaque variable qualitative comprend 5 catégories dénombrées de 1 à 5.

Le Tableau 44 présente une table des centres de la variable V4 « performance du service social ». Les centres sont les valeurs moyennes des classements des objets/sujets dans chaque dimension et pour chacune des catégories des variables. Nous présentons les centres appuyés sur deux dimensions.

Tableau 44. Table des centres de la variable « la Performance du Service Social »

Variable	set	Missing variable set	Marginal Frequency										
			1	2	3	4	5						
V411	Dimension 1								4	-,298	10	,119	
V412									4	-,909	10	,364	
V413									7	-,451	7	,451	
V414									9	-,056			
V415					2	5	-,100						
V416				10	,299	4	-,705	7	,046	5	,218		
V421													
V422								8	-,001	3	-1,321	3	1,325
V423										10	-,422	4	1,055
V424										4	-,713	10	,285
V425										8	-,762	6	1,016
V411										2	,603	12	-,100
V412										4	-1,250	10	,500
V413										4	,551	10	-,221
V414								5	,480	9	-,661	7	,661
V415					2	-1,060	7	-,087	5	,546			
V416			10	,109	4	-,272							
V421							8	-,377	3	-,353	3	,653	
V422									10	-,256	4	,639	
V423									4	-1,028	10	,411	
V424									8	-,135	6	,180	
V425									2	,086	12	-,014	

Figure 52. Les centres de « la Performance du Service Social »



Ensuite nous présentons les calculs additionnels proposés par SPSS 21 : le coefficient de corrélation canonique entre séries de variables = $\rho_d = ((kE_d) - 1) / (k - 1)$ d'où :

K représente le nombre de séries (sets); d = est la dimension (pour notre cas ce sont deux dimensions). E_d = est la propre valeur de la dimension. Cette valeur se trouve dans la table analyse sommaire (table 3) et c'est la propre valeur (Eigenvalue) de la dimension.

Il faut calculer 2 dimensions. Pour notre cas est : Dimension 1 propre valeur (Eigenvalue) = $E_d = 0.997$; K = 2; d = 2 et la Dimension 2 propre valeur (Eigenvalue) = $E_d = 0.992$

$$\text{Dimension 1 } \rho_d = \frac{2 \times (0.997) - 1}{2 - 1} = 0.994$$

$$\text{Dimension 2 } \rho_d = \frac{2 \times (0.992) - 1}{2 - 1} = 0.984$$

5.1.2.2.2. Les variables qualitatives inhérentes à la dimension des manifestations affectives (la satisfaction de l'entrepreneur social)

La dimension « *manifestations affectives* » est associée avec la variable « *la satisfaction de l'entrepreneur social* » qui comprend la conduction et la performance des entreprises sociales.

L'analyse qualitative exploratoire regroupe trois catégories :

- Le BMS axé sur la satisfaction de capacités et compétences organisationnelles.
- Le BMS axé sur la satisfaction de la performance économique de la nouvelle entreprise sociale.
- Le BMS axé sur la satisfaction de l'aventure entrepreneuriale, présents dans le Tableau (45).

À partir des données obtenues à l'aide de SPSS 21, nous avons construit une table de contingence comprenant des lignes et des colonnes multiples de la variable V5 de la satisfaction de l'entrepreneur social (voir Tableau 45). Nous faisons apparaître l'ensemble de la satisfaction de l'entrepreneur social qui est la variable V5, formée par les variables la satisfaction de capacités et compétences organisationnelles V51, la satisfaction de la performance économique de la nouvelle entreprise sociale V52 et la satisfaction de l'aventure entrepreneuriale V53. Cette table montre les fréquences observées et les fréquences prévues pour chacune des variables.

Tableau 45. Table de contingence pour lignes et colonnes multiples de la variable V5 (la Satisfaction de l'Entrepreneur Social)

Variable	groupe (Set)	Missing variable Set	Catégories								Sum	%	% Groupe (Sets)
			1	2	3 Fréquence observée	Fréquence prévue %	4 Fréquence observée	Fréquence prévue %	5 Fréquence observée	Fréquence prévue %			
V511	1						7	4.33	7	9.42	14	8.33333333	
V512						3	4.33	11	9.42	14	8.33333333		
V513						3	4.33	11	9.42	14	8.33333333		
V514						6	4.33	8	9.42	14	8.33333333		
V515						3	4.33	11	9.42	14	8.33333333		
% groupe (set) Catégories							22	13.10	48	28.57	70		41.66666667

Chapitre 5. Les Résultats de la Classification de Business Model Social: étude de cas qualitative

V521	2			3	0.25	7	4.33	4	9.42	14	8.33333333	
V522						2	4.33	12	9.42	14	8.33333333	
V523						8	4.33	6	9.42	14	8.33333333	
V524						3	4.33	11	9.42	14	8.33333333	
% groupe (set) Catégories				3	1.79	20	11.90	33	19.64	56		33.33333333
V531	3					3	4.33	11	9.42	14	8.33333333	
V532						3	4.33	11	9.42	14	8.33333333	
V533						4	4.33	10	9.42	14	8.33333333	
% groupe (set) Catégories						10	5.95	32	19.05	42		25.00
Sum				3		52		113		168		
%					1.79		30.95		67.26		100	100

Nous analysons la contribution de chacune des variables vues antérieurement ainsi que pour la variable V5, qui se nomme « *satisfaction de l'entrepreneur social* », de la manière suivante : à la satisfaction de l'entrepreneur social contribue l'ensemble : V51, la satisfaction de capacités et compétences organisationnelles contribuent selon les valeurs prévues aux 41,67%, pour le V52, la Satisfaction de la performance économique de la nouvelle entreprise sociale contribuent selon les valeurs prévues aux 33.33% et pour le V53, la satisfaction de l'aventure entrepreneuriale contribuent selon les valeurs prévues aux 25.00% pour un total de 100%.

Pour la satisfaction de l'entrepreneur social (V5), les entrepreneurs ont répondu :

la qualification 3 (catégorie) = (ni satisfait ni insatisfait) 3 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 1.79%,

la qualification 4 (catégorie) = (plutôt satisfait) 52 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 30.95%,

la qualification 5 (catégorie) = (très satisfait) 113 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 67.26%; pour un total de réponses de 168, on prévoit 100%.

Ainsi, nous observons que chaque variable qualitative comprend 5 catégories dénombrées de 1 à 5.

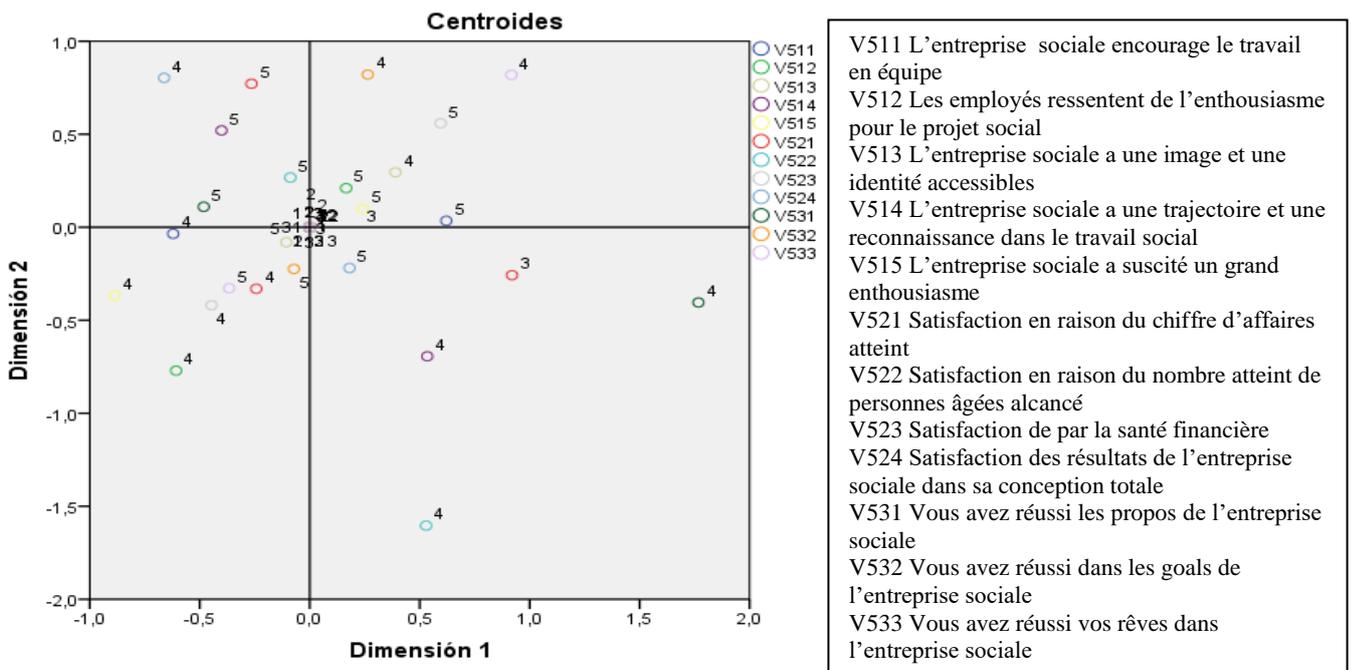
Le Tableau 46 présente une table des centres de la variable V5 « *satisfaction de l'entrepreneur social* ». Les centres sont les valeurs moyennes des classements des objets/sujets dans chaque dimension et pour chacune des catégories des variables. Nous présentons les centres appuyés sur deux dimensions.

Tableau 46. Table des centres de la variable « la Satisfaction de l'Entrepreneur Social »

Variable	Set	Missing variable set	Marginal Frequency								
			1	2	3	4	5				
V511	Dimension 1						7	-,621	7	,621	
V512							3	-,608	11	,166	
V513							3	,309	11	-,106	
V514							6	,534	8	-,401	
V515							3	-,887	11	,242	
V521						3	,920	7	-,243	4	-,265
V522								2	,529	12	-,088
V523								8	-,446	6	,595
V524								3	-,663	11	,181
V531								3	1,767	11	-,482
V532								3	,264	11	-,072
V533								4	,917	10	-,367

V511	Dimension 2					7	-.035	7	,035
V512						3	-.771	11	,210
V513						3	,296	11	-.081
V514						6	-.694	8	,520
V515						3	-.368	11	,100
V521				3	-.257	7	-.331	4	,771
V522						2	-1,604	12	,267
V523						8	-.419	6	,559
V524						3	,803	11	-.219
V531						3	-.404	11	,110
V532						3	,821	11	-.224
V533						4	,819	10	-.328

Figure 53. Les centres de « la Satisfaction de l'Entrepreneur Social »



Ensuite nous présentons les calculs additionnels proposés par SPSS 21 : le coefficient de corrélation canonique entre séries de variables = $\rho_d = ((kE_d) - 1) / (k - 1)$ d'où :

K représente le nombre de séries (sets); d = est la dimension (pour notre cas ce sont deux dimensions). E_d = est la propre valeur de la dimension. Cette valeur se trouve dans la table analyse sommaire (table 3) et c'est la propre valeur (Eigenvalue) de la dimension.

Il faut calculer 2 dimensions. Pour notre cas est : Dimension 1 propre valeur (Eigenvalue) = $E_d = 0.817$; K = 3; d = 2 et la Dimension 2 propre valeur (Eigenvalue) = $E_d = 0.781$

$$\text{Dimension 1 } \rho_d = \frac{3 \times (0.817) - 1}{3 - 1} = 0.7255$$

$$\text{Dimension 2 } \rho_d = \frac{3 \times (0.781) - 1}{3 - 1} = 0.6715$$

5.1.2.2.3. Les variables qualitatives inhérentes à la dimension la continuité entrepreneuriale

La dimension « la continuité entrepreneuriale » regroupe deux variables présents dans le Tableau (47) : la Consolidation; et la Diversification et réussite entrepreneuriale.

À partir des données obtenues à l'aide de SPSS 21, nous avons construit une table de contingence comprenant des lignes et des colonnes multiples de la variable V6 de la continuité entrepreneuriale (voir Tableau 47). Nous faisons apparaître l'ensemble de la continuité entrepreneuriale qui est la variable V6, formée par les variables la consolidation V61, et la diversification et réussite entrepreneuriale V62. Cette table montre les fréquences observées et les fréquences prévues pour chacune des variables.

Tableau 47. Table de contingence pour lignes et colonnes multiples de la variable V6 (la Continuité Entrepreneuriale)

Variable	Groupe (Set)	Missing variable Set	Catégories							Sum	%	% Groupe (Sets)	
			1	2	3 Fréquence observée	Fréquence prévue %	4 Fréquence observée	Fréquence prévue %	5 Fréquence observée				Fréquence prévue %
V611	1				1	2.375	5	3.875	8	7.75	14	6.25	
V612				2	2.375	3	3.875	9	7.75	14	6.25		
V613				3	2.375	5	3.875	6	7.75	14	6.25		
V614				3	2.375	5	3.875	6	7.75	14	6.25		
V615				2	2.375	4	3.875	8	7.75	14	6.25		
V616				3	2.375	3	3.875	8	7.75	14	6.25		
V617				3	2.375	2	3.875	9	7.75	14	6.25		
V618				1	2.375	6	3.875	7	7.75	14	6.25		
% groupe (set) Catégories					18	8.04	33	14.73	61	27.23	112		50.00
V621	2				3	2.375	4	3.875	7	7.75	14	6.25	
V622				3	2.375	4	3.875	7	7.75	14	6.25		
V623				2	2.375	4	3.875	8	7.75	14	6.25		
V624				2	2.375	5	3.875	7	7.75	14	6.25		
V625				2	2.375	4	3.875	8	7.75	14	6.25		
V626				2	2.375	3	3.875	9	7.75	14	6.25		
V627				3	2.375	2	3.875	9	7.75	14	6.25		
V628				3	2.375	3	3.875	8	7.75	14	6.25		
% groupe (set) Catégories					20	16.96	29	12.95	63	28.13	112		50.00
Sum					38		62		124		224		
%						16.96		27.68		55.36		100	100

Nous analysons la contribution de chacune des variables vues antérieurement ainsi que pour la variable V6, qui se nomme « *continuité entrepreneuriale* », de la manière suivante : à la continuité entrepreneuriale contribue l'ensemble : V61, la consolidation contribue selon les valeurs prévues aux 50,00%, et pour le V62, la diversification et réussite entrepreneuriale contribuent selon les valeurs prévues aux 50.00% pour un total de 100%.

Pour la continuité entrepreneuriale (V6), les entrepreneurs ont répondu :

la qualification 3 (catégorie) = (ni satisfait ni insatisfait) 38 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 16.96%,

la qualification 4 (catégorie) = (plutôt satisfait) 62 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 27.68%,

la qualification 5 (catégorie) = (très satisfait) 124 réponses d'entrepreneurs, on prévoit 55.36%; pour un total de réponses de 224, on prévoit 100%.

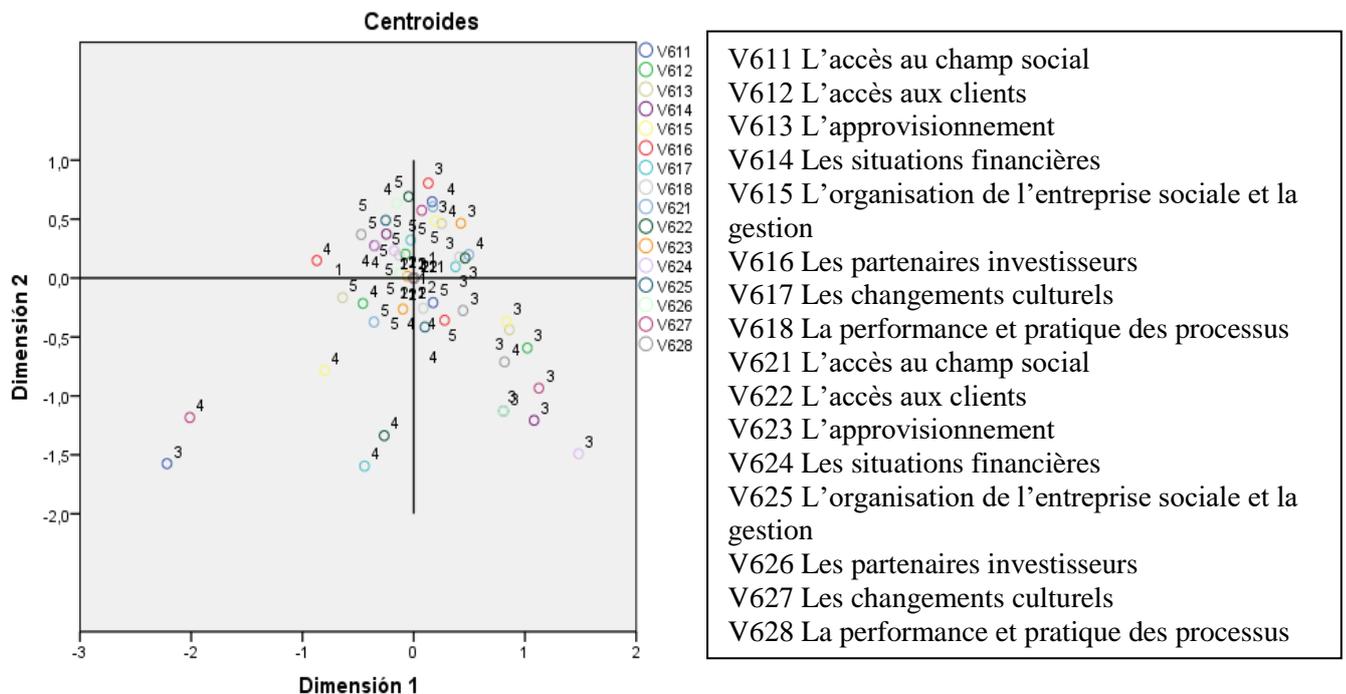
Ainsi, nous observons que chaque variable qualitative comprend 5 catégories dénombrées de 1 à 5.

Le Tableau 48 présente une table des centres de la variable V6 « *continuité entrepreneuriale* ». Les centres sont les valeurs moyennes des classements des objets/sujets dans chaque dimension et pour chacune des catégories des variables. Nous présentons les centres appuyés sur deux dimensions.

Tableau 48. Table des centres de la variable « la Continuité Entrepreneuriale »

Variable	Set	Missing variable set	Marginal Frequency								
			1	2	3	4	5				
V611	Dimension 1				1	-2,218	5	,165	8	,174	
V612						2	1,021	3	-,457	9	-,075
V613						3	,860	5	,251	6	-,639
V614						3	1,081	5	-,353	6	-,246
V615						2	,836	4	-,802	8	,192
V616						3	,131	3	-,871	8	,277
V617						3	,376	2	-,442	9	-,027
V618						1	,412	6	,085	7	-,132
V621						3	,173	4	,495	7	-,357
V622						3	,462	4	-,265	7	-,046
V623						2	,423	4	-,098	8	-,057
V624						2	1,482	5	-,345	7	-,177
V625						2	,807	4	,100	8	-,252
V626						2	,807	3	-,154	9	-,128
V627						3	1,125	2	-2,013	9	,072
V628						3	,443	3	,816	8	-,472
V611	Dimension 2				1	-1,574	5	,648	8	-,208	
V612						2	-,593	3	-,215	9	,203
V613						3	-,438	5	,462	6	-,165
V614						3	-1,207	5	,275	6	,374
V615						2	-,370	4	-,784	8	,484
V616						3	,805	3	,149	8	-,358
V617						3	,096	2	-1,595	9	,322
V618						1	,178	6	-,256	7	,194
V621						3	,606	4	,198	7	-,373
V622						3	,170	4	-1,337	7	,691
V623						2	,464	4	-,263	8	,015
V624						2	-1,491	5	,271	7	,232
V625						2	-1,128	4	-,415	8	,490
V626						2	-1,128	3	,636	9	,039
V627						3	-,934	2	-1,183	9	,574
V628						3	-,275	3	-,711	8	,370

Figure 54. Les centres de « la Continuité Entrepreneuriale »



Ensuite nous présentons les calculs additionnels proposés par SPSS 21 : le coefficient de corrélation canonique entre séries de variables = $\rho_d = ((kE_d) - 1) / (k - 1)$ d'où :

K représente le nombre de séries (sets); d = est la dimension (pour notre cas ce sont deux dimensions). E_d = est la propre valeur de la dimension. Cette valeur se trouve dans la table analyse sommaire (table 3) et c'est la propre valeur (Eigenvalue) de la dimension.

Il faut calculer 2 dimensions. Pour notre cas est : Dimension 1 propre valeur (Eigenvalue) = $E_d = 0.930$; $K = 4$; $d = 2$ et la Dimension 2 propre valeur (Eigenvalue) = $E_d = 0.908$

$$\text{Dimension 1 } \rho_d = \frac{4 \times (0.930) - 1}{4 - 1} = 0.9067$$

$$\text{Dimension 2 } \rho_d = \frac{4 \times (0.908) - 1}{4 - 1} = 0.8773$$

5.2. Présentation de configurations

Les auteurs suivants introduisent une dimension collective que les autres auteurs n'ont pas intégrée dans la typologie de l'entrepreneur. L'objectif a été de créer l'entreprise dans la collectivité, et, partant de là, l'entrepreneur crée l'entreprise pour son utilité sociale.

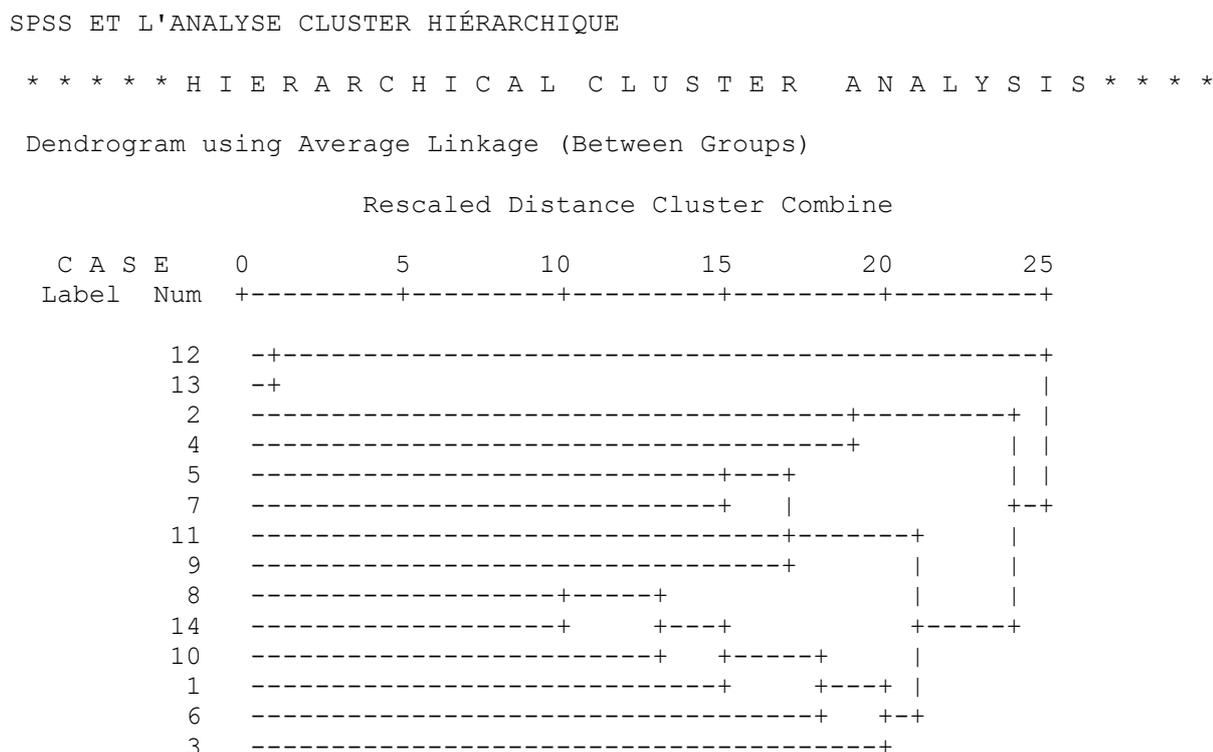
Les caractéristiques des dirigeants des entreprises PME Chanut-Guieu et Guieu (2011). Janssen (2011) a identifié six sous-catégories principales : les caractéristiques psychologiques, ou traits, du dirigeant, son expertise, son historique familial, ses motivations, les caractéristiques démographiques et la présence d'une équipe de dirigeants. Nous allons nous focaliser uniquement sur les visions des entrepreneurs.

A son tour, Jaouen propose une typologie des dirigeants de très petites entreprises sous forme de matrice, leur perception de l'environnement vécue comme un ensemble d'opportunités à saisir ou un ensemble de difficultés à surmonter et leur vision où prédomine l'affectif. Il ressort quatre types de typologie de dirigeants selon Jaouen, 2008 : une vision carriériste, une vision hédoniste, une vision alimentaire et une vision paternaliste. En effet, il n'est plus à démontrer que les aspirations personnelles du dirigeant d'entreprise ont une forte influence sur l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

Cette recherche s'efforce de démontrer que les typologies obtenues de dirigeants sont relativement inadaptées au cas des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux au Business Model, et qu'il est nécessaire d'adopter un cadre d'analyse spécifique à ce type d'entreprise sociale.

Les résultats de la classification des groupes formés d'entreprises ont permis de montrer le nombre de groupes requis pour la méthode non hiérarchique, la distance d'agrégation se situant en se concentrant principalement entre 10 à 25% et que nous avons observée sur l'arbre hiérarchique (un dendrogramme) Johnson, (1967); Rohlf, F. J. (1970). En effet, la formation de trois grands groupes et à l'intérieur de ceux-ci les variables de classification représentent la pensée homogène des entreprises afin de nous permettre de montrer la vision de l'entrepreneur social au Business Model (Voir le dendrogramme dans le Figure 55).

Figure 55. Le Dendrogramme

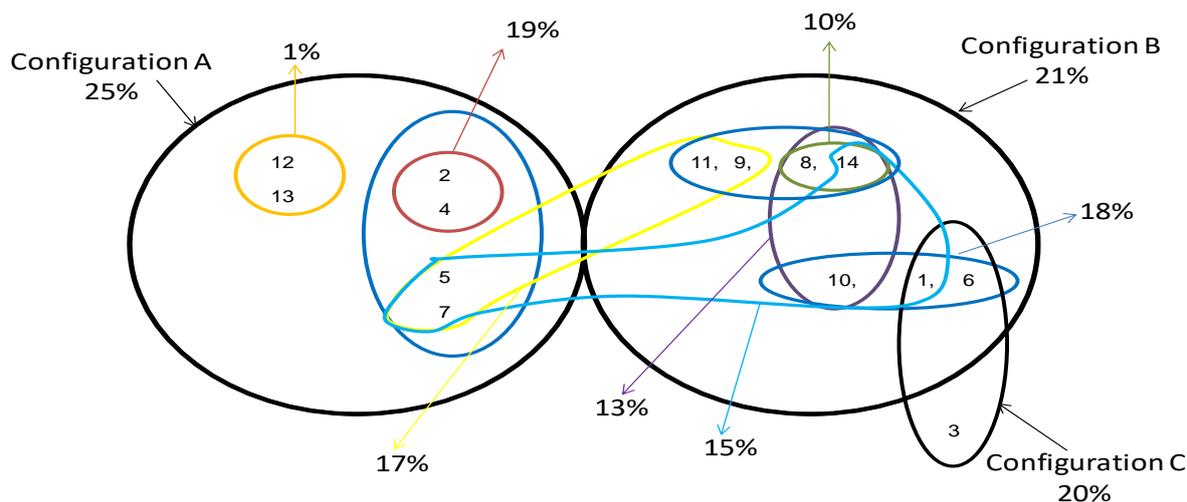


Le premier groupe est formé par les maisons de retraite (12 : Acari, 13 : Fundación Albeiro Vargas y Angeles Custodios, 2 : Cabecitas de Algodón, 4 : María Guadalupe, 5 : Viejito Feliz et 7 : Años Maravillosos), qui représentent les 25%. Le deuxième groupe est formé par les maisons de retraite (2 : Cabecitas de Algodón, 4 : María Guadalupe, 5 : Viejito Feliz, 7 : Años Maravillosos, 11 : Fundación Canitas Felices, 9 : Amar y Servir, 8 : Hogar Caminos de Luz et 14 : Renacer), qui représentent les 24%. On observe que les maisons de retraite 2 : Cabecitas de Algodón, 4 : María

Guadalupe, 5 : Viejito Feliz et 7 : Años Maravillosos appartiennent aux deux ensembles. Un troisième groupe est formé par les maisons de retraite (11 : Fundación Canitas Felices, 9 : Amar y Servir, 8 : Hogar Caminos de Luz et 14 : Renacer, 10 : Plenitud, 1 : Angel de la Guarda et 6 : Goticas de Amor), soit 21%. Le quatrième groupe qui est formé par les maisons de retraite (1 : Angel de la Guarda, 6 : Goticas de Amor et 3 : Ruitoque Casa Mayor), soit 20%. Le cinquième groupe qui est formé par les maisons de retraite (2 : Cabecitas de Algodón et 4 : Maria Guadalupe), soit 19%. Le sixième groupe qui est formé par les maisons de retraite (10 : Plenitud, 1 : Angel de la Guarda et 6 : Goticas de Amor), soit 18%. Le septième groupe est formé par les maisons de retraite (5 : Viejito Feliz, 7 : Años Maravillosos, 11 : Fundación Canitas Felices, et 9 : Amar y Servir), soit 17%. Le huitième groupe qui est formé par les maisons de retraite (5 : Viejito Feliz, 7 : Años Maravillosos, 14 : Renacer, 10 : Plenitud et 1 : Angel de la Guarda), soit 15%. Le neuvième groupe est formé par les maisons de retraite (8 : Hogar Caminos de Luz, 14 : Renacer et 10 : Plenitud), soit 13%. Le dixième groupe qui est formé par les maisons de retraite (8 : Hogar Caminos de Luz et 14 : Renacer), soit 10%. Le onzième groupe est formé par les maisons de retraite (12 : Acari et 13 : Fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios), soit 1%.

Ensuite, nous présentons une construction propre qui se base sur les résultats obtenus du dendrogramme donné par SPSS 21.

Figure 56. Le Dendrogramme des visions des entrepreneurs sociaux aux Business Models (Source : une construction propre, basée sur les résultats obtenus du dendrogramme donné par SPSS 21)



Nous avons effectué ensuite une classification dans une analyse de cluster à l'aide de la méthode non hiérarchique. Cette méthode identifie les entreprises sociales homogènes, en intégrant le nombre de groupes (fixé à trois par le dendrogramme) et la répartition finale en est illustrée à la Figure (56).

Le premier classement se compose de 6 entreprises sociales; le deuxième, de 7 entreprises sociales et finalement, le troisième, de 3 entreprises sociales. Cette classification a été effectuée de manière à maximiser les différences entre les observations des diverses classes.

Le dendrogramme propose une classification en 3 groupes d'entreprises sociales nommées configuration A, configuration B et configuration C. La configuration A comprend deux sous-groupes homogènes d'entreprises sociales (12 : Acari, 13 : Fundación Albeiro Vargas y Angeles Custodios) et (2 : Cabecitas de Algodón, 4 : María Guadalupe, 5 : Viejito Feliz et 7 : Años Maravillosos). La configuration B comprend deux sous-groupes homogènes d'entreprises sociales (11 : Fundación Canitas Felices, 9 : Amar y Servir, 8 : Hogar Caminos de Luz et 14 : Renacer) et (10 : Plenitud, 1 : Angel de la Guarda et 6 : Goticas de Amor) et de ces deux sous-groupes d'entreprises sociales ressort une subdivision d'entreprise sociale (8 : Hogar Caminos de Luz, 14 : Renacer et 10 : Plenitud). La configuration C comprend 1 groupe homogène d'entreprises sociales (1 : Angel de la Guarda, 6 : Goticas de Amor et 3 : Ruitoque Casa Mayor). À l'intérieur des deux groupes principaux A et B, se créent deux sous-groupes homogènes qui sont (5 : Viejito Feliz, 7 : Años Maravillosos, 11 : Fundación Canitas Felices, et 9 : Amar y Servir) et (5 : Viejito Feliz, 7 : Años Maravillosos, 14 : Renacer, 10 : Plenitud et 1 : Angel de la Guarda).

5.2.1. Les trois configurations distinctes

Nous avons soutenu dans le cadre du chapitre théorique que les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux accordent à ces variables des degrés d'importance variée en fonction de leur niveau d'assimilation dans le Business Model Social.

À partir des particularités de chaque classe et de leurs modalités, nous avons pu affecter des désignations en renvoyant à une spécificité clé chaque groupe d'entreprises sociales. Ainsi, nous nommons « visions des « actifs » les entreprises sociales appartenant à la première classe, « visions des « bienfaiteurs » dans la deuxième et enfin, « visions des « dominants » les entreprises sociales de la troisième classe. Nous présentons ci-après, les propriétés des profils obtenus. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur les configurations détectées pour analyser leurs différents positionnements stratégiques par rapport aux visions stratégiques des entrepreneurs sociaux dans l'entreprise sociale.

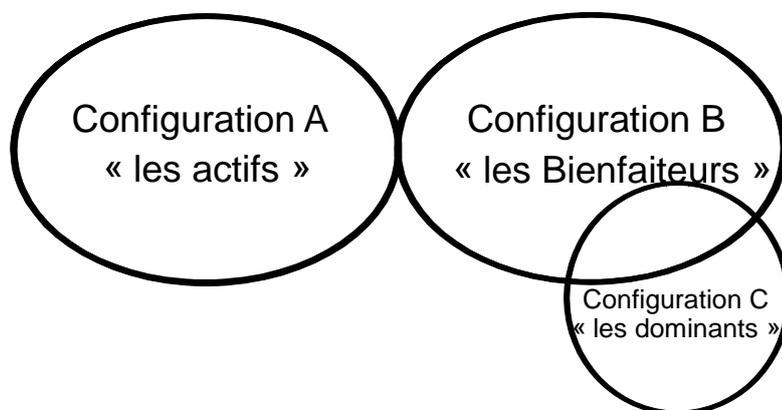
En somme, grâce à la classification de notre échantillon, nous avons réussi à repérer trois configurations quantitatives possibles. Ainsi donc, pour chaque classe d'entreprises sociales, un Business Model Social lui sera associé (objet du prochain chapitre 6).

5.3. Interprétation des profils de la performance des entrepreneurs dans le Business Model Social

Une classification en groupes homogènes appuyée par une classification non hiérarchique a permis de mettre en évidence la coexistence de trois configurations quantitatives du Business Model Social (5.3.1.). Chaque configuration a été représentée par un portrait particulier d'entrepreneurs sociaux dénommés respectivement : les « *actifs* », les « *bienfaiteurs* » et les « *dominants* » (Figure 57).

5.3.1. Présentation des trois profils identifiés (succès affectif, économique et social)

Figure 57. Les configurations de Business Model Social et les profils des visions stratégiques des entrepreneurs



Celle-ci nous permettra d'afficher une présentation synthétique des classes obtenues. Pour ce faire, nous commençons par identifier chaque taxonomie et son profil. Ensuite, nous analysons chaque classe d'entreprise sociale en fonction des variables antérieures et précédentes du Business Model Social entrepreneurial, de leur niveau d'assimilation des visions stratégiques des entrepreneurs afin de présenter un récapitulatif des caractéristiques de chaque profil. Les trois profils de Business Model Social ont été aussi utilisés pour analyser chaque configuration.

5.3.1.1. Configuration A associée au profil des « *actifs* »

Effectif : 6 entreprises sociales.

Configuration de la proximité sociale avec la communauté sociale

Cette première classe comprend 6 entreprises sociales. Dans cette classe, nous adoptons les principes des entrepreneurs sociaux.

La première classe de configuration de Business Model Social est associée aux entrepreneurs qualifiés d'« *actifs* ». Ce profil qui représente près de 25% de l'échantillon de l'enquête se caractérise par le fait que c'est la base fondatrice, comme c'est le cas des associations à but économique et sociale, qui a un rôle d'encadrement dans les communautés sociales. De ce fait, plusieurs alliances stratégiques sont développées par ces entreprises. Cependant, ces entreprises

sociales confirment qu'il faut l'obtention de ressources pour remplir les aspirations des organisations (croissance des ressources) et affectives (satisfaction à l'entreprise sociale). La principale motivation est la mission sociale de ces entreprises. De même, les visions stratégiques des entrepreneurs sont basées sur leurs intentions stratégiques. Pour le développement de ces processus, les entrepreneurs sollicitent l'aide financière des communautés sociales, comme c'est le cas de l'État ou du Gouvernement, l'entreprise privée, la coopération nationale et la coopération internationale pour la continuité des activités. En contrepartie, ces entreprises accordent des aides financières provenant de la communauté sociale sous forme de contre dons. Ces revenus sont la source principale de soutien de ces entreprises et du développement des processus pour la prestation du service social. L'interprétation de cette classe d'entreprise sociale doit se faire avec prudence et avec des décisions opportunes.

Les entrepreneurs « *actifs* » présentent une expérience et acquièrent les compétences opérationnelles nécessaires au domaine d'activité de leur entreprise. Ces personnes forment également une partie d'un réseau relationnel qui comprend amis et partenaires appuyant l'entreprise dans sa région d'origine. Ainsi donc, ces entrepreneurs disposent de fonds à travers la prestation de service aux personnes âgées pour la financement de leur entreprise sociale.

La satisfaction des entrepreneurs à la continuité entrepreneuriale privilégie l'environnement externe avec une forte externalité de localisation de contrôle. De plus, ils croient à leurs visions stratégiques, à leurs rêves et au destin. En outre, les entrepreneurs expliquent les succès de l'entreprise sociale par les appuis et les aides des personnes influentes.

Les entrepreneurs « *actifs* » sont guidés par des objectifs personnels et l'entrepreneuriat. D'une part, ils sont centrés sur le développement des processus à leur entreprise avec le besoin d'avoir une utilité sociale. D'autre part, ils comptent sur des logiques de survie de l'entreprise sociale avec un sentiment de dynamisme, une énergie face aux imprévus et une solution des problèmes sociaux présentés. De même, ces entrepreneurs sont prêts pour l'aventure entrepreneuriale, l'exploration de choses nouvelles, la recherche d'investissements dans d'autres endroits possibles afin d'obtenir la continuité et le succès entrepreneurial.

5.3.1.2. Configuration B associée au profil des « bienfaiteurs »

Effectif : 7 entreprises sociales

Configuration de l'orientation stratégique vers les services sociaux

La deuxième classe comprend 7 entreprises sociales. Dans cette classe, on adopte l'orientation stratégique vers les services sociaux.

La deuxième classe de configuration de Business Model Social est associée aux entrepreneurs qualifiés de « *bienfaiteurs* ». Ce profil qui représente près de 21% des entrepreneurs sociaux interrogés. Ceci regroupe ceux qui ont enregistré les meilleures sources des résultats quantitatifs. Ces entreprises assimilent les visions stratégiques des entrepreneurs. Ces organisations ne sont pas convaincues qu'il existe des problèmes financiers dans la communauté sociale. D'autre part, leur approche commerciale fait que les entreprises peuvent compter sur un soutien économique dans le développement des processus. En contrepartie, elles acquièrent une image sociale, en contribuant à la solution de problèmes sociaux de la communauté. Ainsi, les aides financières qu'elles accordent à la communauté sociale venant de l'entreprise privée, des bénévoles, de la coopération nationale et de la coopération internationale, sont stables.

Les « *bienfaiteurs* » disposent de l'expérience et des ressources financières propres. Ces entrepreneurs mobilisent des ressources sociales. Les entreprises sociales dans ce groupe se distinguent par leur orientation vers le service social, leur niveau d'expertise et d'appropriation dans le développement au service. En outre, ces entreprises sont principalement motivées par un besoin de reconnaissance sociale. Ces organisations sont spécialistes de l'attention et de la prestation de service aux personnes âgées et elles font une différenciation dans le service rendu au marché. L'importance émane de la valeur sociale créée par le service. Aussi, les revenus représentent la principale source de financement interne. Les entrepreneurs obtiennent ainsi des aides de leur entourage immédiat (amis), en s'appuyant sur leur réseau familial et relationnel à travers des ressources financières. D'autre part, les dirigeants se concentrent sur des stratégies d'ouverture et de conformité de la communauté sociale. En effet, ces personnes consolident leur relation avec les clients dans des services personnalisés et différenciateurs.

La composante de localisation de contrôle est la plus élevée. Cette composante a un contrôle ou une influence externe significative pour affronter la résolution des problèmes sociaux auxquels les entrepreneurs font face. Le contexte entrepreneurial leur présente diverses sources d'opportunités. Les entreprises sociales comptent, de plus, avec des logiques d'utilité sociale, de croissance et de développement. Les entrepreneurs s'intègrent facilement au marché social et peuvent survivre.

Enfin, ils présentent une orientation plutôt individualiste qu'entrepreneuriale et sont motivés par le soutien de l'entreprise sociale.

5.3.1.3. Configuration C associée au profil des « *dominants* »

Effectif : 3 entreprises sociales

Configuration du profil des innovateurs sociaux

La troisième classe regroupe les entrepreneurs ayant le profil de « *dominants* », les 3 entreprises sociales plus influencées par les visions stratégiques des entrepreneurs du secteur social. Les

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social*

entreprises appartiennent à des associations à but économiques et social et représentent près de 20% de l'échantillon de l'enquête. L'approche commerciale repose sur l'offre de services sociaux, à travers la réputation de l'entreprise sur le marché; ces organisations ont peu d'échanges avec la communauté sociale. En effet, ces entreprises cherchent à obtenir une mission sociale, en trouvant des solutions aux problèmes sociaux rencontrés dans le développement de leurs processus. En contrepartie, les communautés sociales ne perçoivent, de la part de ces entreprises, aucune aide financière. Le contexte entrepreneurial est perçu comme source de financement. Cependant, ces organisations exploitent les services rendus aux personnes âgées et elles investissent dans la technologie et l'innovation pour leur processus par la valeur créée par les services sociaux. Les « *dominants* » prennent appui sur la nécessité de gagner de l'argent et de contribuer à la mission sociale. Les entrepreneurs sociaux ont la facilité à accéder aux ressources externes. De même, leur stratégie commerciale est la principale source de financement du service, mais les entrepreneurs s'appuient sur leur propre réseau relationnel pour accéder aux différentes sources de financement externe, le renforcement de liens et les aides mutuelles avec l'entreprise privée, les bénévoles, la coopération nationale et la coopération internationale. Enfin, ce profil a une performance économique de l'entreprise sociale et un niveau de satisfaction personnelle.

Les « *dominants* » présentent une expérience professionnelle suffisante dans le secteur d'activité de leur entreprise sociale. Les entrepreneurs interrogés ont tendance à mettre en avant les principes de l'entreprise sociale dans la raison d'efficacité de leur expertise au bénéfice du service social. Ces entreprises ont objectifs très ambitieux. En outre, les entrepreneurs sont guidés par des objectifs plus personnels qu'entrepreneuriaux, mais trouvent une opportunité dans l'entrepreneuriat. Les « *dominants* » sont guidés par des objectifs personnels de survie. Enfin, les visions stratégiques des entrepreneurs du secteur social interrogés contribuent à la croissance et au développement de services innovateurs dans leurs entreprises.

Le Tableau 49 montre les principales caractéristiques des trois profils quantitatives des visions stratégiques des entrepreneurs dans les positionnements des entreprises sociales présentes dans leur Business Model Social, au moyen d'une vision transversale des positionnements des entreprises étudiées. Il en va de même pour leur interprétation à la lumière des variables antérieures au Business Model Social, à travers les variables inhérentes au contexte externe, celles associées aux ressources financières, celles basées sur les objectifs de l'entreprise sociale et les variables précédentes du Business Model Social entrepreneurial à travers les manifestations économiques de l'entreprise sociale, les aspirations de son entrepreneur et la continuité de l'entreprise.

Tableau 49. Synthèse des trois classes obtenues

	Le contexte	Les ressources	Les objectifs de l'entreprise sociale	Les manifestations économiques de l'entreprise sociale	Les aspirations de l'entrepreneur du secteur social	La continuité entrepreneuriale
Classe 1 : (Actifs)	Soutenir l'entreprise sociale	Don et contre don	obtenir avec la mission sociale	Reçoit argent pour la soutenance	Réseaux sociaux	Logiques de survie
Classe 2 : (Bienfaiteurs)	Réputation et expertise sociale	Gagnant-gagnant	Elles aident à la solution de problèmes sociaux	Ressources propres et sources de financement externe	Services personnalisés	Forte pour s'appropriabilité
Classe 3 : (Dominants)	Investir à l'infrastructure de prestation du service social et l'innovation	Opportunité sociale	Optiques de profit économique et profit social	Ressources propres et sources de financement externe	Panoplie des services diversifiés	Forte, l'entreprise a un système de contrôle permanent

CONCLUSION

Un des objectifs de la thèse est de présenter les différentes formes de visions stratégiques pour lesquelles certains entrepreneurs sociaux arrivent à faire du Business Model Social un succès. Dans ce chapitre, nous avons voulu voir apparaître ces différentes formes de visions stratégiques des entrepreneurs sociaux du Business Model Social. Une analyse taxonomique a été menée sur une double classification en groupes homogènes et non hiérarchiques sur une base qualitative comprenant 14 entreprises sociales, autour de trois classes différentes, en fonction des visions des entrepreneurs du Business Model Social.

Cette taxonomie permet de réléver trois configurations de réussite, chacune est représentée par un profil particulier d'entrepreneurs sociaux dénommés (actifs, bienfaiteurs, dominants) qui illustrent des stratégies adoptées par les dirigeants dans le secteur social.

- La première configuration de réussite est associée aux entrepreneurs dénommés les « *actifs* ». Les sources de financement économique et l'amélioration de leur entreprise sociale

proviennent alors du soutien de l'État, l'entreprise privée, la coopération nationale et la coopération internationale pour le développement des processus sociaux dans le but d'atteindre la continuité entrepreneuriale. Il existe des moments dans lesquels leurs visions sont très ambitieuses et, en conséquence, les entrepreneurs n'obtiennent pas tous les ressources pour le soutien de l'entreprise sociale et ils sont confrontés au besoin de satisfaire leur aventure entrepreneuriale.

- La deuxième configuration de réussite est associée aux entrepreneurs dénommés les « *bienfaiteurs* ». Les entrepreneurs bénéficient d'un réseau relationnel dans le but d'obtenir des moyens financiers pour l'entreprise sociale. Ainsi, leur entreprise compte sur une image et une reconnaissance sociale qui procure une satisfaction dans la continuité entrepreneuriale.

- La troisième configuration de réussite regroupe les entrepreneurs ayant le profil de « *dominants* ». Ils sont reconnus par les visions stratégiques dans la recherche de financement pour la prestation du service social par lequel on peut appréhender la santé financière et les performances économiques de l'entreprise sociale. De même, l'entrepreneuriat procure une satisfaction de l'entreprise sociale. Enfin, les entrepreneurs comptent sur une énergie, un dynamisme, une sagacité et un temps à consacrer à leur entreprise social, produisant ainsi un niveau de satisfaction dans l'activité entrepreneuriale.

Les trois configurations des visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social sont différents et distincts des profils particuliers des entrepreneurs du secteur social dans les résultats quantitatives obtenus.

CHAPITRE 6. ANALYSE DES VISIONS STRATÉGIQUES DES ENTREPRENEURS IDENTIFIÉS À TRAVERS DE L'OUTIL DE BUSINESS MODEL SOCIAL : ÉTUDE DE CAS SOCIAL

INTRODUCTION

L'objectif de ce chapitre est la présentation de la méthodologie et des résultats quantitatives de recueil d'analyses portant sur les trois visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social au sein du secteur social. Nous avons sérié les profils en « *actifs* », « *bienfaiteurs* » et « *dominants* ». Nous présenterons les conclusions de thématiques clés basées sur le cadre de la partie conceptuelle. Nous montrerons le fonctionnement du modèle RCOV de Demil & Lecocq (2010) pour analyser la vision dynamique des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux du Business Model Social à travers une approche statique (une vision instantanée) sur l'identification du contenu des composantes d'affaires, mais aussi transformationnelle pour comprendre les interactions et l'articulation de ces composantes sur le processus d'évolution des BM, permettant de comprendre et d'anticiper les manœuvres stratégiques utilisées par les entrepreneurs au niveau des Business Model Social. Nous avons sélectionné les associations qui poursuivent un but lucratif et social, afin de se positionner vis-à-vis du secteur social.

Notre objectif est de montrer les visions stratégiques des entrepreneurs à travers trois profils différents de Business Model Social. Pour ce faire, nous nous basons sur les apports de la littérature, en confrontant le cadre conceptuel avec les résultats quantitatifs et nous proposons aux dirigeants une grille d'analyse pour mieux comprendre les choix et réponses stratégiques adoptés par l'entreprise sociale. Pour ce qui est du terrain de la recherche, nous avons sélectionné trois cas d'entreprises pour montrer, en effet, les trois profils différents des visions stratégiques du Business Model Social. À partir de cela, nous exposerons la méthodologie utilisée à travers l'étude de cas sociaux et les résultats obtenus.

I. Présentation de la méthodologie et l'étude de cas sociaux

- Méthode d'étude du cas social
- Le choix et la présentation de cas de l'étude social
- Les principaux thèmes des entretiens avec les entrepreneurs sociaux



II. Analyse des visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social

- Les apports théoriques à travers l'étude de cas sociaux



III. Le modèle RCOV et la proposition d'une grille d'analyse

- Description des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux au Business Model Social Statique
- Les visions de l'entrepreneur social au Business Model Social dans une approche transformationnelle
- Proposition d'une grille d'analyse des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux du Business Model Social

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

Cette démarche sera présentée en trois sections qui expliqueront l'étude du cas social. Dans une première section, nous commencerons par présenter la méthodologie de l'étude de cas sociaux (6.1.). Un bref descriptif des trois profils concernés par l'analyse des visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social, est abordé dans la deuxième section (6.2.). Grâce aux résultats qualitatifs des cas sociaux et l'analyse des visions des entrepreneurs du Business Model Social à travers des apports théoriques évoqués par chacune des entreprises à la communauté sociale, nous expliquerons l'approche de modèle RCOV et décrirons le Business Model Social de chacune, les interactions des composantes d'affaires, et pour conclure, une grille d'analyse dynamique de Business Model Social (6.3.).

6.1. Présentation de la méthodologie et l'étude de cas sociaux

Dans cette section, nous commencerons par présenter la méthodologie et l'étude de cas. Dans premier temps, la méthode de l'étude de cas social a consisté en des entretiens réalisés auprès de l'entrepreneur comme source de recueil de données qualitatives (6.1.1.), ensuite, par la procédure de choix du cas sélectionné et la présentation de cas de l'étude (6.1.2.), et finalement, la présentation des principaux thèmes du guide d'entretiens avec les entrepreneurs (6.1.3.).

6.1.1. Méthode d'étude du cas social

L'étude de cas fait partie des modes de recueil de données. La méthode de cas (Yin, 2003) a été appliquée à diverses disciplines et parmi elles, les Sciences Sociales. Elle peut être également appliquée aux stratégies de recherche. Les méthodes employées dans cette thèse lors du recueil de données et les instruments employés à travers des types de données qualitatives (exploratoire, dans un travail du terrain : méthode quantitative et l'analyse exploratoire qualitative). Ici, en effet, l'approche configurationnelle est utilisée en combinant une typologie et une taxonomie. Cette ultime étape qualitative est caractérisée par la démarche d'un processus de recherche dans une logique de triangulation de sources d'informations et d'outils de collecte de données.

L'étude de cas peut-être définie comme une forme simplifiée au moyen de laquelle l'entreprise sociale illustre une problématique de gestion et une mise en avant des processus de prise de décision par les visions stratégiques des entrepreneurs aux Business Models Sociaux, leur application et les résultats de l'entreprise au sein d'un contexte bien particulier. Ceci nous permet de réfléchir sur l'importance des interrogations suivantes : Comment va se créer le Business Model ? Les visions de l'entreprise sociale créent-elles les modalités possibles de Business Model pour générer une utilité sociale ? Comment va se créer le Business Model au moyen de modèles statiques et transformationnels ?

La justification de la méthodologie permet l'étude du cas social dans notre analyse des entretiens avec entrepreneurs sociaux pour analyser les données récoltées. Nous montrons, ensuite, le rôle des entretiens avec les entrepreneurs dans la compréhension des visions stratégiques des dirigeants du Business Model Social. Ainsi, l'étude de cas explique la facilité de son application à une organisation et son adéquation à la réalité d'une entreprise (unité d'analyse, contexte et environnement, etc.).

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

De plus, notre mobilisation de cas sociaux à la lumière des visions stratégiques différentes des entrepreneurs du Business Model au sein du secteur social, permet de montrer la compréhension et les mécanismes d'affaires utilisés par leurs entreprises, les composantes clés et l'on peut, dès lors, se positionner et se maintenir dans le secteur social avec les interactions entre les différentes composantes d'affaires et leurs conséquences sur les choix stratégiques des entreprises sociales. De même, chaque vision stratégique des entrepreneurs correspond à une configuration du Business Model Social. Nous proposons une grille d'analyse dynamique par laquelle les entrepreneurs peuvent prévoir le changement dans leurs entreprises, en maintenant un regard sur les mécanismes à ajuster, et ainsi pouvoir se déplacer d'un positionnement stratégique à un autre.

Les données primaires récoltées lors des entretiens (le guide est structuré en permettant une conversation structurée et ouverte) avec les entrepreneurs et les données secondaires servent à analyser et affiner les visions stratégiques des entrepreneurs au service du secteur social et les mécanismes stratégiques utilisés du Business Model Social.

La plupart des études de cas disposent d'une ample variété de sources Yin (1994, p.91) : les sources de données qui se trouvent dans le domaine public externe : revues, sites web de l'internet, etc.; les données secondaires internes ou les sources internes de l'entreprise sociale (données privées fournies par le sujet de l'étude de cas). Celles-ci ont été utilisées dans le but de diminuer les influences subjectives et d'augmenter la validité des études.

La méthodologie de cas social employée est alors de montrer les données primaires recueillies lors des entretiens pour connaître les visions stratégiques des entrepreneurs et ainsi que les choix stratégiques, grâce à une analyse de la dynamique des Business Models Sociaux associés.

Les données recueillies lors des entretiens avec les entrepreneurs sont liées à deux principaux thèmes : les visions stratégiques des entrepreneurs de l'entreprise sociale et le Business Model Social de chaque entreprise. Les données ont été complétées par des informations disponibles sur les sites web des entreprises sociales et se réfèrent à leurs services, leur mission sociale, leurs objectifs, etc. et la présentation et la discussion des résultats servent à compléter le Business Model Social identifié. En effet, celui-ci sera confronté à la validation de la typologie proposée dans la première partie de la thèse et à l'analyse des trois visions stratégiques des dirigeants du Business Model Social.

6.1.2. Le choix et la présentation de cas de l'étude social

Une approche processuelle et les récits de chronologies permettent d'améliorer les liaisons entre acteurs dans une vue d'ensemble (Miles et Huberman, 2003). De plus, cette approche inclut des logiques qui expliquent l'étude de processus, les évolutions du sujet traité ou de l'objet observé et décrit non seulement comme

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l’Outil de Business Model Social: étude de cas social

événement, mais analyse et explique l’évolution des variables dans le temps (Van de Ven, 1992). En effet, cette étude de cas social a pour objet d’étudier un phénomène organisationnel de manière approfondie.

Les sources de données (documents internes ou externes, les entretiens). Les détails des observations participantes (selon, Alain Touraine, « la compréhension de l’autre dans le partage d’une condition commune ») consiste également à étudier la population et comprendre une autre culture afin de réaliser un travail de terrain à travers le contact direct avec les individus et en partageant leur mode de vie. La démarche est basée sur un enrichissement conceptuel qui ressort d’une base théorique et d’une approche qualitative induites par la description des cas sociaux étudiés.

La première étape est de choisir les entreprises sociales à étudier à travers une sélection raisonnée d’entretiens des trois visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social. Nous décrivons la procédure de choix des cas sociaux; nous présenterons ensuite les thèmes abordés lors d’entretiens avec les entrepreneurs et une analyse des résultats obtenus et finalement, nous présenterons l’étude des entreprises sélectionnées.

6.1.2.1. La procédure de choix des cas sociaux

L’étude de cas cherche à s’assurer que l’échantillon sélectionné permet de montrer les éléments de l’entreprise sociale ou d’un groupe d’entreprises sociales, selon Yin (1990). Ainsi, une approche processuelle de sélection doit s’opérer de manière minutieuse à travers plusieurs outils de comparaison pour arriver aux particularités du projet de recherche par le choix des cas à étudier. En outre, la sélection du nombre de cas étudiés et le choix des entreprises doivent être constitués en fonction de la problématique traitée, ainsi que les critères établis des cas sociaux dépendant de la question de recherche et des objectifs visés par le chercheur, et également du fait que les cas peuvent opérer comme une analyse d’explication du Business Model Social. En effet, cette classification de trois configurations distinctes et homogènes est associée aux visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social aux entreprises du secteur social.

Tableau 50. Nombre d’entrepreneurs sociaux représentatifs de chaque configuration

Configurations	Nombre d’entrepreneurs sociaux dans chaque groupe	Entreprise sociale
A	6	2, 4, 5, 7, 12, 13
B	7	1,6, 8, 9, 10, 11, 14
C	3	1, 6, 3
Total	16	

Pour expliquer les visions stratégiques des entrepreneurs, nous présenterons l’analyse en étudiant le Business Model Social de chaque groupe. Notre méthode a été de chercher une entreprise sociale appartenant à chacun

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

de ces groupes et pour cela, nous nous basons sur une procédure de choix d'une entreprise aléatoire de chaque groupe.

Nous avons repéré trois entreprises dans les configurations. Nous avons aussi contacté l'entrepreneur de chaque entreprise sociale et alors décidé d'étudier l'entreprise sociale « Fondation Albeiro Vargas et Anges Gardiens (FAVAC) » pour la première classe, « Renacer » pour la deuxième, et « Ruitoque Casa Mayor » pour la troisième.

6.1.2.2. Présentation des thèmes et guide d'entretiens avec les entrepreneurs sociaux

Après avoir sélectionné les entreprises sociales pour connaître les visions utilisées par leurs entrepreneurs du Business Model Social, nous avons construit un guide d'entretiens avec ces entrepreneurs portant sur les principaux thèmes et questions sur leur Business Model Social autour d'une introduction, d'un développement et des conclusions.

La première phase en référence est d'amener les entrepreneurs à décrire leur entreprise sociale comme information générale : les données de l'entreprise, l'année d'initiation des activités sociales, si l'entreprise est actuellement en activité, et la situation financière du chiffres d'affaires.

La deuxième phase de développement consiste à orienter ces entrepreneurs pour connaître leur vision stratégique du Business Model Social. Les questions posées sont liées aux variables antérieures et précédentes du Business Model Social à travers les ressources, les compétences, l'organisation de l'activité et la proposition de valeur sociale.

Enfin, la troisième phase correspond aux conclusions des thèmes et à l'ensemble de questions abordées lors des entretiens avec les entrepreneurs et les relations existant avec le Business Model Social dans le secteur social. Dès lors, en fonction de la réflexion des différents thèmes proposés par les entrepreneurs, la recherche doit répondre aux exigences traitées dans la problématique et la question de départ formulée; les informations recueillies lors des entretiens avec les entrepreneurs seront associées à différentes configurations pour ainsi faire émerger la diversité de configurations qui constitue l'objet de l'approche méthodologique. Nous avons présenté les résultats dans une grille d'analyse et fait ressortir ainsi les visions stratégiques des entrepreneurs dans ces modèles d'affaires. L'objectivité du chercheur permettra de confronter les informations recueillies lors de l'étude du cas social, selon Yin (2003).

6.1.2.3. La présentation des cas sociaux étudiés

Cette étape est liée aux résultats qualitatifs à travers la prise de contact avec les entrepreneurs des entreprises sociales. Nous avons réussi à convaincre ces entrepreneurs interrogés de l'intérêt et de l'importance de cette recherche pour la communauté sociale pour obtenir, à ce stade, l'acceptation des entrepreneurs sociaux choisis, et par conséquent, fournir l'information pertinente interne pour l'étude de cette recherche.

Nous présentons ci-après les entreprises sociales sélectionnées pour réaliser cette démarche.

Cas « FAVAC » (classe (profil) 1 des « *actifs* »)

Cette entreprise sociale donne une vision stratégique de son entrepreneur très satisfaisante dans l'évolution du Business Model Social au cours de 29 ans de travail. Cette entreprise repose sur un modèle innovateur dans ses processus au sein du secteur social. De plus, cette entreprise participe à diverses activités sociales, ce qui a permis de positionner ses concepts pratiques liés au domaine des maisons de retraite.

Cas « Renacer » (classe (profil) 2 des « *bienfaiteurs* »)

Cette entreprise sociale a été créée il y a treize ans. Une équipe qualifiée forme l'équipe de travail consacrée aux soins et à l'attention des personnes âgées. Par ailleurs, cette entreprise forme des étudiantes en soins infirmiers et s'appuie sur un positionnement et une reconnaissance au service du secteur social.

Cas « Ruitoque Casa Mayor » (classe (profil) 3 des « *dominants* »)

Cette entreprise sociale a été créée au cours de l'année 2008. Elle propose une unité stratégique d'affaires sociales. Ce type de clientèle offre des solutions aux problèmes financiers inhérents des maisons de retraites. Le modèle d'affaire social et les stratégies de l'entrepreneur leur permettent de positionner leurs services sociaux et d'obtenir une reconnaissance dans le secteur social.

6.1.3. Les principaux thèmes des entretiens avec les entrepreneurs sociaux

Nous analysons quatre thèmes clés choisis tout particulièrement dans la partie conceptuelle de cette thèse. Ces thèmes représentent les principales caractéristiques afin de se différencier et comprendre les visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social. Ces sont les apports obtenus à partir de la revue de la littérature et qui seront confrontés grâce au terrain qualitatif de la recherche. Nous analyserons, pour chaque vision stratégique des entrepreneurs identifiés (« *actifs* », « *bienfaiteurs* », et « *dominants* »), les thèmes suivants:

6.1.3.1. La nature de la relation sociale de l'entreprise sociale avec la communauté sociale

6.1.3.2. Les objectifs de l'entreprise sociale

6.1.3.3. La légitimité du Business Model Social

6.1.3.4. Les stratégies des entrepreneurs sociaux appliquées à l'entreprise sociale

En effet, pour pouvoir en discuter, le premier thème vise à qualifier la nature de la relation de l'entreprise sociale avec la communauté sociale. De plus, la coopération crée des « avantages stratégiques collectifs dans l'établissement de relations et des canaux de communication en permettant d'obtenir des informations sur les autres acteurs, et ce faisant, le comportement des autres organisations devient prévisible », selon Koenig (1990) pour former des alliances stratégiques. Ainsi, le capital économique investi est l'indicateur le plus

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

utilisé par la littérature (Béjean et Gadreau, 1997). Nous redéployons, alors, la typologie de Béjean et Gradreau (1997). Nous rappelons ainsi que cet auteur propose trois formes. Nous rappelons ces trois catégories de relation de ressources financières investies dans l'entreprise sociale : l'ajustement à l'affectation des ressources, la possibilité de fixer le niveau de réponse selon les nécessités de l'entreprise sociale et d'organiser des sessions de formation.

La première composante est l'ajustement à l'affectation des ressources qui comprend les caractéristiques suivantes : situations complexes, coopération internationale des pays, politiques du Gouvernement National; la deuxième composante est de fixer le niveau de réponse adapté aux nécessités de l'entreprise sociale et la troisième, est d'organiser des sessions de formation incluant les caractéristiques suivantes : générer une culture organisationnelle et intégrer une main d'œuvre diversifiée.

L'avantage de cette typologie est qu'elle dépasse la simple qualification de la relation, mais suppose, comme le soutiennent ses auteurs Béjean et Gadreau, 1997; Mair & Marti, 2004; Porter, 1999, que les entreprises sociales soient capables d'évoluer d'une catégorie à l'autre, selon leur vision stratégique des autres entrepreneurs et de leur proximité avec la communauté sociale. Ces trois étapes sont les intermédiaires d'un processus dynamique de l'entreprise sociale.

Nous avons révisé la diversité de facteurs des objectifs de l'entreprise sociale en sélectionnant neuf indicateurs (Tableau 33), à partir de l'exploration qualitative des objectifs de l'entreprise sociale proposés par Etkin et Schvarstein, 1995; Falconi, 1996; Eureka et Ryan, 1994.

Le deuxième thème auquel nous nous attachons se rapporte aux objectifs communs à la relation de l'entreprise sociale. L'analyse de cette thématique suppose que l'on tente de connaître la vision stratégique des entrepreneurs de l'entreprise sociale, le système de régulation sociale, les interactions au sein du secteur social et les contrôles du système. Nous mobiliserons les objectifs de l'entreprise sociale autour des travaux d'Hernandez et Marco (2006) pour qui peut exister deux différentes formes présentées : les raisons d'efficience de l'entreprise sociale et le dilemme entre objectifs.

La première suppose des raisons d'efficience que le contrôle des échanges entre acteurs réalise à travers des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux. Ce contrôle canalise aussi des ressources humaines intellectuelles afin de contribuer au développement économique et social du Business Model Social, au moyen de situations d'exploration et d'exploitation des opportunités pour soutenir l'entrepreneuriat Mair & Marti (2004); March (1991). Les objectifs de l'entreprise sociale présentent des situations complexes de facteurs négatifs (de pression) et positifs (d'efficience). Cette régulation est appelée par Peng (2009) « régulation de contrôle » ou « top down ».

La deuxième forme des objectifs de l'entreprise sociale sont des dilemmes entre objectifs (la pression sur l'entreprise sociale). Ce contrôle suppose une formation des individus pour des raisons

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social*

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l’Outil de Business Model Social: étude de cas social

d’efficience de l’ensemble des intervenants qui appartiennent à des communautés sociales à travers la mission sociale et l’engagement social, la nécessité des ressources et les visions des entrepreneurs sociaux, ce qui est qualifiée par Peng (2009) de « bottom-up ».

Le troisième thème que nous comptons analyser pour chacun des trois cas sociaux concernés par l’étude de la légitimité sociale adoptée par les entreprises sociales vise, par ailleurs, à repérer les différentes logiques d’adaptation et de sélection utilisées pour le statut de légitimité. Cette légitimité varie en fonction des actions des entreprises sociales.

Nous choisissons la typologie tridimensionnelle de la légitimité proposée par Suchman (1995). La conception de Suchman (1995) intègre la dimension personnelle dans sa typologie, telles que les forces cognitives et sociales exercées par l’environnement sur les entreprises. Les organisations doivent être économiquement performantes dans le secteur d’activité et montrer les actions souhaitées, convenables ou appropriées au champ organisationnel du système social constitué de normes, valeurs et croyances sociales. De ce fait, les dimensions sont pragmatiques/calculatrices, normatives et cognitives (Desreumaux, 2004).

Tableau 51. Les différents types de légitimité selon Suchman (1995)

Formes de légitimité	Les logiques adoptées
Pragmatique (calculatrice)	<ul style="list-style-type: none">- Repose sur les calculs des intérêts individuels des organisations.- Sélection et satisfaction aux intérêts des Parties Prenantes.- Adaptation à l’arrangement et échanges.- Anticipation et influence des demandes.
Cognitive	<ul style="list-style-type: none">- Respect pour les normes- Adaptation par le soutien des organisations sociales.- La création d’entreprises sociales
Normative	<ul style="list-style-type: none">- Adaptation aux valeurs existantes et création des nouvelles valeurs.
Morale	<ul style="list-style-type: none">- Repose sur la structure, les procédures, jugements des croyances définies par un système de valeurs socialement de la communauté, porté sur l’acceptabilité de l’activité et évaluation normative positive de l’organisation.

Comme le montre le Tableau 51, pour chaque entreprise sociale nous montrerons le type de légitimité et les logiques de légitimité adoptées par ces entreprises et les mécanismes de contrôle utilisés.

Le quatrième thème traitera des différentes stratégies utilisées par les entrepreneurs sociaux des entreprises sociales comme réponse stratégique à leur Business Model Social.

Les trois visions stratégiques identifiées des entrepreneurs correspondent à des positionnements distincts. Ces visions stratégiques ont été concrétisées par ces entrepreneurs dans le Business Model Social des entreprises sociales à travers des techniques possibles utilisées.

Les stratégies présentées aux entreprises sociales par les auteurs : selon, Suchman (1995) ces entreprises doivent intégrer trois stratégies : la conformité, l’évitement et la manipulation. Cependant, Aldrich & Fiol
RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l’étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l’entrepreneur social*

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

(1994) postulent que lorsque l'organisation démarre sur le champ et puis évolue, on met en évidence les stratégies d'acquisition, l'engagement des acteurs dans la création de valeur sociale, les activités innovatrices, la mobilisation d'un groupe de travail collectif et les changements d'adaptation à l'environnement externe. Cependant, Zucker (1991) établit une stratégie de conformité qui repose également sur une double dynamique en protégeant les processus d'organisation pour accueillir des changements futurs. Ashforth & Gibbs (1990), selon une stratégie réactive, disent que l'entreprise sociale doit réagir en face des changements stratégiques qui se présentent avec des lois et des régulations gouvernementales face à ses concurrents dans l'environnement externe. Suchman (1995), dit également qu'une stratégie proactive, à travers la capacité de l'organisation qui promeut des changements dans ses structures existantes, est donnée par les entreprises innovantes.

Nous détaillons ci-après les différentes stratégies possibles utilisées par les entrepreneurs pour leur Business Model Social dans le Tableau 52.

Tableau 52. Les réponses stratégiques des organisations

Types des stratégies	Les Actions Stratégiques
Stratégies de Conformité	L'organisation sociale se conforme au fonctionnement interne développé dans ses processus et sa prestation du service provoquée par la dimension innovante de ses projets et adhère aux valeurs, aux normes et aux règlements. Elle peut avoir ressources incarnées par les stratégies d'encastrement.
Stratégies de Manipulation	À travers des intentions opportunistes, l'organisation sociale peut influencer, exercer une pression, contrôler. Elle peut ainsi attendre la réponse de l'environnement externe, dans le but d'évaluer la situation prévalant dans les organisations, en vue d'obtenir le succès ou l'échec d'une croissance de l'organisation et de l'innovation par les services.
Stratégie de Sélection	L'entreprise sociale a une liberté d'action dans la sélection des éléments de l'environnement externe qui le nécessitent et dont elle a besoin pour le fonctionnement normal de l'organisation.
Stratégie Pragmatique	Enfin, l'organisation peut sélectionner un marché et un environnement favorable, au moyen de l'identification de nouvelles parties prenantes dans le Business et par conséquent elle peut acquérir un capital et un flux de ressources.
Stratégie Cognitive	Les actions stratégiques sont orientées dans ce type de population. Dès lors, ces actions tendent à diriger les processus en attribuant aux acteurs engagés une application d'instruments et de rappel de symboles reposant sur la fiabilité, ceci afin d'atteindre une efficacité dans les résultats. D'autre part, la stratégie repose sur la reproductibilité collective de l'action organisationnelle pour montrer l'innovation du service.
Stratégie Morale	Les organisations se conforment à leurs idéaux et schémas normatifs.

Grâce aux informations recueillies par les entrepreneurs dans chaque entreprise sociale, nous nous proposons d'identifier les stratégies employées pour leur positionnement dans le secteur social. Chaque entreprise peut combiner plusieurs techniques pour développer sa stratégie. Celles-ci doivent être vues comme un processus dynamique et exclusif permettant d'évoluer d'une stratégie à l'autre dans les entreprises sociales.

6.2. Analyse des visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social

Un bref descriptif des trois profils concernés par l'analyse et la présentation de différents thèmes théoriques est présenté et nous les confrontons aux apports théoriques du cadre conceptuel abordé à travers l'étude de cas sociaux (6.2.1.)

6.2.1. Les apports théoriques à travers l'étude de cas sociaux

Les résultats obtenus avec les entrepreneurs sociaux interrogés dans l'étude de cas fourniront une analyse et une synthèse. Nous présenterons l'identification des expressions et des déclarations énoncées par les entrepreneurs interrogés dans le contexte social, afin d'analyser les données obtenues, et de pouvoir effectuer un apport à la littérature mobilisée et la problématique traitée pour mener la recherche.

Pour mener à bien cette tâche relative aux données qualitatives, nous aurons des entretiens avec les entrepreneurs pour montrer les visions stratégiques intervenant dans le développement des entreprises sociales. Nous utiliserons des verbatim ou des extraits d'entrevues d'entrepreneurs interrogés qui présentent leur Business Model Social. Pour ce faire, Yin (1989) explique les détails du contenu de l'étude de cas social afin de comprendre chacune des situations décrites.

La sélection des quatre thèmes principaux à examiner avec les trois entrepreneurs est réalisée pour reprendre les différents points, en consolidant les résultats des déclarations de leur Business Model Social. Chaque entreprise sociale représente un cas unique et, en outre, fait ressortir les particularités des visions stratégiques de ce groupe d'entrepreneurs dans le modèle d'affaires social en constituant les trois profils de classes obtenues. Nous commencerons par analyser les réponses de l'entreprise « FAVAC » pour le premier profil d'« *actifs* » (6.2.1.1), ensuite, l'entreprise « Renacer pour le profil de « *bienfaiteurs* » (6.2.1.2), et pour finir, l'entreprise « Ruitoque Casa Mayor » pour le profil de « *dominants* » (6.2.1.3), et l'on terminera par la synthèse des cas sociaux (6.2.1.4.).

6.2.1.1. Le profil des « *actifs* » : le cas social « FAVAC »

Cette première classe de configuration de Business Model Social est associée aux entrepreneurs qualifiés d'« *actifs* ». Comme nous l'avons montré dans le chapitre 5 de la recherche, celle-ci se caractérise par le fait que cette classe d'entreprises est fondatrice comme c'est le cas des associations à but économique et social, et ce profil revêt un rôle d'encadrement dans les communautés sociales. De ce fait, par la nature de la relation avec la communauté sociale, plusieurs alliances stratégiques sont développées par ces entreprises pour obtenir ce que se propose l'entreprise sociale : la croissance des ressources et la satisfaction affective de l'entrepreneur pour Business Model Social. En effet, la mission sociale est la principale motivation de l'entreprise sociale. Cette entreprise sollicite, pour le développement de ses processus internes, des aides financières provenant de relations sociales avec la communauté sociale. Ces revenus représentent la source principale de soutien et de financement de la totalité des coûts de l'entreprise sociale.

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

De plus, la vision stratégique de l'entrepreneur est basée sur ses intentions stratégiques. Nous avons analysé différentes déclarations de l'entrepreneur dans l'entreprise « FAVAC » pour mieux comprendre les quatre principaux thèmes théoriques auxquels nous nous attachons pour ce qui a trait aux visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social. Ainsi, nous montrerons, grâce à la position de l'entreprise sociale « FAVAC » au sein de son groupe, la nature de la relation sociale de cette entreprise avec la communauté sociale, les objectifs de celle-ci, la légitimité du Business Model Social et les stratégies des entrepreneurs qui y sont employées.

6.2.1.1.1. La nature de la relation sociale de l'entreprise « FAVAC » avec la communauté sociale

Cette première classe de profils d'entrepreneurs, dits « *actifs* », cherche à qualifier la nature de la relation de l'entreprise avec la communauté sociale pour former des alliances stratégiques à travers les parties prenantes, bénévoles, coopération nationale et coopération internationale. La coopération présente donc des avantages stratégiques collectifs dans l'établissement de relations sociales et les canaux de communication.

Toutefois, les visions stratégiques des entrepreneurs ont une implication dans le Business Model Social et également dans les travaux communautaires sociaux et la gratuité dont elles peuvent bénéficier pour accomplir la mission sociale. L'entrepreneur social de « FAVAC » mentionne que le travail de cette entreprise, s'appuyant sur les communautés de bénévoles, la coopération nationale et la coopération internationale, par exemple, peut proposer leur alliance au titre de contributeurs avec l'entreprise dans son Business Model Social. Ces entreprises sociales poursuivent une politique de profit social et l'entrepreneur social présente ainsi ce phénomène comme suit :

« Je peux dire, que les ressources économiques, pour donner une prestation de service social aux personnes âgées démunies (sans capacité d'argent), est du ressort des relations sociales et aussi de l'association de bénévoles, de la coopération avec l'entreprise sociale, du réseau de coopération internationale et des aides du Gouvernement ».

L'entreprise sociale « FAVAC » introduit le modèle de maximisation de profit social au service de la communauté sociale. L'entrepreneur social confirme l'appui des différentes parties prenantes pour le développement de son entreprise et a ainsi pu faire le rapport suivant :

« Les aides économiques provenant de la communauté sociale sont une justification pour que les personnes âgées démunies n'aient pas de ressources économiques pour la prestation du service social ».

L'entrepreneur insiste sur l'importance de l'association des parties prenantes aux entreprises qui contribuent aux projets sociaux à travers le Business Model Social.

« Le succès de la continuité entrepreneuriale dépend d'une bonne sélection des différents bienfaiteurs, dès lors qu'ils financent quelqu'un pour le bénéfice de l'entreprise sociale ».

Les entreprises répondent par le développement de ses processus sociaux au travers des relations avec les membres proches sans donner de contrepartie. Ceci peut prendre diverses formes d'aides, à travers un financement direct ou en aidant à l'amélioration des processus de l'entreprise. L'entrepreneur déclare ainsi :

« Mon travail permanent est de rechercher des personnes intéressées par le projet social... quelqu'un qui contribue avec son temps à l'amélioration des processus à l'entreprise sociale, quelqu'un qui fournit des ressources, de la générosité, et une ouverture d'esprit pour, en outre, pouvoir offrir la prestation du service aux personnes âgées sans moyens financiers ».

Ceci fait que « FAVAC » représente une organisation sociale sans but lucratif qui déploie un effort permanent au bénéfice des membres de la communauté sociale. L'entrepreneur est soutenu par le Gouvernement et les différentes parties prenantes à l'entreprise ce qui lui permet d'avancer dans ce secteur social et de démontrer l'innovation dans ses processus de prestation de service social. L'entrepreneur affirme, à cet égard, que :

« L'inclusion et l'association des parties prenantes au projet social ont fait que l'entreprise sociale perçoit l'innovation dans les processus de la chaîne de valeur sociale ».

La communauté sociale des entreprises et l'entrepreneur de « FAVAC » ont distingué deux types de communautés sociales dans leur Business Model Social. Le premier est constitué par les fonds provenant du Gouvernement, l'entreprise privée, la coopération nationale et la coopération internationale pour le développement de chaque entreprise du Business Model Social, alors que le second est constitué par plusieurs contributeurs bénévoles autour d'un projet social qui est ouvert à toutes les personnes sans ressources économiques sans distinction.

« Je pense que cette idée sera ouverte au bénéfice de ces personnes âgées démunies de la communauté sociale qui ne peuvent pas payer, en utilisant l'auto-financement propre; et de plus en plus celui des communautés de bénévoles, du Gouvernement, de l'entreprise privée, de la coopération nationale et internationale et puis aussi des communautés entre le fournisseur et les communautés des clients. Mais, l'entreprise sociale peut fournir, sans discrimination, aux personnes âgées démunies, un foyer, l'alimentation et les activités sociales, pour qu'elles aient une bonne qualité de vie ».

L'entrepreneur de « FAVAC » déclare qu'il atteint cette réussite grâce aux relations avec la communauté sociale. Il mentionne les fondements mêmes du Business Model Social à travers les visions stratégiques de l'entrepreneur basées sur l'éthique, le compromis et la transparence dans l'entreprise sociale. Par conséquent,

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

« FAVAC » cherche l'amélioration de son modèle binôme « enfant – personne âgée » au sein de la communauté sociale en y associant des bénévoles et en proposant à ses membres une stabilité vis-à-vis de son entreprise. La réponse de l'entrepreneur aux contributions de son Business Model Social a été la suivante:

« L'entreprise compte avec des améliorations dans un modèle social propre « binôme enfant-personne âgée ».

La contribution sociale de l'entreprise « FAVAC » consiste en l'amélioration des processus appartenant à la chaîne de valeur sociale, l'importance des relations sociales avec les membres de la communauté : le Gouvernement, l'entreprise privée, la coopération nationale, la coopération internationale et les bénévoles, l'importance participative au Business Model Social. L'entrepreneur de « FAVAC » mentionne également que :

« Je pense à l'importance de fournir une qualité de vie aux personnes âgées. Ainsi donc, cette contribution est la base de la compréhension de cette philosophie, visant à donner une réponse aux problèmes sociaux présentés par les communautés ».

Pour ce qui est de la relation qui existe entre l'entreprise sociale et la communauté, l'implication du travail social et les réponses concernant les développements de l'entreprise avec les bénévoles, l'entrepreneur définit ainsi sa démarche :

« Je me sens satisfait des travaux de développement avec la communauté sociale. Les différentes personnes que j'ai trouvées et voilà... leur implication, de temps en temps, à la poursuite de l'œuvre sociale ».

L'entrepreneur est convaincu de la coopération, de l'appui et de la solidité de la communauté sociale qui se fondent sur le Business Model Social de son entreprise. Cet entrepreneur manifeste aussi que la continuité de son entreprise est garantie grâce au soutien économique et social de la communauté sociale et qu'il dépend fortement de la nature de cette entreprise.

« La continuité de l'entreprise sociale dépend de la relation avec la communauté sociale, assurée par le soutien économique et social, fondé sur la solidarité, la coopération et le partage dans l'entreprise sociale ».

En résumé, cette entreprise qui reproduit le profil des entrepreneurs dits « actifs » entretient une relation bénéfique avec la communauté sociale. « FAVAC » présente différents projets sociaux et contribue, avec son Business Model Social, à aider en partie à régler les problèmes sociaux présentés par les communautés.

6.2.1.1.2. La légitimité de Business Model Social (cas de FAVAC)

Nous présentons ici la légitimité développée par Suchman (1995). On y montre les visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social qui ont permis à « FAVAC » d'acquérir une forme particulière incluant trois types de légitimité proposée par Suchman (1995). Nous avons remarqué que « FAVAC » correspond à une légitimité de type cognitif et répond à des logiques utilisées par l'entreprise sociale.

En effet, l'entrepreneur a recherché sa légitimité grâce à ses visions stratégiques et ses actions permanentes à l'intérieur de l'entreprise et a pu, de cette manière, démontrer un intérêt réel lors de la recherche de légitimation de son Business Model Social en s'adaptant aux diverses attentes de la communauté sociale. L'entrepreneur social affirme que :

« Je cherche tout le temps la légitimité de mon entreprise sociale, et également à commencer la lutte contre les brevets de mon Business Model Social »

De fait, « FAVAC » occupe une position particulière dans la communauté sociale. Cette entreprise peut compter sur une crédibilité, un compromis envers le travail social et une reconnaissance conférés par divers organismes dans l'exécution de ce travail social. L'entrepreneur déclare, en outre, que :

« Les organisations et associations sociales nous ont octroyé diverses reconnaissances et récompenses engendrées par le travail social ».

Par conséquent, la légitimité du Business Model Social dans cette association est acquise de la part de ces organismes et aussi grâce aux actions du public externe au sein du secteur social. En effet, « FAVAC » crée le projet social à travers le « modèle binôme enfant-personne âgée » et intègre les formations des Anges Gardiens parallèlement avec les soins des personnes âgées. Ces actions représentent, pour l'entrepreneur de « FAVAC », l'importance de justifier l'emploi du Business Model Social. Il présente ainsi l'entreprise sociale:

« Le projet social a développé un effort permanent et un travail en équipe, en outre, a partagé la compétence sur les éléments techniques du modèle d'affaire social ».

Le rôle de la légitimité par l'entrepreneur du Business Model dans l'entreprise, doit être inscrit dans le rôle spécifique de chaque auteur à travers ses actions dans la continuité du secteur social. L'entrepreneur de « FAVAC » mentionne sa position comme suit :

« Je suis tout le temps intéressé par le travail en équipe dans l'entreprise sociale, le rôle permanent du personnel pour montrer le modèle d'affaire social ».

La légitimité cognitive de « FAVAC » a des logiques d'adaptation au Business Model Social dans l'étude de Suchman (1995). En effet, « FAVAC » poursuit deux logiques d'adaptation: la première, au sein de son

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. *Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social* 271

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

utilisation dans le modèle d'affaire social et la deuxième, par le soutien des parties prenantes et de l'association au projet social. L'entrepreneur déclare ensuite :

« L'utilisation du modèle d'affaire sociale au sein de traitements pour les personnes âgées ».

Dans la conduite de son entreprise, les visions stratégiques et les actions en faveur de son Business Model Social et son intérêt à légitimer l'action dans son modèle d'affaire social, l'entrepreneur de « FAVAC » manifeste une totale satisfaction. Il mentionne :

« J'ai une énorme satisfaction avec l'entreprise sociale en faisant un certain nombre de choses au Business Model Social et j'ai obtenu une reconnaissance de notoriété au niveau social ».

En résumé, la légitimité cognitive du Business Model Social à l'entreprise « FAVAC », selon Suchman (1995), présente pour cette entreprise deux logiques d'adaptation. La première a trait à l'usage du modèle d'affaire social et la deuxième, au soutien des parties prenantes et leur association au projet social.

6.2.1.1.3. Les objectifs de l'entreprise « FAVAC »

Nous avons pu identifier le type de régulation sociale reconnue par « FAVAC » et le système de contrôle utilisé. L'entrepreneur a déclaré ce qui suit :

« Nous créerons un audit pour pouvoir contrôler tous les départements de l'entreprise sociale. Le système de contrôle est pertinent lors de l'enregistrements des échanges avec les différents auteurs ».

L'entrepreneur a mentionné que le système de contrôle est approprié pour cette entreprise car il introduit un organisme de vigilance qui applique une régulation dans le système social. L'entrepreneur soutient que le Business Model de son entreprise est clair et suffisant pour les différents acteurs. L'entrepreneur explique :

« Le système de contrôle utilisé par l'entreprise sociale est suffisant et pertinent et ce système jalonne les stades des échanges entre acteurs sociaux au sein du secteur social ».

L'entreprise FAVAC a une régulation autonome, cohérente et compatible, basée sur les valeurs du Business Model Social.

En résumé, cette association sociale présente, au niveau interne, un système de contrôle et d'audit des départements de l'entreprise sociale. Ainsi, l'entreprise « FAVAC » exerce divers contrôles au niveau externe à son Business Model Social. Par exemple, ces contrôles ont été octroyés par le Gouvernement ou à travers des institutions de l'État.

6.2.1.1.4. Les stratégies des entrepreneurs sociaux employées dans l'entreprise « FAVAC »

Les visions stratégiques des entrepreneurs de l'entreprise sociale exposent les différentes stratégies du Business Model Social. Ainsi, une seule entreprise peut combiner différents types de stratégies pour s'adapter à l'environnement externe. L'entrepreneur a appliqué cette méthode dans son entreprise et a donc pu établir une typologie des stratégies observées :

« Les visions stratégiques des entrepreneurs sont différentes d'une entreprise sociale à l'autre. Chaque entreprise compte avec son modèle d'affaire propre et unique qui le représente ».

Notre tâche est d'identifier la stratégie de « FAVAC » en nous référant aux réponses recueillies chez l'entrepreneur pour montrer la vision stratégique du dirigeant social à travers des techniques employées à la mise en place d'une réponse stratégique.

Pour conclure, « FAVAC » a utilisé une stratégie « Pragmatique » : c'est-à-dire la maximisation des bénéfices sociaux comme réponse stratégique à la vision de l'entrepreneur dans le Business Model Social. Nous présenterons la stratégie adoptée par celui-ci :

« FAVAC » poursuit une stratégie pragmatique visant à s'adapter aux exigences créées par la communauté sociale. L'entreprise sociale entretient ses relations à travers la coopération avec les parties prenantes et leur adhésion au projet social afin que les échanges soient aussi utilisés comme mécanismes employés pour la communauté sociale. L'entrepreneur déclare :

« Le cadre de la communauté sociale est essentiel pour partager la coopération, les expériences et les connaissances envers l'entreprise sociale ».

« FAVAC » présente un modèle d'affaires « binôme enfant-personne âgée » associé à ses processus dans la chaîne de valeur sociale. Cette entreprise fonctionne selon les exigences de l'environnement externe pour fournir des solutions aux problèmes sociaux et vise son élargissement au public ciblé. De cette manière, ses actions sont réactives. L'entrepreneur explique :

« L'entreprise sociale doit faire face aux exigences du marché, et nous utilisons chez FAVAC des actions réactives d'adaptation à l'environnement externe ».

Cette association présente une démarche et les différentes actions pour le développement de son Business Model Social. L'entrepreneur explique ce qui suit :

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

« Je vois beaucoup choses comme ça dans l'entreprise sociale : par exemple, le changement de mentalité sociale qui fait que les personnes âgées peuvent rester en permanence dans des foyers spécialisés dans l'attention et les soins aux personnes âgées ».

L'entrepreneur émet des reproches envers certaines associations de maisons de retraite qui ne remplissent pas leur mission sociale en accord avec les exigences du marché et il affirme que :

« Les membres des entreprises sociales doivent être présents à une assemblée d'association de professionnels, pour partager plus d'expériences, face aux exigences du marché social. Cependant, certaines organisations ont des problèmes de conflit et abandonnent leur mission sociale lorsqu'il s'agit de convaincre aux personnes âgées ».

La manière de procéder de « FAVAC » consiste à lancer des initiatives sur le marché pour pouvoir remplir la mission sociale du Business Model Social. « FAVAC » présente ses logiques de création de valeur sociale et ses réactions car l'entreprise sociale ne reçoit aucune rémunération. L'entrepreneur explique son point de vue comme suit :

« J'ai obtenu que diverses personnes s'associent à mon entreprise sociale à travers le programme 'adopte une personne âgée'. J'ai déjà récolté des fonds chaque mois pour la prise en charge d'une personne âgée démunie (sans ressources économiques) ».

Pour concrétiser les réponses stratégiques de « FAVAC » sur son Business Model Social, on se repose sur une réglementation interne pour le développement de ses processus sociaux. L'entrepreneur social a mentionné que :

« L'entreprise sociale « FAVAC » a un manuel de relations sociales pour tout le personnel : administratif, personnes âgées, anges gardiens, dès lors qu'il existe du respect dans la vie quotidienne ».

En résumé, l'entreprise « FAVAC » relève d'une stratégie pragmatique adaptée aux exigences et aux réglementations de l'environnement externe. Les visions stratégiques de l'entrepreneur sont une source d'assimilation du Business Model Social à la communauté sociale. D'une part, l'entrepreneur manie les relations sociales à travers la transparence, l'éthique, la coopération et le partage des connaissances. « FAVAC » repose sur un modèle d'affaire social pour la prestation de service aux personnes âgées et d'autre part, sur l'association de différentes parties prenantes: le Gouvernement, l'entreprise privée, la coopération nationale et internationale, les bénévoles concernés par sa relation sociale avec la communauté sociale.

6.2.1.2. Classe des « bienfaiteurs » : le cas « Renacer »

La maison de retraite « Renacer » représente le profil de « bienfaiteurs » dans la vision de l'entrepreneur. Cette association poursuit des buts économiques et sociaux. Ce cas présente les deux stratégies identifiées. Les visions stratégiques de l'entrepreneur des « bienfaiteurs » exigent que l'entreprise adopte une vision stratégique très particulière envers le Business Model Social et un positionnement déterminé vis-à-vis de la communauté sociale. Dès lors, leurs approches commerciales font que les entreprises peuvent compter sur une viabilité économique dans le développement des processus. Par conséquent, pour mieux comprendre la vision stratégique de l'entrepreneur et connaître les mécanismes stratégiques utilisés par l'entreprise sociale, nous présenterons les réponses recueillies par l'entrepreneur social de l'entreprise « Renacer » liées aux quatre thèmes théoriques, comme suit :

6.2.1.2.1. La nature de la relation sociale de l'entreprise « Renacer » avec la communauté sociale

L'entreprise « Renacer » adopte une stratégie particulière de proximité avec les membres de la communauté sociale. Cette entreprise envisage le développement de relations sociales avec des partenariats où sera impliqué le Business Model Social. Cette association se distingue des autres groupes par la formation à travers un programme technique destiné étudiants et la pratique à travers l'utilisation de procédures relatives aux personnes âgées.

En outre, l'entreprise reçoit différents types d'aides et d'appuis. Par conséquent, l'entreprise se fonde sur des objectifs et bénéficie d'aides financières de la communauté sociale. Dès lors, l'association des « bienfaiteurs » est reconnue et peut bénéficier d'appuis commerciaux sous la forme de contre-prestations destinées aux personnes âgées du service social. Le fondateur de l'entreprise « Renacer » mentionne :

« Nos deux entreprises sociales et le programme technique ont reçu une forte acceptation de la communauté sociale ».

Ainsi, nous pouvons observer que les visions stratégiques de l'entrepreneur des « bienfaiteurs » consiste, pour « Renacer », à établir des échanges stables dans son architecture avec l'environnement externe social car l'entrepreneur présente une logique de gagnant-gagnant et déclare :

« Le fonctionnement de l'entreprise « Renacer » comprend tous les soins aux personnes âgées. La communauté sociale connaît notre travail et notre forme particulière de fonctionnement envers des clients et les licences de fonctionnement. Ainsi, nous possédons une connaissance et une expérience du secteur social ».

Nous remarquons que l'entreprise sociale fait naître une relation de confiance et d'intégrité face au travail réalisé par le personnel et une transparence dans les relations de l'entreprise « Renacer » avec les membres de la communauté sociale.

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

L'entreprise « Renacer » présente divers avantages de par son implication à la communauté sociale. « Renacer » utilise diverses techniques dans les processus avec les clients et s'implique commercialement dans la prestation du service social. L'entrepreneur a mentionné :

« Les clients sont d'accord avec l'utilisation du service; ils perçoivent la qualité des services. Nous avons un nombre suffisant des personnes âgées et nous offrons un service personnalisé selon les besoins. Nous fournissons une contribution à la communauté sociale ».

L'implication des « *bienfaiteurs* » au Business Model Social et ses conséquences sur le plan commercial : l'entreprise « Renacer » implique son Business Model Social uniquement dans le secteur social et sur le plan commercial en présentant une politique interne marquée par des comptes financiers afin de fournir une prestation du service social de qualité.

« L'entreprise sociale tient des livres de comptabilité et des comptes financiers afin de fournir une bonne qualité de prestation du service et un positionnement social ».

Les stratégies utilisés par l'entreprise « Renacer » dans les communautés sociales. Celles-ci existent en fonction des gains financiers que l'entreprise peut créer pour son Business Model Social. Cette entreprise présente ainsi une différenciation parmi les concurrents de la communauté sociale. L'entrepreneur affirme :

« La différenciation dans la prestation du service social sont des choses que nous pouvons apporter à notre clientèle ».

L'entrepreneur de l'entreprise « Renacer » est motivé par les relations sociales et l'association de partenariats comme stratégie commerciale au sein du projet social et il explique ainsi cette stratégie:

« Il est très important d'associer des partenariats au projet social. Ils contribuent au projet. Ils peuvent orienter certaines choses et nous avons partagé leurs apports et un travail direct pour le développement du modèle d'affaire social ».

Les visions stratégiques des profils de « *bienfaiteurs* » présentent les fonctions financières dans les communautés sociales. Ces aides proviennent de relations sociales et l'argent reçu de la prestation de service. L'entrepreneur de l'entreprise « Renacer » mentionne :

« Je veux dire que pour l'auto-financement de l'entreprise sociale, n'importe quoi..., mais, il doit exister des moyens suffisants ».

En résumé, le profil des « *bienfaiteurs* », leurs interactions et leurs implications dans la communauté sociale sont d'ordre mercantile. L'entreprise « Renacer » inclut dans ses modèles des partenariats pour développer

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

ses réseaux sociaux avec les communautés sociales. Les partenariats sont donc liés au projet social et expriment la volonté d'aider et de créer une relation de confiance fondée sur l'intérêt social.

6.2.1.2.2. La légitimité de Business Model Social (cas de Renacer)

Les « *bienfaiteurs* » sont préoccupés par la légitimité au Business Model Social. La typologie de Suchman (1995), nous permet d'identifier les différentes logiques utilisées par l'entreprise « Renacer » au Business Model Social. Nous pouvons identifier la légitimité normative proposée par cet auteur. Cette légitimité normative correspond alors aux normes utilisées pour l'orientation du service social aux personnes âgées. Ainsi, la légitimité normative s'ajuste aux objectifs fixés et les moyens disponibles. L'entrepreneur a réfléchi sur la légitimité normative à l'entreprise « Renacer », et il a mentionné :

« L'entreprise sociale « Renacer » présente des normes pour le développement de ses processus sociaux. Toutes les choses doivent être organisées et structurées pour permettre un bon travail et l'accomplissement des normes de la vie en société ».

La légitimité adoptée par l'entreprise « Renacer » représente les fins commerciales du Business Model Social. La légitimité lui a permis d'accéder et d'avoir un positionnement et une reconnaissance sur le marché social.

« Dans notre trajectoire sur le marché social, nous avons pu capter un nombre adéquat de clients et compter sur une reconnaissance et un positionnement dans la communauté sociale ».

L'entrepreneur a expliqué les avantages de la légitimité dans le Business Model Social présents dans l'environnement social qui servent à prouver l'honnêteté de l'entreprise du service social et, dans le temps, à acquérir une bonne réputation dans la communauté sociale. L'entrepreneur mentionne :

« Le bon travail, la consécration et l'honnêteté vis-à-vis de l'organisation font que l'entreprise, avec le temps, est reconnue et acquiert une bonne réputation sociale ».

L'entrepreneur de l'entreprise « Renacer » montre le développement du Business Model Social au sein de la communauté sociale au moyen de la diffusion de ses projets vers les membres de cette communauté pour d'obtenir une reconnaissance sociale de ce labeur.

« La communauté sociale souhaite être informée sur le travail de légitimité du développement par l'entreprise sociale. Ils veulent connaître ses procédures, le travail en équipe visant à l'amélioration des conditions des personnes âgées et leur bonne qualité de vie. Ils doivent connaître, également, l'utilisation appropriée du service, laquelle joue un rôle

important dans la problématique « clients » adaptée aux Business Models Sociaux, ce qui donnera une reconnaissance du labeur social ».

L'entrepreneur social déclare :

« Le secteur social reconnaît le labeur social développé dans le service aux clients. Ils savent que le travail effectué, c'est bien ».

En résumé, ce profil des « *bienfaiteurs* » à l'entreprise « Renacer » présente différentes logiques d'adaptation pour accéder au statut de légitimité du Business Model Social. L'entreprise « Renacer » cherche à anticiper les demandes du secteur social. Dès lors, quand l'entreprise acquiert la légitimité dans le Business Model Social, il est utilisé dans la partie commerciale.

6.2.1.2.3. Les objectifs de l'entreprise « Renacer »

Nous pouvons connaître le système de contrôle conduit par l'entreprise « Renacer » et les mécanismes de régulation qu'elle a utilisées et ainsi les visions stratégiques du Business Model Social de l'entrepreneur dans le secteur social sont établies. Celles-ci montrent que cette entreprise sociale présente un modèle coopératif en lien avec les acteurs provenant de la communauté sociale. En effet, la régulation sociale s'effectue de manière autonome dans l'entreprise sociale sans aucune intervention extérieure. L'entrepreneur a mentionné :

« L'entreprise « Renacer » a un nom, un positionnement au marché social. Nous avons une identité. Cependant, il n'y a pas eu une régulation de contrôle imposée par le système gouvernemental ».

Les visions stratégiques de l'entrepreneur de l'entreprise sociale « Renacer » relèvent donc d'un mode de régulation autonome. Ces visions incluent des mécanismes de contrôle des processus à l'intérieur de l'organisation sociale qui se fondent sur les principes de transparence et d'intégrité entre acteurs. Le modèle d'affaire social doit être soumis à tous les intervenants et ainsi nous pourrions discuter des résultats utilisés dans ce mécanisme de régulation autonome au sein du secteur social. L'entrepreneur social affirme :

« Notre modèle d'affaires présente un mécanisme de contrôle autonome; tous les intervenants font partie de ces processus sociaux. Il est mis à la disposition des intervenants et s'est avéré suffisant pour le développement de l'entreprise ».

L'entreprise sociale a reconnu qu'elle applique un modèle de régulation autonome. Son entrepreneur expose les mécanismes de contrôle utilisés et les stratégies qui permettent de renforcer ce système social. L'entrepreneur explique :

« L'entreprise sociale reconnaît avoir un système de contrôle autonome en accord avec les exigences du secteur social ».

En effet, l'entreprise « Renacer », pour son Business Model Social, s'intègre les partenariats. Le système est compatible avec les exigences du marché. Nous travaillons avec respect et honnêteté.

« L'entreprise sociale travaille en équipe dans laquelle toutes les personnes sont intègres. Il règne une atmosphère de respect, d'honnêteté et de compromis dans le développement des fonctions sociales ».

En résumé, les « *bienfaiteurs* » comptent, dans leur Business Model Social, sur un système de régulation autonome. Dès lors, l'entreprise « Renacer » et ses mécanismes de contrôle interne social sont compatibles au travers de la présence d'une autorité de contrôle.

6.2.1.2.4. Les stratégies des entrepreneurs sociaux employées dans l'entreprise « Renacer »

Après avoir présenté la nature de la relation de l'entreprise « Renacer » avec la communauté sociale, les objectifs de cette entreprise et la légitimité du Business Model Social, on voit que celles-ci sont indispensables au maintien de la stratégie adoptée dans les visions des entrepreneurs sociaux dans ce type d'association.

Après un examen des données recueillies à travers les visions stratégiques de l'entrepreneur de l'entreprise « Renacer », on peut conclure que celle-ci a respecté une stratégie de sélection de « compromis social corporatif » à travers l'attention et les soins aux personnes âgées. En outre, l'entrepreneur a joué un rôle actif d'adaptation à l'environnement externe aux partenariats et aux concurrents. Nous avons montré les visions stratégiques de l'entrepreneur de « Renacer » dans les stratégies d'anticipation aux demandes du secteur social, c'est pourquoi, il est nécessaire de s'adapter aux besoins des clients en termes financiers. L'entrepreneur mentionne :

« Nous travaillons pour rendre un bon service aux personnes âgées, mais notre business est de pouvoir réinvestir un bon chiffre d'affaires, et par conséquent, mener à bien la mission sociale ».

L'entrepreneur mentionne que l'entreprise acquitte les dépenses des prestations du service social aux personnes âgées mais reçoit également les aides financières des partenariats. L'entrepreneur s'exprime :

« L'entreprise sociale utilise une méthode de facturation provenant de la prestation du service social aux personnes âgées des aides financières des partenariats ».

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

Les visions stratégiques de l'entrepreneur de l'entreprise « Renacer » visent à satisfaire les besoins de la communauté sociale afin d'apporter ce que le marché attend de l'entreprise sociale. L'entrepreneur et ses contributeurs se sont forgés une image plus positive dans le secteur social. Celui-ci explique :

« Le point important de notre travail social est de satisfaire les besoins de la communauté sociale. L'entreprise doit expliciter leurs besoins, et gagner ainsi une image et la reconnaissance sociale ».

L'entreprise « Renacer » présente une stratégie de sélection de compromis social corporatif avec l'environnement social. Les visions stratégiques de l'entrepreneur font que l'entreprise s'appuie sur un réseau dans le Business Model Social. Cet entrepreneur considère que le soutien financier sert aussi à convaincre les membres de la communauté sociale pour qu'ils s'y associent et a donné ci-après les explications suivantes :

« On essaie de mentionner que la construction de réseaux sociaux est très importante pour le soutien financier et l'association des membres de la communauté sociale pour être appuyé commercialement ».

Nous remarquons que les visions de l'entrepreneur de l'entreprise « Renacer » jouent un rôle actif en relation avec divers intervenants et parties prenantes dans la communauté sociale lors de l'établissement d'un compromis social corporatif à travers le Business Model Social et le secteur social.

En résumé, les visions stratégiques de l'entrepreneur à l'entreprise « Renacer » ont répondu stratégiquement à l'environnement social, en adoptant une stratégie de sélection de compromis social corporatif. Les résultats stratégiques de l'entrepreneur dans la conduite de son entreprise social recherchent la proximité de réseaux sociaux et l'association de parties prenantes à l'intérieur de l'entreprise.

6.2.1.3. Classe des « dominants » : le cas « Ruitoque Casa Mayor »

Les visions de l'entrepreneur du Business Model Social ont fait que l'entreprise « Ruitoque Casa Mayor » est une unité stratégique d'affaires sociales. Ainsi, l'entreprise sociale appartient aux associations poursuivant des buts économiques et sociaux. Nous avons eu un entretien avec l'entrepreneur de « Ruitoque Casa Mayor » pour connaître le positionnement de son entreprise au sein du secteur social et analyser le modèle d'affaires social existant à l'intérieur de l'entreprise. L'entrepreneur social déclare :

« Le modèle social utilisé par « Ruitoque Casa Mayor » vise un but lucratif puisqu'elle recherche des bénéficiaires au moyen de la prestation du service social et ses associations poursuivent également le même objectif comme c'est le cas de notre entreprise ».

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

Les visions stratégiques de l'entrepreneur pour son Business Model Social constitué par des associations à but lucratif et social comptent sur les entrepreneurs visionnaires et stratèges. De ces stratégies utilisées par chaque organisation dépendent les visions stratégiques des dirigeants dans leur Business Model Social. L'entrepreneur déclare :

« Les visions des entrepreneurs font que les modèles des entreprises sociales sont différentes. Chaque entreprise est unique dans son modèles d'affaires ».

Selon l'entrepreneur de « Ruitoque Casa Mayor » du Business Model Social, ces associations qui poursuivent un but lucratif, s'appuient sur l'intérêt financier et des buts sociaux à travers le partage des valeurs sociales du Business Model Social. Cette troisième classe se base sur l'aspect économique et social. L'entrepreneur, interrogé sur l'entreprise sociale « Ruitoque Casa Mayor » pour connaître les raisons utilisées pour s'investir dans le Business Model Social, répond :

« Nous cherchons avec l'unité stratégique d'affaires sociales sans doute une alternative de ressources financières. Donc, avec ce modèle d'affaires, on peut investir et c'est quelque chose d'avantageux, par exemple, pour avoir plus de clients ».

Les entreprises sociales de ce type voient leur positionnement focalisé sur le secteur social. Ces associations poursuivent alors des buts économiques et sociaux du Business Model Social. Le profil des « *dominants* » est en accord avec les visions de l'entrepreneur social de « Ruitoque Casa Mayor ».

6.2.1.3.1. La nature de la relation sociale de l'entreprise « Ruitoque Casa Mayor » avec la communauté sociale

L'entrepreneur ne se limite pas seulement aux ressources financières qu'il reçoit par la prestation du service et les valeurs sociales présentes au sein du secteur social. L'entrepreneur pense aussi au développement de son Business Model Social. Par exemple, il a évalué l'importance de liens sociaux avec la communauté sociale, l'association avec les différentes parties prenantes et les bénévoles impliqués dans le projet social. L'entrepreneur de « Ruitoque Casa Mayor » a expliqué :

« Les liens avec la communauté sociale font que de grands contributeurs s'intéressent au projet social et ressentent la nécessité de leur association à l'entreprise sociale ».

Selon l'entrepreneur de l'entreprise « Ruitoque Casa Mayor », par la construction d'unités stratégique d'affaires, ces associations sociales permettent de soutenir l'entreprise sociale et d'assurer son soutien financier. Ainsi, les relations sociales avec la communauté sociale se justifient par le biais des ressources économiques.

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

Les liens de l'entreprise sociale avec la communauté sociale à travers leur participation dans le projet social assurent l'adhésion de personnes ayant un niveau d'expertise et de connaissances pour mener à bien le projet social. L'entrepreneur a mentionné que :

« L'entreprise doit avoir divers témoins sociaux à travers l'association des parties prenantes dans le développement du projet social ».

Nous pouvons affirmer qu'avec cette classe dite des « *dominants* », l'entreprise présente diverses relations avec la communauté sociale à travers le profit. L'entrepreneur social a déclaré également :

« L'entreprise Ruitoque Casa Mayor évolue en fonction des divers membres bénévoles. Les membres bénévoles ne reçoivent pas de salaire, mais d'autres, oui. Ils aident et apportent leurs connaissances au développement de l'entreprise sociale ».

L'entreprise « Ruitoque Casa Mayor » entretient une relation avec la communauté sociale. Cette classe d'entreprise au Business Model Social est constituée par la communauté sociale et les associations à travers des négociations avec le Gouvernement. Nous demandons à l'entrepreneur de commenter l'importance du rôle de la communauté au sein du secteur social. Il explique :

« L'entreprise sociale joue un rôle primordial à travers des négociations avec le Gouvernement ».

La nature de la relation de l'entreprise sociale de « Ruitoque Casa Mayor » avec la communauté sociale jouit d'un bénéfice économique et social grâce aux divers acteurs impliqués dans le Business Model Social, comme le sont les ressources, en termes financiers, des bénévoles, la coopération nationale et la coopération internationale.

6.2.1.3.2. La légitimité de Business Model Social (cas de Ruitoque Casa Mayor)

Nous avons voulu interroger l'entrepreneur dans le but de connaître les techniques adoptées par l'entreprise sociale « Ruitoque Casa Mayor » pour justifier un statut de légitimité au sein du secteur social. Nous avons repris les formes de légitimité proposées par Suchman (1995). L'entreprise a acquis cette légitimité pragmatique à travers l'anticipation des demandes de l'environnement externe créée par la création de valeurs sociales. D'autre part, l'entreprise s'appuie sur des logiques fondées sur l'intervention de divers acteurs issus du secteur social. Ce type d'association sociale offre une image et un positionnement sur le marché social par l'expertise du travail de développement avec les clients.

Pour l'entrepreneur de « Ruitoque Casa Mayor », la légitimité de son entreprise a gagné une image et la reconnaissance du secteur social. Nous avons voulu connaître la vision de l'entrepreneur en matière de légitimité. La réponse de l'entrepreneur a été :

« Quand une entreprise atteint le niveau de légitimité au modèle d'affaires social, je pense que l'entreprise gagne une image sociale chez les clients et l'environnement au secteur social ».

Mais l'entrepreneur de « Ruitoque Casa Mayor » reconnaît le développement des solutions pratiquées tout particulièrement avec les personnes âgées et des résultats positifs sont perçus par les communautés sociales. L'entreprise exerce une forte influence sur les demandes de l'environnement externe et présente de nouvelles solutions à travers ses modèles d'affaires pour orienter les travaux des communautés sociales. L'entrepreneur mentionne que :

« L'entreprise a un modèle d'affaire particulière pour le développement des processus sociaux, qui ainsi permet montrer l'intégration de deux générations (enfants et personnes âgées) qui n'existent pas dans une autre entreprise sociale. Ce sont des éléments très utilisés pour apporter quelque chose au marché social ».

Concrètement, cette entreprise « Ruitoque Casa Mayor » combine les solutions existantes, et de ce fait, propose une base susceptible de perfectionnement. Les visions de l'entrepreneur social lui ont permis d'anticiper les demandes présentes au sein de la communauté sociale et ces associations poursuivent des buts lucratifs et sociaux. La légitimité pragmatique a besoin de l'évaluation de la communauté sociale. L'entrepreneur ajoute que :

« L'entreprise sociale compte avec un nombre de collaborateurs, bénévoles, coopération nationale et coopération internationale, dès lors, partager valeurs sociales essentiels à le modèle d'affaires ».

L'entrepreneur de « Ruitoque Casa Mayor » partage des valeurs sociales avec les différents collaborateurs de ce secteur. En effet, elle présente une offre qui a une légitimité sociale avec la communauté sociale dans son Business Model Social. L'entrepreneur explique la méthode utilisée par l'entreprise sociale :

« Nous devons nous affronter à la concurrence. Nous devons partager les expériences sociales et aussi nous spécialiser et nous différencier les uns des autres, enfin il faut lutter dans un marché très compétitif ».

C'est ainsi que « Ruitoque Casa Mayor » jouit d'une grande notoriété et d'une grande reconnaissance sur le marché social.

En résumé, cette association démontre des logiques d'adaptation pour d'accéder au statut de légitimité sociale. Ainsi donc, les visions stratégiques de l'entrepreneur du Business Model Social s'adaptent à son environnement externe à travers la proposition de valeur sociale au service des personnes âgées.

6.2.1.3.3. Les objectifs de l'entreprise « Ruitoque Casa Mayor »

Les entreprises sociales ont un organisme de régulation de contrôle au sein du secteur social. Ces organismes de contrôle disposent de réglementations destinées à ces entreprises. Nous avons demandé à l'entrepreneur de « Ruitoque Casa Mayor » de nous faire connaître les mécanismes de contrôle et le type de régulation sociale suivis par l'entreprise sociale. Il a donc mentionné :

« L'entreprise sociale doit s'affronter au système de régulation du Gouvernement ».

L'entreprise « Ruitoque Casa Mayor » a un système de contrôle « top-down » à travers l'imposition d'un manuel de normes de vie sociale qui régissent le bien-être de toutes les personnes de l'organisation. Nous voulons savoir si les organismes de contrôle social exercent un système de contrôle dans l'entreprise sociale. L'entrepreneur mentionne les contacts établis avec les entreprises sociales, comme c'est le cas de l'association santanderienne des personnes âgées en Colombie :

« Ils existent divers organismes de contrôle social aux entreprises sociales. Par exemple : les associations de personnes âgées participent à la conduite de ses entreprises ».

6.2.1.3.4. Les stratégies des entrepreneurs sociaux employées dans l'entreprise « Ruitoque Casa Mayor »

Les visions de l'entrepreneur de cette classe est la réponse des stratégies employées dans l'entreprise sociale. Cette réponse stratégique définit les différentes actions stratégiques utilisées par l'entrepreneur dans son Business Model Social.

En effet, les associations sociales de personnes âgées proposent certaines conduites à tenir dans les entreprises au sein du secteur social. Ces associations sont constituées et les entrepreneurs des entreprises sociales en font partie. Nous avons voulu savoir si les divers mécanismes de contrôle à observer dans l'entreprise sont favorables. L'entrepreneur a mentionné :

« S'Il s'agit d'associations professionnelles des personnes âgées, celles-ci s'intègrent dans différentes entreprises sociales, comment c'est le cas des maisons de retraite santanderienne en Colombie ».

En effet, l'existence des organismes de contrôle de l'entreprise sociale représente un point fort, c'est pourquoi on montre que la réponse stratégique de l'entrepreneur dans la conduite de son entreprise bénéficie des travaux de la communauté sociale pour maximiser le profit social et économique de cette organisation.

« Les actions stratégiques des entrepreneurs à la conduite des entreprises sociales..., je pense que le système est bon et le modèle marche bien. Il existe des mécanismes de contrôle, ainsi

on cherche le bénéfice économique et social. L'entreprise bénéficie de ces travaux pour le bien de la communauté sociale ».

En résumé, l'entreprise « Ruitoque Casa Mayor » soutient divers mécanismes de contrôle social et les visions stratégiques de l'entrepreneur dans la gestion de son entreprise sont fondées sur des stratégies pragmatiques en vue de la maximisation du bénéfice lucratif et du bénéfice social. Le système de cette entreprise du Business Model Social est transparent et compatible avec les valeurs sociales.

Les entreprises sociales ont à leur disposition diverses réponses stratégiques grâce aux visions des entrepreneurs dans la conduite de leurs entreprises. Nous avons identifié la stratégie utilisée par « Ruitoque Casa Mayor », qui a permis de se positionner dans la communauté sociale.

En révisant les différents types de stratégies recueillies lors de l'entretien avec l'entrepreneur, nous avons confronté celles-ci avec les approches théoriques proposées par Peng (2009) et permis, ainsi, de connaître la réponse stratégique utilisée par les visions de l'entrepreneur du Business Model Social adoptée par « Ruitoque Casa Mayor ». Il s'agit donc de la stratégie cognitive et pragmatique : les actions stratégiques vont être orientées vers ce type de population sociale pour conduire les processus, en appliquant aux acteurs concernés des instruments susceptibles de montrer l'innovation du service et d'identifier de nouvelles parties prenantes au Business Model Social.

L'entrepreneur de « Ruitoque Casa Mayor », reconnaît la cohérence de son offre de service social avec les exigences du secteur social. Ainsi, la communauté sociale maintient la nature de son offre en proposant diverses modalités aux personnes âgées pour leurs soins ainsi qu'une attention particulière. L'entrepreneur de « Ruitoque Casa Mayor » conçoit les stratégies utilisées comme une forme d'adaptation à la communauté sociale. Il mentionne :

« Je pense que les soins et l'attention aux personnes âgées sont essentiels de la part d'un personnel spécialisée. Ces maisons de retraite sont construites avec une infrastructure architectonique adaptée aux spécificités de leurs besoins ».

Cette manœuvre stratégique de l'entrepreneur se justifie par l'exigence de la demande des personnes âgées dans la communauté sociale. L'activité de « Ruitoque Casa Mayor » ne s'appuie pas sur la solution de problèmes de santé des personnes âgées, mais leur fournit une bonne qualité de vie aux personnes âgées.

Cette réponse stratégique fondée sur les stratégies cognitives et pragmatiques se manifeste par la transparence des valeurs sociales du Business Model Social. En ce sens, l'entreprise met en avant la qualité dans la prestation du service social, notamment intrinsèque, comme le sont les valeurs de partage avec les personnes âgées, la transparence, le respect dans les traitements appliqués à ces personnes et la fidélité dans

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l’Outil de Business Model Social: étude de cas social

les relations avec les parties prenantes associées au Business Model Social. D’ailleurs, l’entrepreneur de « Ruitoque Casa Mayor » pense que la notoriété des personnes liées à l’entreprise sociale est solide.

« De par la notion de philanthropie du Business Model Social, ceci fait que nous pouvons rendre un service social avec toutes les exigences du secteur social. Nous nous basons sur l’indépendance avec l’unité stratégique d’affaires sociales ».

L’entrepreneur de « Ruitoque Casa Mayor » justifie l’avantage associé à l’indépendance de l’entreprise sociale, par exemple l’association de philanthropes au Business Model Social à travers les valeurs éthiques et la continuité émanant des relations sociales.

Enfin, la réponse stratégique utilisée par les visions de l’entrepreneur à « Ruitoque Casa Mayor » consiste à maximiser son profit lucratif et d’ordre social. De plus, il justifie la cohérence de son activité sociale par l’inclusion du facteur de prestige au Business Model Social.

6.2.1.4. Synthèse des cas sociaux

Nous présenterons un résumé des résultats obtenus auprès des entrepreneurs interrogés. C’est pourquoi il faut montrer les particularités des visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social. Nous avons pu interpréter les résultats employés et les mécanismes utilisés par les dirigeants, et ainsi, nous positionner sur le secteur social. Les résultats ont été présentés autour des thèmes principaux étudiés dans le Tableau (53).

Tableau 53. Synthèse des résultats obtenus par les entrepreneurs sociaux

	« Les actifs » Cas de FAVAC	« Les bienfaiteurs » Cas de Renacer	« Les dominants » Cas de Ruitoque Casa Mayor
La nature de la relation sociale de l’entreprise sociale avec la communauté sociale	Relation sociale avec philanthropes à la communauté sociale	Relation sociale avec partenariats à la communauté sociale	Relation sociale avec philanthropes à la communauté sociale
La légitimité de Business Model Social	Cognitive La vinculation de parties prenantes pour le soutien de l’entreprise sociale et la fidélité des relations	Pragmatique Adaptation et anticipation des demandes à la communauté sociale	Cognitive Adaptation aux traitements pratiqués Pragmatique Anticipation et adaptation aux demandes de la communauté sociale et le soutien financier
Les objectifs de l’entreprise sociale	Régulation de contrôle « bottom up »	Régulation de contrôle « top down »	Régulation de Contrôle « top down »
Les stratégies des entrepreneurs sociaux employées à l’entreprise sociale	Pragmatique La maximisation du bénéfice sociale	Sélection Compromis social corporatif Les relations et fidélité avec les partenariats	Pragmatique La maximisation du bénéfice lucratif et la maximisation du bénéfice sociale

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

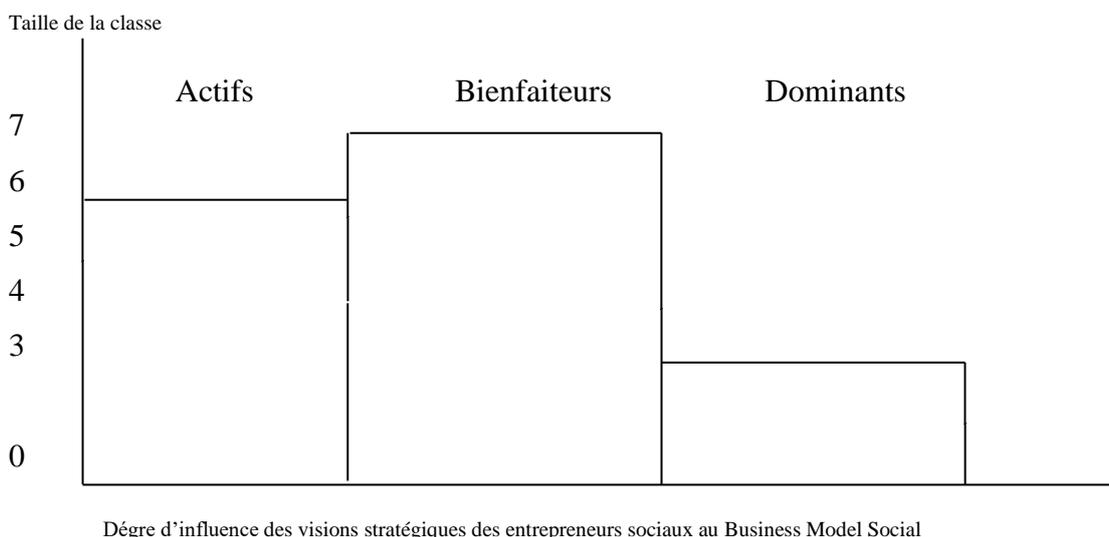
D'après la synthèse des résultats obtenus dans les cas sociaux, nous remarquons que les visions stratégiques des entrepreneurs ont des logiques différentes du Business Model Social. Nous pouvons remarquer les profils des « actifs » et des « dominants » qui ont un type de lien avec la nature de la communauté sociale. Dès lors, la réponse stratégique de l'entreprise « FAVAC et Ruitoque Casa Mayor » présentent une association de philanthropes à ce Business Model Social, telle l'entreprise « Renacer » qui associe le partenariat à son modèle d'affaire social. La grille d'analyse a permis de montrer la réponse stratégique utilisée par les visions des entrepreneurs du Business Model Social et les stratégies utilisées relatives à la relation avec la communauté sociale. En outre, la légitimité est associée à des mécanismes utilisés par les associations des parties prenantes à la communauté sociale.

6.3. Le modèle RCOV et la proposition d'une grille d'analyse

Nous voulons analyser le Business Model Social relatif aux visions des entrepreneurs dans les entreprises identifiées. La classification réalisée permis d'identifier trois profils différents des entreprises sociales. Ces configurations ont été sélectionnées grâce aux variables clés de l'étude du Business Model Social.

Nous vérifions les trois Business Models Sociaux identifiés en fonction des visions des entrepreneurs des entreprises. La Figure 58 montre les trois classes identifiées du Business Model Social en fonction des visions stratégiques des entrepreneurs (actifs, bienfaiteurs, et dominants).

Figure 58. Les trois visions stratégiques des entrepreneurs sociaux au Business Model, identifiés de la phase qualitative



Notre objectif est d'expliquer les visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social et nous présenterons le Business Model Social à travers le modèle RCOV afin d'analyser les cas sociaux étudiés.

Le modèle utilisé par Demil & Lecocq (2010) présente deux formes distinctes. La première permet une approche descriptive et statique du Business Model Social pour analyser les composantes du modèle

d'affaire social et la deuxième est une approche transformationnelle et évolutive à travers des interactions entre les différentes composantes du Business Model Social.

Nous mobilisons les approches de ces deux formes de Business Model Social pour montrer les visions des entrepreneurs dans les entreprises concernées par l'étude. En effet, la forme statique de Business Model Social permet d'analyser l'architecture du Business Model Social et les composantes d'affaires sociales, et par conséquent, d'expliquer son positionnement stratégique par rapport à la communauté sociale. L'approche transformationnelle explique l'articulation des différentes composantes de Business Model Social à travers une évolution des visions des entrepreneurs dans les entreprises sociales. Celles-ci agissent comme leurs composantes RCOV pour s'ajuster en fonction des visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social. Ceci permet ainsi aux maisons de retraite colombiennes de s'adapter aux exigences de l'environnement externe.

Nous mobiliserons ces deux approches du modèle RCOV et notre grille d'analyse en trois temps : nous examinerons d'abord les composantes constitutives de Business Model Social pour chaque entreprise sociale étudiée (6.3.1), et montrerons les ressources, les compétences, l'organisation de l'activité sociale et la proposition de valeur sociale. Ensuite, nous retiendrons l'approche transformationnelle à travers la relation des différentes composantes de RCOV, les articulations, les conséquences et les ajustements sur les choix stratégiques des entreprises pour pouvoir se positionner sur le secteur social (6.3.2). Enfin, nous proposerons une grille d'analyse des visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social (6.3.3).

Finalement, nous nous appuierons sur ces résultats obtenus pour présenter les implications managériales des modèles d'affaires identifiés dans les entreprises sociales (2.3). Notre grille d'analyse montre les visions stratégiques des entrepreneurs et également une explication de l'articulation du Business Model Social et les ajustements nécessaires quand l'entrepreneur social décide de changer ses visions stratégiques portant sur l'analyse des évolutions et leurs conséquences notables sur les ressources, les compétences, l'organisation de l'activité sociale et la proposition de valeur sociale.

6.3.1. Description des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux au Business Model Social Statique

Nous décrivons le Business Model Social relatif aux trois visions stratégiques des entrepreneurs identifiés. À partir des informations recueillies lors des entretiens avec les entrepreneurs sélectionnés, nous décrivons les composantes de modèle RCOV et les principales caractéristiques de chaque Business Model Social. Afin d'être mobilisés et pouvoir appliquer le modèle RCOV à l'approche statique du modèle d'affaire social, nous présenterons pour chacune des entreprises les ressources, les compétences, l'organisation interne et externe de leur activité sociale et la proposition de valeur sociale.

6.3.1.1. Business Model Social de « FAVAC »

Cette entreprise représente la classe des « actifs » dans les visions stratégiques de l’entrepreneur du Business Model Social appartenant à cette entreprise, comme c’est le cas des associations de maisons de retraite. Le Business Model Social se démarque par rapport aux deux autres classes, par un score élevé sur la variable communauté sociale (V1) et la variable principe de l’entreprise sociale (V2). Ainsi, l’analyse des données de l’entreprise « FAVAC » nous a permis de présenter son Business Model Social. Nous montrerons donc les composantes du modèle RCOV.

Tableau 54. Les composantes du modèle RCOV et les visions de l’entrepreneur au Business Model Social de « FAVAC »

Business Model Social	
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> - L’implantation dans 1 département en Colombie (Santander). - La composition de l’équipe du travail (directeur, personnel médical, personnel administratif et anges gardiens). - La connaissance technique et savoir-faire dans les processus sociaux. - L’innovation dans les processus de la chaîne de valeur sociale. - Une école pour la formation des anges gardiens. - Les programmes de cours pour les personnes âgées. - Les liens et les relations sociales rapprochés avec l’État ou le Gouvernement, et les décideurs publics : partenariats, l’entreprise privée, la coopération nationale et la coopération internationale. - Les contributions de bénévoles dans le projet social. - Les ressources humaines et les ressources financières.
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - une capacité de chercher la différentiation à l’innovation des processus sociaux. - Une expérience dans les soins et attention des personnes âgées au secteur social. - Compétences distinctives en matière de maisons de retraites. - La qualité à la prestation du service social. - Compétences dans la formation et sélection du personnel qui prêt le service social.
Organisation de l’activité sociale	<ul style="list-style-type: none"> - un système de gestion du projet (définitions de tâches du personnel administratif et médical, aussi la survie des objectifs proposés à l’entreprise sociale). - une procédure de test aux personnes âgées et le personnel administratif et médical. - un système d’évaluation du personnel administratif, médical et personnes âgées dans le projet social.
Proposition de valeur sociale	<ul style="list-style-type: none"> - L’offre de modalités à la prestation du service social associé de grande qualité. - La captation de valeur sociale à travers des contrats de longue durée à travers la prestation du service social aux personnes âgées. - La transfert des connaissances à la prestation du service social. - La focalisation sur les personnes âgées à travers du service innovante à l’entreprise sociale. - Le financement de l’entreprise sociale est assuré par les revenus provenant de bénévoles (l’adoption d’une personne âgée). - Les bénéfices proviennent des structures gouvernementales, l’entreprise privée, les bénévoles, la coopération nationale et la coopération internationale.

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

Nous exposons le contenu de chaque composante du modèle RCOV pour illustrer les particularités spécifiques de ce Business Model Social. Une analyse détaillée nous conduit à présenter les aspects suivants: d'abord, l'importance des ressources humaines et des ressources financières, entre autres, ensuite, la relation de l'entreprise avec la communauté sociale et également la possibilité de proposer l'innovation dans les processus de création de la valeur sociale, et finalement, les aides provenant du Gouvernement, de l'entreprise privée et de la coopération nationale et internationale.

La première composante est liée aux ressources disponibles et aux compétences acquises par le savoir-faire. Les ressources humaines sont très importantes dans le Business Model Social de « FAVAC » : elles misent sur ses capacités et ses expériences des soins et de l'attention aux personnes âgées dans l'entreprise sociale. Il n'existe pas d'échange monétaire provenant de la prestation du service social car il s'agit de personnes sans ressources. Mais, l'entreprise s'appuie sur une expertise en matière de développement de processus sociaux et de capital humain (personnel médical, Anges Gardiens (enfants) et personnel administratif) qui tous possèdent ce type de connaissances.

L'entreprise sociale compte sur son expertise en matière de développement des processus sociaux et un capital humain (personnel médical, Anges Gardiens (enfants) et personnel administratif) qui connaissent le service social de l'entreprise. Cette entreprise présente un modèle intergénérationnel (enfants-personnes âgées), innovateur dans la performance des processus sociaux, mais propose aussi des améliorations du projet social développé à l'intérieur du Business Model Social dans ce secteur.

Cette entreprise sociale est soutenue par les ressources financières provenant du Gouvernement, de l'entreprise privée, des bénévoles, de la coopération nationale et la internationale pour financer les salaires de son capital humain.

La deuxième composante du modèle d'affaires social provient de ressources financières issues des relations avec la communauté sociale qui permettent alors de développer des compétences en matière de développement des processus dans la chaîne de valeur sociale et de se distinguer particulièrement dans le secteur social. Dès lors, la qualité de la prestation du service social et l'innovation dans ses processus sociaux lui ont permis d'acquérir une notoriété certaine et une reconnaissance dans le secteur social.

Ainsi, le rôle de l'entrepreneur de « FAVAC » a été reconnu et cet entrepreneur s'est particulièrement distingué par l'octroi du prix « *fellow d'Ashoka* », de l'association Ashoka, en 2006 au titre de l'un des meilleurs entrepreneurs sociaux. Son action l'a désigné comme « *Citoyen Méritoire* » de la Mairie de Bucaramanga (Santander) en 2007. Il a reçu le Prix Spécial Fortafolio de l'éditeur du journal « *El Tiempo* » octroyé par le Président de la République, en 2007. Il a également reçu la récompense « *Engagement Social* » de CafeSalud (médecine prépayée) avec l'appui de la Corporation Matamoros et Caracol Radio, en 2006, et la reconnaissance des Forces Armées colombiennes qui lui a discerné la plus grande distinction : la

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

Médaille militaire du Mérite pour les droits de l'Homme et du Droit International Humanitaire José Hilario López (Bogotá, Avril 2002). A cela s'ajoutent aussi de nombreuses reconnaissances, dont la Fondation GOETHE, la récompense Albert Schweitzer reconnue par l'Union Européenne (Octobre 1998), la médaille "Joute de l'Année" octroyée par la Fondation des Droits de l'Homme (Montpellier, France (2000)), l'entrepreneur a représenté la Colombie à l'ONU en tant que délégué de l'UNESCO Genève (Suisse) en 1995. Sept villes de la France l'ont aussi déclaré citoyen d'honneur. Dans la corporation Ventures 2009, il a gagné une seconde place parmi d'autres nominés grâce à son plan d'affaires qui a été présenté, ce qui a pu mettre en valeur son compromis et le résultat de son travail organisationnel social en acquérant ainsi une crédibilité et une réputation solide dans le secteur social.

Les ressources perçues des relations sociales de cette entreprise montrent l'acquisition des compétences organisationnelles provenant de l'activité interne. Ainsi, il s'avère que le recours à l'externalisation est très important pour cette entreprise. Cela s'explique par l'intervention du Gouvernement, de l'entreprise privée, des bénévoles, de la coopération nationale et de la coopération internationale. De plus, le système de gestion de projets au sein du Business Model Social de l'entreprise sociale s'appuie sur des procédures de contrôle de l'environnement externe.

La composante liée à la proposition de valeur sociale de cette entreprise s'appuie sur des services sociaux innovateurs et de qualité. Elle se développe donc grâce à un modèle intergénérationnel (enfant-personnes âgées) dans l'application des processus de la chaîne de valeur sociale au sein du secteur social. Les services sociaux comprennent l'intégration et le transfert des compétences aux clients. De plus, le financement de l'entreprise provient exclusivement des revenus issus des relations sociales, du Gouvernement et de la coopération nationale et internationale. En conséquence, la prestation du service social est destinée aux personnes âgées les plus démunies.

Le modèle RCOV distribue, entre les courants (Mahadevan (2000), une approche de Business Model Social fondée sur les valeurs sociales qu'une partie prenante va recevoir de la relation d'affaires sociales, du courant de sources de revenus pour l'entreprise par les ressources venant de l'État, des bénévoles, de l'entreprise privée, de la coopération nationale et internationale, et du courant logistique, en permettant de concrétiser le service social pour l'entreprise « FAVAC ».

L'analyse des logiques de création de valeur sociale au sein du Business Model Social (Moyon, 2011). Cet auteur souligne que l'analyse de cohérence et de pertinence des composantes du Business Model Social relatives à la communauté sociale est illustrée par le cas des valeurs de l'entreprise sociale et du service social au secteur de l'activité sociale. La vision de l'entreprise à l'environnement à travers la connexion avec les relations sociales, les bénévoles, la coopération nationale et internationale, implique la fidélisation des collaborateurs dans l'aspect temporel du Business Model Social. En outre, la continuité de l'entreprise à

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l’Outil de Business Model Social: étude de cas social

travers la capitalisation d’expériences et de compétences, à partir de ressources et d’activités clés, explique pourquoi elle déploie sa mission d’entreprise sociale du Business Model Social (Jouison et Verstraete, 2008).

6.3.1.2. Business Model Social de « Renacer »

L’entreprise « Renacer » représente la deuxième classe de Business Model Social. Elle illustre le profil de « *bienfaiteurs* » et des associations qui poursuivent un but lucratif et social.

En effet, les « *bienfaiteurs* » se distinguent par une orientation vers les services sociaux associés aux personnes âgées. Cette entreprise établit des relations sociales fortes avec les partenariats et les personnes âgées. Le Business Model Social de l’entreprise « Renacer » sera associé à une description des éléments constituant le modèle RCOV de cette association sociale dont les principales ressources sont les compétences, l’organisation de l’activité sociale et la proposition de valeur sociale. Nous présenterons les composantes du Business Model Social de l’entreprise « Renacer » dans le Tableau 55.

Tableau 55. Les composantes du modèle RCOV et les visions de l’entrepreneur au Business Model Social de « Renacer »

Business Model Social	
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> - L’implantation dans 1 département en Colombie (Santander). - La composition de l’équipe du travail (infirmières, personnel administratif). - Les liens et les relations sociales rapprochés avec les partenariats. - Les ressources matérielles, humaines et les ressources financières.
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - une capacité de travail personnalisé aux personnes âgées en fonction des besoins spécifiques. - une expérience aux personnes âgées. - Une sélection de la demande de clients, enfin de se distinguer des autres entreprises sociales. - Une acquisition de compétences, ainsi, proportionner une qualité dans la prestation du service social aux personnes âgées. - Une accumulation des compétences en fonction de la demande de clients.
Organisation de l’activité sociale	<ul style="list-style-type: none"> - une organisation classique pour le développement du projet social (les procédures pour les responsables du travail avec les personnes âgées). - un suivi au développement des traitements aux personnes âgées. - Un système d’évaluation et contrôle aux processus.
Proposition de valeur sociale	<ul style="list-style-type: none"> - L’offre de modalités en service social associée. - La captation de valeur sociale pour la prestation du service social aux personnes âgées. - Les comptes permettent que l’entreprise sociale avoir une reconnaissance au labour social. - Le financement de l’entreprise sociale est assuré par les revenus provenant de ses clients. - La survie de l’entreprise sociale grâce aux revenus des services sociaux.

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

Le Business Model Social de cette entreprise se distingue par les éléments suivants : dans un premier temps, l'existence d'une approche commerciale pour montrer l'offre du service social à travers diverses modalités sociales. Cette entreprise compte sur une capacité de prospections commerciales concernant deux maisons de retraite pour la prestation du service social aux personnes âgées; cette entreprise réagit rapidement aux besoins des clients et recherche ceux-ci dans le secteur social. Ces clients représentent une source financière pour le soutien de l'entreprise sociale. Ce Business Model Social se différencie par ses compétences dans l'attention et les soins aux personnes âgées en matière de personnalisation des besoins spécifiques de celles-ci.

Les ressources de l'entreprise sont issues de trois différents éléments : premièrement, les ressources représentent la prestation du service social aux personnes âgées dans deux entreprises sociales; deuxièmement, le maintien de rapports avec la communauté sociale à travers une relation de « gagnant-gagnant » avec les partenariats permettant à cette association de bénéficier de ressources pour le développement des processus sociaux, et troisièmement, les ressources financières issues de l'implantation d'un programme technique en auxiliaires d'infirmier, à travers lequel se fait le recrutement d'infirmières compétentes pour le travail social dans la maison de retraite. Cette entreprise sociale maintient une proposition d'offre de modalités diversifiées aux personnes âgées pour acquérir des compétences en matière d'attention à l'adulte âgé et la personnalisation des besoins de ses clients.

Cette entreprise a développé diverses compétences : la première est sa capacité d'adapter les traitements personnalisés aux besoins des personnes âgées, la deuxième, est sa compétence à détecter la demande de la communauté sociale et acquérir des compétences pour pouvoir donner une prestation de qualité du service social et la troisième est la possibilité de répondre rapidement aux besoins des personnes âgées et compter sur un contrôle d'intervention. L'entreprise a un contrôle ou une influence externe significative pour affronter la résolution des problèmes sociaux auxquels elle est confrontée.

L'entreprise « Renacer » présente une organisation dans ses structures de prestation du service social en se focalisant sur le marché social. Elle confie quelques tâches à un personnel compétent et responsable, et se focalise sur son offre en services sociaux. Ainsi, l'entreprise propose des tâches particulières pour le développement de chaque traitement aux personnes âgées. D'une part, l'entreprise sociale se concentre sur une qualité dans la prestation du service à ses clients. D'autre part, elle compte sur des logiques d'innovation de croissance et de développement, et ses entrepreneurs s'intègrent facilement au marché social et assurent la survie de l'affaire. L'entrepreneur présente une orientation plutôt individualiste qu'entrepreneuriale. Enfin, l'entreprise « Renacer » s'est octroyé une réputation de spécialiste dans les personnes âgées du secteur social. La survie de l'entreprise est assurée par les revenus issus des prestations du service social aux personnes âgées.

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

Le modèle RCOV se répartit entre les courants Mahadevan (2000) et une approche du Business Model Social fondé sur le courant de valeur sociale à travers la proposition de valeur de l'entreprise sociale à long terme, et montre donc les compétences et les capacités organisationnelles dans les processus d'innovation de la création de valeur organisationnelle, le courant de sources de revenus pour l'entreprise provenant de communautés sociales, les bénévoles, l'entreprise privée, la coopération nationale et la coopération internationale et le courant logistique, en permettant de concrétiser les activités dans les institutions.

L'approche des logiques de Moyon (2011) sur le long terme de l'entreprise permet d'appréhender la stratégie utilisée par l'entrepreneur dans son Business Model Social, à partir des mécanismes d'évolution du modèle d'affaires dans le temps. La continuité de l'entreprise est donc investie d'une mission sociale et du potentiel interne pour montrer les compétences et les capacités organisationnelles de la communauté afin de s'engager avec l'environnement externe. L'entreprise sociale doit chercher des connexions pour établir des relations sociales durables vers la société et des alliances de gagnant-gagnant avec les personnes extérieures pour soutenir l'entreprise à long terme (clients, partenariat, etc.). D'un autre côté, l'entreprise cherche à consolider son autorité pour être libre de prendre des décisions courageuses, de garantir l'originalité du projet social et gérer les actions de l'équipe de direction, et ainsi appuyer l'innovation dans la chaîne de valeur sociale.

6.3.1.3. Business Model Social de « Ruitoque Casa Mayor »

L'entreprise « Ruitoque Casa Mayor » représente la troisième classe dite des « *dominants* », relative à la vision stratégique de l'entrepreneur du Business Model Social. Les scores obtenus sont plus élevés, comparés aux deux autres classes d'entreprises sociales. L'entreprise sociale rend un service social aux personnes âgées et s'investit dans le Business Model Social vers des fins économiques et sociales. L'objectif est la maximisation du profit économique en transférant des fonds vers son autre entreprise sociale (personnes démunies). Cette entreprise a été construite comme une unité stratégique d'affaires sociales. Enfin de comprendre la vision stratégique de l'entrepreneur, nous décrivons les composantes constitutives du Business Model Social de « Ruitoque Casa Mayor » dans le Tableau 56.

Tableau 56. Les composantes du modèle RCOV et les visions de l'entrepreneur au Business Model Social de « Ruitoque Casa Mayor »

Business Model Social	
Ressources	<ul style="list-style-type: none">- L'implantation dans 1 département en Colombie (Santander).- Approche commerciale : département de marketing, page web, campagnes de publicité, brochures publicitaires de la maison de retraite.- Système de gestion de projets.- Une école pour la formation des anges gardiens.- Les programmes de cours pour les personnes âgées.- La composition d'une équipe de travail pour le développement des tâches aux personnes âgées (directeur, personnel médical, personnel administratif et anges gardiens).

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

	<ul style="list-style-type: none"> - Une focalisation sur les ressources provenant de la communauté sociale : les décideurs publics : les partenariats, l'entreprise privée, la coopération nationale et la coopération internationale. - Les contributions de bénévoles dans le projet social. - Les ressources humaines et les ressources financiers du projet social.
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Une Compétence particulière ou expertise dans l'attention des personnes âgées au secteur social. - Une méthodologie particulière de réalisation sur les traitements aux personnes âgées. - Une capacité de chercher la différentiation dans l'innovation des processus sociaux.
	<ul style="list-style-type: none"> - Différentiation au modèle intergénérationnel par rapport aux concurrents. - Compétences distinctives en matière de maisons de retraite. - La qualité dans la prestation du service social. - Compétences dans la formation et sélection du personnel qui prêt le service social.
Organisation de l'activité sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Un système de gestion de projet (définitions de tâches du personnel administratif et médical et la survie des objectifs proposés à l'entreprise sociale). - Une procédure de test aux personnes âgées et le personnel administratif et médical. - Un système d'évaluation du personnel administratif, médical et personnes âgées dans le projet social.
Proposition de valeur sociale	<ul style="list-style-type: none"> - La focalisation sur l'offre de modalités des services sociaux. - La captation de valeur sociale à travers des contrats de longue durée au moyen de la prestation du service social aux personnes âgées. - La transfert des connaissances à la prestation du service social. - La focalisation sur les personnes âgées à travers du service innovante à l'entreprise sociale. - Le financement de l'entreprise sociale est assuré par les revenus provenant de bénévoles (pour la terminaison dans la construction de chambres). - Le financement des développements est donné par la prestation du service social aux clients et aussi les services complémentaires. - Les bénéfices proviennent des structures de l'entreprise privée, les bénévoles, la coopération nationale et la coopération internationale.

Axé sur la maximisation du profit économique et social, cette troisième classe de Business Model Social est marquée, dans un premier temps, par les ressources et les compétences provenant des approches commerciales dans le projet social. Dans un deuxième temps, le Business Model Social de l'entrepreneur se distingue par les compétences et l'expertise dans son modèle intergénérationnel. Enfin, dans un troisième temps, ce modèle se distingue par l'association des parties prenantes à travers une dépendance forte des communautés sociales et représente la principale origine des ressources et des compétences de l'entreprise par une offre des modalités dans la prestation du service social aux personnes âgées très diversifiées.

Les ressources financières de l'entreprise « Ruitoque Casa Mayor » proviennent de deux sources : d'une part, des revenus créés par la prestation du service social aux personnes âgées et d'autre part, des ressources

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

provenant de la communauté sociale. Cette dernière aide financière que reçoit cette entreprise sociale provient des structures de l'entreprise privée, des bénévoles, de la coopération nationale et internationale.

L'entreprise sociale compte sur une main d'œuvre qualifiée et expérimentée pour développer ses processus dans la chaîne de valeur sociale afin d'obtenir la consolidation de son approche commerciale. « Ruitoque Casa Mayor » gère un département de marketing, une page web, des campagnes de publicité et publie des brochures publicitaires sur la maison de retraite pour capter des clients potentiels vers celle-ci. Les compétences acquises par « Ruitoque Casa Mayor » sont particulières en raison de son modèle intergénérationnel (enfants-personnes âgées) et de sa différenciation par rapport aux concurrents au sein de la communauté sociale. L'entreprise offre une qualité de prestation de service social grâce à la performance de son approche commerciale dans la sélection de personnes aisées du département (personnes payant elles-mêmes les prestations sociales).

Cette orientation capitaliste au sein du secteur social est marquée par la vision de l'entrepreneur du Business Model Social et cette orientation de gestion de l'organisation sociale est fondé sur la maximisation du profit social et économique. Ainsi, l'entreprise sociale s'appuie sur un réseau social d'aide au développement des processus internes. Cette entreprise a établi des relations de confiance et de fidélisation avec les parties prenantes concernées à l'intérieur du projet social. Cette volonté de l'entreprise de maximiser le profit social et économique a pu mener à la création d'une association santanderienne de personnes âgées pour intégrer des entreprises sociales et pouvoir partager les connaissances et les expériences avec elles en raison d'une forte demande de maisons de retraite de type social.

La proposition de valeur sociale de cette entreprise se différencie par une offre de modalités variées de service social destinées aux personnes âgées. L'entreprise sociale fait que la solution pratiquée dans les traitements proposés aux personnes âgées constitue la principale source de captation de valeur sociale. Le financement de l'activité sociale est alors assuré grâce aux revenus acquis la prestation de service social aux personnes âgées. En ce sens, l'entreprise sociale accueille un nombre suffisant de personnes dans la maison de retraite et elle est capable d'assurer complètement sa capacité de prestation de service social.

Le modèle RCOV réparti entre les courants Mahadevan (2000). Une approche du Business Model Social fondée sur le courant de valeur sociale à travers la proposition de valeur de l'entreprise sociale à long terme, montre ensuite les compétences et les capacités organisationnelles dans les processus d'innovation de la création de valeur organisationnelle, le courant de sources de revenus pour l'entreprise sociale provenant des communautés sociales, les clients, les bénévoles, l'entreprise privée, la coopération nationale et la coopération internationale et enfin le courant logistique qui permet de concrétiser les activités sociales de l'entreprise « Ruitoque Casa Mayor ».

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

Les combinaisons des logiques de Moyon (2011) par la réussite stratégique de l'entreprise sociale sur le long terme, sont les suivantes : 1) l'entreprise choisit de se distinguer de la compétence et ainsi gagner un avantage concurrentiel sur le secteur social 2) l'ensemble des compétences distinctives lui permettent montrer son savoir-faire (Jouison et Verstraete, 2008). Ainsi, la génération, la rémunération et le partage de la valeur selon les travaux de Jouison et Verstraete (2008) sur la continuité de la mission sur le long terme, le bien-être, les valeurs et croyances du fondateur, les relations durables, la liberté, l'innovation et le travail en équipe, représentent les piliers de la stratégie et par conséquent, mettent en avant le potentiel d'opérationnalisation du Business Model Social.

6.3.2. Les visions de l'entrepreneur social au Business Model Social dans une approche transformationnelle

Nous avons montré les visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social à travers trois profils de Business Model Social distincts. Les composantes d'affaires différencient leurs caractéristiques sociales dans ces trois cas en fonction de leurs visions stratégiques adoptées par les entrepreneurs. Cependant, notre travail est de comprendre si l'entrepreneur social peut transformer la vision en différentes composantes des cas qui entrent. Dans le chapitre 2, nous avons montré la conception théorique des visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social soutiennent que les entreprises agissent sur leurs composantes d'affaires pour se positionner au sein du secteur social.

Au niveau des maisons de retraite, ce positionnement est influencé par les stratégies utilisées par les entrepreneurs et par le rapport à la communauté sociale. Les trois classes identifiées des visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social décrivent ainsi trois caractéristiques des postures stratégiques distinctes. Nous montrerons, pour comprendre les choix stratégiques qu'elles ont appliqués dans leur Business Model Social, l'analyse de chacune des entreprises sociales et l'articulation avec leur modèle RCOV. Nous avons adopté l'optique transformationnelle du modèle RCOV pour comprendre l'articulation des différentes composantes aux Business Models Sociaux et analyser les ressources et compétences pour organiser leurs activités internes et externes et la proposition de valeur sociale pour leur offrir du service social. Nous montrerons la comparaison entre les trois cas sociaux étudiés pour consolider ainsi une grille d'analyse qui permettra aux entrepreneurs de mettre en œuvre le développement de leur entreprise sociale.

6.3.2.1. Articulation du Business Model Social de « FAVAC » (classe 1 : les « actifs »)

La vision stratégique de l'entrepreneur dans son Business Model Social de cette entreprise sociale est fondée sur le savoir-faire. L'entrepreneur possède une expérience et a acquis les compétences opérationnelles nécessaires pour développer l'activité sociale. Dès lors, les ressources détenues pour le développement de ses processus sociaux proviennent essentiellement de son modèle d'affaires intergénérationnels, à travers l'association des enfants anges gardiens avec les personnes âgées pour appliquer les traitements médicaux.

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

Ainsi donc, le fait d'avoir un personnel médical compétent et expérimenté a permis à « FAVAC » de se différencier des entreprises sociales.

Le modèle RCOV de cas social « FAVAC » a donc misé sur ses ressources et ses compétences, et de ce fait, a pu organiser son activité sociale en toute liberté dans le traitement appliqué aux personnes âgées et proposer une offre de service social diversifiée et de bonne qualité aux clients. En conséquence, les compétences acquises par l'entreprise a permis l'association de membres de la communauté sociale au projet social et à la conformation de réseaux relationnels, créant ainsi le soutien des processus organisationnels. Tout ceci a favorisé la proposition de valeur sociale, l'innovation au service social et l'acquisition d'une expertise particulière dans l'attention et les soins aux personnes âgées.

Dès lors, l'offre sociale axée sur le domaine de la maison de retraite a permis à cette entreprise d'acquérir une bonne reconnaissance et une réputation au sein du secteur social. Cette réputation et cette expérience sont visibles à travers une classe de population de personnes âgées et démunies, qui n'ont pas recours à « FAVAC ». L'entrepreneur obtient une satisfaction dans sa continuité entrepreneuriale; il est guidé par des objectifs personnels et d'entrepreneuriat. Le Business Model Social de « FAVAC » souligne l'importance accordée aux ressources humaines et au savoir-faire dans les traitements pratiqués aux personnes âgées. Ainsi, les compétences acquises dans l'entreprise existent grâce à un personnel humain et compétent et une proposition de valeur sociale pour personnes âgées quant aux traitements médicaux.

L'entreprise sociale est centrée sur le développement des processus innovateurs et s'appuie sur des logiques de survie de l'organisation, grâce au dynamisme et à l'énergie de l'entrepreneur, face à l'apparition de problèmes sociaux et la recherche de leur solution. Selon l'approche fondée sur les ressources (RVB), l'entreprise sociale présente, sur le plan économique, une dépendance aux ressources économiques provenant de la communauté sociale avec une forte externalité de localisation de contrôle pour le fonctionnement interne de ses processus. L'entrepreneur est préparé à l'aventure entrepreneuriale, à l'exploration de choses nouvelles, à la recherche constante d'investissements et des relations sociales avec les donateurs potentiels en vue de la continuité et le succès entrepreneuriaux. En accord avec le courant stratégique (CS), l'entrepreneur manifeste une satisfaction personnelle dans la croissance de son entreprise. Il concrétise les objectifs et la mission sociale de celle-ci qui compte sur une reconnaissance au labour social réalisé. Selon l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes, le cas de la continuité avec les visions de l'entrepreneur est interprété comme une réussite permettant la survie de l'entreprise sociale grâce à un soutien externe.

6.3.2.2. Articulation du Business Model Social de « Renacer » (classe 2 : les « bienfaiteurs »)

Le Business Model Social de « Renacer » est fondé sur deux éléments distincts de la composante des ressources issues des processus sociaux et de l'association des parties prenantes de la communauté sociale

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

grâce aux relations sociales avec des partenariats pour que l'entreprise se maintienne : il faut d'abord mettre sur pied la construction d'un programme d'auxiliaires d'infirmier pour recevoir des ressources financières, et ensuite, assurer l'octroi de ressources financières provenant d'une approche commerciale dans la prestation du service social aux personnes âgées.

Cette première composante du modèle RCOV explique les compétences acquises par l'entreprise « Renacer » dans son Business Model Social. Sur le plan commercial, elle se démarque aussi de ses principaux concurrents. La proximité des membres du partenariat a permis d'acquérir des compétences à l'intérieur des processus de prestations du service social avancé. Par conséquent, sur le plan économique, l'activité sociale de cette entreprise est organisée principalement en interne à l'attention des personnes âgées à travers la chaîne de valeurs sociales, et elle peut aussi montrer sa compétence au sein du secteur social. Selon l'approche fondée sur les ressources (RVB), le cas de la continuité avec les visions de l'entrepreneur est interprété comme une réussite : l'entrepreneur reçoit des ressources de l'État mais celles-ci restent insuffisantes. L'association de partenariats pour le développement des processus sociaux permet de se concentrer davantage sur le développement des services sociaux.

L'offre de services sociaux, diversifiée, pour les personnes âgées, est de bonne qualité. Dès lors, la captation de valeurs sociales s'effectue grâce à la réputation acquise au niveau du service social. Enfin, l'entreprise a pu développer ses propres compétences et une expertise dans un domaine particulier de son Business Model Social. Selon le courant stratégique (CS), l'organisation est interprétée comme un succès, l'entrepreneur enregistre une satisfaction personnelle pour la croissance de l'entreprise sociale. Selon l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes, le cas de sa propre survie concrétise les objectifs et la mission sociale de l'entreprise. En effet, « Renacer » est l'une des maisons de retraite les mieux cotées dans la communauté sociale.

6.3.2.3. Articulation du Business Model Social de « Ruitoque Casa Mayor » (classe 3 : les « dominants »)

Le Business Model Social de cette entreprise sociale jouit de ressources financières suffisantes pour développer ses compétences sociales. Cette entreprise est une unité stratégique d'affaires sociales. Elle cherche à concrétiser sa mission en trouvant des solutions aux problèmes sociaux rencontrés. De plus, elle a compte un département de marketing afin de pouvoir se différencier et capter des clients potentiels; elle organise aussi des campagnes permanentes de marketing et de publicité. Son entrepreneur social mise sur une accessibilité facile aux ressources externes. Cette localisation sur les aspects commerciaux est consolidée par des subventions qu'elle reçoit des structures publiques provenant de la communauté sociale. L'organisation de l'activité sociale est déléguée à un personnel médical compétent en interne.

Cette entreprise a construit un réseau qui représente, pour « Ruitoque Casa Mayor », sa principale source de compétence et d'expertise. Nous relevons la proposition de valeur sociale qui privilégie les différentes

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

modalités de service social aux personnes âgées. L'offre de « Ruitoque Casa Mayor » se focalise, par exemple, sur l'attention et les soins personnalisés aux personnes âgées et sur une alimentation équilibrée à la carte, afin que chaque personne sélectionne son menu quotidien, ce qui constitue une formule appréciable pour les familles. Toutefois, puisque les services sociaux sont associés à son portefeuille de services, l'entreprise sociale cherche l'innovation dans ses processus pour la valeur sociale créée. Ce profil représente une performance économique de l'entreprise sociale et un niveau de satisfaction personnelle pour l'entrepreneur social.

L'entreprise « Ruitoque Casa Mayor » se révèle un succès du Business Model Social qui met en avant les principes de l'entreprise dans la raison d'efficacité de l'expertise pour le bénéfice du service social grâce à deux éléments : le premier est la disponibilité des ressources et la compétence en interne dirigées vers les personnes âgées, la croissance et le développement de services innovateurs puis le deuxième, est constitué par l'existence d'une satisfaction dans la construction de relations sociales pour cette entreprise qui a l'appui de subventions publiques, de l'entreprise privée, des bénévoles, de la coopération nationale et internationale, en vue de la projection et de l'accompagnement des processus internes. En somme, la survie de cette entreprise est assurée par le maintien de diverses sources provenant de la communauté sociale. L'entreprise compte sur un positionnement et une performance dans d'autres segments du marché (personnes âgées aisées).

Selon l'approche fondée sur les ressources (RVB), le cas de la continuité avec une création de ressources est interprété comme une réussite : l'entrepreneur crée une unité stratégique d'affaires pour l'approvisionnement propre et le transfert de ressources économiques vers une autre entreprise sociale. Selon le courant stratégique (CS), l'organisation est perçue comme une réussite : l'entrepreneur enregistre une satisfaction à créer une entreprise sociale économiquement performante, jouissant d'un fort potentiel de croissance et de développement. Selon, l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes, le cas de la continuité selon la vision de l'entrepreneur social est interprété comme une réussite de la nouvelle entreprise sociale dans ses attentes et la concrétisation des objectifs sociaux de croissance et de développement.

6.3.3. Proposition d'une grille d'analyse des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux du Business Model Social

Cette grille propose une double utilisation du Business Model Social à travers deux logiques mobilisées : une interprétation statique des entrepreneurs qui souhaitent s'intégrer à des maisons de retraite du secteur social et une vue des différentes visions stratégiques des entrepreneurs associés au Business Model Social. Dans une logique dynamique, ceci permet que les entrepreneurs déjà présents, et qui le souhaitent, de pouvoir changer de vision stratégique afin de d'apprécier les ajustements du fonctionnement et la manière d'opérer au moyen des composantes du Business Model Social et d'en percevoir les conséquences dans les relations avec la communauté sociale, dans la légitimité et la réponse stratégique des entrepreneurs à travers leurs modèles d'affaires sociaux. Nous présentons ci-après la grille d'analyse :

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Mónica Liliana. Contribution à l'étude des déterminants du BMS: vers une taxonomie axée sur le BM et la VS de l'entrepreneur social

Tableau 57. La Grille d’analyse des évolutions et conséquences des visions de l’entrepreneur au Business Model Social

	Les « actifs » Le Business Model Social de la proximité à la communauté sociale	Les « bienfaiteurs » Le Business Model Social des services	Les « dominants » Le Business Model Social de la maximisation du profit sociale et la maximisation du profit économique
Les « actifs » Le Business Model Social de la proximité à la communauté sociale	R : savoir-faire, expérience.	R : accorder d’attention à l’approche commerciale, et les communautés sociales le donnera les ressources pour l’acquisition de connaissances.	R : chercher les ressources des partenariats à la communauté sociale et développer le département marketing.
	C : l’innovation à le modèle intergénérationnel, la formation des anges gardiens (école d’enfants) et une expertise particulière.	C : compter sur l’acquisition et développement des compétences commerciales.	C : déposer moins ressources financières aux programmes de marketing.
	O : en interne, une procédure de test de sélection et d’évaluation des processus sociaux.	O : réviser les compétences disponibles à la communauté sociale et cherche de nouvelles relations sociales.	O : établir relations solides sociales pour pouvoir réduire les coûts, le développement de ses processus internes.
	V : les différentes modalités des services sociaux.	V : viser la compétence en matière de services sociaux.	V : montrer l’importance dans l’offre de services proposés et garantir des liens de dépendance avec les personnes âgées.
Les « bienfaiteurs » Le Business Model Social des services	R : se focaliser sur les ressources particulières, en recrutant les parties prenantes expérimentées.	R : consolider des commerciaux rapports solides avec la communauté sociale.	R : se concentrent les ressources du département de marketing, à chercher le soutien de la communauté sociale.
	C : se concentrer sur le développement d’une expertise particulière à son modèle d’affaires social et pouvait joue un rôle distinct dans le service social pour augmenter la demande.	C : détection et sélection de la demande de personnes âgées, l’acquisition rapide du savoir-faire.	C : embaucher une personne commerciale expérimentée, aussi faire campagnes de marketing en forme permanente.
	O : limiter la dépendance des travaux sociaux avec la communauté sociale.	O : en interne, la dépendance de la communauté sociale.	O : l’externalisation des processus, enfin de se concentrer sur les activités commerciales.
	V : concentrer à la partie commerciale, enfin de solutionner les comptes	V : se focaliser sur les diversités des modalités sociales et	V : se focaliser sur un segment de clients, en limitant la variété des

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l’Outil de Business Model Social: étude de cas social

	comptables en permettant d’assurer une bonne réputation.	de qualité.	modalités sociales.
Les « dominants » Le Business Model Social de la maximisation du profit sociale et la maximisation du profit économique	R : limiter les dépenses en marketing et se concentre sur le savoir-faire dans le modèle intergénérationnel.	R : élaborer un rapport permanent avec la communauté sociale.	R : concentrer sur un département marketing et à les subventions publiques de la communauté sociale.
	C : se concentrer sur l’ampliation de bénévoles dans le programme social.	C : élaborer une prospective du marché social, enfin d’anticiper la demande sociale.	C : consolider le développement du département commercial, continuer avec l’expertise particulière dans le modèle d’affaires social.
	O : internaliser l’activité sociale, enfin d’avoir performance à les démarches de qualité.	O : internaliser l’activité sociale au service de la communauté sociale.	O : en interne, le procédure de test de la sélection et d’évaluation des processus sociaux.
	V : diversifier les services sociaux, enfin de couvrir nouveaux besoins de clients potentiels.	V : diversifier l’offre des services sociaux en assurant la bonne qualité dans le service.	V : les Services sont diversifiés pour chaque type de client.

La grille d’analyse est construite à partir de trois principales lignes de visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social. Le premier cas est consacré aux visions stratégiques des « *actifs* », la deuxième aux « *bienfaiteurs* » et le troisième, est relatif aux « *dominants* ». Au niveau des colonnes, on y voit le soutien des entreprises et leur légitimité dans le Business Model Social. Le passage d’un profil à l’autre suppose un changement de réponse stratégique des entrepreneurs au Business Model Social. Ainsi, de « *bienfaiteurs* » à « *dominants* », la vision stratégique de l’entrepreneur a été remplacée par une stratégie de compromis social corporatif à travers laquelle l’entreprise cherche à négocier avec les différentes parties prenantes de la communauté sociale pour s’associer au projet social.

Dans le deuxième cas social, ce qui est le cas du passage de « *bienfaiteurs* » à « *dominants* », une entreprise sociale doit renoncer à ses ressources à travers le savoir-faire et les connaissances pour le développement de compétences dans le département du marketing. Le manque de ressources nécessaires au développement normal de ses processus fait que l’entreprise cherche ses ressources à travers les pouvoirs publics, les partenariats, les bénévoles, etc., en acceptant de recevoir des subventions pour consolider la structure financière des comptes dans l’entreprise. Ainsi donc, l’entreprise sociale gère ses expertises et ses connaissances et, par conséquent, garantit la maximisation du profit économique centré sur le développement des processus avec les clients et l’établissement d’une relation de dépendance avec les clients pour les services sociaux payants et le profit social.

Chapitre 6. Analyse des Visions Stratégiques des Entrepreneurs Identifiés à travers de l'Outil de Business Model Social: étude de cas social

Les visions stratégiques des entrepreneurs vont de pair avec l'évolution des relations avec la communauté sociale et les types de stratégies adoptées pour assurer la survie des entreprises sociales. Ainsi, les relations sociales avec la communauté sociale sont bénéfiques à l'entreprise sociale.

En somme, cette analyse s'effectue de la même manière que pour tous les autres cas sociaux possibles et exige que les entrepreneurs focalisent leur attention sur leurs visions stratégiques dans la façon de gérer l'activité sociale du Business Model Social.

CONCLUSION

En conclusion, nous définissons l'importance de la mobilisation de l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes, du courant stratégique, de la théorie fondée sur les ressources pour analyser les visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social appartenant au secteur social. En premier lieu, la nécessité de la communauté sociale est influencée par l'étude des choix stratégiques des entreprises sociales. Les approches théoriques ont été consolidées à travers l'étude de cas sociaux. Les résultats obtenus dans le cadre de notre méthodologie qualitative montrent les visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social. De cette manière, nous obtenons les profils analysés des visions et les différents types de stratégies sélectionnés par les entrepreneurs à leur Business Model Social ainsi que l'intégration de l'outil de Business Model Social pour expliquer la manière par laquelle les entreprises agissent sur les composantes d'affaires sociales pour s'adapter à la communauté sociale et pour finalement consolider notre définition. Nous avons intégré trois visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social dans le but de concrétiser leurs réponses stratégiques au secteur social.

D'après les résultats obtenus et après avoir tenu compte des approches du modèle RCOV, nous avons pu proposer une grille d'analyse.

Les premiers résultats ont permis de montrer les caractéristiques distinctives des trois visions stratégiques (actifs, bienfaiteurs, dominants) des entrepreneurs dans leur Business Model Social, autour de quatre thèmes : la nature de la relation sociale de l'entreprise avec la communauté sociale, les objectifs de cette l'entreprise, la légitimité du Business Model Social et les stratégies des entrepreneurs employées dans l'entreprise sociale.

La deuxième partie des résultats obtenus a permis d'identifier les composantes constitutives du Business Model Social relatives aux trois classes identifiées des visions des entrepreneurs et leurs interactions que nous avons présentées ensuite dans une grille d'analyse.

L'analyse transformationnelle du Business Model Social est élaborée à l'attention des entrepreneurs qui désirent changer leur positionnement stratégique dans le secteur social. Nous avons présenté une grille d'analyse dynamique des différentes évolutions proposées et un ensemble des ajustements sur les différentes composantes constitutives du Business Model Social lors de chaque déplacement des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux.

Les entreprises sociales subissent les effets de l'environnement externe. Les réponses stratégiques de chaque entreprise sociale adoptent une vision stratégique bien déterminée de l'entrepreneur au sein du Business Model Social. Ainsi, la concrétisation de ce choix stratégique est définie par la forme de gestion des ressources et des compétences, l'organisation de l'activité sociale et la proposition de valeur sociale. Dans chacune de ces composantes, les entreprises sociales adoptent une orientation stratégique dirigée par la vision de l'entrepreneur dans le Business Model Social.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Le protocole de recherche employé pour le travail de terrain des associations qui poursuivent un but lucratif et social, comme c'est le cas des maisons de retraite de la communauté sociale, a permis de montrer la nature des liens d'influence entre le Business Model et les visions des entrepreneurs comme réponse à la question de la recherche. Notre implication a montré un intérêt pour l'étude de recherche de la part de l'entrepreneur, dans l'accompagnement de sa vision et les structures des processus entrepreneuriaux porteurs des maisons de retraite, en permettant aux entrepreneurs sociaux de montrer la vision stratégique dans leurs projets sociaux, qui sont leurs motivations et leurs compétences.

La deuxième partie de la recherche est constituée de quatre chapitres qui incluent un ensemble de choix méthodologiques et la présentation des résultats qualitatifs.

Le premier chapitre est la présentation de l'étude qualitative de cas social, la sélection des variables clés retenues et la procédure de validation de variables. L'objectif permet de montrer les faiblesses du terrain et également le travail en équipe des collaborateurs qui détiennent les compétences, la construction de réseaux sociaux et l'inclusion de philanthropes et de bénévoles aux projets, le service offert à la personne âgée et son accompagnement dans le traitement et les soins de cette personne et les réponses suivant l'obtention des ressources appuyant l'entreprise sociale. De plus, il s'agit d'apporter des réponses aux questions dans les cas sociaux sélectionnés pour montrer la vision de l'entrepreneur dans le Business Model Social.

Le deuxième chapitre est l'étude qualitative de cas social et le développement du choix méthodologique ainsi que de l'outil de collecte de données à travers une méthode quantitative de questionnaire d'enquête sur un échantillon de 14 entreprises sociales.

Le troisième chapitre présente les résultats de la phase qualitative et l'opérationnalisation du Business Model Social à travers une grille de lecture opérationnelle ainsi que la confrontation avec la grille conceptuelle obtenue par la revue de la littérature proposée dans la première partie de la recherche, pour montrer la consolidation de notre classification. Les résultats obtenus de la phase quantitative de notre méthodologie s'articulent autour de trois configurations différentes (les « *actifs* », les « *bienfaiteurs* », et les « *dominants* ») obtenues à partir des visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social.

Le quatrième chapitre présente l'analyse des résultats qualitatifs qui ont permis d'approfondir notre compréhension des trois visions identifiées grâce à la mobilisation du Business Model Social dans l'entreprise sociale et constitue un outil analytique à travers lequel les types de stratégies identifiées par les entrepreneurs ont été étudiés. Dans un premier temps, nous avons décrit les trois visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social en utilisant le mode d'opération des composantes du modèle d'affaire social. Dans un deuxième temps, nous avons montré la relation avec les différentes composantes constitutives de ces Business Models Sociaux à travers deux approches du modèle RCOV : une approche statique et une approche transformationnelle afin de proposer une grille d'analyse indiquant les différentes stratégies possibles obtenues par les visions des entrepreneurs du Business Model Social.

Les résultats obtenus ont permis de mettre en évidence la consolidation de notre classification : le plan managérial de son système d'offre à la proposition de valeur aux clients et philanthropes et l'accompagnement des structures sociales, l'architecture de valeurs sociales, l'évolution du modèle de revenus, les choix stratégiques et le pilotage du changement, pour définir ainsi les instruments à l'usage de l'entrepreneur qui formaliseront son Business Model Social. Ces éléments sont des apports fondamentaux pour consolider la place des maisons de retraite au sein du secteur social.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les Business Models sont conduites par les visions stratégiques des entrepreneurs à l'entreprise sociale. Les entrepreneurs sont confrontés à divers changements imposés par l'environnement institutionnel. Malgré les pressions exercées par le contexte, la croissance d'incertitude et divers risques pour leurs entreprises sociales. La survie des entreprises dépend de la prise de décisions et des visions stratégiques de leurs entrepreneurs sociaux. Alors, la plupart des travaux de recherche s'incrivent dans le champ social et se concentre sur la réussite entrepreneuriale. Les statistiques ont montré que le Business Model de l'entreprise sociale est un destin plus probable pour la survie. Le Business Model Social enregistré des entreprises sociales et les recherches académiques sur le sujet, ont amené les chercheurs à s'interroger sur les facteurs de succès.

Recourant le plus souvent à une approche sur les visions stratégiques opposant les entrepreneurs qui réussissent, la plupart des recherches montrent la réalité protéiforme du Business Model Social. Cette recherche se développe sur la nature des relations entre les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux et le Business Model (BM). Nous avons choisi cette question de recherche au regard de la pertinence de l'approche configurationnelle. Il s'agit alors de le structurer autour d'un nombre limité de configurations. La contribution de cette recherche a donc consisté à mesurer les différentes configurations des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux et des modèles d'affaires associés.

Pour répondre à cet objectif, nous avons utilisé une démarche triangulatoire liée à deux approches : l'une, typologique et l'autre, taxonomique. La première montre une élaboration des configurations conceptuelles des déterminants du Business Model Social (chapitre 2) déduites à partir du cadre théorique intégrateur du Business Model Social (chapitre 1). La deuxième approche montre les configurations induites à partir d'un terrain d'étude de cas social (chapitre 5), au moyen de la méthode d'analyse de correspondance afin d'élaborer une grille de lecture opérationnelle sur la vision de l'entrepreneur au Business Model Social entrepreneurial (chapitre 4). Une analyse des résultats a permis de revenir sur trois variables précédentes du Business Model Social de l'entreprise sociale. De ce fait, nous avons montré la relation avec l'approche RCOV du Business Model Social (chapitre 6). Le processus méthodologique mobilisé intègre une exploration qualitative du cas social étudié (chapitre 3).

La conclusion générale va dans un premier temps proposer une synthèse des résultats et les contributions théoriques (1), puis elle va mettre en évidence ses apports managériaux (2), et enfin

dans un quatrième temps, elle va discuter les limites de la recherche (3) et montrer des voies de recherches futures (4).

1. Synthèse des résultats et contributions théoriques

Dans le Business Model Social, nous montrons un lien qui émerge des visions d'entrepreneurs au sein du secteur social, des mise en perspective des travaux de Defourny & Nyssens (2010a); Lecocq, Demil et Warnier (2006) qui mettent l'accent sur le poids économique et social du projet dans l'entreprise sociale. Nous avons mis en lumière les associations qui perçoivent les buts économiques et sociaux; c'est le cas des maisons de retraite (spécialisées dans les services d'hébergement et de soins aux personnes âgées) par rapport aux services sociaux.

Nous avons déterminé un cadre analytique qui s'appuie sur l'environnement selon deux dimensions classiques : la première centrée sur les ressources (RBV) et la seconde centrée sur l'avantage concurrentiel. L'introduction de l'étude de l'entreprise sociale centrée sur la prédominance des objectifs de l'entreprise sociale au moyen de l'intention stratégique permet de mieux appréhender la diversité stratégique de l'entreprise sociale. Nous avons donc connecté le Business Model aux théories et aux stratégies grâce à une connexion que nous avons établie entre les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux. Nous avons exposé les visions de l'entrepreneur social, en cherchant constamment la consécution de sources de ressources pour les organisations correspondant au Business Model, afin de présenter dans l'entreprise sociale, l'influence de l'environnement sur les choix stratégiques des firmes qui sont affectées par les pressions externes et leur adaptation à l'entreprise sociale, grâce à une connexion de ces éléments avec le Business Model Social. Cet outil permet de déceler les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux à travers l'étude des articulations des composantes stratégiques aux modèles d'affaires.

De ce fait, notre recherche s'est insérée dans une voie d'exploration théorique grâce à laquelle nous avons tenté de relier les multidimensions et typologies du Business Model Social entrepreneurial : la conjonction des trois dimensions du Business Model Social (la continuité entrepreneuriale, les aspirations de l'entrepreneur du secteur social et la faiblesse économique pour les ressources). Cet outil permet de déceler la diversité des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux à travers l'étude des articulations de composantes d'affaires. Notre contribution a été de présenter cet outil sous différentes configurations conceptuelles du Business Model Social, et nous l'avons illustrée par l'étude des cas sociaux.

Conclusion Générale

La recherche se place dans une perspective épistémologique structurée entre le cadre théorique et le cadre qualitatif. Cette recherche se fonde sur un cadre théorique intégrateur et l'analyse exploratoire de l'étude de cas sociaux à travers laquelle se présentent trois centres de vie construits sur les visions stratégiques de l'entrepreneur social, mais aussi ses expériences et son expertise dans la gestion des maisons de retraite colombiennes. En effet, ceci met en évidence la disparition du premier centre de vie, le positionnement sur le marché du deuxième centre de vie, les visions stratégiques pour la construction d'un nouveau centre de vie comme unité stratégique d'affaire. L'entreprise sociale s'est consolidée sur le marché après l'ouverture de deux centres de vie destinés à deux types de clientèle différente. Les résultats de cette étude nous ont permis de montrer le succès et l'échec du Business Model Social.

La typologie proposée fait émerger trois configurations :

Le Business Model Social marginal :

- la continuité entrepreneuriale (BMS*_c),
- la satisfaction de l'entrepreneur social (BMS*_{is})
- et la création de ressources (BMS*_m).

Elle distingue trois configurations du Business Model Social partiel :

- la continuité et la vision de l'entrepreneur social (BMS_{SISC}),
- la continuité avec la création de ressources (BMS_{SMC}) et
- la propre survie (BMS_{SISM}).

Les configurations extrêmes de succès ou d'échec du Business Model Social ont été présentées : BMS de réussite Totale (BMS_{CISMIS}) et d'échec de BMS (BMS*_{CISMIS}). Par contre, ces catégories sont rarement abordées par les différents auteurs dans les publications. Notre recherche s'est attachée à les explorer, à les caractériser et à les catégoriser.

Les données obtenues ont permis de classer le Business Model Social entrepreneurial et d'en délimiter le sujet d'étude à trois dimensions :

- celle des manifestations économiques en termes de faiblesses économiques liées aux ressources,
- la dimension affective à travers des satisfactions de l'entrepreneur pour la concrétisation de ses aspirations sociales
- et enfin la dimension sociale liée à la continuité entrepreneuriale.

De l'étude des cas sociaux a découlé la continuité ou la discontinuité des entreprises sociales. D'une part, l'entrepreneur est un acteur responsable de la conduite de son entreprise en montrant une

vision caractéristique et en identifiant les opportunités intéressantes pour que son entreprise génère des bénéfices économiques et sociaux qui conduisent à la réussite et au positionnement sur le marché social. D'autre part, les entrepreneurs sont confrontés à un environnement externe volatil subissant diverses contraintes comme c'est le cas des ressources économiques provenant du Gouvernement, de l'entreprise privée, des donateurs, de la coopération et de la partie affective de l'entrepreneur dans la performance des organisations sociales.

Au niveau scientifique, cette recherche contribue à montrer une typologie de huit configurations conceptuelles du Business Model Social entrepreneurial. La typologie théorique proposée permet de connaître, comprendre et analyser les visions des entrepreneurs du Business Model Social. Le rapport des catégories montre l'état de santé des entreprises sociales, la dimension affective de l'entrepreneur et la satisfaction dans la conduite de l'aventure entrepreneuriale à travers la concrétisation et la mise en œuvre des aspirations et des attentes initiales. Cette typologie est en accord avec les travaux de Paturel (1997, 2007) qui soulignent les ambitions de l'entrepreneur à travers le modèle de 3E, les aspirations de l'entrepreneur, les ressources et les compétences à l'entreprise et l'environnement externe et le modèle 3F pour l'efficacité, l'efficience et l'effectivité de l'entreprise. Mais, il insiste essentiellement sur la réussite de l'entreprise.

Cette thèse doctorale a permis de reconstruire et d'articuler un cadre théorique de catégories du Business Model Social et une grille de lecture opérationnelle pour l'interprétation de l'étude qualitative. La démarche méthodologique de l'étude de cas social mobilisé intègre une exploration des multiples dimensions, ainsi que les composantes et variables associées au Business Model Social. Nous avons réalisé des contacts exploratoires auprès de divers acteurs : l'entrepreneur social, le personnel administratif, les personnes âgées et les différents interlocuteurs externes (experts de l'entrepreneuriat, accompagnateurs, entrepreneurs des entreprises sociales, etc.).

Nous avons utilisé les catégories sociales à huit configurations du Business Model Social lors de l'entretien de l'étude exploratoire réalisée auprès de l'entrepreneur afin de connaître ses expériences dans les trois entreprises sociales.

La grille de lecture proposée dans la première phase pour l'étude exploratoire, à partir de la littérature, est composée de 6 dimensions et les résultats obtenus de l'entrepreneur social à la conduction des associations, qui sont : les approches centrées sur l'environnement institutionnel ou contexte, insistant sur les « *pressions institutionnelles* » (dimension 1), l'accès aux ressources

externes et la concurrence des entreprises sociales (dimension 2) qui obligent les entrepreneurs à exposer leurs visions stratégiques et la conduite de leurs organisations.

L'approche fondée sur les ressources est basée sur la disponibilité des ressources (dimension 3). Cette dimension du Business Model Social se manifeste à travers deux indicateurs : « *l'état de santé de la nouvelle entreprise sociale* » et « *l'amélioration et la performance financière* ». Cette approche du Business Model Social se présente aussi en termes de « *faiblesse économique pour les ressources* » (dimension 4).

Les approches des objectifs de l'entreprise sociale montrent la dimension affective de l'entrepreneur au Business Model Social en termes de satisfaction de l'activité entrepreneuriale (dimension 5) à travers la réalisation de ses attentes initiales. Ainsi, la satisfaction de l'entrepreneur a été présentée à travers trois composantes : d'abord, la satisfaction des capacités et compétences organisationnelles, ensuite, la satisfaction de la performance économique de la nouvelle entreprise sociale et finalement, la satisfaction de l'aventure entrepreneuriale.

L'étude de cas social présente les facteurs de succès et d'échec du Business Model Social liés aux contraintes externes et à la faiblesse de ressources internes (carence de capital humain et de moyens financiers). L'entrepreneur a exposé ses éléments affectifs, notamment sur les objectifs de l'entreprise sociale (dimension 6), lesquels expliquent le Business Model entrepreneurial. Cette dimension est composée de quatre composantes : la pression sur l'entreprise sociale, l'externalité dans les processus d'interprétation des organisations sociales, l'entrepreneuriat et l'orientation individualiste vs entrepreneuriale de l'entrepreneur social. L'analyse se situe dans une approche configurationnelle du Business Model Social entrepreneurial. Cependant, elle est le résultat des interactions entre les six dimensions clés du Business Model Social.

La deuxième phase dans l'étude par le travail du terrain, L'analyse typologique et l'analyse taxonomique menées par une double classification (groupes homogènes et non hiérarchiques) s'appuient 14 entreprises sociales (« *maisons de retraite* » en Colombie) afin de montrer les visions des entrepreneurs à travers une situation de réussite de leurs modèles d'affaires sociaux. Les résultats de ces études ont permis de réaliser les configurations quantitatives des trois profils spécifiques des visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social. Ceux-ci sont dénommés : les « *actifs* », les « *bienfaiteurs* » et les « *dominants* ».

Après des résultats obtenus par les entrepreneurs dans la conduction des modèles d'affaires. Notre taxonomie propose une classification des visions stratégiques des entrepreneurs utilisant Business Model Social. Les travaux sur l'entreprise sociale montrent que le succès repose sur la notion de pressions institutionnelles exercées par l'environnement institutionnel. Néanmoins, l'entreprise présente des difficultés financières mais les visions stratégiques de l'entrepreneur mettent en avant leur capacité à construire des réseaux sociaux en vue de l'obtention de ressources financières ainsi que les approches centrées sur la notion de continuité du Business Model Social entrepreneurial. Elle permet ainsi de montrer la vision stratégique de l'entrepreneur vers la réussite entrepreneuriale. Les profils des entrepreneurs dénommés : les « *actifs* », les « *bienfaiteurs* » et les « *dominants* », sont peu abordés dans les publications du Business Model Social entrepreneurial. Nonobstant, l'entrepreneur se caractérise par une vision futuriste, une expertise dans le domaine du secteur social, une formation et une expérience professionnelle dans les soins et l'attention aux personnes âgées, une connaissance du secteur social et une expérience managériale.

La présente recherche n'est pas le résultat de travaux antérieurs autour du cadre d'une définition restrictive sur le Business Model Social, mais grâce à cette étude, nous présentons l'évolution du Business Model Social. Pour les Sciences de la Gestion, nous montrons un travail original sur le sujet en apportant de nouvelles connaissances sur le Business Model Social, à travers la proposition de typologies à partir de la revue de la littérature, de l'approche intégrative des approches disjonctives et des configurations de catégories qualitatives. Ceci représente la réalité du terrain au champ social révélée par une vision opérationnelle des approches prédictives à travers une grille d'analyse opérationnelle de survie des configurations qualitatives qui montre les résultats du phénomène de la problématique sociale.

La contribution de la thèse est une réflexion autour des différentes configurations des visions stratégiques de l'entrepreneur social au Business Model pour la conduite de son entreprise sociale. Les visions stratégiques de l'entrepreneur social nous ont permis d'obtenir des taxonomies à partir de modèles statiques et de l'analyse de l'évolution en cours des modèles transformationnels aux Business Models Sociaux, ceci afin d'obtenir l'utilité sociale.

2. Les implications managériales

Ce travail doctoral s'inscrit pleinement dans les recherches en gestion stratégique, entrepreneuriat social et Business Model Social. Nous procédons ci-après à une brève description des principales contributions.

Dans ces six chapitres, le concept de Business Model joue un rôle crucial dans le cadre théorique comme unité d'analyse. Grâce à l'approche sur les typologies théoriques, la thèse fait progresser la recherche dans la gestion stratégique et l'entrepreneuriat sur les modèles d'affaires en proposant une structure théorique du Business Model comme un concept des visions des entrepreneurs sociaux.

Nous ajoutons une nouvelle représentation du Business Model à un niveau abstrait dans les conceptualisations existantes dans la littérature (Amit & Zott, 2001; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010). Cet ajout enrichit la littérature, notamment en fournissant un cadre cognitif pour le développement et l'innovation du Business Model proactif basé sur la stratégie. En mettant en avant l'approche sur la croissance de l'entreprise sociale, la thèse fournit un cadre du Business Model unificateur pour l'analyse, révèle la construction conceptuelle de la valeur sociale et commerciale, ainsi que le positionnement des indicateurs économiques et sociales dans le Business Model. En outre, la thèse met en lumière l'interaction des visions stratégiques et le Business Model, l'objectif de la mission sociale et les risques potentiels qui conduisent au succès ou l'échec dans les entreprises sociales.

Chaque étude de la thèse contribue également à des thèmes clés de la recherche en entrepreneuriat social. La thèse fait progresser la littérature en fournissant une théorie typologique des Business Model Sociales, qui englobe la diversité des entreprises sociales rencontrées dans la pratique et unifie les classifications des modèles d'affaires existants (Osterwalder & Pigneur, 2010; Santos, Pache, & Birkholz, 2015; Thomson & MacMillan, 2010; Wilson & Post, 2013; Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010).

En adoptant une perspective plus large du domaine de l'entrepreneuriat social, ce travail de recherche comprend des caractérisations conceptuelles de Business Model dans l'entreprise sociale avec un objectif dominant de création de valeur sociale et une livraison de valeur sociale aux bénéficiaires, y compris les défavorisés, les segments défavorisés et impuissants, ainsi que les problèmes négligés des populations bénéficiaires. Ainsi, l'approche globale de la dissertation prend en compte les associations issues d'initiatives sociales et commerciales qui ont un impact social qui bénéficie largement aux groupes sociaux et la société, comme c'est le cas des maisons de retraite.

En particulier, les études ajoutent aux recherches sur la soutenabilité et la croissance des Business Models Sociales, en fournissant des perspectives conceptuelles sur l'auto-soutenance sur la viabilité économique en tant que base des entreprises sociales et l'accent mis sur une compréhension

Conclusion Générale

nuancée des stratégies, des processus et des conséquences de la croissance à l'entrepreneuriat social.

La grille d'analyse proposée permet de donner une cohérence aux nombreuses utilisations des diverses visions stratégiques des entrepreneurs sociaux sur la communauté sociale. Ainsi, les apports managériaux du Business Model Social peuvent être évoqués en trois points principaux.

Le premier apport managérial est un outil de démarches du Business Model Social à l'attention des praticiens, des étudiants et des chercheurs pour pouvoir définir le processus de construction dynamique ou le processus de médiation engendré par cet outil. Les différentes manœuvres stratégiques identifiées par les visions stratégiques des dirigeants, sont apports managériaux pour les prix de décisions des entrepreneurs du secteur social. Celles-ci peuvent servir de guide et représenter une aide pour les entrepreneurs sociaux dans la formulation stratégique de l'entreprise sociale à travers de nouvelles méthodes d'organisation et d'adaptation stratégique des entreprises pouvant être adoptées dans leurs Business Models Sociaux.

Sur le terrain, une fois le cadre théorique identifié, nous avons proposé une grille de lecture conceptuelle. Cette grille montre les éléments qui peuvent être utilisés comme outils par les dirigeants des entreprises sociales (entrepreneurs sociaux). De ce fait, cette grille permet donner une analyse des différentes situations de Business Model Social et présente les succès des visions stratégiques des entrepreneurs dans les modèles d'affaires sociales; c'est un apport manageriaux aux dirigeants pour les aider dans la conduction et les prix de décisions stratégiques à ses entreprises sociales. En effet, les choix stratégiques peuvent être constitués par les rapports de l'entreprise sociale sur la performance économique et non économique, par les ressources (capital humain, ressources financières, etc), par les contraintes institutionnelles qui s'affrontent (les pressions institutionnelles, l'accès aux ressources et la concurrence, etc.) ainsi que par les affects de l'entrepreneur pour remonter aux symptômes et aux causes des cas sociaux de la communauté sociale. Les résultats configurationnels du Business Model Social permettent aux entrepreneurs de bénéficier et de développer diverses stratégies préactives, réactives ou proactives pour la survie des entreprises sociales. Ainsi, chaque entreprise peut compter sur des stratégies propres au Business Model Social.

Cette grille ainsi permet d'aider les nouveaux responsables des leviers stratégiques des entrepreneurs sociaux à leurs modèles d'affaires en permettant de les incorporer. L'entrepreneur social se situera sur cette grille en maîtrisant les composantes-clés sur lesquels il faudra agir (les

ressources et compétences, l'organisation de l'activité et la proposition de valeur) pour se positionner sur le marché social.

Afin de mieux comprendre les particularités des visions stratégiques des entrepreneurs et surtout la manière dont les entreprises effectuent leur positionnement au sein du secteur social, celles-ci sont prises en compte dans notre grille selon la perspective de l'analyse socio-économique focalisée sur le développement des modèles d'affaires et l'influence de l'environnement sur les choix stratégiques des firmes. Les cas sociaux qui représentent chacun l'un des trois profils stratégiques différentes d'entrepreneurs : les « *actifs* », les « *bienfaiteurs* » et les « *dominants* » sont également intégrés. L'information a été collectée pour montrer l'assimilation de ces entreprises aux visions stratégiques des entrepreneurs, mais permet cependant de définir pour chacune des entreprises sociales l'articulation de son Business Model Social et met en évidence la relation avec l'application du modèle RCOV. Enfin, notre grille d'analyse est un apport managériaux pour les dirigeants, est construite pour comprendre une logique d'évolution stratégique (l'une statique et l'autre transformationnelle); par conséquent elle est destinée aux entrepreneurs sociaux actuels ou ceux qui souhaitent s'intégrer au secteur social.

Les résultats opérationnels issus de l'analyse qualitative montrent quelques premières pistes d'actions du caractère multidimensionnel du Business Model Social et les différentes stratégies employées par ces entreprises comme moyen d'obtention de ressources économiques propres et comme sources de ressources économiques et sociales, telles que les structures d'accompagnement entrepreneurial par les entrepreneurs des entreprises sociales.

3. Les Limites de la recherche

Les résultats de la thèse doctorale, ne sont pas exempts limites théoriques et méthodologiques.

En ce qui concerne la délimitation du sujet de recherche du Business Model Social, les résultats ont montré qu'il existe une influence dans la relation sur le lien « visions stratégiques de l'entrepreneur au Business Model ». Mais, le cadre théorique des visions stratégiques des entrepreneurs au Business Model Social intègre les dimensions suivantes : le contexte (les communautés sociales), les ressources (pour le développement des processus entrepreneuriaux), les objectifs de l'entreprise sociale (entrepreneur) et les visions stratégiques des dirigeants des modèles d'affaires sociaux. Le choix des variables a porté sur la difficulté de réussite et d'échec du Business Model Social. Dans cette thèse nous avons retenu six variables clés de différenciation, ce qui peut être critiquable. Les divers travaux de recherche tiennent compte des limites et des faiblesses inhérentes à un tel travail

et il ne suffit pas de disposer de ressources et de compétences pour mobiliser automatiquement des résultats de recherche. Bien que nous ayons effectué une première approche exploratoire permettant de corroborer ces variables prédominantes dans la littérature et dans les résultats qualitatifs, celles-ci sont traitées afin de présenter les déterminants des visions des entrepreneurs du Business Model Social.

Ainsi, les limites de ce projet s'articulent sur une méthodologie de l'étude de cas sociaux (trois maisons de retraite colombiennes). Pour présenter ces résultats d'étude exploratoire, nous avons sélectionné la méthodologie exposée par Yin (2003) en confrontant le cadre théorique au terrain de l'étude sociale. Le cadre de référence choisi est exploratoire afin de reprendre les données et effectuer des extrapolations pour montrer les typologies des entreprises sociales à travers une analyse détaillée faite par l'entrepreneur sur la méthode de cas sociaux. Les scénarios présentés correspondent à 8 scénarios possibles dans lesquels les entrepreneurs sociaux se trouvent immergés. Notre limite a été un échantillon de trois cas sociaux indépendants pour présenter les résultats de la phase exploratoire; nous avons montré ces cas sociaux aux 8 scénarios possibles.

Pour l'étude de cas sociaux qualitatifs, nous nous sommes limités à un échantillon de 14 entreprises sociales colombiennes que l'on peut aborder à travers différents outils pour présenter les visions stratégiques des entrepreneurs dans le modèle d'affaire social, par exemple, lors de la mise en œuvre des outils mobilisables dans le temps qu'un conseiller peut offrir aux entrepreneurs sociaux. Les échelles et les items utilisés ont été extraits de la phase exploratoire. Ces outils d'une méthode quantitative du questionnaire d'enquête ont été révisés sur un échantillon réduit d'entrepreneurs avant la version finale du questionnaire pour justifier l'utilisation d'une échelle adaptée aux objectifs de la thèse. Ces petits échantillons constituent une limite de notre travail en ne permettant pas de mettre en évidence d'autres configurations intermédiaires des visions de l'entrepreneur aux Business Models. Les données utilisées ne concernent qu'un seul pays, la Colombie.

L'analyse des trois visions stratégiques des entrepreneurs identifiés a obéi à un critère de sélection aléatoire appartenant à une entreprise sociale de chaque groupe. Nous avons expliqué au dernier chapitre que les trois entreprises sociales possèdent un facteur commun permettant d'élaborer l'analyse respective et de se positionner au centre du groupe. La limite réside dans la faible taille de l'échantillon déjà réduit et dans la subjectivité liée aux informations recueillies en un seul entretien pour chaque cas social et la représentation des profils stratégiques sélectionnées. Notre objectif a été de présenter à la communauté scientifique un outil destiné aux dirigeants de ces organisations qui puisse être utile pour gérer leurs organisations sociales.

4. Les Voies de recherches futures

Les prolongements de la recherche sont divers et doivent être poursuivis sous les aspects suivants : un approfondissement théorique pour consolider les résultats, à travers des visions de dirigeants du Business Model selon une grille d'analyse, le choix d'une typologie théorique des visions stratégiques des entrepreneurs des entreprises sociales et qui, par conséquent, montrent des éléments différenciateurs dans les Business d'Affaires Sociaux. Dès lors, il s'agit d'un point intéressant pour les organisations sociales investissant dans une validité externe et qui donne un support de soutenabilité et constitue une source de régulation économique et sociale.

Sur le terrain, les visions des entrepreneurs au Business Model ont mis en évidence l'expérience, les capacités et compétences à la performance de la maison de retraite, les dimensions économiques et sociales, les traits de l'entrepreneur, les relations relationnelles, la construction de réseaux sociaux stables dans l'obtention de ressources financières, et les grilles d'analyse opérationnelle. En effet, ces éléments pourraient contribuer à analyser les particularités du Business Model pour montrer les visions de l'entrepreneur à d'autres types d'entreprises sociales. Ces modèles d'affaires sociaux pourraient être appliqués et reproduits à leur potentiel de productivité et compétitivité dans les associations qui visent des buts sociaux et économiques, comme c'est le cas des maisons de retraite dans d'autres villes de Colombie, d'autres pays d'Amérique Latine, aux États Unis ou en Europe.

Le Prolongement de la nature des relations sociales motive divers chercheurs à continuer d'explorer et d'exploiter les éléments économiques et sociales qui enrichissent et contribuent à l'élargissement du chemin de connaissances au niveau de leurs composantes d'affaires sur la marge des bénéfiques pour les entreprises sociales. À cet égard, ils créent, contribuent et examinent la performance de chacun des Business Models Sociaux en termes financiers, en mettant à jour les préoccupations dans l'obtention de ressources, les attentes dans l'inclusion de donateurs, philanthropes à les entreprises sociales et les réponses donnés par les visions des entrepreneurs dans le secteur social.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A

Abric, J. C. (1994). *Pratiques Sociales et Représentations*, Paris: Presses Universitaires de France.

Ackoff, R. (2000). *Planificación de la Empresa del Futuro*, México: Noriega Editores.

Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, Boston: Mc Graw Hill.

_____ (2003). « A Model of the Internet as Creative Destroyer ». *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 50, n°4, pp. 395-402.

Agafonow, A. (2014). « Toward a Positive Theory of Social Entrepreneurship. On Maximizing versus Satisficing Value Capture ». *Journal of Business Ethics*, vol. 125, n°4, pp. 709-713.

Agafonow, A., & Donaldson, C. (2015). « The Economic Rationale Behind the Social Business Model: A Research Agenda ». *Westburn Publishers Ltda*, vol. 5, n°1, pp. 5-16, <https://doi.org/10.1362/204440815X14267607784721>

Aldrich, H., & Pfeffer, J. (1976). *Environments of Organizations*, Palo Alto, Calif., USA.

Aldrich, H., & Fiol, C. M. (1994). « Falls Rush In ? The Institutional Context of Industry Creation ». *Academy of Management Journal*, vol. 19, n°4, pp. 645-670.

Alt, R., & Zimmermann, H. D. (2001). « Preface: Introduction to Special Section on Business Models ». *Electronic Markets*, vol. 11, n°1, pp. 3-9.

Alter, K. (2004). *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC.

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). « Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action ». *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n°1-2, pp. 11-26.

Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2002). « Social Entrepreneurship-Leadership that Facilitates Societal Transformation: an Exploratory Study ». Working Paper n°5, *Center for Public Leadership*, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, Mass., USA.

_____ (2004). « Social Entrepreneurship and Societal Transformation ». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, n°3, pp. 260-282.

Amin, N., & Langendoen, R. (2012). « Grameen Shakti: A Renewable Energy Social Business Model for Global Replication ». *Conference: Global Humanitarian Technology Conference (GHTC), IEEE*.

Amit, R., & Zott, C. (2001). « Value Creation in e-Business ». *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 6-7, pp. 493-520.

_____ (2007). « Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms », *Organization Science*, vol. 18, n° 2, pp. 181-199.

_____ (2012). « Creating Value Through Business Model Innovation ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 53, n°3, pp. 41-49.

Andrews, K. (1999). « El Concepto de Estrategia Empresarial ». En: Mintzberg, H., Quinn, J., y Ghoshal, S., *El Proceso Estratégico*, Edición Europea Revisada, México: Editorial Prentice Hall.

Ansoff, H. I. (1989). *Stratégie du Développement de l'Entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.

Applegate, L. M. (1999). « Emerging Networked Business Models: Lessons from the Field ». *Harvard Business School Note*.

_____ (2001a). *e-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape, Information Technology and the Future Enterprise*, (Eds. Dickson and DeSantis), Prentice Hall.

_____ (2001b). « Emerging e-Business Models: Lessons from the Field. HBS ». Boston: Harvard Business School, n°9-801-172.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). « The Double Edge of Organizational Legitimation ». *Organization Science*, vol. 1, n°2, pp. 177-194.

Ashoka Emprendedores Sociales, McKinsey, & Company (2004). *Emprendimientos Sociales Sostenibles: Cómo Elaborar Planes de Negocios para Organizaciones Sociales*. Editorial Peirópolis.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). « Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both ? ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n°1, pp. 1-22.

Ayadi, A., Arlotto, J., et Jourdan, P. (2005). « Freins et Performances de l'Entrepreneuriat dans les Entreprises Innovantes: une Étude Exploratoire ». *4^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sénat, Paris, France.

B

Bacq, S., & Janssen, F. (2011). « The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: a Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria ». *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, n°5-6 pp. 373-403.

- Baden-Fuller, C., & Morgan, M.S. (2010). « Business Models as Models ». *Long Range Planning*, vol. 43, n°2, pp. 156-171.
- Barney, J. B. (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal of Management*, vol. 17, n°1, pp. 99-120.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). « The Resource Based View: Origins and Implications ». In Hitt M.A., Freeman R.E., Harrison J.S., Coord, *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Oxford.
- Baron, D. P. (2005). « Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship ». *Research Paper Series*, Stanford Graduate School of Business. n°1916.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., (1993). « Beyond the M-Form: Toward a Managerial Theory of the Firm ». *Strategic Management Journal*, vol. 14, Special Issue, pp. 23-46.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). « Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations ». *Academy of Management Journal*, vol. 53, n°6, pp. 1419-1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). « Advancing Research on Hybrid Organizing: Insights From the Study of Social Enterprises ». *The Academy of Management Annals*, vol. 8, n°1, pp. 397-441.
- Bass, J. (1987). « Conveying the Message ». *British Business*.
- Bayad, M., Boughattas, Y., et Schmitt, C. (2006). « Le Métier de l'Entrepreneur: le Processus d'Acquisition de Compétences ». *8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg.
- Béjean, S., et Gadreau, M. (1997). « Concept de Réseau et Analyse des Mutations Récentes du Système de Santé ». *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 81, n°81, pp. 77-97.
- Bellostas, A. J., López-Arceiz, F. J., & Mateos, L. (2016). « Social Value and Economic Value in Social Enterprises: Value Creation Model of Spanish Sheltered Workshops ». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 27, n°1, pp. 367-391.
- Benavent, C., et Verstraete, T. (2000). « Entrepreneuriat et NTIC – La Construction du Business Model », in: T. Verstraete, (Éd.), *Histoire d'Entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, *Editions Management et Société*, pp. 1-16.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). « On Leadership ». New York: Harper & Rows.
- Betz, F., (2002). « Strategic Business Models ». *Engineering Management Journal*, vol. 14, n°1, pp. 21-27.
- Blackburn, R. A., & Ram, M. (2006). « Fix or Fixation ? The Contributions and Limitations of Entrepreneurship and Small Firms to Combating Social Exclusion ». *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 18, n°1, pp. 73-89.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York, USA.

- Bloom, P. N., & Chatterji, A. K. (2009). « Scaling Social Entrepreneurial Impact ». *California Management Review*, vol. 51, n°3, pp. 114-133.
- Bornstein, D. (1998). « Changing the World on a Shoestring ». *The Atlantic Monthly*, vol. 281, n°1, pp. 34-39.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York: Routledge (paperback edition: 2004).
- Bouroche, J. M., et Saporta, G. (1989). *L'Analyse des Données*, Presses Universitaires de France – PUF, Paris.
- Boutinet, J.P. (1996). *Psychologie des Conduites à Projet*, Collection, *Que-sais-je ?* Paris: PUF, 2^{ème} édition.
- _____ (1999). « Anthropologie du Projet ». En: *Psychologie d'Aujourd'hui*, 5^{ème} édition mise à jour, Paris: PUF.
- Brinkerhoff, P. (2001). « Why You Need to Be More Entrepreneurial: *an How to Get Started*, Nonprofit World ».
- Brossard, J., et Klapper, R. (2010). *Le Défi de l'Entrepreneuriat Social: Comment Construire un Business Model à la Fois Pérenne et Créateur de Valeur Sociale ?*. Mémoire de Fin d'Études, Rouen Business School.
- Brouard, F., Sakka, O., et Larivet, S. (2012). « Défis et Actions pour Développer l'Entrepreneuriat Social ». *Revue Des Sciences De Gestion*.
- Brown, A. (1998). *Organisational Culture*, 2^{ème} édition, Pitman Publishing.

C

- Calia, R. C., Guerrini, F. M., & Moura, G. L., (2007). « Innovation Networks: From Technological Development to Business Model Reconfiguration », *Technovation*, vol. 27, n° 8, pp. 426-432.
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). « Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent ». En: *Long Range Planning*, vol. 24, n°4, pp. 145-147.
- Carrière, J. B. (1990), *La Décision Stratégique d'Innovation de Procédé et la Performance de l'Organisation*, Thèse de Doctorat (Ph.D.), Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec.
- _____ (1991). « La Vision Stratégique en Contexte de PME: Cadre Théorique et Étude Empirique ». *Revue Internationale PME*, vol. 4, n°1, pp. 302-325.
- Carroll, J. D., & Green, P. E. (1987). « A New Approach to the Multiple Correspondence Analysis of Categorical Data ». *Working Paper*, Wharton School, University of Pennsylvania.

Carroll J. D., Green, P. E., & Schaffer, C. M. (1987). « Comparing Interpoint Distances in Correspondence Analysis: a Clarification ». *Journal of Marketing Research*, vol. 24, n°4, pp. 445-450.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2007). « Competing Through Business Models ». *Business Model Community*, Working Paper No. 713. University of Navarra. Source: http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/Root/8u9mi-casadesus_et_ricart.pdf.

_____ (2010). « From Strategy to Business Models and to Tactics ». *Long Range Planning*, vol. 43, n°2, pp. 195-215.

Casson, M. (2003). *The Entrepreneur—an Economic Theory* (2nd Ed.). Cheltenham: Edward Elgar.

_____ (2005). « Entrepreneurship and the Theory of the Firm ». *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 58, n°2, pp. 327-348.

Chanal, V., & Caron-Fasan, M. L. (2008). « How to Invent a New Business Model Based on Crowdsourcing: The Crowdspirit ® Case », publié dans les actes de la *Conférence Internationale de Management Stratégique*, pp. 1-27, Nice, France.

Chandler, A. D. (1962). « Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise ». Cambridge, Mass., USA.

Chanut-Guieu, C., et Guieu, G. (2011). « Les caractéristiques du dirigeant de PME en hypercroissance: une revue de la littérature ». In: Lecointre, G., et Roubaud, J. F. *Le grand livre de l'économie PME*, 2^{ème} édition, Paris: Gualino. Partie 1, chapitre 7, p.p. 141-158.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). « The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies ». *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n°3, pp. 529-555.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press Books.

_____ (2007). « Why Companies Should Have Open Business Models ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n°2, pp. 22-28.

_____ (2010). « Business Model Innovation: Opportunities and Barriers ». *Long Range Planning*, vol. 43, n°2, pp. 354-363.

Choi, N., & Majumdar, S. (2014). « Social Entrepreneurship as an Essentially Contested Concept: Opening a New Avenue for Systematic Future Research ». *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n°3, 363-376.

Clinton L., & Whisnant R. (2019). « Business Model Innovations for Sustainability ». In: Lenssen G., Smith N. (eds) *Managing Sustainable Business*. Springer, Dordrecht, pp. 463-503.

Collins, O. F., & Moore, D. G. (1970). *The Organization Makers: a Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*, New York, Appleton-Century-Crofts.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1991). « Organizational Vision and Visionary Organizations ». En: *California Management Review*, vol.50, Issue 2, pp. 117-137.

_____ (1995). « Building a Visionary Company ». En: *California Management Review*, vol. 37, n°2, pp. 80-100.

_____ (1996). *Bâties pour Durer: les Entreprises Visionnaires ont-elles un Secret ?*, Paris, First-Management.

Conger, J. A. (1990). « The Dark Side of Leadership ». En: *Organizational Dynamics*, vol. 19, n°2, pp. 44-55.

Cossette, P., et Audet, M. (1994). « Qu'est-ce qu'une Carte Cognitive?. In P. Cossette (Eds.), *Cartes Cognitives et Organisations* ». *Collection Sciences de l'Administration*, Québec/Paris: les Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA.

Crowther, D., & Reis, C. (2011). « Social Responsibility or Social Business? ». *Social Business*, vol. 1, n°2, pp. 129-148.

Cull, R. J., Demircuc-Kunt, A., & Morduch, J.J. (2016). « The Microfinance Business Model: Enduring Subsidy and Modest Profit (English) ». *Policy Research*, Working Paper n° WPS 7786. Washington, D.C.: World Bank Group.

¿Cuántos adultos mayores hay en Colombia ?.
http://www.colombiastad.gov.co/index.php?option=com_content&task=view&id=374&Itemid=90.

Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

D

Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Tracey, P. (2011). « Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions ». *Organization Science*, vol. 22, n°5, pp. 1203-1213.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems ». *Academy of Management Review*, vol. 9, n°2, pp. 284-295.

DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) Colombia, Censo General 2005, Resultados Población Conciliada (a 30 de junio de 2005).

DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) Colombia. « Metodología y Resultados del Censo 2005 ».

D'aveni, R. A. (1995). « Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework ». *Academy of Management Executive*, vol. 9, n°3, pp. 45-60.

Davenport, T. H., Leipold, M., & Voelpel, S. C. (2006). *Strategic Management in the Innovation Economy*, Erlagen, Publicis Corporate Publishing & Wiley GmbH.

Dees, G. (1994). « Social Enterprise: Private Initiatives for the Common Good ». *Working Paper Series No. 9-395-116, Harvard Business School*.

_____ (1998). « Enterprising Nonprofits— What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short ». *Harvard Business Review*, vol. 76, n°1, pp. 55-67.

Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). « Scaling Social Impact ». *Stanford Social Innovation Review*, vol. 1, n°4, pp. 24-32.

Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). « Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought ». In R. Mosher-Williams (Ed.), *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, ARNOVA Occasional Paper Series, vol. 1, n°3, pp. 39-66.

Defourny, J. (2001). « From Third Sector to Social Enterprise ». In Borzaga, C., & Defourny, J. (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York: Routledge.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010a). « Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences ». *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n°1, pp. 32-53.

Defourny, J., et Nyssens, M. (2010b). « Les Conceptions de l'Entreprise Sociale en Europe et aux Etats-Unis: Convergences et Divergences ». *Revue Internationale de l'Economie Sociale: Recma, Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*, n°319 (janvier 2011).

_____ (2011). « Approches Européennes et Américaines de l'Entreprise Social: une Perspective Comparative ». *Revue Internationale de l'Économie Sociale: Recma, Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*, n°319, pp. 18-35.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2014). « The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective ». In Defourny, J., Hulgard, L., & Pestoff, V. (eds) *Social Enterprise and the Third Sector*, London and New York: Routledge.

Defourny, J., Hulgard, L., & Pestoff, V. (2014). *Social Enterprise and the Third Sector. Changing European Landscape in a Comparative Perspective*, London and New York: Routledge.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2016). « Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models ». *The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project, Liege. Working Papers n°33*.

Demil, B., et Lecocq, X. (2008). « Repenser le Développement des Organisations: les Apports du Modèle Économique ». *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°181, pp. 113-122.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). « Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency ». *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, pp. 227-246.

Demil, B., Lecocq X., et Warnier V. (2013). *Stratégie et Business Models*, Pearson Education France.

Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2018). « “Business Model Thinking”, Business Ecosystems and Platforms: The New Perspective on the Environment of the Organization ». *Management*, vol. 21, n°4, pp. 1213-1228.

Desreumaux, A. (1993). *Stratégie*, Paris: Dalloz.

_____ (2004). « Théorie Néo-institutionnelle, Management Stratégique et Dynamique des Organisations ». In Huault (coord.), *Institution et Gestion*, Vuibert.

Devall, H., et Sessions, G. (2007). « Ecología Profunda ». En: *Revista Alcione en el Camino de la Evolución*, Santiago de Chile.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). « Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda ». *International Journal of Management Reviews*, vol. 16, n°4, pp. 417-436.

Dohrmann, S., Raith M. G., & Siebold, N. (2015). « Monetizing Social Value Creation – A Business Model Approach ». *Entrepreneurship Research Journal*, vol. 5, n°2, pp. 127-154.

Dorado, S. (2006). « Social Entrepreneurial Ventures: Different Values so Different Process of Creation, No? ». *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, n°04, pp. 319-343.

Dosi, G., Nelson. R., & Winter, S. (2000). *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford, New York.

Dourai, R. (2000). « L’Entreprise, la Vision, le Leader ». En: *L’Expansion Management Review*, pp. 92-97.

Draperi, J. F. (2009). « Au Bénéfice de la Crise? Pour un Projet d’Économie Sociale et Solidaire ». *Recma, Revue Internationale d’Économie Sociale*, n°313, pp. 19-35.

_____ (2010). « L’Entrepreneuriat Social, un Mouvement de Pensée Inscrit dans le Capitalisme, Cester-CNAM ». *Recma*, Acte 1.

Drayton, W. (2002). « The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business ». *California Management Review*, vol. 44, n°3, pp. 120-132.

Drew, S. (1996). « Strategy and Intellectual Capital ». *Management Update*, vol. 7, n°4, pp. 1-10.

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). « EBusiness Model. Design, Classification and Measurements ». *Thunderbird International Business Review*, vol. 44, n°1, pp. 5-23.

Duchéneaut, B. (1999). *Portrait Robot et Socio-styles des Créateurs d’Entreprises en 1998*. Euro PME/Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs. Voir site: <http://www.apce.com/CHIFFRES/portrait.html>.

E

Ederlé, N., et Perrot, S. (2002). « G.R.H. et Vision Stratégique: un Eclairage Croisé ». Manuscrit auteur, publié dans *Congrès de l'AGRH*, Nantes, France, Version 1, le 11 février 2009.

Ehlinger, S. (1998). « Les Représentations Partagées au Sein des Organisations: Entre Mythes et Réalités ». *Actes du 8^{ème} congrès de l'AIMS*.

Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). « The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? ». *Public Administration Review*, vol. 64, n°2, pp. 132-140.

El-Namaki, M. S. S. (1992). « Creating a Corporate Vision ». *Long Range Planning*, vol. 25, n°6, pp. 25-29.

Emerson, R. M. (1962). « Power-dependence Relations ». *American Sociological Review*, vol. 27, n°1, pp. 31-41.

Emerson, J. (2003). « The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns ». *California Management Review*, vol. 45, n°4, pp. 35-51.

EMES Network (1997, 1998, 1999). « The Emergence of Social Enterprises. A New Answer to Social Exclusion in Europe ». Semetrial Progress Reports to the European Commission.

Engler, M. (2009). « From Microcredit to a World without Profit? Muhammad Yunus Wrestles with Moving Beyond a Society Based on Greed ». *Dissent*, pp. 81-87.

Etkin, J., et Schvarstein, L. (1995). *Identidad de las Organizaciones: invariancia y cambio*, Buenos Aires: Editorial Paidós.

Etkin, J. (2003). *La Gestión de la Complejidad*, Oxford University Press, México.

Eureka, W., et Ryan, N. (1994). *Despliegue de las Políticas y Estrategias de la Empresa*, México: Panorama Editorial.

F

Falconi, V. (1996). *Gerenciamiento Pelas Diretrizes*, Brasil: Editorial QFCO.

Fayolle, A. (2004a). *Entrepreneuriat - Apprendre à Entreprendre*, DUNOD.

_____ (2004b). « A la Recherche du Cœur de l'Entrepreneuriat: Vers une Nouvelle Vision du Domaine ». *Revue Internationale PME*, vol. 17, n°1, pp. 101-121.

Feng, H., Froud, J., Johal, S., Haslam, C., & Williams, K. (2001). « A New Business Model? The Capital Market and the New Economy », *Economy and Society*, vol. 30, n° 4, pp. 467-503.

Filion, L. J. (1989). « Le Développement d'une Vision: un Outil Stratégique à Maîtriser ». *Gestion*, vol. 14, n°3, pp. 24-34.

_____ (1991a). *Vision et Relations: Clefs du Succès de l'Entrepreneur*. Montreal: Editions de l'Entrepreneur.

_____ (1991b). « Vision and Relation: Elements for an Entrepreneurial Meta-model ». *International Small Business Journal*, vol. 9, n°2, pp. 26-40.

_____ (2003). « Six Types of Small Business Owner Managers ». In E. Genesca., D. Urbano., J. L. Cappelleras., et J. Verges. (eds), *Creacion des Empresas, Entrepreneurship, Homage to Professor Jose Maria Veciana Verges*, Universitat Autònoma de Barcelona.

_____ (2007). « Types de propriétaires-dirigeants de PME ». In Filion (ed), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, Canada.

Fonrouge, C. (2002). « L'Entrepreneur et son Entreprise: une Relation Dialogique ». *Revue Française de Gestion*, vol. 138, pp. 145-158.

Foster, W., & Bradach, J. (2005). « Should Nonprofits Seek Profits? ». *Harvard Business Review*, February, pp. 1-9.

G

Galbraith, C., & Schendel, D. (1983). « An Empirical Analysis of Strategic Types ». *Strategic Management Journal*, vol. 4, n°2, pp. 153-173.

Giddens, A. (1987). *La Constitution de la Société*, Paris, PUF.

Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2009). « Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model ». *Strategy & Leadership*, vol. 35, n°6, pp. 27-33.

Giosi, A., Zaccaro, E., & Testarmata, S. (2018). « Social Responsibility, Shared Value, and Business Modelling: An Integrated Approach ». In: *Value Sharing for Sustainable and Inclusive Development*, pp. 100-121.

Gordijn, J., Akkermans, H., & Van Vliet, H. (2000). « Business Modelling is not Process Modelling ». *Conceptual Modeling for e-Business and the Web. ECOMO2000*, vol.1921, pp. 40-51.

Gordijn, J., & Akkermans, J. M. (2001). « Designing and Evaluating e-Business Models ». *IEEE Intelligent Systems – Intelligent e-Business*, vol. 16, n°4, pp. 11-17.

Gordijn, J. (2002). *Value Based Requirements Engineering: Exploring Innovative e-Commerce Ideas*, PhD, vrije Universiteit Amsterdam, NL.

Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). « A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances ». *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 45-62.

Green, P. E., & Carmone, F. J. (1969). « Multidimensional Scaling: an Introduction and Comparison of Nonmetric Unfolding Techniques ». *Journal of Marketing Research*.

Greenacre, M. J. (1984), *Theory and Applications of Correspondence Analysis*. London: Academic Press, Inc.

_____ (1986). « Clustering the Rows and Columns of a Contingency Table ». Report 86/3. August, Department of Statistics, University of South America.

Guclu, A., Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2002). « The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit ». Available at: http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/SEProcessDraft_FINAL.

H

Haigh, N., Kennedy, E. D., & Walker, J. (2015). « Hybrid Organizations as Shape-Shifters ». *California Management Review*, vol. 57, n°3, pp. 59-82.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). « Strategic Intent ». *Harvard Business Review*, vol. 83, n°7, pp. 148-161.

_____ (1994). *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.

Hamel, G. (1997). « Reinventando las Bases para la Competencia ». En: Gibson, Rowan. *Repensando el Futuro*. Bogotá, Norma.

_____ (1998). « Strategy Innovation and the Quest for Value ». *Sloan Management Review*, vol. 39, n°2, pp. 7-14.

_____ (2000, 2001). *Leading the Revolution*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Harding, R. (2007). « Understanding Social Entrepreneurship ». *Industry and Higher Education*, vol. 21, n°1, pp. 73-84.

Harel Giasson, F. (1995). « Faut-il vraiment avoir une Vision? ». *Revue Internationale de Gestion*, vol. 20, n°3, pp. 60-63.

Hartigan, P. (2006). « It's About People, Not Profits ». *Business Strategy Review*, vol. 17, n°4, pp. 42-45.

Hatten, K. J., & Hatten, M. L. (1987). « Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability. *Strategic Management Journal*, vol. 8, n°4, pp. 329-342.

Hax, A., et Majluf, N. (1996). *Gestión de Empresas con una Visión Estratégica*, Santiago de Chile: Dolmen.

Hedberg, B., Nystrom, P., & Starbuck, W. H. (1976). « Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-designing Organization ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n°6, pp. 41-65.

Hedman, J., & Kalling, T. (2001). « The Business Model: a Means to Understand the Business Context of Information and Communication Technology ». *Working Paper, School of Economics and Management: Institute of Economic Research*.

_____ (2003). « The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations ». *European Journal of Information Systems*, vol. 12, n°1, pp. 49-59.

Hernandez, E. M., et Marco, L. (2006). *Entrepreneur et Décision*, Editions ESKA.

Hockerts, K. (2006). *Entrepreneurial Opportunity in Social Purpose Business Ventures*. London: Palgrave Macmillan.

_____ (2015). « How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities ». *California Management Review*, vol. 57, n°3, pp. 83-106.

Hoffman, D. L., & Franke, G. R. (1986). « Correspondence Analysis: Graphical Representation of Categorical Data in Marketing Research ». *Journal of Consumer Research* 9, pp. 99-105.

Holt, D., & Littlewood, D. (2015). « Identifying, Mapping, and Monitoring the Impact of Hybrid Firms ». *California Management Review*, vol. 57, n°3, pp. 107-125.

Howe, P.E. (2004). « Business Models Plot Course While Maintaining Flexibility ». *Pennsylvania CPA Journal*, vol. 74, n°4.

Huault, I. (2002). « Paul, DiMaggio., et Walter W., Powell: Des Organisations en Quête de Legitimité ». In Charreire, S., et Huault, I., *Les Grands Auteurs en Management Stratégique*, EMS.

I

Iranzo, J. M. (1996). « *La Ecología, en su Vertiente Social, es una Visión del Mundo* ». *Política y Sociedad*, vol. 23, n°5. *Recuperado a partir de:* <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO9696330005A>

J

Janssen, F. (2011). *La Croissance de l'Entreprise: une Obligation pour les PME ?*, Bruxelles: De Boeck.

Jaouen, A. (2008). « Le Dirigeant de Très Petite Entreprise: Éléments Typologiques ». *9^{ème} CIFEPME*, Louvain-la-Neuve.

_____ (2010). « Typologie des Dirigeants de Très Petite Entreprise ». *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 23, n°1, pp. 133-152.

Jilinskaya-Pandey, M., & Wade, J. (2019). « Social Entrepreneur Quotient: An International Perspective on Social Entrepreneur Personalities ». *Journal of Social Entrepreneurship*, pp. 1-23.

Johnson, S. C. (1967). *Hierarchical Clustering Schemes*. *Psychometrika* 32.

_____ (2000). « Literature Review on Social Entrepreneurship ». *Working Paper, Canadian Centre for Social Entrepreneurship*.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). « Reinventing Your Business Model », *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 12, pp. 50-59.

Jolibert, A., et Jourdan, P. (2006). *Marketing Research, Méthodes de Recherche et d'Études en Marketing*, Dunod.

Jouison, E., et Verstraete, T. (2008). « Business Model d'une Création d'Entreprise ». *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n°181, pp. 175-197.

Julien, P. A., et Marchesnay, M. (1987). *La Petite Entreprise: Principes d'Économie et de Gestion*. Paris: Vuibert.

_____ (1996). *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica.

K

Ketchen, D. J., Thomas, J. B., & Snow, C. C. (1993). « Organizational Configurations and Performance: a Comparison of Theoretical Approaches ». *Academy of Management Journal*, vol. 36, n°6, pp. 1278-1313.

Ketchen, D. J., & Shook, C. L. (1996). « The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: an Analysis and Critique ». *Strategic Management Journal*, vol. 17, n°6, pp. 441-458.

Ketchen, D. J., Combs. J. G., Russell. C. J., Shook. C., Dean. M. A., Runge. J., Lohrke. F. T., Naumann, S. T., Haptonstahl, D. E., Baker, R., Beckstein, B. A., Handler, C., Honig, H., & Lamoureux, S. (1997). « Organizational Configurations and Performance: a Meta-analysis ». *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°1, pp. 223-240.

Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press.

_____, I. M. (1997). « Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach ». *Journal of Economic Literature*, vol. 35, n°1, pp. 60-85.

Kistruck, G. M., & Beamish, P. W. (2010). « The Interplay of Form, Structure, and Embeddedness in Social Intrapreneurship ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n°4, pp. 735-761.

Koenig, G. (1990). *Management Stratégique: Vision, Manœuvres et Tactiques*, Paris, Ed Nathan.

_____ (1996). *Management Stratégique: Paradoxes, Interactions et Apprentissage*, Paris, Ed Nathan.

Kolzow, D. (1999). « A Perspective on Strategic Planning: What's your Vision? ». *Economic Development Review*, vol. 16, n°2, pp. 5-10.

Kroeger, A., & Weber, C. (2014). « Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation ». *Academy of Management Review*, vol. 39, n°4, pp. 513-540.

Kumar, K., & Mahadevan, B. (2003). « Evolution of Business Models in B2C e-Commerce: The Case of Fabmall ». *IIMB Management Review*, vol. 15, n°4, pp. 23-30.

Kuratko, D. F. (2005). « The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n°5, pp. 577-598.

Kuratko, D. F., McMullen, J. S., Hornsby, J. S., & Jackson, C. (2016). « Is Your Organization Conducive to the Continuous Creation of Social Value? Toward a Social Corporate Entrepreneurship Scale ». *Business Horizons*.

L

Lafuente, A., & Salas, V. (1989). « Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms ». *Strategic Management Journal*, vol. 10, n°1, pp. 17-30.

Lara, B. (1991). *La Decisión, un Problema Contemporáneo*, Madrid: Editorial Espasa-Calpe S.A.

Laroche, H. et Nioche, J-P. (2006). « L'Approche Cognitive de la Stratégie d'Entreprise ». *Revue Française de Gestion*, vol. 97, pp. 64-78.

Laufer, J. C. (1975). « Comment on Devient Entrepreneur ». *Revue Française de Gestion*, n°2, pp. 3-15.

Laszczuk, A., Garreau, L., et Maucuer, R. (2013). « Intégrer l'Évolution de la Stratégie et l'aspect humain de l'organisation dans l'approche par le Business Model: les Apports du Modèle 4C ». 22^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Clermont – Ferrand.

Laville, J. L. (1994). *L'Économie Solidaire. Une perspective Internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.

_____ (2009). *Economia Solidária*. En: A.D. Cattani y al, *Dicionário Internacional da Outra Economia*, Coimbra: Almedina (2009), ISBN 978-972-40-3722-6.

Leadbeater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*, Londres: Demos.

Lebart, L., Morineau, A., & Warwick, K. M. (1984). *Multivariate Descriptive Statistical Analysis: Correspondence Analysis and Related Techniques for Large Matrices*. New York: Wiley.

Lecocq, X., Demil, B., et Warnier, V. (2006). « Le Business Model, un Outil d'Analyse Stratégique ». *L'Expansion Management Review*, n°123, pp. 96-109.

- Lecocq, X., Demil, B., & Venture, J. (2010). « Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal Based on Lakatos ». *Management*, vol. 13, n°4, pp. 214-225.
- Lehmann-Ortega, L. (2008). « Business Model: from Buzz Word to Managerial Tool ». *Paper de Recherche*.
- Leifer, R., O'Connor, G. C., & Rice, M. (2001). « Implementing Radical Innovation in Mature Firms: The Role of Hubs ». *Academy of Management Executive*, vol. 15, n°3, pp. 102-113.
- Lévesque, B. (1997). « Démocratisation de l'Économie et Économie Sociale ». In Guy Laflamme, Paul-André Lapointe et Alii (Sous la dir.), *La Crise de l'Emploi. De Nouveaux Partages s'Imposent !*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Levine, J. H. (1979). « Joint-space Analysis of Pick-any Data: Analysis of Choices from an Unconstrained Set of Alternatives ». *Psychometrika* 44.
- Levitt, T. (1960, 1975). « Marketing Myopia ». En: *Harvard Business Review*, 1^{ère} parution, vol. 38, Juillet-Août, 1960, 2^{ème} parution, vol. 53, Septembre-Octobre 1975.
- Liedtka, J. M. (1998a). « Strategic Thinking; Can It Be Taught? ». *Long Range Planning*, vol. 31, n°1, pp. 120-129.
- _____ (1998b). « Linking Strategic Thinking with Strategic Planning ». *Strategy and Leadership*, October, vol. 1, n°10, pp. 30-35.
- Light, P. (2005). « Searching for Social Entrepreneurs: Who They Might Be, Where They Might Be Found, What They Do ». *Annual Conference Association for Research on Nonprofit and Voluntary Associations*, New York University.
- Linder, J. C., & Cantrell, S. (2000). « Changing Business Models: Surveying the Landscape ». *Working Paper, Accenture Institute for Strategic Change*.
- _____ (2001a). « Five Business Model Myths that Hold Companies Back ». *Strategy & Leadership*, vol. 29, n°6, pp. 13-18.
- _____ (2001b). « Cast in Concrete or Carved in Water: Five Business Model Myths that Hold Companies Back ». *Accenture-Institute for Strategic Change*.
- Loilier, T., et Tellier, A. (2001). *Nouvelle Économie*, Net Organisations, EMS.
- Louart, P., et al. (2013). « Regards Croisés sur les *Business Models*: Les Nouveaux *Business Models* ». *Question(s) de Management*, vol. 1, n°2, pp. 97-104.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). « Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How are They Different, If at All? ». *Small Business Economics*, vol. 40, n°3, pp. 761-783.

M

MacMillan, I. A. (2005).

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=viewfeature&id=766>.

Macke, J., Rubim Sarate, J. A., Domeneghini, J., & Aparecida daSilva, K. (2018). « Where Do We Go From Now? Research Framework for Social Entrepreneurship ». *Journal of Cleaner Production*, vol. 183, pp. 677-685.

McMullen, J. S. (2011). « Delineating the Domain of Development Entrepreneurship: A Market-Based Approach to Facilitating Inclusive Economic Growth ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n°1, pp. 185-193.

Magretta, J. (2002). « Why Business Models Matter ». *Harvard Business Review*, vol. 80, n°5, pp. 86-92.

Mahadevan, B. (2000). « Business Models for Internet-Based E-commerce: An Anatomy ». *California Management Review*, vol. 42, n°4, pp. 55-69.

Mahfuz Ashraf, M., Razzaque, M. A., Liaw, S. T., Ray, P. K., & Hasan, M. R., (2019). « Social Business as an Entrepreneurship Model in Emerging Economy: Systematic Review and Case Study ». *Management Decision*, vol. 57, n°5, pp. 1145-1161, <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0343>

Mair, J., & Marti, I. (2004). « Social Entrepreneurship Research: a Source of Explanation, Prediction, and Delight ». *Working Paper IESE. Business School, University of Navarra*.

_____ (2006). « Social Entrepreneurship Research: a Source of Explanation, Prediction and Delight ». *Journal of World Business*, vol. 41, n°1, pp. 36-44.

Maitre, B., et Aladjidi, G. (1999). *Les Business Models de la Nouvelle Economie*, Paris: Dunod.

Malhotra, N. (2004). *Analyse Typologique: Études Marketing avec SPSS*, Éditions Pearson Education, Paris.

Malhotra, N., Decaudin, J. M., et Bouguerra, A. (2007). « Études Marketing avec SPSS, Chapitre 8: Analyse Typologique ». 5^{ème} Édition, Pearson Education.

March, J. G., et Simon, H. A. (1958). *Les Organisations*, trad. par Rouchy, J. C., Paris, Dunod, 1999.

March, J. G. (1991). « Exploration and Exploitation in Organizational Learning ». *Organization Science*, vol. 2, n°1, pp. 71-87.

Marchesnay, M. (1998). « Confiances et Logiques Entrepreneuriales ». *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°8-9, pp. 99-117.

Marmuse, C. (1992). *Politique Générale: Langages, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques*, Paris, Economica.

Martin, R. L., & Osberg, S. R. (2007). « Social Entrepreneurship: The Case for Definition ». *Stanford Social Innovation Review*, vol. 5, n°2, pp. 28-39.

_____ (2015). « Two Keys to Sustainable Social Enterprise ». *Harvard Business Review*, May, pp. 86-94.

Martinet, A. C. (1990). *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica.

Martinet, A. C. (1993). « Une Nouvelle Approche de la Stratégie ». *Introduction au Dossier Gérer la Complexité, Revue Française de Gestion*, n°93, pp. 62-63.

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*, vol. 9, n°1, pp. 99-117.

Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2017). « A Critical Assessment of Business Model Research ». *Academy of Management Annals*, vol. 11, n°1, pp. 73-104.

Mayntz, R. (1987). *Sociología de las Organizaciones*, Madrid: Alianza Editorial.

Métais, E., et Roux-Dufort, C. (1997). « Vision Stratégique et Formes d'Apprentissage Organisationnel: Des Stratégies d'Adéquation aux Stratégies d'Intention ». *Acte de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, juin, Université de Laval (Québec).

_____ (2007). « Vision Stratégique et Formes d'Apprentissage Organisationnel: Des Stratégies d'Adéquation aux Stratégies d'Intention ». *Colloque AIMS*, Montréal.

Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA: Sage.

Miles, R., & Snow, C. C. (1978). *Organization Strategy, Structure and Process*, New York, Mc Graw-Hill.

Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des Données Qualitatives*, 2^{ème} édition. Bruxelles: De Boeck.

Miller, D. (1986). « Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis ». *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°3, pp. 233-249.

_____ (1996). « Configurations Revisited ». *Strategic Management Journal*, vol. 17, n°7, pp. 505-512.

Mintzberg, H. (1992). « Five Ps for Strategy ». In *The Strategy Process*, H. Mintzberg, & J. B. Quinn, eds. Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs NJ.

Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1995). *The Strategy Process*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a Guided tour Throught the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall: London.
- Mitchell, D. W., & Bruckner, Coles C. (2004). « Establishing a Continuing Business Model Innovation Process ». *Journal of Business Strategy*, vol. 25, n°3, pp. 39-49.
- Moingeon, B., et Lehmann-Ortega, L. (2010). « Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model: L'Étude d'un Cas Désarmant », *Management*, vol. 13, n°4, pp. 266-297.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). « The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective ». *Journal of Business Research*, vol. 58, n°6, pp. 726-735.
- Morris, M. H., Shirokova, G., & Shatalov, A. (2013). « The Business Model and Firm Performance: The Case of Russian Food Service Ventures ». *Journal of Small Business Management*, vol. 51, n°1, pp. 46-65.
- Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2002). « Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization and Measurement ». *American Marketing Association Conference Proceedings*. Chicago, Illinois.
- Moss, T. W., Lumpkin, G. T., & Short, J. (2008). « The Dependent Variables of Social Entrepreneurship ». *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Raleigh, NC.
- Moyon, E. (2011). *Le Changement du Business Model de l'Entreprise: une Étude des Majors de l'Industrie Phonographique (1998-2008)*. Lille, Economie & Management: Université Lille 1, Institut d'Administration des Entreprises.
- Moyon, E., & Lecocq, X. (2013). « Adopting a Business Model View to Study Industry Change: The Case of the French Record Industry ». *Actes de la 22^{ème} Conférence de l'AIMS*, Clermont-Ferrand. En ligne <http://strategie-aims.com>.
- Murphy, P. J., & Coombes, S. M. (2009). « A Model of Social Entrepreneurial Discovery ». *Journal of Business Ethics*, vol. 87, n°3, pp. 325-336.

N

- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, New York, Oxford University Press.
- Nicholls, A. (2008). Introduction. In: Nicholls, A. (Ed.). *Social Entrepreneurship: New models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press, Oxford, pp. 1-35.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.

North, D. C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press.

O

Ojala, A., & Tyrväinen, P., (2006). « Business Models and Market Entry Mode Choice of Small Software Firms », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 4, n° 2-3, pp. 69-81.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). « An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business ». *Proceedings of the Bled Electronic Commerce Conference*, Bled, Slovenia.

Osterwalder, A., Rossi, M., & Dong, M. (2002). « The Business Model Handbook for Developing Countries ». *IRMA Information Resource Management Association International Conference*, Seattle.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2003). « Towards Strategy and Information Systems Alignment Through a Business Model Ontology ». *Communication Présentée à la 23^{ème} Conférence de la Strategic Management Society (SMS)*, Baltimore.

Osterwalder, A., (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*, Thèse Présentée à l'École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne.

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*, vol. 15, n°16, pp. 1-25.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

_____ (2013). « Designing Business Models and Similar Strategic Objects: The Contribution of IS ». *Journal of the Association for Information Systems*, vol, 14 n°5, pp. 237-244.

Overall, J. E. (1964). « Note on Multivariate Methods for Profile Analysis ». *Psychological Bulletin*, vol. 61, n°3, pp. 195-198.

P

Pache, A. C., & Santos, F. (2010). « When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands ». *Academy of Management Review*, vol. 35, n°3, pp. 455-476.

_____ (2013). « Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics ». *Academy of Management Journal*, vol. 56, n°4, pp. 972-1001.

Park, J. W., & Jeon, H. (2019). « The Tool to Design Sustainable Business Models: A Case Study for the Social Ventures ». The Korean Society of Business Venturing, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, vol. 14, n°1, pp. 187-198.

Paturel, R. (1997). *Pratique du Management Stratégique*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.

_____ (2007). *Démarche Stratégique et Performance des PME*, dans L. J. Filion (dir.). *Management des PME: De la Création à la Croissance* (pp. 429-443). Montreal: Éditions du Nouveau Pédagogique.

Peng, M. W. (2002). « Towards an Institution-Based View of Business Strategy ». *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 19, n°2-3, pp. 251-267.

Peng, M. W. (2009). *Global Strategy*, 2^{ème} édition. Cincinnati: South-Western Cengage Learning.

Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). « The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod ». *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, n°4, pp. 63-81.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Blackwell Wiley.

Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). « Social Entrepreneurship: a Critical Review of the Concept ». *Journal of World Business*, vol. 41, pp. 56-65.

Perrini, F., & Vurro, C. (2006). « Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change Across Theory and Practice ». In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts, (eds) *Social Entrepreneurship*, Basingstoke, UK.

Petit Larousse (2004).

Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). « Developing Business Models for e-Business ». *International Conference on Electronic Commerce*, 3^{ème} édition, Vienne.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*, New York, USA.

Plé, L., Lecocq, X., & Angot, J., (2010). « Customer-Integrated Business Models: A Theoretical Framework », *Management*, vol. 13, n° 4, pp. 226-265.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

_____ (1982). *Choix Stratégiques et Concurrence : Technique d'Analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'Industrie*. Paris: Éditions Economica.

_____ (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

_____ (1987). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Boston: Harvard.

_____ (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, México: Compañía Editorial Continental.

_____ (1999). *L'Avantage Concurrentiel*, Paris: editions Dunod.

_____ (2001). « Strategy and the Internet ». *Harvard Business Review*, vol. 79, n°3, pp. 62-78.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). « The Big Idea: Creating Shared Value ». *Harvard Business Review*, vol. 89, n°1, pp. 2.

Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). « The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance ». *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°6, pp. 485-501.

Prahalad, C. K. (2004). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. New Delhi: Pearson Education, Wharton School Publishing.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). « Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities ». *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, pp. 18-42.

Proyecto de Formación en Valores de los Ángeles Custodios (2008). Fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios (FAVAC).

Q

Quivy, R., et Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de Recherche en Sciences Sociales*, Paris, Dunod.

R

Rajala, R., Rossi, M., & Tuunainen, V. K., (2003). « A Framework for Analyzing Software Business Models », publié dans les actes de la *11th European Conference on Information Systems*, Naples, Italie.

Ramírez, M., et Smida, A. (2010a). « Leviers Stratégiques des Maisons de Retraite *Haut de Gamme* en Colombie. Cas de Ruitoque Casa Mayor ». *Colloque 4^{ème} conférence Isrich et la 7^{ème} conférence A2ID*, EBS, 13 et 14 mai 2010, Paris - France.

Ramírez, M. (2010b). « La Visión Estratégica como Instrumento para el Cambio en la Competitividad Empresarial ». *Revista GTH*, vol. 1, n°1, pp. 53-62.

Ramírez, M., et Cartay, R. (2011). « ¿Cómo se Puede Lograr que los Emprendedores Organizacionales Conciban sus Visiones Desarrollando Diferentes Métodos Investigativos? ». *Revista Unisangil Empresarial*, vol. 4, n°1, pp. 4-9.

Ramírez, M., et Smida, A. (2012a). « Un Essai de Conceptualisation de Business Model Social. Illustration par le Cas de Ruitoque Casa Mayor, une maison de retraite en Colombie ». *Colloque VI conférence Isrich et la 9^{ème} conférence d'A2ID*, Université de Paris XIII, 26 et 27 avril 2012, Paris – France.

Ramírez, M. (2012b). « Une Approche de Business Model Social par la Carte Cognitive: le Cas d'une Organisation Sociale Colombienne Ruitoque Casa Mayor ». *Colloque «Le Financement des entreprises et les stratégies de développement»*, «Management, Entrepreneuriat et Innovation», 1 et 2 juin 2012, Sousse - Afrique.

_____ (2012c). « Les Visions Conçus par les Entrepreneurs dans le Business Model Social des Maisons de Retraités à Colombie: le Cas de Ruitoque Casa Mayor ». *Colloque «Le Financement des Entreprises et les Stratégies de Développement»*, «Management, Entrepreneuriat et Innovation», Sousse - Afrique.

_____ (2012d). « Les Déterminants de la Réussite de l'Entrepreneuriat Sociale en Colombie: l'Étude de Cas d'un Business Model Social de la Maison de Retraite Ruitoque Casa Mayor ». *4to Colloque et Séminaire Doctoral International sur le Développement Organisationnel et la Conduite du Changement, Organisé Conjointement entre l'ISEOR et la Division «Organisation, Développe et Changement» de l'Académie de Management (États-Unis)*, 5 et 6 juin 2012, Lyon - France.

_____ (2012e). « Le Business Model et la Dynamique de l'Entrepreneurial dans les Maisons de Retraités à Colombie, Le Cas de FAVAC et Ruitoque Casa Mayor ». *Colloque des Entreprises et Pauvreté*, Université Gaston BERGER de Saint-Louis, 19 mai 2012. Sénégal - Afrique.

Rappa, M. (2000). « Business Models on the Web ». Format html. Disponible sur <http://digitalentreprise.org/models/models.html>.

_____ (2002). « Managing the Digital Enterprise: Business Models on the Web ». North Carolina: State University.

Rédis, J. (2007). « Le Business Model: Notion Polymorphe ou Concept Gigogne ». *5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, 3-5 Octobre 2007, Sherbrooke (Québec), Canada.

_____ (2008). « Quand l'Entrepreneur Rencontre l'Investisseur en Capital: Le Processus de la Levée de Fonds ». *Revue du financier*, n°170, mars-avril, pp. 43-62.

Revolon, F. (1999). « L'acuité de la Vision Stratégique des Dirigeants de PME: une Étude Exploratoire ». *Cahier de Recherche*, No. 1999-09, Université de Nancy 2, GREFIGE.

Roberts, D., & Woods, C. (2005). « Changing the World on a Shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship ». *University of Auckland Business Review*, Automne, pp. 45-51.

Rocher, G. (1985). *Introducción a la Sociología General*, Barcelona: Editorial, Herder.

Rohlf, F. J. (1970). « Adaptative Hierarchical Clustering Schemas ». *Systematic Zoology*, vol. 18, pp. 58-82.

Rouf, K. A. (2018). « Grameen Social Business Services in Bangladesh ». *Centre for the Study of Education and Work (CSEW)*. University of Toronto.

Roux, B., (2011), « De l'Utilité du Business Model en tant que Variable Explicative de la Performance des Firmes ». *20^{ème} conférence de l'AIMS*, Nantes, France.

Roy, P. (2006). *Les Stratégies de Perturbation du Jeu Concurrentiel: Déterminants, Modalités et Implications pour les Firmes Dominantes* ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.

S

Saïais, M., et Métails, E. (2001). « Stratégie d'Entreprise: Évolution de la Pensée ». *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°1, pp. 183-213.

Salomon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). « In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions ». *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 3, n°2, pp. 125-151.

Salamon, L. M., & Sokolowski, W. (2016). « Beyond Nonprofits: Reconceptualizing the Third Sector ». *Voluntas*. doi: 10.1007/s11266-016-9726-z.

Sanchez, P., & Ricart, J. E. (2010). « Business Model Innovation and Sources of Value Creation in Low-Income Markets ». *European Management Review*, n°7, pp. 138-154.

Santos, F. M. 2012. « A positive Theory of Social Entrepreneurship ». *Journal of Business Ethics*, vol. 111, n°3, pp. 335-351.

Santos, F., Pache, A. C., & Birkholz, C. (2015). « Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises ». *California Management Review*, vol. 57, n°3, pp. 36-58.

Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo, Una Visión Dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.

Schmitt, C., et López, C. (2009). « Ayudar a los Emprendedores a Concebir su Visión: Propuesta de un Método. El Impacto de la Investigación Académica en el Desarrollo de la Mipyme ». *Ponencia Presentada en el Primer Congreso Internacional sobre la MIPYME*, septiembre, Pachuca, Hidalgo, México.

Schumpeter, J. A. (1952). « Ten Great Economist from Marx to Keynes ». Foreword by Elizabeth Boody Schumpeter London u.a: George Allen & Unwin.

Schütz, A. (1962). *El Problema de la Realidad Social*, Amorrortu Editores, Maurice Natanson (comp.), Buenos Aires, Edición en Castellano, 1974.

Scott, W. R. (1991). « Unpacking Institutional Arguments ». In W. W. Powell, et P. J. DiMaggio, eds. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.

Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., & Shanks, G. (2004). « The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy ». *Communications of the Association for Information Systems*, n°13, pp. 427-442.

Seelos, C., & Mair, J. (2005). « Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor ». *Business Horizons*, vol. 48, pp. 241-246.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, NEW York: Doubleday Currency.

_____ (1991). *La Cinquième Discipline: L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris: FIRST.

Sezgi, F., & Mair, J. (2010). « To Control or Not Control: A Coordination Perspective to Scaling ». In: Bloom, P., Dees, J. G., Skolot, E. (Eds.) *Scaling Social Impact: New Thinking*. New York: Palgrave Macmillan: pp. 29-44.

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). « The Power of Business Models ». *Business Horizons*, vol. 48, n°3, pp. 199-207.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research ». *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, pp. 217-226.

Sharir, M., & Lerner, M. (2006). « Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs ». *Journal of World Business*, n°41, pp. 6–20.

Sharir, M., & Lerner, M. (2006). « Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs ». *Journal of World Business*, vol. 41, n°1, pp. 6-20.

Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). « Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities ». *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, n°2, pp. 161-194.

Slywotzky, A., Morrison, D., & Andelman, B., (2002). *The Profit Zone. How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profit*, New York, Random House, Crown Business.

Smida, A. (1992). *Prospective des Métamorphoses du Système Technique et Management des Ruptures Technologiques* (Thèse de Doctorat d'État ès Sciences de Gestion). Université de Caen Basse Normandie.

_____ (1995). « Ingrédients de Prospective et Leviers de Stratégie ». Dans: A. Noël, P. Véry, et M. Wissler, *Perspectives en Management Stratégique*, tome III (pp. 455-483), Paris: Economica.

Smida, A., et Condor, R. (2002). « Les Interactions entre Vision, Intention et Anticipation chez les Dirigeants des Petites Entreprises ». *Revue Internationale de Gestion*, vol. 26, n°4, pp. 12-22.

Smida, A. (2003a). « Décisions dans un Univers de Contraintes: Approches Préactives, Réactives et Proactives ». Dans B. Cadet, C. Grenier, et A. Smida, *Les décisions sous contraintes: une approche pluridisciplinaire*, Universitaires de Caen.

_____ (2003b). « Stratégies des Acteurs: Prolongements Méthodologiques des Matrices d'Impacts Croisés. Application au Cas Français de la Prestation Spécifique Dépendance ». 12^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin.

_____ (2006a). « Croisements de Quelques Fondements Théoriques de la Stratégie et de la Prospective: A la Recherche d'une Cohérence entre les Futurs, les Moyens et l'Environnement de l'Entreprise ». 5^{ème} Colloque International de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Hammamet, Tunisie.

_____ (2006b). « Les Moments de Décision Stratégique. Un Essai de Conceptualisation et de Modélisation ». 15^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 3-16 juin.

_____ (2006c). « L'Irrationalité au Service de la Stratégie ». 5^{ème} Colloque de l'Association Internationale et Interdisciplinaire de la Décision, Tozeur, Tunisie.

_____ (2007). « SMOCS, Un Modèle de Management Anticipatif Stratégique pour Piloter l'Organisation dans des Environnements Complexes ». 6^{ème} Colloque International de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Hammamet, Tunisie.

Smida, A., et Khelil, N. (2010a). « Repenser l'Échec Entrepreneurial des Petites Entreprises Émergentes: Proposition d'une Typologie s'Appuyant sur une Approche Intégrative ». *Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise*, vol. 23, n°2, pp. 65-106.

_____ (2010b). « Un Approche Intégrative et Dynamique de la Performance Entrepreneuriale Modélisation et Illustration ». 10^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux.

Smith, N. R. (1967). *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company*, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, East Lansing, Mich.

Smith, C. E. (1994). « The Merlin Factor: Leadership and Strategic Intent ». En: *Business Strategy Review*, Spring, vol. 5, pp. 67-84.

Smuda, P., & Dorn, S. (2015). Social Business Models: « A Case Study Analyzing Sustained Competitive Advantage ». Source: http://pure.au.dk/portal-abstracts/student/files/85268566/20150301_Thesis_FINAL.pdf.

Snyder, N. H., & Graves, M. (1994). « Leadership and Vision. *Business Horizon* », vol, 37, No. 1. Jan-Feb.

Spieth, P., Schneider, S., Clauß, T., & Eichenberg, D. (2019). « Value Drivers of Social Businesses: A Business Model Perspective ». *Long Range Planning*, vol. 52, n°3, pp. 427-444.

Stähler P. (2002). « Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing ». *International Workshop on Business Models*, Lausanne, Switzerland.

- Stevenson, H. (1999). « A Perspective on Entrepreneurship ». In Sahlmann W. A., Stevenson H. H., Roberts, M. J., et Bhidé, A., eds. *The Entrepreneurial Venture*, Boston, Mass, USA.
- Stewart, D. W., & Zhao, Q., (2000). « Internet Marketing, Business Models, and Public Policy », *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 19, n°2, pp. 287-296.
- Strebel, P., & Ohlsson, A.-V. (2006). The Art of Making Smart Big Moves. *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n°2, pp. 79-83.
- Suchman, M. C. (1995). « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches ». *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, pp. 571-610.
- Swidler, A., & Watkins, S. C. (2009). « “Teach a Man to Fish”: The Sustainability Doctrine and Its Social Consequences ». *World Development*, vol. 37, n°7, pp. 1182-1196.

T

- Tapscott, D., Lowy, A., & Ticoll, D. (2000). *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tapscott, D. (2001). « Rethinking Strategy in a Networked World ». *Strategy and Business*, vol. 24, pp. 34-41.
- Teece, D. J. (2010). « Business Models, Business Strategy and Innovation ». *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, pp. 172-194.
- Tellier, A. (2003). « La Dynamique des Champs Organisationnels: Quels Enseignements Tirer du Cas de la Vidéo Numérique? ». *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n°4, pp. 59-92.
- Tennent, J., et Friend, G. (2008). *Cómo Delinear un Modelo de Negocios*. Buenos Aires: Cuatro Media.
- Terai, K., Izumi, N., & Yamaguchi, T., (2003). « Coordinating Web Services Based on Business Models », publié dans les actes de la *5th international conference on Electronic commerce ICEC 03*, pp. 473-478, 30 septembre au 3 octobre, Pittsburgh, Pennsylvanie, États-Unis.
- Timmers, P. (1998). « Business Models for Electronic Markets ». *Journal on Electronic Markets*, vol 8, n°2, pp. 3-8.
- Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P., & Kallunki, J.-P., (2005). « Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm », *Management Decision*, vol. 43, n° 6, pp. 789-809.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: Mc Graw-Hill.
- Thompson, A., et Strickland, A. J. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y Lecturas*, México: Mc Graw-Hill.

- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). « Social Entrepreneurship: A New Look at the People and the Potential ». *Management Decision*, vol. 38, n°5, pp. 328-338.
- Thompson, J. L., (2002). « The World of the Social Entrepreneur ». *International Journal of Public Sector Management*, vol. 15, n°5, pp. 412-431.
- Thomson, J. D., & MacMillan, I. C. (2010). « Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth ». *Long Range Planning*, vol. 43, n°2, pp. 291-307.
- Thornberry, N. (1997). « L'Art d'Être Visionnaire ». En: *L'Expansion Management Review*.
- Townsend, D. M., & Hart, T. A. 2008. « Perceived Institutional Ambiguity and the Choice of Organizational form in Social Entrepreneurial Ventures ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n°4, pp. 685-700.
- Trout, J., & Rivkin, S. (2000). *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*, New York: John Wiley and Sons, Inc.

U

- Ülgen, B. (2019). « The Social Entrepreneur: Personality Traits and Motivation Factors in Social Entrepreneurship ». In: *Creating Business Value and Competitive Advantage With Social Entrepreneurship*, pp. 48-68.

V

- Van de Ven, A. H. (1992). « Suggestions for Studying Strategy Process: a Research Note ». *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 169-191.
- Van den Bosch, F. A. J., & de Man, A. P. (1993). *Towards a Conceptual Definition of Organizational Innovation: The Case of Strategic Alliances, Management Report Series*, n°159. Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). « Explaining Development and Change in Organizations ». *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, pp. 510-540.
- Varraut, N. (1999). « De la Vision à l'Intention Stratégique: une Application au Dirigeant – Propriétaire de PME ». *Économie et Société, Sciences de Gestion*, vol. 26, 27 n°6-7 pp. 146-166.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (1998). « Real Strategies for Virtual Organizing ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 40, n°1, pp. 33-48.
- Verstraete, T. (1997). *Modélisation de l'Organisation Initiée par un Créateur S'inscrivant dans une Logique d'Entrepreneuriat Persistant. Les Dimensions Cognitive, Praxéologique et Structurale de l'Organisation Entrepreneuriale*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille.

- Verstraete, T. (1999). *Entrepreneuriat: Connaître l'Entrepreneur, Comprendre ses Actes*. Paris: l'Harmattan.
- Verstraete, T. (2001). « Entrepreneuriat: Modélisation du Phénomène ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n°1, pp. 5-23.
- Verstraete, T. (2003). *Proposition d'un Cadre Théorique pour la Recherche en Entrepreneuriat: PhE = f [(CxScP) I (ExO)]*. Editions de l'ADREG.
- Verstraete, T., et Fayolle, A. (2004). « Quatre Paradigmes pour Cerner le Domaine de Recherche en Entrepreneuriat ». Papier Préparé en Vue de la Présentation au 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier (France), 27, 28 et 29 Octobre.
- Verstraete, T., et Saporta, B. (2006). *Création d'Entreprise et Entrepreneuriat*. Bordeaux. Université Montesquieu Bordeaux IV: Entrepreneuriat et Stratégie de l'IFREGE. Éditions de l'ADREG.
- Verstraete, T., et Jouison-Laffitte, E. (2009). *Business Model pour Entreprendre: le modèle GRP: théorie et pratique*. Bruxelles, Editions De BOECK Université.
- _____ (2010a, octobre). « Une Théorie Conventionnaliste du Business Model en Contexte de Création d'Entreprise pour Comprendre l'Impulsion Organisationnelle ». *Communication Présentée au 10^{ème} CIFEPME, Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*, Bordeaux, En ligne: <http://airepme.org>.
- _____ (2010b). « Le Business Model: une Quête de Sens et un Outil pour la Pédagogie et la Pratique de l'Entrepreneuriat ». *Revue Pour*, vol. 204, n°1, pp. 39-49.
- Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2011a). *A Business Model for Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E., (2011b). « A Conventionalist Theory of the Business Model in the Context of Business Creation for Understanding Organizational Impetus », *Management International*, vol. 15, n° 2, pp. 109-124.
- Verstraete, T., Krémer, F., et Jouison – Laffitte, E. (2012). « Le Business Model: une Théorie pour des Pratiques ». *Entreprendre & Innover*, vol. 13, n°1, pp. 7-26.
- Verstraete, T., Krémer, F., et Néraudau, G. (2016). « Comprendre les Conventions du Modèle GRP pour Mieux Concevoir son Business Model: Les Enseignements d'une Recherche – Action Pédagogique Utilisant le Cinéma ». *Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*, Trois – Rivières.
- Verstraete, T., Néraudau, G., et Jouison – Laffitte, E. (2016). « Intégration des Conventions dans l'Analyse du Business Model: Étude de Cas de l'Entreprise Créée par un Bad Boy, Jean-Luc Thunevin ». *13^{ème} CIFEPME, (Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME)*, Trois-rivières.

Vickers, I., & Lyon, F. (2012). Beyond Green Niches? Growth Strategies of Environmentally Motivated Social Enterprises. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*.

Viscio, A. J., & Pasternack, A. (1996). « Toward a New Business Models ». Format html. Disponible sur <http://www.strategy-business.com/press/16635507/14974>.

Voelpel, S., Leibold, M., & Tekie, E. B., (2004). « The Wheel of Business Model Reinvention: How to Reshape your Business Model to Leapfrog Competitors », *Journal of Change Management*, vol. 4, n° 3, pp. 259-276.

W

Waddock, S. A., & Post, J. E. (1991). « Social Entrepreneurs and Catalytic Change ». *Public Administration Review*, vol. 51, n°5, pp. 393-401.

Waitzer, J. M., & Paul, R. (2011). « Scaling Social Impact: When Everybody Contributes, Everybody Wins ». *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, vol. 6, n°2, pp. 143-155.

Warnier, V., Lecocq, X., et Demil, B. (2004). « Le Business Model: l'Oublié de la Stratégie? ». *13^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique - AIMS*, Havre.

Warnier, V. (2005). *La Constitution des Compétences Stratégiques: Le Cas de l'Industrie de la Dentelle Haut de Gamme*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Lille: Université des Sciences et Technologies de Lille.

Warnier, V., Demil, B., et Lecocq, X. (2010). « Le Business Model, un Support à la Créativité de l'Entrepreneur ». Business Model Community, *Working Paper*, <http://www.businessmodelcommunity.com>.

Weber, H. (1988). « Cultures Patronales et Types d'Entreprises: Esquisse d'une Typologie du Patronat ». *Sociologie du Travail*, n°4, pp. 558-566.

Weber, C., Kroeger, A., & Lambrich, K. (2012). « Scaling Social Enterprises—A Theoretically Grounded Framework ». *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 32, n°19, pp. 3.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). « Investigating Social Entrepreneurship: a Multidimensional Model ». *Journal of World Business*, vol. 41, n°1, pp. 21-35.

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2nd edition. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.

Weisbrod, B. A. (1975). *Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three Sector Economy*. In Phelps, E. S., ed. *Altruism, Morality, and Economic Theory*. New York: Russell Sage Foundation. [Reprinted In Ackerman, S. R., ed.]. (1986). *The Economics of Nonprofit Organizations: Studies in Structure and Policy*. New York: Oxford University Press. Also reprinted in Gies, D. L., Ott, J. S., & Shafritz, J. M., eds. (1990). *The Nonprofit Organization: Essential Reading*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole.

_____ (1977). *The Voluntary Nonprofit Sector*. Lexington, Massachusetts: Lexington Brooks.

Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). *Place to Space: Migrating to e-Business Models*, Boston: Harvard Business School Press.

Wernerfelt, B. A. (1984). « Resource Based View of the Firm ». *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, pp. 171-180.

Wilson, F., & Post, J. E. (2013). « Business Models for People, Planet (& Profits): Exploring the Phenomena of Social Business, a Market-based Approach to Social Value Creation ». *Small Business Economics*, n°40, pp. 715-737.

Y

Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S. W., & Von Glinow, M. A. (1999). *Organizational Learning Capability, Generating and Generalizing Ideas with Impact*, Oxford University Press, New York, Hay Traducción al Español: *Las Capacidades de Aprendizaje en la Organización: Cómo Aprender a Generar y Difundir Ideas con Impacto* (2000), Oxford University Press, México.

Yin, R. K. (1989). « Case Study Research: Design and Methods ». Applied Social Research Methods Series, vol. 5, London: Sage Publications.

_____ (1990). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.

_____ (1993). *Applications of Case Study Research*, Newbury Park, Calif., USA.

_____ (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Londres, Sage Publications.

_____ (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.

Yunus, M. (2006). *El Banquero de los Pobres: Los Microcréditos y la Batalla Contra la Pobreza en el Mundo*. Barcelona. Serie Paidós estado y sociedad.

_____ (2008). *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York: Public Affairs.

_____ (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*, Public Affairs.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). « Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience ». *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, pp. 308-325.

Yunus, M., Sibieude, T., & Lesueur, E. (2012). « Social Business and Big Business: Innovative, Promising Solutions to Overcome Poverty? ». *Field Actions Science Reports*, vol. 4, pp. 68-74.

Z

Zahra, S. A., & George, G. (2002). « Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualization, and Extension ». *Academy of Management Review*, vol. 27, n°2, pp. 185-203.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). « A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges ». *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n°5, pp. 519-532.

Zott, C., & Amit, R. (2009). « Designing your Future Business Model: an Activity System Perspective ». *Long Range Planning, Working Paper 781*, Madrid: IESE Business School, University of Navarra.

_____ (2010). « Business Model Design: an Activity System Perspective ». *Long Range Planning, Special Issue on Business Models*, vol. 43, n°2-3, pp. 216-226.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). « The Business Model: Recent Developments and Future Research ». *Journal of Management*, vol. 37, n°4, pp. 1019-1042.

Zucker, L. G. (1991). « The Role of Institutionalization in Cultural Persistence ». In DiMaggio, P. J. et Powell, W. W., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Sites internet

ASHOKA, <http://www.ashoka.org>.

Avisé (Agence de valorisation des initiatives socio-économique): www.avise.org.

Association pour la Diffusion de la Recherche sur l'Entrepreneuriat et la Gestion: <http://asso.nordnet.fr/adreg>.

Association internationale de la recherche sur l'entrepreneuriat et la PME: <http://web.hec.ca/airepme>.

CAIRN (Revue de Sciences humaines et sociales en texte intégrale): <http://www.cairn.info>.

CANADIAN CENTRE FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (CCSE), <http://www.ccsecanada.org>.

CANADIAN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOUNDATION (CSEF), <http://www.csef.ca>.

CENTER FOR THE ADVANCEMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (CASE), <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case>.

DTI, <http://www.dti.gsi.gov.uk>.

ESSEC, Chaire entrepreneuriat social: www.essec-entrep-social.com/fr/index.html.

Entrepreneurs Sans Frontières: www.esf-france.org.

Grameen Creative Lab (2014). Source: <http://www.grameencreativelab.com/a-concept-toeradicate-poverty/7-principles.html>.

Ideas-Repec (Base de données bibliographiques consacrée à l'Economie, Université du Connecticut) : <http://ideas.repec.org>.

IIES (Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social): www.iies.fr.

Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves): www.mouves.org.

NYU Stern, 2005. <http://w4.stern.nyu.edu/berkley/social.cfm>.

Réseau Entreprendre: www.reseau-entreprendre.org.

SCHOOL FOR SOCIAL ENTREPRENEURS (SSE), <http://www.sse.org.uk/network/index.shtml>.

SCHWAB FOUNDATION (2016), <http://www.schwabfound.org>.

SKOLL CENTRE FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP, <http://www.sbs.ox.ac.uk/skoll/about/About+the+Skoll+Centre.htm>.

SKOLL FOUNDATION, (2016). <http://www.skollfoundation.org/about>.

Ventures <http://www.ventures.com.co>.

Les Cas cités d'entrepreneurs sociaux et l'Entreprise Sociale

Entrepreneur Individual	Organisation	Pays	Page d'Internet
Victoria Hale	Institute for One World Health	EU	http://www.oneworldhealth.org/index.php
Millard y Linda Fuller	Habitat for humanity	EU	http://www.habitat.org/eca Allemagne: http://www.hfhd.de/was-wir-turn.html
Vikram Akula	SKS microfinance	Inde	http://www.sksindia.com
Foundation Skoll	Kiva	EU	http://www.kiva.org

Logiciel

SPSS Version 21.

Contribution à l'étude des déterminants du Business Model Social: vers une taxonomie axée sur le Business Model et la vision stratégique de l'entrepreneur social

Table des Matières

<i>TITRES</i>	<i>N. PAGE</i>
Remerciements	
Sommaire	
INTRODUCTION GÉNÉRALE	
1. Contexte de la recherche.....	1
2. Positionnement de la recherche.....	2
3. Structuration globale de la recherche.....	14
Partie I : Aspects Théoriques et Design de la Recherche	
Introduction de la première partie.....	17
CHAPITRE 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROPOSITION D'UN CADRE THÉORIQUE INTÉGRATEUR	
Introduction.....	19
1.1. Le Business Model et le Business Model Social : aspects méthodologiques de la revue de la littérature et premiers constats.....	21
1.1.1. Les aspects méthodologiques de la revue de la littérature.....	21
1.1.2. L'état des lieux des publications sur le Business Model Social.....	21
1.1.2.1. Critère de sélection de définitions.....	21
1.1.2.1.1. Évolution du nombre de publications.....	22
1.1.2.1.2. Les revues académiques les plus contributives.....	23
1.1.2.1.3. Les principaux auteurs de Business Model.....	23
1.2. Le Business Model : perspectives historiques et définitions.....	25
1.2.1. Le processus de formalisation et définition du Business Model.....	26
1.2.2. Histoire du Business Model.....	28
1.2.3. L'évolution du concept de Business Model.....	30
1.2.3.1. Le Business Model reposant sur la proposition de valeur.....	31
1.2.3.1.1. Le Business Model reposant sur la proposition de valeur des stakeholders.....	31
1.2.3.1.2. La proposition de valeur pour les clients du Business Model.....	32
1.2.3.2. La fabrication de valeur sur le Business Model.....	32
1.2.3.3. Le modèle de revenu de Business Model.....	33
1.2.4. Les différentes approches du Business Model.....	35
1.2.4.1. Le Business Model et ses ressources.....	35
1.2.4.2. Le Business Model, ses capacités et sa chaîne de valeur.....	36
1.2.4.2.1. Les capacités et compétences source de Business Model.....	36
1.2.4.2.2. Le modèle de création de valeur de Business Model.....	36
1.2.4.3. Le Business Model et ses composantes.....	37
1.2.4.4. Le Business Model et les stratégies.....	43
1.2.4.4.1. Un Business Model et ses sources de revenus.....	43
1.2.4.4.2. Le réseau de valeur de Business Model.....	47
1.2.4.4.3. Le Business Model et une nouvelle structure de coûts et charges.....	48
1.3. Le Business Model, l'Entreprise Sociale et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux.....	51
1.3.1. Sur quels critères les organisations sociales adoptent-elles le Business Model ?.....	51
1.3.1.1. Les entreprises d'économie sociale et solidaire (ESS).....	55
1.3.1.2. Les organisations non lucratives et les associations caritatives.....	58
1.3.2. La nature des liens d'influence entre le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux.....	62

1.3.2.1. La vision de l'entrepreneur social.....	62
1.3.2.2. Les caractéristiques du dirigeant.....	63
1.3.2.3. La vision entrepreneuriale et la vision de l'environnement.....	64
1.3.2.4. Le lien entre le Business Model et la vision de l'entrepreneur social.....	65
1.4. Vers une approche de Business Model Social par les configurations.....	69
1.4.1. La diversité des approches sur le Business Model Social.....	69
1.4.2. Le Business Model Social et la réflexivité entrepreneuriale.....	71
1.4.2.1. La dimension de l'environnement.....	73
1.4.2.2. La dimension individuelle.....	74
1.4.2.3. La dimension organisationnelle.....	74
1.4.2.4. Une approche intégrée des perspectives théoriques.....	77
1.4.2.4.1. La conjonction entre l'approche du contexte et les objectifs.....	78
1.4.2.4.2. La conjonction entre l'approche contextuelle et de ressources.....	78
1.4.2.4.3. La conjonction entre la théorie de ressources et les objectifs de l'entreprise sociale.....	78
1.4.2.4.4. Une catégorie des différentes configurations des visions stratégiques de Business Model Social.....	79
1.4.2.4.5. Un essai d'intégration configurationnel dynamique.....	82
Conclusion.....	83

CHAPITRE 2. LES DÉTERMINANTS DE BUSINESS MODEL SOCIAL : un cadre analytique axé sur les visions stratégiques

Introduction.....	87
2.1. L'analyse multidimensionnelle de Business Model Social.....	90
2.1.1. Les facteurs contextuels de Business Model Social.....	90
2.1.1.1. Le contexte social.....	91
2.1.1.2. Le contexte régional.....	94
2.1.1.3. Le contexte institutionnel.....	95
2.1.1.4. L'environnement sectoriel.....	95
2.1.1.4.1. Vers une approche théorique du « succès entrepreneurial ».....	95
2.1.2. Les facteurs des ressources du Business Model Social.....	103
2.1.2.1. La dépendance de ressources externes des entreprises sociales.....	103
2.1.2.1.1. Le BMS et les termes de défaillance économique.....	103
2.1.2.2. La vision de l'avenir.....	103
2.1.2.3. La vision stratégique.....	104
2.1.2.3.1. La vision vs. L'intention.....	107
2.1.2.3.2. L'anticipation.....	111
2.1.2.4. Les limites d'une approche par la défaillance économique.....	115
2.1.3. Les facteurs des objectifs de Business Model Social.....	117
2.1.3.1. La dimension affective de l'entrepreneur social.....	118
2.2. Le contexte institutionnel : un facteur selon les choix stratégiques sur le champ organisationnel.....	118
2.2.1. Une approche axée sur l'institution : l'émergence « d'Institution-Based View ».....	118
2.2.1.1. Les réponses stratégiques des organisations.....	119
2.2.2. Le cadre institutionnel dans les contributions au management stratégique.....	121
2.3. Les configurations au moyen de la littérature sur le Business Model Social entrepreneurial.....	123
2.3.1. Les configurations extrêmes du « BMS de réussite totale » (BMS _T) et du « BMS d'échec total » (BMS [*] _T).....	125
2.3.1.1. La configuration de BMS comme réussite totale (BMS _{CISMIS}).....	125

2.3.1.2. La configuration de BMS échec total (BMS* _{CISMIS}).....	126
2.3.2. Les configurations de Business Model Social « Marginal » (BMS _{MA}).....	126
2.3.2.1. La configuration BMS* _C de « continuité entrepreneuriale ».....	127
2.3.2.2. La configuration BMS* _{IS} de « satisfaction de l'entrepreneur social ».....	127
2.3.2.3. La configuration BMS* _M de « création de ressources ».....	127
2.3.3. Les configurations de BMS « Partiel » (BMS _P).....	127
2.3.3.1. La configuration BMS _{SISC} de « continuité et vision de l'entrepreneur social ».....	128
2.3.3.2. La configuration BMS _{SMC} de « continuité avec création de ressources ».....	129
2.3.3.3. La configuration BMS _{SISM} de « survie propre ».....	129
2.4. Les contributions de Business Model Social.....	129
2.4.1. Les catégories axées sur les critères de continuité entrepreneuriale.....	130
2.4.2. Les catégories centrées sur la vision et les choix stratégiques de l'entrepreneur social.....	130
2.4.3. Les catégories centrées sur les ressources.....	130
2.4.4. Comparaison entre la littérature, les dimensions et la typologie proposée.....	132
2.4.4.1. La continuité de l'entreprise sociale.....	132
2.4.4.2. Les aspirations de l'entrepreneur du secteur social : la vision stratégique.....	132
2.4.4.3. Les ressources.....	132
2.4.4.4. La vision de l'entrepreneur social dans le management stratégique.....	133
2.4.5. La typologie du Business Model Social.....	134
Conclusion.....	138
Conclusion de la première partie.....	139

Partie II : Analyse de Résultats et Interprétation de l'Étude de Cas de Business Model Social

Introduction de la deuxième partie.....	140
---	-----

CHAPITRE 3. EXPLORATION QUALITATIVE DES DIMENSIONS ET CONFIGURATIONS DE BUSINESS MODEL SOCIAL

Introduction.....	142
3.1. Méthode de recueil des données : l'étude de cas.....	143
3.2. Présentation des cas sociaux.....	146
3.2.1. Les maisons de retraites en Colombie.....	146
3.2.1.1. La situation démographique de Colombie.....	146
3.2.1.2. Le champ des maisons de retraite.....	147
3.2.1.2.1. Délimitation du champ organisationnel des maisons de retraite.....	147
3.2.2. La répartition du cas de l'étude entre les différentes configurations de Business Model Social.....	150
3.2.2.1. Explication du choix des cas.....	150
3.2.2.1.1. Les cas sociaux illustrant la configuration de réussite marginale.....	151
3.2.2.1.2. Les cas sociales illustrant la configuration de réussite partielle.....	154
3.2.2.1.3. Les cas sociaux illustrant la configuration de réussite totale et d'échec total.....	155
3.2.3. Les premiers résultats des études de cas sociaux.....	156
3.3. Analyses des cas au regard du Business Model et des visions.....	158
3.3.1. Les déterminants de Business Model Social entrepreneurial.....	159
3.3.1.1. Le cas social « FAVAC » BMS _{SMC}	159
3.3.1.2. Le cas social « Ruitoque Casa Mayor » BMS _{SISC} , continuité et vision.....	159
3.3.1.3. Le cas social « Ruitoque Casa Mayor » BMS _{SISM} , aspirations et ressources.....	159
3.3.1.4. Les cas sociaux « FAVAC et Ruitoque Casa Mayor » BMS _{CISMIS}	159
3.3.1.5. Le cas social d'échec.....	160
3.3.2. Les composantes de Business Model Social.....	162

3.3.2.1. La proposition de valeur sociale.....	162
3.3.2.1.1. La proposition de valeur sociale pour les clients.....	163
3.3.2.1.2. La proposition de valeur sociale des stakeholders.....	163
3.3.2.2. La dimension des aspirations de l’entrepreneur du secteur social.....	164
3.3.2.2.1. La chaîne de valeur pour la fabrication de valeur sociale.....	164
3.3.2.3. La dimension de défaillance économique visant la disponibilité des ressources.....	168
3.3.2.3.1. Le modèle de revenus.....	168
3.3.2.4. Le Business Model Social et les stratégies.....	169
3.3.3. La catégorie théorique de Business Model Social proposée.....	170
3.3.3.1. Dimensions et articulation de la grille d’analyse opérationnelle.....	171
3.3.4. Grille du Business Model Social entrepreneurial au regard de la littérature.....	177
Conclusion.....	179

CHAPITRE 4. MESURE DE CATÉGORIES DES VARIABLES ET FONDEMENTS MÉTHODOLOGIQUES DE LA PHASE QUALITATIVE

Introduction.....	180
4.1. Terrain d’Étude.....	181
4.1.1. La notion de « nouvelle entreprise sociale ».....	181
4.1.1.1. Le critère de l’indépendance.....	182
4.1.1.2. La notion de nouveauté.....	182
4.1.1.3. La notion d’entreprise sociale.....	183
4.1.1.3.1. L’entreprise sociale.....	183
4.1.1.3.2. L’entreprise commerciale.....	184
4.1.1.3.3. Critères de l’entreprise sociale et de l’entreprise commerciale.....	184
4.1.2. Le compromis social corporatif.....	185
4.1.2.1. Les points de tension.....	186
4.1.2.1.1. Les facteurs conflictuels pour les organisations du secteur sanitaire et social.....	186
4.1.2.2. Critères d’appréciation des entreprises sociales.....	187
4.1.2.3. La dépendance de ressources économiques pour le fonctionnement.....	188
4.1.2.4. Les solutions considérées comme réalisables.....	193
4.1.2.4.1. La viabilité économique de l’entreprise sociale.....	193
4.1.2.5. Les projets des entreprises sociales.....	194
4.1.2.5.1. Le rôle des managers intermédiaires.....	194
4.1.2.5.2. Les parties prenantes à la vision partagée.....	194
4.2. Méthodologie de Collecte des Données.....	195
4.2.1. Étude de cas.....	196
4.2.1.1. La stratégie d’accès au terrain.....	197
4.2.1.1.1. Une population d’accès difficile.....	197
4.2.2. Mode de collecte des données.....	197
4.2.3. Échantillon.....	198
4.2.4. Elaboration et validation du questionnaire.....	198
4.2.5. Structuration du questionnaire d’enquête.....	200
4.2.5.1. La présentation de l’ensemble des variables de l’étude.....	200
4.2.5.1.1. Le modèle de classification.....	201
4.3. Mesure de Catégories des Variables de BMS.....	204
4.3.1. Mesure de catégories des variables antérieures de Business Model Social.....	204
4.3.1.1. La communauté sociale.....	205
4.3.1.1.1. Les déterminants institutionnels.....	205
4.3.1.1.2. La consécution de ressources externes.....	206
4.3.1.1.3. Les déterminants culturels.....	206
4.3.1.2. Les ressources et compétences.....	207

Table des Matières

4.3.1.2.1. La mise des compétences.....	207
4.3.1.2.2. Les investissements et la technologie.....	208
4.3.1.2.3. Le réseau social.....	210
4.3.1.3. Le principe de l'entreprise sociale.....	211
4.3.1.3.1. La pression sur l'entreprise sociale.....	211
4.3.1.3.2. L'attachement à l'entrepreneuriat.....	212
4.3.1.3.3. La composante « externalité aux processus d'interprétation des organisations Sociales ».....	214
4.3.1.3.4. Orientation de l'entreprise sociale.....	215
4.3.1.3.5. Les innovations de l'entreprise sociale.....	216
4.3.2. Mesure de catégories des variables précédentes du Business Model Social.....	217
4.3.2.1. La performance du service social.....	217
4.3.2.1.1. L'état de santé de la nouvelle entreprise sociale.....	217
4.3.2.1.2. La situation financière de la nouvelle entreprise sociale.....	218
4.3.2.2. Les manifestations affectives (satisfaction de l'entrepreneur social).....	219
4.3.2.2.1. Le BMS axé sur la satisfaction de capacités et compétences organisationnelles....	219
4.3.2.2.2. Le BMS axé sur la satisfaction de la performance économique de la nouvelle entreprise sociale.....	219
4.3.2.2.3. Le BMS axé sur la satisfaction de l'aventure entrepreneuriale.....	220
4.3.2.3. La continuité entrepreneuriale.....	220
Conclusion.....	223

CHAPITRE 5. LES RÉSULTATS DE LA CLASSIFICATION DE BUSINESS MODEL SOCIAL: ÉTUDE DE CAS QUALITATIVE

Introduction.....	225
5.1. Les étapes et les résultats de l'analyse.....	225
5.1.1. Le type de classification choisie : la taxonomie.....	226
5.1.1.1. Le schéma de la méthodologie de la classification.....	226
5.1.1.1.1. Typologie vs taxonomie.....	227
5.1.1.1.2. Choix de l'algorithme de classification.....	227
5.1.2. La vérification de la qualité qualitative des variables catégoriques.....	229
5.1.2.1. Mesure de catégories des variables antérieures du Business Model Social.....	231
5.1.2.1.1. Les variables inhérentes à la communauté sociale.....	231
5.1.2.1.2. Les variables inhérentes aux ressources et compétences.....	233
5.1.2.1.3. Les variables inhérentes au principe de l'entreprise sociale.....	236
5.1.2.2. Mesure de catégories des variables précédentes de Business Model Social.....	240
5.1.2.2.1. Les variables qualitatives inhérentes à la dimension économique du Business Model Social.....	240
5.1.2.2.2. Les variables qualitatives inhérentes à la dimension des manifestations affectives.....	243
5.1.2.2.3. Les variables qualitatives inhérentes à la dimension la continuité entrepreneuriale.....	245
5.2. Présentation de configurations.....	248
5.2.1. Les trois configurations distinctes.....	251
5.3. Interprétation des profils de la performance des entrepreneurs dans le Business Model Social.....	252
5.3.1. Présentation des trois profils identifiés (succès affectif, économique et social).....	252
5.3.1.1. Configuration A associée au profil des « actifs ».....	252
5.3.1.2. Configuration B associée au profil des « bienfaiteurs ».....	253
5.3.1.3. Configuration C associée au profil des « dominants ».....	254
Conclusion.....	256

**CHAPITRE 6. ANALYSE DES VISIONS STRATÉGIQUES DES ENTREPRENEURS
IDENTIFIÉS À TRAVERS DE L'OUTIL DE BUSINESS MODEL SOCIAL: ÉTUDE DE CAS
SOCIAL**

Introduction.....	258
6.1. Présentation de la méthodologie et l'étude de cas sociaux	259
6.1.1. Méthode d'étude du cas social.....	259
6.1.2. Le choix et la présentation de cas de l'étude social.....	260
6.1.2.1. La procédure de choix des cas sociaux.....	261
6.1.2.2. Présentation des thèmes et guide d'entretiens avec les entrepreneurs sociaux.....	262
6.1.2.3. La présentation des cas sociaux étudiés.....	262
6.1.3. Les principaux thèmes des entretiens avec les entrepreneurs sociaux.....	263
6.1.3.1. La nature de la relation sociale de l'entreprise sociale avec la communauté sociale...	263
6.1.3.2. Les objectifs de l'entreprise sociale.....	263
6.1.3.3. La légitimité du Business Model Social.....	263
6.1.3.4. Les stratégies des entrepreneurs sociaux appliquées à l'entreprise sociale.....	263
6.2. Analyse des visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model Social.....	267
6.2.1. Les apports théoriques à travers l'étude de cas sociaux.....	267
6.2.1.1. Le profil des « actifs » : le cas social « FAVAC ».....	267
6.2.1.1.1. La nature de la relation sociale de l'entreprise « FAVAC » avec la communauté sociale.....	268
6.2.1.1.2. La légitimité de Business Model Social (cas de FAVAC).....	271
6.2.1.1.3. Les objectifs de l'entreprise « FAVAC ».....	272
6.2.1.1.4. Les stratégies des entrepreneurs sociaux employées dans l'entreprise « FAVAC »	273
6.2.1.2. Classe des « bienfaiteurs » : le cas « Renacer ».....	275
6.2.1.2.1. La nature de la relation sociale de l'entreprise « Renacer » avec la communauté sociale.....	275
6.2.1.2.2. La légitimité de Business Model Social (cas de Renacer).....	277
6.2.1.2.3. Les objectifs de l'entreprise « Renacer ».....	278
6.2.1.2.4. Les stratégies des entrepreneurs sociaux employées dans l'entreprise « Renacer ».....	279
6.2.1.3. Classe des « dominants » : le cas « Ruitoque Casa Mayor ».....	280
6.2.1.3.1. La nature de la relation sociale de l'entreprise « Ruitoque Casa Mayor » avec la communauté sociale.....	281
6.2.1.3.2. La légitimité de Business Model Social (cas de Ruitoque Casa Mayor).....	282
6.2.1.3.3. Les objectifs de l'entreprise « Ruitoque Casa Mayor ».....	284
6.2.1.3.4. Les stratégies des entrepreneurs sociaux employées dans l'entreprise « Ruitoque Casa Mayor ».....	284
6.2.1.4. Synthèse des cas sociaux.....	286
6.3. Le modèle RCOV et la proposition d'une grille d'analyse.....	287
6.3.1. Description des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux au Business Model Social Statique.....	288
6.3.1.1. Business Model Social de « FAVAC ».....	289
6.3.1.2. Business Model Social de « Renacer ».....	292
6.3.1.3. Business Model Social de « Ruitoque Casa Mayor ».....	294
6.3.2. Les visions de l'entrepreneur social au Business Model Social dans une approche transformationnelle.....	297
6.3.2.1. Articulation du Business Model Social de « FAVAC » (classe 1 : les « actifs »).....	297
6.3.2.2. Articulation du Business Model Social de « Renacer » (classe 2 : les « bienfaiteurs »).....	298
6.3.2.3. Articulation du Business Model Social de « Ruitoque Casa Mayor » (classe 3 : les « dominants »).....	299

6.3.3. Proposition d'une grille d'analyse des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux du Business Model Social.....	300
Conclusion.....	303
Conclusion de la deuxième partie.....	305
CONCLUSION GÉNÉRALE	
1. Synthèse des résultats et contributions théoriques.....	308
2. Les implications managériales.....	312
3. Les limites de la recherche.....	315
4. Les voies de recherches futures.....	317
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	318
TABLE DES MATIERES.....	350
GLOSSAIRE.....	357
TABLE DES FIGURES.....	358
Liste des Tableaux.....	361
TABLE DES ENCADRÉS.....	364
Liste des Abréviations.....	365
TABLE DES ANNEXES.....	366
ANNEXES.....	367

GLOSSAIRE

La gériatrie : elle se concentre sur les pathologies associées à la vieillesse et son traitement.

La gérontologie : elle étudie les phénomènes associés au vieillissement en tant que processus dynamique, continu, et irréversible, qui ne sont pas seulement les impressions ou les marques que laissent les années sur une personne. Elle aborde également les aspects psychologiques, sociaux, économiques, démographiques et autres, relatifs aux personnes âgées.

Les maisons gériatriques : elles sont construites pour intégrer tous les aspects et dimensions techniques dans la prestation de service à la personne âgée et prennent en charge les soins et visent au bien-être physique et psychique des personnes âgées.

Alzheimer : c'est une maladie cérébrale dégénérative, irréversible, progressive et incurable. En général, il affecte des personnes âgées de plus de 60 ans. C'est la cause la plus commune de la perte de capacités mentales comme penser, s'éveiller, raisonner et affecte les différentes activités que la personne réalisait d'habitude.

TABLE DES FIGURES

Figures de l'Introduction Générale

Figure 1. Une Approche Configurationnelle.....	13
Figure 2. Architecture de la Recherche Doctorale.....	16

Figures du Chapitre 1

Figure 3. Le champ disciplinaire des articles sur le Business Models au sein de la base EBSCO 2019...23	23
Figure 4. Les principales thématiques sur le Business Model.....27	27
Figure 5. Les trois composantes du Business Model.....38	38
Figure 6. Le Modèle RCOV.....39	39
Figure 7. La relation entre les concepts de Business Model et Stratégie.....45	45
Figure 8. La conception du Business Model comme notion intermédiaire.....47	47
Figure 9. Les Entreprises Sociales et Les Entreprises Commerciales.....54	54
Figure 10. La médiation de l'État.....56	56
Figure 11. L'Entreprise Sociale et l'Entreprise Classique, la maximisation du profit ou non profit et la distribution des apports.....59	59
Figure 12. Les caractéristiques économique et social.....61	61
Figure 13. Schématisation du Business Model et la vision de l'entrepreneur social.....65	65
Figure 14. Les approches du Business Model Social.....70	70
Figure 15. Un essai de conceptualisation de la notion de « Business Model Social ».....71	71
Figure 16. Un essai de configuration du Business Model, les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux et l'Entreprise Sociale.....72	72
Figure 17. Un essai de configuration selon une optique de disjonction de Business Model Social...75	75
Figure 18. Un essai de configuration intégrative du Business Model Social.....77	77
Figure 19. Modèle intégrateur de la dynamique du Business Model Social.....82	82

Figures du Chapitre 2

Figure 20. Les processus entrepreneuriaux d'après Verstraete et Saporta (2006).....	103
Figure 21. La Vision Stratégique d'après Smida et Condor (2002).....	105
Figure 22. L'évolution des stratégies d'intention.....	110
Figure 23. Présentation schématique du modèle.....	112
Figure 24. Les types de Capital.....	116
Figure 25. La Modélisation de Business Model Social (adaptée de Smida, 1995 et Paturel, 1997).....	123
Figure 26. L'approche intégrative du Business Model Social entrepreneurial.....	124
Figure 27. Les catégories des visions.....	134
Figure 28. Les quatre trajectoires de Business Model Social.....	136

Figures du Chapitre 3

Figure 29. Les déterminants du Business Model Social.....	150
Figure 30. Le cas de la maison de retraite selon les trois dimensions de Business Model Social...157	
Figure 31. La méthode de génération des revenus de Business Model Social.....	168
Figure 32. Les configurations de Business Model Social aux cas Sociaux.....	173
Figure 33. Le plan des influences et dépendances du Business Model Social entrepreneurial.....	174
Figure 34. Le modèle de la grille de lecture du Business Model Social entrepreneurial.....	178

Figures du Chapitre 4

Figure 35. La notion de « Nouvelle Entreprise Sociale ».....	181
Figure 36. La Notion de l'Entreprise Sociale.....	184
Figure 37. La Nouvelle Entreprise Sociale.....	185
Figure 38. La Stratégie Duale à l'Entreprise Sociale.....	186
Figure 39. La Méthodologie de Planification.....	195
Figure 40. Synthèse de la phase exploratoire (adaptée de Churchill, 1979).....	199
Figure 41. Structure de la grille d'analyse.....	200

Table des Figures

Figure 42. Le modèle de classification.....	201
Figure 43. L'assemblage de la variable « la Communauté Sociale ».....	205
Figure 44. L'assemblage de la variable « les Ressources et Compétences ».....	207
Figure 45. L'assemblage de la variable « le Principe de l'Entreprise Sociale ».....	211
Figure 46. L'assemblage de la variable « la Performance du Service Social ».....	217
Figure 47. L'assemblage de la variable « la Satisfaction de l'Entrepreneur Social ».....	219
Figure 48. L'assemblage de la variable « la Continuité Entrepreneuriale ».....	220
Figures du Chapitre 5	
Figure 49. Les centres de « la Communauté Sociale ».....	232
Figure 50. Les centres des « Ressources et Compétences ».....	235
Figure 51. Les centres du « Principe de l'Entreprise Sociale ».....	240
Figure 52. Les centres de « la Performance du Service Social ».....	242
Figure 53. Les centres de « la Satisfaction de l'Entrepreneur Social ».....	245
Figure 54. Les centres de « la Continuité Entrepreneuriale ».....	247
Figure 55. Le Dendogramme.....	249
Figure 56. Le Dendogramme des visions des entrepreneurs sociaux aux Business Models.....	250
Figure 57. Les configurations de Business Model Social et les profils des visions stratégiques des entrepreneurs.....	252
Figures du Chapitre 6	
Figure 58. Les trois visions stratégiques des entrepreneurs sociaux au Business Model, identifiés de la phase qualitative.....	287

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux de l'Introduction Générale

Tableaux du Chapitre 1

Tableau 1. La progression de la littérature sur le concept de Business Model au sein de la base EBSCO 2019.....	24
Tableau 2. Les neuf blocs constitutifs du Business Model.....	33
Tableau 3. Les modèles de Business Model.....	37
Tableau 4. Synthèse théorique de la notion BM.....	49
Tableau 5. Les éléments du Business Model.....	50
Tableau 6. Variables de l'Entreprise Sociale (organisation) dans les organisations de l'Économie Sociale et Solidaire.....	58
Tableau 7. Les Modèles de l'Entreprise Sociale (organisation).....	60
Tableau 8. Pôles de la vision de l'entrepreneur social.....	63
Tableau 9. Les dimensions et les fondements théoriques associés.....	76
Tableau 10. La conjonction de Business Model Social	78
Tableau 11. Les catégories associées aux scénarios de cohérence majeure.....	79
Tableau 12. Les catégories associées aux scénarios de cohérence partielle.....	80
Tableau 13. Les catégories associées aux zones de cohérence totale ou zone d'incohérence totale.....	81

Tableaux du Chapitre 2

Tableau 14. Les Variables « Entrepreneuriat (processus) ».....	100
Tableau 15. Les Variables « Entrepreneur Social (individu) ».....	102
Tableau 16. Les dimensions des visions des entrepreneurs aux BMs et les fondements théoriques associés.....	123
Tableau 17. Les configurations extrêmes de succès ou d'échec de Business Model Social.....	125
Tableau 18. Les catégories de Business Model Social « Marginal ».....	126
Tableau 19. Les catégories de Business Model Social « Partiel ».....	128
Tableau 20. Les catégories des déterminantes dans la littérature.....	131

Liste des Tableaux

Tableau 21. La comparaison entre la littérature et la catégorie proposée des déterminantes de BMS.....	133
Tableaux du Chapitre 3	
Tableau 22. Les principales caractéristiques organisationnelles.....	150
Tableau 23. Les caractéristiques prédominantes des cas sociaux.....	161
Tableau 24. La dimension affective de Business Model Social.....	172
Tableau 25. Les dimensions et composantes constitutives des cas sociaux du Business Model Social entrepreneurial.....	173
Tableau 26. Les 6 dimensions du Business Model Social entrepreneurial.....	178
Tableaux du Chapitre 4	
Tableau 27. Les trois grandes étapes d'un processus de survie.....	187
Tableau 28. La situation des associations.....	192
Tableau 29. Les Maisons de Retraites Gériatriques à Bucaramanga.....	198
Tableau 30. Les variables mesurées de Business Model Social.....	202
Tableau 31. Les principales caractéristiques organisationnelles.....	203
Tableau 32. L'insuffisance de ressources financières investies à l'Entreprise Sociale.....	209
Tableau 33. Les facteurs de l'Entreprise Sociale « raisons d'efficience » versus « dilemme entre objectifs ».....	211
Tableau 34. Les indicateurs mesurant la composante « pression à l'Entreprise Sociale ».....	212
Tableau 35. Les actions communes à travers des problèmes économiques et l'implication sociale.....	213
Tableau 36. Synthèse des indicateurs mesurant les variables de Business Model Social.....	221
Tableaux du Chapitre 5	
Tableau 37. Table de contingence pour lignes et colonnes multiples de la variable V1 (la Communauté Sociale).....	231
Tableau 38. Table des centres de la variable « la Communauté Sociale ».....	232

Liste des Tableaux

Tableau 39. Table de contingence pour lignes et colonnes multiples de la variable V2 (les Ressources et Compétences).....	233
Tableau 40. Table des centres de la variable « les Ressources et Compétences ».....	235
Tableau 41. Table de contingence pour lignes et colonnes multiples de la variable V3 (le Principe de l'Entreprise Sociale).....	237
Tableau 42. Table des centres de la variable « le Principe de l'Entreprise Sociale ».....	238
Tableau 43. Table de contingence pour lignes et colonnes multiples de la variable V4 (la Performance du Service Social).....	241
Tableau 44. Table des centres de la variable « la Performance du Service Social ».....	242
Tableau 45. Table de contingence pour lignes et colonnes multiples de la variable V5 (la Satisfaction de l'Entrepreneur Social).....	243
Tableau 46. Table des centres de la variable « la Satisfaction de l'Entrepreneur Social ».....	244
Tableau 47. Table de contingence pour lignes et colonnes multiples de la variable V6 (la Continuité Entrepreneuriale).....	246
Tableau 48. Table des centres de la variable « la Continuité Entrepreneuriale ».....	247
Tableau 49. Synthèse des trois classes obtenues.....	256
Tableaux du Chapitre 6	
Tableau 50. Nombre d'entrepreneurs sociaux représentatifs de chaque configuration.....	261
Tableau 51. Les différents types de légitimité selon Suchman (1995).....	265
Tableau 52. Les réponses stratégiques des organisations.....	266
Tableau 53. synthèse des résultats obtenus par les entrepreneurs sociaux.....	286
Tableau 54. Les composantes du modèle RCOV et les visions de l'entrepreneur au Business Model Social de « FAVAC ».....	289
Tableau 55. Les composantes du modèle RCOV et les visions de l'entrepreneur au Business Model Social de « Renacer ».....	292
Tableau 56. Les composantes du modèle RCOV et les visions de l'entrepreneur au Business Model Social de « Ruitoque Casa Mayor ».....	294
Tableau 57. La grille d'analyse des évolutions et conséquences des visions de l'entrepreneur au Business Model Social.....	301

TABLE DES ENCADRÉS

Encadré 1. L'apparition historique sur le terme BM.....	28
Encadré 2. La confusion entre Business Model et stratégie.....	43
Encadré 3. La composante temporelle de la stratégie.....	44
Encadré 4. Antagonisme ou complémentarité entre BM et stratégie.....	45
Encadré 5. Mythes sur le BM et la stratégie.....	49
Encadré 6. Élément d'histoire.....	152
Encadré 7. Histoire de « FAVAC ».....	152
Encadré 8. Un point sur l'idéologie de la communautaire.....	153
Encadré 9. Confiance et sécurité pour la famille.....	154
Encadré 10. Maison de retraite innovateur à l'attention intégrale de la personne âgée.....	154
Encadré 11. Sommeil à future.....	155
Encadré 12. Dates d'identification du questionnaire.....	203

LISTE DES ABREVIATIONS

BM : Business Model

BMS : Business Model Social

ES : Entreprise Sociale

VS : Visions Stratégiques

IS : Intention Stratégique

EIS : École de l'Innovation Sociale

ESS : Économie Sociale et Solidaire

RBV : la mobilisé des ressources (Ressource Based View)

BSP : Business Source Premier

MR : Maison de Retraite

Pâ : Personne Agée

ONG : Organisations Non Gouvernementales

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TABLE DES ANNEXES

Annexe A. Profil de la Recherche.....	367
Annexe B. Les instruments et les approches méthodologiques employées.....	368
Annexe C. La question initiale et la question de recherche.....	368
Annexe D. Étude de cas sociaux. Sources d'information.....	368
Annexe E. Les blocs repartis du Business Model constitutifs du Business Model entre les courants (d'après Mahadevan, 2000).....	373
Annexe F. Les définitions de Business Model Social (d'après de Mair & Marti, 2004; MacMillan, 2005; NYU Stern, 2005 et Yunus, 2010).....	373
Annexe G. Les définitions du Business Model.....	374
Annexe H. Les définitions des auteurs sur le concept de vision stratégique.....	375
Annexe I. Quelques typologies de dirigeants des entreprises.....	375
Annexe J. Le cas social choisi dans la phase exploratoire : maison du souvenir, FAVAC et Ruitoque Casa Mayor.....	376
Annexe K. Guide d'entretien exploratoire.....	376
Annexe L. Les entreprises sociales interrogées à l'étude exploratoire.....	377
Annexe M. Le questionnaire d'enquête.....	378
Annexe N. Les entreprises sociales interrogées à l'étude qualitative.....	389
Annexe O. Les caractéristiques prédominantes des entrepreneurs sociaux interrogés.....	390
Annexe P. Guide d'entretien qualitative.....	398
Annexe Q. Le Système Général de Sécurité Sociale à Santé en Colombie.....	400
Annexe R. Législation colombienne sur la personne âgée (normes, lois, décrets, constitution politique de la Colombie de 1991, résolution).....	402

Annexes

Annexe 1. Profil de la Recherche

Caractéristique	Description
Méthodologie:	Positionnement méthodologique: étude de cas sociaux analyse de correspondance
Approche de la recherche:	Qualitative
Concept principal:	Le Business Model et les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux
Niveau de théorie:	Entreprise Sociale
Niveau de mesure:	Entrepreneurs Sociaux
Niveau d'analyse:	Approche multiniveaux
Question de recherche:	Question principale: « De quelle façon s'est organisé et formé le lien entre le Business Model et la vision de l'entrepreneur social ? »
Objectifs:	<ul style="list-style-type: none">- Mettre en lumière la diversité des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux marqués par le Business Model.- Proposer une grille de lecture en renfermant les différentes configurations des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux et les modèles d'affaires associés.
Nombre d'étude de cas Sociaux:	Trois cas sociaux exploratoires Quatorze cas sociaux de phase qualitative Trois cas sociaux d'analyses de données
Population ciblée:	Associations qui poursuivent buts économiques et sociaux comme sont les maisons de retraite (qui hébergement personnes âgées)
Secteur représenté:	Secteur social
Localisation géographique:	Bucaramanga-Santander (Colombie)
Période de recueil de données:	Cas trois entreprises sociales: août 2009 Cas 14 entreprises sociales: septembre 2013 Cas 3 entreprises sociales: octobre 2013
Techniques de recueil de données:	Entretiens semistrukturés, revue de documents organisationnelles

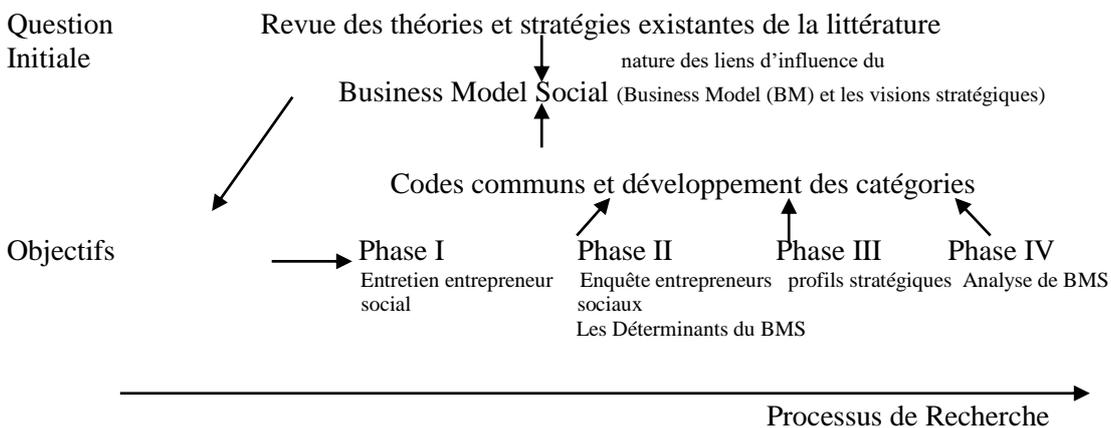
Techniques de traitement de données: Analyse à l'aide du logiciel SPSS version 21

Logique de raisonnement: Déduction, Induction

Annexe 2. Les instruments et les approches méthodologiques employées

Instruments	But général	Population	Approche méthodologique
Instrument 0 État de l'art	Revue sur l'état de l'art du concept du Business Model, l'entreprise Sociale, et la vision portée de l'entrepreneur social	Secteur social	Revue dans la littérature
Instrument 1 Objet d'étude et analyse	La nature des liens d'influence et la contribution des outils d'aide aux entrepreneurs sociaux dans leurs démarches de concrétisation de leurs visions stratégiques au Business Model	La vision de l'entrepreneur social de la maison de retraite colombienne (ville Bucaramanga)	Entretien semiestructuré Type de questions ouvertes Phase exploratoire
Instrument 2 Les visions des entrepreneurs sociaux	Les déterminants de la maison de retraite	Entrepreneurs sociaux des maisons de retraite gériatriques colombiennes (ville Bucaramanga).	Instrument structuré Type de questions fermé (validation)

Annexe 3. La question initiale et objectifs de la recherche



Annexe 4. Les définitions du Business Model

ANNÉE	AUTEURS	DÉFINITION ET CONCEPTS
1996	Viscio & Pasternack	Le nouveau BM a cinq éléments: noyau global (global core en anglais), unités d'affaire, livraison de services, la gouvernance et connexités (in Alt & Zimmermann, 2001).
1998	Venkatraman & Henderson	« Le Business Model est un plan coordonné pour désigner la stratégie selon trois vecteurs: [relation client, configuration des actifs et exploitation des connaissances]. Les stratégies devraient rendre compte des interdépendances entre ces trois dimensions ».

Annexes

1998	Timmers	Le Business Model est « - une architecture pour le produit, le service et les flux d'informations incluant une description des différents acteurs et leurs rôles et - une description des bénéfices potentiels pour ces divers acteurs et une description des sources de revenus ».
1999	Applegate	Quand on examine la structure du BM, il est important de reconnaître que les composantes et les relations décrites ici ne sont pas nouvelles (p.2).
1999	Maître et Aldjidi	« Le BM est composé de trois éléments: la structure d'offre de l'entreprise ou la proposition de valeur; la manière de générer des revenus, l'organisation et la structure des coûts; la manière de nouer des alliances adéquates et la position sur la chaîne de valeur » (p.11).
2000	Benavent et Verstraete	« l'expression Business Model ne désigne pas tant la conception du service ou du produit ou le choix du segment ciblé, mais quelque chose de plus <i>large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenaires, les interactions entre plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire</i> » (p.89).
2000	Chesbrough & Rosenbloom	Les composantes de BM sont: la proposition de valeur, le segment du marché, la structure de la chaîne de valeur dans l'entreprise, la structure du coût et bénéfice potentiel, la position de la société dans le réseau de valeur, et la stratégie concurrentielle, selon Rédis (2008).
2000	Hamel	« Un Business Model est simplement un concept d'affaires qui a été mis en pratique ».
2000	Linder & Cantrell	Le BM est le modèle d'évaluation, le modèle de revenus, le canal de distribution, les processus commerciaux, la relation de commerce électronique, la forme d'organisation et la proposition de valeur, selon Rédis (2008). « Un business model est la logique de création de valeur d'une organisation ».
2000	Mahadevan	« Un Business Model est un mélange unique de trois flux critiques pour l'entreprise. Ces flux incluent le flux de valeur pour les partenaires et les acheteurs, le flux de revenus et le flux logistique. Le flux de valeur identifie la proposition de valeur faite aux clients, aux vendeurs et aux organisateurs des marchés et portails dans le contexte d'Internet. Le flux de revenus est un plan pour assurer la génération de revenus pour l'entreprise. Le flux logistique règle diverses questions concernant le design de la chaîne logistique de l'entreprise ».
2000	Kraemer et al.	Le BM se compose de quatre blocs: « direct sales, direct customer, relationships, customer segmentation for sales and service, and build to order production » (p.8-9).
2000	Stewart & Zhao	« Un Business Model constate comment une entreprise gagnera de l'argent et maintiendra ses profits dans le temps ».
2001	Alt & Zimmermann	Le BM est constitué de six éléments génériques: mission, structure, processus, revenus, législation et technologie (p.5-7).
2001a	Applegate	Les sources de différenciation à travers un inventaire individuel, vente en ligne, prix fixé en ligne, produits, niveau de personnalisation, etc., coûts assumés et sources de revenus.
2001	Amit & Zott	« <i>Un Business Model dépeint la description du contenu, de la structure et de la gouvernance des transactions conçues de manière à créer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités d'affaires</i> ». (p.511) (in Warnier, Lecocq et Demil, 2004, p.7). « Les Business Models influent sur les possibilités de création et de capture de valeur d'une entreprise ».
2001	Feng, Froud, Johal, Haslam & Williams	« Le terme Business Model annonce un plan au niveau de l'entreprise pour couvrir les coûts et qui peut être expliqué à un journaliste, un capital risquer ou une partie prenante ».
2001	Petrovic, Kittl & Teksten	Le BM représente un modèle de valeur, un modèle de ressources, un modèle de production, un modèle de relations avec les clients, un modèle de revenus, un modèle de capital et un modèle de marché, selon Redis (2008).
2001	Porter	Cet auteur considère les éléments suivants: mission, chaîne de valeur et valeur client, lesquels en faisant partie des modèles d'affaires.
2001	Rappa	Dans son sens le plus basique, un Business Model est la méthode utilisée par une entreprise par laquelle elle se maintient c'est-à-dire génère des revenus. Le Business Model explique clairement comment l'entreprise gagne de l'argent en spécifiant où elle se situe dans la chaîne de valeur et les sources de revenus ».

Annexes

2001a	Linder & Cantrell	Les BM sont faites pour les entreprises.com, les « vraies » entreprises ont des stratégies (p.16) « Business Model are just for dot.coms 'real' companies have stratégies ».
2001	Tapscott	Le BM est une architecture vise à la création d'une valeur destinée au consommateur (p.38). « Business Model refers to the core architecture of a firm, specifically how it deploys all relevant resources » (p.5).
2001; 2002	Stähler	Les éléments du BM sont la proposition de valeur, le service, l'architecture de valeur, et le modèle de revenus, selon Redis (2008).
2001	Weill & Vitale	« Le Business Model est la description des rôles et des relations entre les consommateurs, les clients, les alliés et les fournisseurs d'une entreprise. Il identifie les principaux flux de produits, d'informations et d'argent ainsi que les principaux bénéfiques pour chaque participant ».
2002	Betz	« le business model stratégique résume les politiques à venir d'une entreprise qui prépareront sa performance future; un business model est une représentation abstraite d'une activité qui identifie comment cette activité génère des gains monétaires de manière profitable. Les Business Models sont abstraits en ce qui concerne la transformation des intrants d'une organisation en extrants à valeur ajoutée ».
2002	Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur	« Un Business Model n'est rien d'autre qu'une architecture de la firme et de son réseau de partenaires pour créer, commercialiser et livrer de la valeur et du capital relationnel à un ou plusieurs segments de clients dans le but de générer des flux de revenus profitable et durables ».
2002	Magretta	Au fond, ce sont des histoires qui expliquent comment les entreprises fonctionnent. Le <i>Business Model</i> est « une tentative de décrire, en pensant les systèmes, de la mission de l'organisation sera réalisée » (p.91).
2002	Chesbrough & Rosenbloom	Le BM nous apprend comment une organisation peut gagner de l'argent en se positionnant dans la chaîne de valeur. On propose une définition en six composantes ou fonctions: mettre en œuvre la proposition de valeur, identifier le ou les segments de marché, définir la structure de la chaîne de valeur, comprendre et donner une image claire du positionnement de l'entreprise dans son réseau de valeur, formuler la stratégie pour que l'entreprise soit plus concurrentielle.
2003	Terai, Izumi & Yamaguchi	Rappa, 2001.
2003	Afuah & Tucci	Le BM est la proposition de valeur, le champ, l'évaluation, les sources de revenus, les offres connexes, la réarticulation, les compétences et la pérennité.
2003	Chesbrough	« Le BM a pour fonction la proposition de valeur, le segment de marché, la structure de la chaîne de valeur, la structure des coûts, la position de l'entreprise dans le réseau de valeur et la stratégie concurrentielle » (p.64-65).
2003	Osterwalder & Pigneur	« Les Business Models est le lien conceptuel entre la stratégie, l'organisation et les systèmes d'information ».
2004	Warnier, Lecocq et Demil	« Le BM est le concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle » (p.20).
2004	Desmarteau et Saives	Les composantes du BM sont les suivantes: la proposition de valeur pour le client, l'identification d'un marché -cible, la structure de la chaîne de valeur de la firme, les mécanismes de génération de revenus, la structure des coûts et les marges de production, la position de la firme dans un réseau de valeur et la stratégie compétitive ou la stratégie de marché.
2004	Seddon, Lewis, Freeman & Shanks	On suggère de considérer le BM comme une abstraction de la stratégie (the concept- by concept mapping is so close that one would feel justified in concluding that Business Model and strategy are just two slides of the one coin).
2004	Osterwalder	Le BM apparaît comme une mise en œuvre de la stratégie de la logique de gain d'argent de l'entreprise.

2004	Voelpel, Leibold & Tekie	« Le terme business model peut être défini comme le concept d'affaires particulier (ou la manière de faire des affaires) tel qu'il est reflété par les propositions de valeur de l'entreprise à ces clients; ses réseaux de valeur configurés pour fournir cette valeur, qu'il s'agisse de ses propres capacités stratégiques ou d'autres réseaux de valeur ou capacités (soustraitants ou alliés) pour se maintenir continuellement et se réinventer en vue de satisfaire les objectifs multiples de ses parties prenantes ».
2005	Morris, Schindehutte & Allen	« Un Business Model est une représentation concise de la manière dont un ensemble de décisions interreliées portant sur la stratégie, l'architecture et l'économie sont traitées pour créer un avantage concurrentiel durable sur des marchés définis. » On fait état de trois catégories: économique (logique de génération de profits), opérationnelle (configuration opérationnelle) et stratégique (vision globale du positionnement de l'entreprise sur le marché). On développe un cadre conceptuel basé sur six facteurs principaux: les facteurs liés à l'offre qui décrivent le mode de création de valeur, les facteurs liés au marché identifiant les segments de marché-cible, les capacités internes qui déterminent la source interne d'avantage compétitif, la stratégie concurrentielle qui explique le mode de différenciation retenu, les facteurs économiques qui permettent de comprendre comment se crée le profit, enfin, des facteurs propres aux investisseurs qui indiquent quelles sont la vision, les perspectives et les ambitions des dirigeants.
2005	Osterwalder, Pigneur & Tucci	On propose une analyse du Business Model à quatre catégories (pilars) principaux détaillés en neuf blocs: <u>Opérationnel</u> - Le Produit et/ou service assimilé: 1. à la proposition de valeur - L'interface client incluant: 2. le ou les segments ciblés, 3. le réseau de distribution, 4. la relation-client - L'Infrastructure de gestion, c'est-à-dire: 5. la configuration des activités, 6. les compétences centrales, 7. Le réseau de partenaires). <u>Économique</u> - Les aspects financiers liés: 8. à la structure de coûts, 9. à la formation des revenus
2005	Shafer, Smith & Linder	Les Business Models reflètent ces choix et leurs implications opérationnelles. Ils facilitent l'analyse, le test et la validation des relations de causes à effets issues des choix stratégiques qui ont été faits. (p.203). Cette phrase est la traduction de la définition suivante tirée de Shafer, Smith & Linder, 2005, p.202 qui s'énonce ainsi: « Business Models reflect these choices and their operating implications. They facilitate the analysis, testing and validation of the cause-and-effect relationships that flow from the strategic choices that have been made ». (2005) «Le Business Model comme la représentation de la logique sous-jacente de l'entreprise et ses choix stratégiques pour créer et capturer de la valeur au sein d'un réseau de valeur ».
2005	Tikkanen, Lamberg, Parvinen & Kallunki	« Un Business Model peut être conceptualisé comme la somme des structures, des processus matériels et des objectifs existants et des structures cognitives intangibles au niveau d'une organisation ».
2006	Davenport, Leipold & Voelpel	« Synthétisant les vues précédentes, voici une définition générique du Business Model et de ses principaux éléments: le terme Business Model peut être défini comme le concept d'affaires particulier (ou la manière de faire des affaires) tel qu'il est reflété par les propositions de valeur de l'entreprise à ces clients; ses réseaux de valeur configurés pour fournir cette valeur, qu'il s'agisse de ses propres capacités stratégiques ou d'autres réseaux de valeur ou capacités (soustraitants ou alliés) pour se maintenir continuellement et se réinventer en vue de satisfaire les objectifs multiples de ses parties prenantes ».

Annexes

2006	Lecocq, et al. Modèle RCOV	Le Business Model est un outil qui permet d'intégrer de nombreuses disciplines en matière de gestion. «Le BM sont les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. Ces choix portent sur trois dimensions principales que sont les ressources et compétences mobilisées (qui permettent de proposer une offre), l'offre faite aux clients (au sens large) et l'organisation interne de l'entreprise (chaîne de valeur) et de ses transactions avec ses partenaires externes (réseau de valeur) ».
2006	Ojala & Tyrväinen	«Le Business Model définit qui sont les clients, ce qu'ils valorisent et comment cette valeur peut être livrée au client (Magretta, 2002) ».
2007	Amit et Zott	« Le Business Model est une formule structurée qui décrit l'organisation des transactions d'une firme focale avec tous ses constituants externes sur les marchés des facteurs de production et des produits ». « une conceptualisation d'un modèle de liens transactionnels entre l'entreprise et ses partenaires d'échanges ».
2007	Calia, Guerrini & Moura	Définition de Morris, Schindehutte, & Allen, 2005.
2008	Chanal, & Caron-Fasan	Définition de Voelpel, Leibold & Tekie, 2004.
2008	Jouison et Verstraete	L'opérationnalité du Business Model est constitué de quatre éléments interreliés qui pris tous ensemble créent et livrent de la valeur (la génération de la proposition de valeur, la fabrication de la valeur, la rémunération qui comprend les sources ou également les canaux de revenus, le volume des revenus et des bénéfices, le partage du réseau d'affaires et la compréhension des échanges de valeur, et enfin, la mise en place des relations d'échanges, comme exercices de conviction).
2010	Plé, Lecocq & Angot	« Reprenant Lecocq et al. (2006), Le Business Model est comme les choix faits par une organisation (à but lucrative ou non) pour générer des revenus au sens large (chiffre d'affaires mais aussi royalties, rentes, intérêts, subventions...). Ces choix portent sur les ressources et les compétences à valoriser, les produits et/ou les services fournis et l'organisation interne et externe de l'activité. »
2008	Johnson, Christensen & Kagermann	Une description du Business Model est basée sur quatre composantes: la proposition de valeur, les ressources-clés, les processus-clés et l'équation de profit.
2010	Demil & Lecocq	Le modèle de Business Model intègre trois dimensions: les ressources et les compétences, la proposition de valeur, et l'organisation interne et externe.
2010	Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega	Divers auteurs décrivent le Business Model comme intégrant trois composantes: la proposition de valeur (clients et produits/ services), la « value constellation » (chaîne de valeur interne et externe), l'équation de profit (revenus des ventes, coût de structure et capital employé).
2011b	Verstraete & Jouison-Laffitte	Le Business Model est un artefact social expliquant l'impulsion d'une organisation puisque ses ressources ne se réunissent (donc ne s'organisent) que si une convention naît entre les partenaires. [...] Dans le cadre de la création d'une firme, le Business Model est cette convention. Il est, en quelque sorte, le medium de l'expression de la vision du « monde commun » aux multiples parties prenantes que devrait constituer l'entreprise ».
2012	Verstraete, Krémer et Jouison-Laffitte Modèle GRP	Le modèle GRP est composé par la Génération de la valeur (G): le porteur du projet, la proposition de valeur, la fabrication de valeur et la Rémunération de la valeur (R): les sources de revenus, le volume des revenus, les profits; et le Partage de la valeur (P): les convictions et les conventions, le réseau des parties prenantes et la construction de l'architecture de valeur.
2013	Moyon & Lecocq	La stratégie d'une entreprise se définit à partir de ses composantes d'affaires. Celles-ci représentent le choix de ressources et de compétences qu'elles ont faites et également la manière dont les entrées seront utilisées pour créer une valeur à partager avec les parties prenantes.

Annexe 5. Les blocs repartis du Business Model constitutifs du Business Model entre les courants (d'après Mahadevan, 2000)

Courants	Blocs de Construction
Courant de Valeur Sociale (la proposition de l'entreprise sociale à long terme)	<ul style="list-style-type: none"> - Communautés du secteur social - Exploration de nouvelles compétences - Exploitation pour améliorer les compétences existantes - Technologie du client - Processus d'innovation de la création de valeur organisationnelle
Courant de Revenu (la réalisation de la proposition de valeur sociale à court terme)	<ul style="list-style-type: none"> - Revenus provenant de communautés: l'État, la coopération internationale (philanthropes), l'entreprise privée et les bénévoles - Revenus génère par l'exploitation avec les parties prenantes - une nouvelle structure de charges - Répartition des revenus
Courant Logistique (la chaîne de valeur sociale)	<ul style="list-style-type: none"> - Campagnes publicitaires - Formation du personnel - Voix à voix - Évènements culturels - Activités dans les institutions

Annexe 6. Les définitions de Business Model Social (d'après de Mair & Marti, 2004; MacMillan, 2005; NYU Stern, 2005 et Yunus, 2010).

ANNÉE	AUTEURS	DÉFINITION ET CONCEPTS
1994	Dees	Les organisations sociales ont poursuivi des objectifs qui ne pouvaient pas simplement être évalués pour la génération de bénéfices, la pénétration du marché ou l'appui des donateurs (Mair & Marti (2004)). ¹²
2005	MACMILLAN	Le processus par lequel la création de l'affaire de l'entreprise conduit à l'importance des ressources sociales de cette société et bénéficie à l'entrepreneur. ¹³
2005	NYU Stern	Le processus de l'utilisation entrepreneuriale et le Business crée des accès innovateurs dans les approches des problèmes sociaux. Ces entreprises non lucratives poursuivent le double objectif de la ligne sociale et de l'auto-durabilité financière ou la rentabilité. ¹⁴
2010	Muhammad Yunus	La pratique visionnaire, le pionnier dans le mouvement du microcrédit avec la Banque Grameen au Bangladesh. Deux théories de microcrédit et Business Social amènent à concevoir un système innovateur de distribution. Dès lors, le système doit être utile pour examiner soigneusement les groupes qui évaluent le moniteur et s'appuient l'un à l'autre; un accès créé pour offrir des crédits aux personnes démunies sans ressources. ¹⁵

¹²The organizations socials have pursued goals that could not be measured simply by profit generation, market penetration, or voter support. Mair & Marti (2004).

¹³Process whereby the creation of new Business enterprise leads to social wealth enhancement to that booth society and the entrepreneur benefit.

¹⁴The process of using entrepreneurial and Business skills to create innovative approaches to social problems. These non-profit ventures pursue the double bottom line of social impact and financial self-sustainability or profitability.

¹⁵The practical visionary, Pioneer In the movement de microcredit with Grameen Bank in Bangladesh. Two theories-microcredit and Social Business, thought innovative distribution system. System of lending to peer groups who evaluate monitor and support each other; created access to credit for poor people without securities

Annexe 7. Les définitions des auteurs sur le concept de vision stratégique

Différents établissements existent sous la vision stratégique. Les plus importants se rattachent ainsi que suit:

Auteurs	Définitions
Thompson et Strickland (1998)	La stratégie d'une organisation est composée de mouvements et d'approches que la gérance dessine afin que l'organisation obtienne des résultats excellents. En effet, la stratégie est le plan de comportement qui est la direction du Business.
Hax et Majluf (1996)	La stratégie se convertit en cadre fondamental à travers lequel une organisation peut affirmer simultanément sa continuité vitale et faciliter son adaptation à l'environnement au cœur de la stratégie, il existe une recherche intentionnelle pour atteindre l'avantage compétitif dans chaque Business, dans laquelle l'entreprise est compromise est composée par actions et décisions managériales quand s'ouvrent de nouvelles opportunités pour une rentabilité soutenue dans toutes les Business d'une entreprise.
Hamel (2004)	Un Business Model doit comprendre les éléments suivants: la stratégie de base, les Ressources stratégiques, l'Interface avec le client, le Réseau de valeur et, à l'intérieur de l'entreprise, ses connexions sont: la configuration, les bénéfices pour les clients, et les limites de l'entreprise.
Mintzberg (1992)	Mintzberg (1992) présente les cinq P's, qui se trouvent associés avec les dimensions de la stratégie. Nous présentons brièvement chacune des dimensions pour les placer en relation avec la prospective. (1) La stratégie comme Plan, au moyen d'une série d'actions définies consciemment, un guide pour faire face à une situation. (2) La stratégie comme Tactique dirigée ont vaincu un adversaire ou un concurrent. (3) La stratégie comme Patron de comportement, les actions d'une organisation, pour donner une consistance dans le comportement, bien que ne soit pas intentionnel. (4) La stratégie comme Position, qui identifie la localisation de l'organisation à l'environnement dans lequel elle se meut (type d'affaire, segment du marché, etc.). (5) La stratégie comme Perspective, qui est rattachée à l'organisation par son environnement et l'amène à adopter des actions déterminées.

Annexe 8. Quelques typologies de dirigeants des entreprises

Auteur(s)	Date	Typologie
Smith	1967	Deux types de dirigeants: l'artisan et l'entrepreneur d'affaires.
Collins & Moore	1970	Deux types d'entrepreneurs: l'entrepreneur administratif et l'entrepreneur indépendant.
Laufer	1975	Quatre types de dirigeants: le technicien, le manager, le propriétaire et l'artisan.
Miles & Snow	1978	Quatre types de dirigeants des entreprises: le prospecteur, le réacteur, l'innovateur et le suiveur.
Julien et Marchesnay	1987, 1996	PIC (pérennité, indépendance, croissance), CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité).
Weber	1988	Deux types de dirigeants: le reproducteur et l'innovateur
Lafuente & Salas	1989	Quatre types de nouveaux entrepreneurs en Espagne, en fonction de leurs aspirations: l'artisan, l'entrepreneur orienté vers le risque, l'entrepreneur orienté vers la famille et le manager (Chanut-Guieu et Guieu, 2011).
Marmuse	1992	Trois types de dirigeants: l'artisan, l'entrepreneur et le manager.
Marchesnay	1998	Quatre types d'entrepreneurs: le notable, le nomade, l'isolé et l'entrepreneur.
Duchéneaut	1999	Quatre socio-styles de créateurs d'entreprise en France: le rebelle, le mature, l'initié et le débutant (Chanut-Guieu et Guieu, 2011).
Filion	2003	Six types de dirigeants: Le bûcheron, le papillon, le libertin, le bricoleur, le converti et le missionnaire (Chanut-Guieu et Guieu, 2011).
Ülgen	2019	Trois types d'entrepreneurs: les maçons sociaux, les constructions sociales les ingénieurs sociaux.

Source : (Filion 2007; Jaouen, 2008; Ülgen, 2019)

Annexe 9. Étude de cas sociaux. Sources d'information

Entreprise Sociale	Source	Description	Rôle du cas social dans le design de la recherche
Maison du Souvenir, FAVAC et Ruitoque Casa Mayor	Entretien semiestructuré (1 heure)	- Entrepreneur des entreprises sociales.	Cas exploratoire
	Autres sources:	- Observation aux personnes âgées - Documents institutionnels et information libre sur Internet.	
14 entreprises sociales	Questionnaire d'enquête. Le temps de réponse a été de 45 minutes	- Entrepreneurs des entreprises sociales	Cas de phase qualitative
FAVAC, Renacer, Ruitoque Casa Mayor	Entretien semiestructuré (1 heure)	- Entrepreneur de l'entreprise social	Cas d'analyses de données

Annexe 10. Le cas social choisi dans la phase exploratoire: maison du souvenir, FAVAC et Ruitoque Casa Mayor

L'activité	La vision de l'entrepreneur et les choix stratégiques de Business Model Social
Le Processus:	Le processus de création de valeur sociale
Les Événements:	L'enrichissement du Business Model Social.
La Période:	1. Depuis la création de « <i>la maison du souvenir</i> » en 1992 jusqu'à 1994. 2. Depuis la création de la Fondation Albeiro Vargas et Anges Gardiens en 1994 jusqu'à la date. 3. Depuis la création de Ruitoque Casa Mayor à l'année 2008 jusqu'à la date.
Le Lieu:	Santander-Colombie.
Les Personnes:	Directeur, personnel administratif, personnes âgées.

Annexe 11. Guide d'entretien exploratoire

Nous vous remercions de bien répondre à nos questions exploratoires, lesquelles ont comme objectif principal connaître les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux du Business Model Social de ses entreprises sociales. Vos réponses seront confidentielles et anonymes

Questions
1. Quelles sont les facteurs de réussite de la maison de retraite vue comme entreprise sociale ? (liste de facteurs externes et internes dans le Business Model Social)
2. Quels sont les facteurs qui montrent la croissance et le développement de son modèle d'affaire dans l'entreprise sociale ?
3. Quelle a été sa vision future de Business Model Social ?
4. Quelles difficultés a-t-il rencontrées avec les modèles d'affaire ?
5. Quels ont été les changements auxquels il a dû faire face dans l'entreprise sociale pour réussir ?
6. Est-ce que votre l'entreprise sociale présente deux extrêmes: d'un côté c'est une entreprise totalement commerciale dans la prestation du service aux personnes âgées et d'autre part ont un lien de Réseaux coopératifs afin d'être source économique de ressources ?

Guide d'entretien exploratoire

Questions
1. Est-ce que la vision stratégique de l'entrepreneur social dans son Business Model Social diverge d'une entreprise sociale à autre ?
2. Considérez-vous que les entreprises sociales doivent s'affronter aux changements provenant de la communauté sociale et des associations des personnes âgées pour réussir ?
3. Comment vous jugez l'implication de votre entreprise sociale à la communauté sociale ?

4. Est-ce que les entreprises sociales comptent avec une vision identifiée à la croissance et développement de ses Business Models Sociaux et un positionnement identique aussi avec la communauté sociale ?
5. Comment pouvez être une relation idéale de l'entreprise sociale avec la communauté sociale ?
6. Est-ce que l'entreprise sociale doit avoir relations sociaux avec la communauté sociale ?
7. Quelle est la raison des entreprises sociales échantent et s'adaptent aux exigences des membres de la communauté sociale ?
8. Pensez-vous qu'une entreprise sociale peut développer et commercialiser les services sociaux dans le Business Model Social ?
9. Considérez-vous que la conformation de réseaux sociaux servent pour le positionnement stratégique de l'entreprise sociale au sein du secteur social ?
10. Est-ce que vous croyez que l'entreprise sociale doit être innovateurs au service social et chercher la différenciation à ses Business Models Sociaux ?
11. Votre entreprise sociale perçoit buts économiques (entité totalement commerciale) ou buts sociaux (fondé sur le bénéfice social, reçoit aides pour le développement de ses processus) ou activités diverses ?

Annexe 12. Les entreprises sociales interrogées à l'étude exploratoire

<i>Maisons de Retraites Gériatriques à Bucaramanga-Colombie</i>	<i>Directeur</i>	<i>Adresse</i>	<i>Téléphone</i>
MAISON DU SOUVENIR (Casa de los Recuerdos)	Albeiro Vargas Romero		
FONDATION ALBEIRO VARGAS ET ANGES GARDIENS "FAVAC" (Fundación Albeiro Vargas y Angeles Custodios)	Albeiro Vargas Romero	Vía Rionegro, Km 1	6406952

<i>Maisons de Retraites à Bucaramanga-Colombie</i>	<i>Directeur</i>	<i>Adresse</i>	<i>Téléphone</i>
RUITOQUE CASA MAYOR	Albeiro Vargas Romero	Ruitoque bajo-autopista Bucaramanga-Floridablanca a 4.8 km vía Acapulco-conjunto Vizcaya	6388521/3167517282

Annexe 13. Le questionnaire d'enquête

Nous vous remercions de bien répondre à notre questionnaire d'enquête, lequel a comme objectif principal connaître les visions stratégiques des entrepreneurs sociaux du Business Model Social de ses entreprises sociales; avec le propos d'établir une typologie des visions stratégiques des entrepreneurs sociaux du Business Model Social. Vos réponses seront confidentielles et anonymes

Information Générale

1. Nom de l'entreprise sociale _____
2. Lie de localisation géographique de votre entreprise sociale _____
3. Secteur d'activité _____
4. Activité principale _____
5. Type d'entreprise sociale (associations) _____
6. Forme juridique de l'entreprise sociale (constitution légale) _____
7. Année d'initiation des activités sociales _____
8. L'entreprise sociale est actuellement en activité
 1 Oui 2 Non

La Communauté Sociale

Indiquez vos degrés d'accord ou de désaccord selon les facteurs des déterminants institutionnels au développement de votre entreprise sociale

	1 absolument insatisfait	2 très insatisfait	3 ni satisfait ni insatisfait	4 plutôt satisfait	5 très satisfait
1. Les structures et l'environnement influencent les choix stratégiques des organisations					
2. Les mesures gouvernementales					
3. Les politiques fiscales					
4. Les changements sociaux et démographiques					
5. Les pressions exercées par l'environnement lors de l'obtention de ressources					
6. L'entrée d'un concurrent					

Indiquez vos degrés d'accord ou de désaccord selon les facteurs relationnés avec les problèmes d'accès aux ressources externes au développement de votre entreprise sociale

	1 absolument insatisfait	2 très insatisfait	3 ni satisfait ni insatisfait	4 plutôt satisfait	5 très satisfait
1. La difficulté lors de l'obtention de ressources économiques 2. La difficulté lors de la recherche de personnel qualifié 3. La difficulté lors de la recherche de fournisseurs					

Indiquez vos degrés d'accord ou de désaccord selon les facteurs des déterminants culturels au développement de votre entreprise sociale

	1 absolument insatisfait	2 très insatisfait	3 ni satisfait ni insatisfait	4 plutôt satisfait	5 très satisfait
1. Les diversités locales 2. La diversité de cultures des entreprises sociales					

Ressources, et compétences

1. Avez-vous eu une expérience avant de commencer votre première entreprise sociale ?
1 inexpérience, 2 début d'expérience, 3 expérience normale, 4 expérience nécessaire, 5 expérience suffisante

2. Avez-vous acquis une expérience dans l'activité actuelle ?
1 inexpérience, 2 début d'expérience, 3 expérience normale, 4 expérience nécessaire, 5 expérience suffisante

3. Votre formation professionnelle relève-t-elle de la même discipline que votre affaire ?
1 non, 2 un peu, 3 oui

4. Avez-vous suivi une formation particulière en vue du développement de votre affaire ?
1 non, 2 un peu, 3 oui

5. Quelle est votre formation professionnelle de base ?

(1 études de gériatrie, 2 études sur le travail social, 3 infirmerie, 4 psychologie, 5 ingénierie, 6 administration d'entreprises, 7 autres)

6. Si vous avez eu une expérience dans une autre entreprise ? Quel en était le domaine d'activité ?

1 social 2 commercial 3 activités diverses

Le financement de votre entreprise sociale provient essentiellement de:

	1 en total désaccord	2 en désaccord	3 indifférent	4 d'accord	5 tout à fait d'accord
1. Les apports de coopération au capital investie (terrain, construction, immobilier, meubles, technologie) 2. La multiplicité de sources financières externes (aide des amis, bénévoles, coopération internationale, entreprises privées) 3. Le Gouvernement 4. L'insuffisance de ressources financières investies					

Dans quelles mesures les relations personnelles suivantes ont contribué avec le développement de votre entreprise sociale

	1 très mauvaises	2 mauvaises	3 ni bonnes ni mauvaises	4 bonnes	5 très bonnes
1. Relations avec les ami(e)s 2. Relations avec le Gouvernement 3. Relations avec l'entreprise privée 4. Relations avec les bénévoles					

5. Relations avec les conseillers (comptables, avocats, administrateurs d'entreprises)					
6. Relations avec l'entourage professionnel (fournisseurs, clients)					
7. Relations avec les structures d'accompagnement social (psychologues, nutritionnistes, etc).					

Dans quelles mesures les relations relationnelles suivantes ont contribué avec le développement de votre entreprise sociale

	1 très mauvaises	2 mauvaises	3 ni bonnes ni mauvaises	4 bonnes	5 très bonnes
1. Le statut socio-économique de l'association (association santanderienne de personnes âgées)					
2. L'appartenance à une famille d'entrepreneurs sociaux (Ashoka)					
3. Les partenaires investisseurs					

Le Principe de l'Entreprise Sociale

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les facteurs de l'entreprise sociale aux raisons d'efficience.

	1 en total désaccord	2 en désaccord	3 plutôt en désaccord	4 plutôt d'accord	5 entièrement d'accord
1. L'obtention de ressources propres par l'auto-soutenance					
2. La recherche d'une indépendance					
3. Apporter et soutenir les nécessités de l'entreprise					

4. Chercher un status social dans la société 5. Exploiter les opportunités 6. Une valeur joint pour le client final 7. Engagement à un plus haut niveau					
--	--	--	--	--	--

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les facteurs de l'entreprise sociale au dilemme entre les objectifs

	1 en total désaccord	2 en désaccord	3 plutôt en désaccord	4 plutôt d'accord	5 entièrement d'accord
1. Contribuer avec la mission sociale au développement du pays 2. La création d'offre et des solutions communes uniques dans l'alliance 3. Innovation dans les processus de création de valeur sociale 4. Utiliser les compétences acquisés 5. Gagner argent					

Entrepreneuriat

La mise en commun des ressources humaines (la dynamique et évolution affective) liées aux questions suivantes:

	1 en total désaccord	2 en désaccord	3 plutôt en désaccord	4 plutôt d'accord	5 entièrement d'accord
1. Les conflits liés aux processus avec le client 2. La performance dans l'utilisation et la pratique des processus 3. Les très hautes ambitions de l'entrepreneur 4. Les aventures entrepreneuriales					

Les actions communes à travers des problèmes économiques

	1 en total désaccord	2 en désaccord	3 plutôt en désaccord	4 plutôt d'accord	5 entièrement d'accord
1. Conflits liés aux processus de partager ressources 2. Difficultés de fonctionnements 3. Nécessité des ajustements					

Les actions communes d'implication sociale

	1 en total désaccord	2 en désaccord	3 plutôt en désaccord	4 plutôt d'accord	5 entièrement d'accord
1. Perte d'identité 2. Implication du travail 3. Difficultés de communication 4. Implication liée dans les capacités organisationnelles 5. Ajustements des objectifs					

Pour obtenir la réussite de l'entreprise sociale les projets doivent:

	1 en total désaccord	2 en désaccord	3 plutôt en désaccord	4 plutôt d'accord	5 entièrement d'accord
1. L'entreprise sociale doit s'adapter aux éventualités 2. L'entreprise sociale doit entretenir des rapports avec des personnes importantes 3. L'entreprise sociale doit avoir une éthique et des valeurs					

4. L'entreprise sociale doit jouir de nombreux appuis					
5. L'entreprise sociale doit attacher une grande importance à la confidentialité					

Orientation

Quel type de risque prenez-vous dans votre entreprise sociale ?

1. On ne prend pas de risque
2. Quelques risques
3. Un risque modéré
4. Prendre le risque
5. Prendre des grands risques

Quelle stratégie utilisez-vous dans votre entreprise sociale ?

1. Proactive (agir pour provoquer des changements souhaités)
2. Réactive (réagir rapidement au changement de l'environnement)
3. Préactive (se préparer au travers de changement anticipés)

Dans les aspects suivants, Quel aspect le plus satisfait et Quel aspect le moins satisfait des personnes âgées ?

L'aspect que plus le satisfait

1. L'harmonie des personnes âgées avec leur famille
2. Leur vie affective
3. Leur santé
4. Leurs occupations dans la maison de retraite

L'aspect que moins le satisfait

1. L'harmonie des personnes âgées avec leur famille
2. Leur vie affective
3. Leur santé
4. Leurs occupations dans la maison de retraite

Comment est que vous regarde les maisons gériatriques ?

	1 très mauvais	2 mauvais	3 acceptable	4 bon	5 très bon
Aujourd'hui					
Il y a 5 ans					
Après 5 de ans					

Qu'est-ce que le plus et moins le préoccupe des personnes âgées aux maisons gériatriques

Le plus le préoccupe

1. Le temps libre dont on dispose
2. La maison de retraite dans laquelle on vit
3. La qualité environnementale où l'on vit
4. La possibilité d'acheter les choses que la personne désire

Le moins le préoccupe

1. Le temps libre dont on dispose
2. La maison de retraite dans laquelle on vit
3. La qualité environnementale où l'on vit
4. La possibilité d'acheter les choses que la personne désire

Les innovations de l'entreprise sociale

Indiquez vos degrés d'accord ou de désaccord selon les propositions suivantes des innovations de l'entreprise sociale

	1 sans aucune importance	2 peu d'important	3 ni peu ni beaucoup	4 important	5 très important
1. Les innovations dans le service social offertes aux personnes âgées					
2. Les changements introduits dans le service offert relatif à l'offre de la concurrence					
3. Les investissements qui sont réalisés dans l'innovation					
4. Nos investissements dans l'infrastructure de prestation du service social					

La performance dans le service social

L'état de santé de la nouvelle entreprise sociale

1. L'entreprise sociale a eu une évolution du nombre de personnes âgées inscrites
- 1 en total désaccord, 2 en désaccord, 3 plutôt en désaccord, 4 plutôt d'accord, 5 entièrement d'accord

2. L'entreprise sociale a eu une évolution du chiffre d'affaires et bénéfice économique net
1 en total désaccord, 2 en désaccord, 3 plutôt en désaccord, 4 plutôt d'accord, 5 entièrement d'accord

3. Comment est la nouvelle structure de rentabilité financière (structure de coûts et Marges d'Utilité) de votre entreprise sociale ?
1 en total désaccord, 2 en désaccord, 3 plutôt en désaccord, 4 plutôt d'accord, 5 entièrement d'accord

4. Comment est la Santé financière de votre entreprise sociale ?
1 en total désaccord, 2 en désaccord, 3 plutôt en désaccord, 4 plutôt d'accord, 5 entièrement d'accord

5. Comment est le Retour sur investissement/ répartition des sources de revenus dans l'entreprise sociale ?
1 en total désaccord, 2 en désaccord, 3 plutôt en désaccord, 4 plutôt d'accord, 5 entièrement d'accord

6. L'entreprise sociale a un rendement interne
1 en total désaccord, 2 en désaccord, 3 plutôt en désaccord, 4 plutôt d'accord, 5 entièrement d'accord

L'état de santé de la nouvelle entreprise sociale est appui sur l'amélioration et la performance financière. Indiquez vos degrés d'accord ou de désaccord selon les propositions suivantes:

	1 en total désaccord	2 en désaccord	3 plutôt en désaccord	4 plutôt d'accord	5 entièrement d'accord
1. Êtes-vous satisfait des ressources financières de l'entreprise sociale ?					
2. Avez-vous enregistré une amélioration financière dans l'entreprise sociale ?					
3. L'amélioration financière est due essentiellement aux visions stratégiques des dirigeants					
4. Les revenus financiers produits par l'entreprise sociale sont suffisants					
5. Les revenus produits viennent des					

alliances stratégiques (État, entreprise privée, bénévoles coopération nationale et coopération internationale)					
---	--	--	--	--	--

La satisfaction de l'entrepreneur social

Indiquez vos degrés d'accord ou de désaccord selon les propositions suivantes sur la satisfaction de l'entrepreneur social

	1 tout à fait insatisfait	2 très insatisfait	3 ni satisfait ni insatisfait	4 plutôt satisfait	5 très satisfait
1. L'entreprise sociale encourage le travail en équipe 2. Les employés ressentent de l'enthousiasme pour le projet social 3. L'entreprise sociale a une image et une identité accessibles 4. L'entreprise sociale a une trajectoire et une reconnaissance dans le travail social 5. L'entreprise sociale a suscité un grand enthousiasme					

Êtes-vous satisfait avec la performance économique de la nouvelle entreprise sociale.

	1 totalement insatisfait	2 très insatisfait	3 ni satisfait ni insatisfait	4 plutôt satisfait	5 très satisfait
1. Satisfaction en raison du chiffre d'affaires atteint 2. Satisfaction en raison du nombre atteint de personnes âgées alcancé 3. Satisfaction de par la santé financière					

4. Satisfaction des résultats de l'entreprise sociale dans sa conception totale					
---	--	--	--	--	--

Avez-vous une satisfaction de l'aventure entrepreneuriale sur:

	1 totalement insatisfait	2 très insatisfait	3 ni satisfait ni insatisfait	4 plutôt satisfait	5 très satisfait
1. Vous avez réussi les propos de l'entreprise sociale					
2. Vous avez réussi dans les goals de l'entreprise sociale					
3. Vous avez réussi vos rêves dans l'entreprise sociale					

En conclusion

Indiquez vos degrés d'accord ou de désaccord selon les propositions suivantes pour la survie de l'entreprise sociale

Consolidation

	1 tout à fait insatisfait	2 très insatisfait	3 ni satisfait ni insatisfait	4 plutôt satisfait	5 très satisfait
1. L'accès au champ social					
2. L'accès aux clients					
3. L'approvisionnement					
4. Les situations financières					
5. L'organisation de l'entreprise sociale et la gestion					
6. Les partenaires investisseurs					
7. Les changements culturels					
8. La performance et pratique des processus					

Diversification et succès entrepreneurial

	1 tout à fait insatisfait	2 très insatisfait	3 ni satisfait ni insatisfait	4 plutôt satisfait	5 très satisfait
1. L'accès au champ social 2. L'accès aux clients 3. L'approvisionnement 4. Les situations financières 5. L'organisation de l'entreprise sociale et la gestion 6. Les partenaires investisseurs 7. Les changements culturels 8. La performance et pratique des processus					

Annexe 14. Les entreprises sociales interrogées à l'étude qualitative (associations qui poursuivent buts économiques et sociaux)

<i>Maisons de Retraites Gériatriques à Bucaramanga-Colombie</i>	<i>Directeur</i>	<i>Adresse</i>	<i>Téléphone</i>
ANGE DE LA GARDE (Ángel de la Guarda)	Sandra Vargas	Carrera 28 # 13 A – 07	6914583/6345308/ 3012324888
TETE DE COTON (Cabecitas de Algodón) avant une raison sociale (Foundation par Colombie)	Alcira Ortiz	Carrera 16 # 67-20 la victoria	6477819/3164959798
RUITOQUE CASA MAYOR (Ruitoque Casa Mayor)	Albeiro Vargas Romero	Ruitoque bajo-autopista Bucaramanga-Floridablanca a 4.8 km vía Acapulco-conjunto Vizcaya	6388521/3167517282
MARIA GUADALUPE (María Guadalupe) avant une raison sociale (Arcangel Uriel)	Yolanda Oliveros	Calle 52 A # 31 – 44 cabecera	6434325
VIEUX HEUREUX (Viejito Feliz)	John Jairo Rodríguez y Blanca Janeth Villamizar	Carrera 35 # 37-30 el prado	6456404
GOTHIQUES DE L'AMOUR (Goticas de Amor)	Magdalena Roa	Calle 103 # 23 A – 31 provenza	6318935
ANNÉES MERVEILLEUSES (Años Maravillosos)	Claudia Rocío Vargas Medina	Carrera 28 # 55 A – 43	3158850367/6474485
FOYER CHEMINS DE LUMIERE (Hogar Caminos de Luz)	Laura Calderón	Calle 37 # 25-39	6359374
AIMER ET SERVIR (Amar y Servir)	Victoria Ferreira	Calle 42 # 29 – 85	6358083/6358117
PLÉNITUDE (Plenitud)	Gloria Ortíz Rangel	Calle 13 # 25 – 23	6457326
AVOIR DES CHEVEUX BLANCS ET ETRE HEUREUX (Fundación Canitas Felices)	Carmen de Montaña	Carrera 22c # 35b – 27	6999021
ACARI (Acari)	Laritz Alarcón	Valle de Ruitoque km 3.6 vía trinitarios-Acarí Floridablanca	3102098927/ 3214514475
FONDATION ALBEIRO VARGAS ET ANGES GARDIENS "FAVAC" (Fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios)	Albeiro Vargas Romero	Vía Rionegro, Km 1	6406952
RENACER (Renacer)	Leticia Daza Pinilla	Calle 62 # 32 – 95 conucos Carrera 39 # 46 – 44 Cabecera	6476444 6473765

Annexe 15. Les caractéristiques prédominantes des entrepreneurs sociaux interrogés

Expérience et compétences acquises par les entrepreneurs sociaux

En ce qui concerne les résultats des données qualitatives, plus de la moitié des entrepreneurs sociaux interrogés ont une expérience sociale et sont suffisamment qualifiés pour diriger, avec des visions stratégiques, une entreprise sociale. A ce sujet, le capital humain s'exprime à travers le savoir-faire (Nonaka & Takeuchi (1995); Zahra & George (2002), et on obtient des ressources intangibles à travers la connaissance de l'entrepreneur social et l'expérience afin d'opérationnaliser le capital humain (Drew 1996). Cette expertise se fait à travers une trajectoire sur l'activité de l'entreprise sociale aux Business Models Sociaux. Les entrepreneurs ont une expérience nécessaire avant de commencer leur première entreprise sociale (Tableau 1) et ont une expérience suffisante dans l'activité actuelle, une expérience professionnelle et des compétences acquises dans le secteur social (Tableau 2).

Tableau 1. Une expérience avant de commencer votre première entreprise sociale

Nombre d'année d'expérience	Nb. Cit.
1 inexpérience	
2 début d'expérience	
3 expérience normale	2
4 expérience nécessaire	9
5 expérience suffisante	3
Total	14

Tableau 2. Expérience activité actuelle, expérience professionnelle, compétences

Catégorie	Inexpérience	début d'expérience	expérience normale	expérience nécessaire	expérience suffisante
	1	2	3	4	5
Expérience activité actuelle				5	9
Expérience professionnelle		2	12		
Compétences	3	6	5		

Réseau Social

La plus grande majorité des entrepreneurs interrogés mentionnent avoir créé des réseaux sociaux à travers des réseaux personnels et relationnels pour leur entreprise sociale. Dès lors, les entrepreneurs sociaux interrogés mentionnent l'importance des réseaux pour l'obtention de ressources économiques et l'établissement de relations entre l'entrepreneur et l'entourage personnel et professionnel de la communauté sociale.

Tableau 3. Importance du réseau relationnel

Catégorie	très mauvaises	mauvaises	ni bonnes ni mauvaises	bonnes	très bonnes
	1	2	3	4	5
1. Relations avec les ami(e)s		1	3	6	4
2. Relations avec le Gouvernement				5	9
3. Relations avec l'entreprise privée				9	5
4. Relations avec les bénévoles			2	5	7
5. Relations avec les conseillers (comptables, avocats, administrateurs d'entreprises)				6	8
6. Relations avec l'entourage professionnel (fournisseurs, clients)			1	6	7
7. Relations avec les structures d'accompagnement social (psychologues, nutritionnistes, etc).				5	9

Selon le Tableau 3, les entrepreneurs interrogés reconnaissent avoir été soutenus par les réseaux des ami(e)s, le Gouvernement, l'entreprise privée, les bénévoles, les conseillers (comptables, avocats, administrateurs d'entreprises, etc.), l'entourage professionnel (clients, fournisseurs, etc), les structures d'accompagnement social, etc.

Tableau 4. Appartenance à un entourage d'entrepreneurs sociaux

Catégorie	très mauvaises	mauvaises	ni bonnes ni mauvaises	bonnes	très bonnes
	1	2	3	4	5
Le statut socio-économique de l'association (association santanderienne de personnes âgées)				2	12

L'appartenance à une famille d'entrepreneurs sociaux (Ashoka)	9	5			
Les partenaires investisseurs	7	1	4		2

Le Tableau 4 montre que plus de la moitié des entrepreneurs sociaux interrogés appartiennent à un entourage d'entrepreneurs sociaux, et ils font partie de l'association santanderienne de personnes âgées. Les ressources proviennent de réseaux sociaux quant au fonctionnement de l'entreprise sociale.

Les objectifs de l'entreprise sociale

Le Tableau 5 et le Tableau 6 montrent les objectifs de l'entreprise sociale liés à des raisons d'efficience et le dilemme entre objectifs (la pression sur l'entreprise sociale). Ainsi donc, Ils sont liés aux visions de l'entrepreneur de canaliser ressources humaines intellectuelles, pour contribuer au développement économique et social de leur Business Model Social. Dans cette dimension les objectifs de l'entreprise sociale présentent des situations complexes de facteurs négatifs de pression et positifs d'efficience.

Tableau 5. Les facteurs de l'entreprise sociale aux raisons d'efficience

Catégorie	en total désaccord	en désaccord	plutôt en désaccord	plutôt d'accord	entièrement d'accord
	1	2	3	4	5
1. L'obtention de ressources propres par l'auto-soutenance				6	8
2. La recherche d'une indépendance			3	6	5
3. Apporter et soutenir les nécessités de l'entreprise			1	5	8
4. Chercher un status social dans la société				3	11
5. Exploiter les opportunités				7	7
6. Une valeur joint pour le client final				4	10
7. Engagement à un plus haut niveau			11	1	2

Tableau 6. Les facteurs de l'entreprise sociale au dilemme entre les objectifs

Catégorie	en total désaccord	en désaccord	plutôt en désaccord	plutôt d'accord	entièrement d'accord
	1	2	3	4	5
1. Contribuer avec la mission sociale au développement du pays				3	11
2. La création d'offre et des solutions communes uniques dans l'alliance		3	4	5	2
3. Innovation dans les processus de création de valeur sociale			6	7	1
4. Utiliser les compétences acquis				8	6
5. Gagner argent				6	8

La pression sur l'entreprise sociale: cette régulation est citée par Peng (2009), par laquelle les entreprises sociales appartenant à les communautés sociales à travers la mission sociale et l'engagement social, les nécessités des ressources et les visions des entrepreneurs sociaux. Il faut, par conséquent, satisfaire les multiples nécessités et donner une réponse aux problèmes sociaux.

Les visions des entrepreneurs et la satisfaction sociale dans la conduite des entreprises sociales cherchent à mieux subvenir à leurs besoins des organisations sociales, à travers des appuis propres ou au moyen de réseaux sociaux. Selon notre enquête, la nécessité de compter sur les ressources de l'entreprise sociale, fait que les entrepreneurs ressentent un besoin de reconnaissance sociale pour être admirés par les proches et la communauté sociale.

Plus de la moitié des entrepreneurs interrogés voient les maisons de retraite à travers des aspects qui satisfont les personnes âgées: la santé des personnes âgées et les aspects les plus préoccupants: la maison de retraite dans laquelle vivent les personnes âgées et pour finir, les aspects les moins préoccupants concerne la vie affective (Tableau 7). En outre, l'aspect qui préoccupe le plus les personnes âgées des maisons de retraites est: la maison de retraite dans laquelle elles vivent et l'aspect le moins préoccupant des personnes âgées est le temps libre dont elles disposent (Tableau 9). Par ailleurs, en recourant à la prospective, parmi les entrepreneurs interrogés, plus de la moitié voient les maisons gériatriques très bon aujourd'hui, il y a 5 ans, bon et après, 5 ans très bon (Tableau 8).

Tableau 7. L'aspect le plus satisfait et le moins satisfait des personnes âgées

Catégorie	L'harmonie des personnes âgées avec leur famille	Leur vie affective	Leur santé	Leurs occupations dans la maison de retraite
	1	2	3	4
L'aspect que plus le satisfait des personnes âgées	5		9	
L'aspect que moins le satisfait des personnes âgées		9		5

Tableau 8. La prospective dans les maisons gériatriques

Catégorie	très mauvais	mauvais	acceptable	bon	très bon
	1	2	3	4	5
Aujourd'hui				6	8
Il y a 5 ans			7	7	
Après de 5 ans				2	12

Tableau 9. L'aspect que le plus et moins le préoccupe des personnes âgées à les maisons de retraite

Catégorie	Le temps libre dont on dispose	La maison de retraite dans laquelle on vit	La qualité environnementale où l'on vit	La possibilité d'acheter les choses que la personne désire
	1	2	3	4
Le plus le préoccupe		11	3	
Le moins le préoccupe	9			5

L'externalité aux processus d'interprétation des organisations sociales

Le Tableau 10 montre les visions stratégiques des entrepreneurs pour la conduite des entreprises sociales et le succès de leurs affaires sociales sont un soutien externe pour l'interprétation de la formation des projets sociaux. Cet externalité aux processus corrobore les résultats de l'étude de Daft & Weick (1984) selon lesquels les entreprises sociales dépendent de facteurs provenant de l'environnement externe, et seraient caractérisées par un contrôle rigoureux dans les processus internes des activités sociales pour la continuité entrepreneuriale.

Tableau 10. L'externalité aux processus d'interprétation des organisations sociales

Pour obtenir succès:

Catégorie	en total désaccord	en désaccord	plutôt en désaccord	plutôt d'accord	entièrement d'accord
	1	2	3	4	5
L'entreprise sociale doit s'adapter aux éventualités				2	12
L'entreprise sociale doit entretenir des rapports avec des personnes importantes			5	6	3
L'entreprise sociale doit avoir une éthique et des valeurs				5	9
L'entreprise sociale doit jouir de nombreux appuis				6	8
L'entreprise sociale doit attacher une grande importance à la confidentialité				7	7

L'orientation « individualiste » versus entrepreneuriale

Le Tableau 11 remarque que les 14 entrepreneurs interrogés prennent des risques moyens dans leurs entreprises sociales pour avoir la continuité entrepreneuriale aux Business Models Sociaux. Parmi les 14 entrepreneurs interrogés, il n'y en a que 2 qui prennent un risque modéré. Nous pouvons dire que les entrepreneurs enquêtés montrent des attitudes prudentes face au risque au service social, et leurs prises de décisions sont mesurées et calculées.

Tableau 11. Quel type de risque prenez-vous dans votre entreprise sociale ?

Attitude vis-à-vis du risque	Nb. Cit.
1 On ne prend pas de risque	12
2 Quelques risques	
3 Un risque modéré	2
4 Prendre le risque	
5 Prendre des grands risques	
Total	14

Les entrepreneurs interrogés sont prudents dans la prise de risque dans la continuité des Business Models Sociaux. Ils adoptent une attitude réactive dans leurs entreprises sociales en réagissant rapidement au changement de l'environnement. Et seul, un petit nombre d'entrepreneurs sociaux interrogés manifestent une réaction proactive qui consiste à se préparer à travers des changements anticipés dans les entreprises sociales. Cependant, le Tableau 12 et le Tableau 13 montrent que la plus grande majorité des entrepreneurs éprouve une volonté d'action réactive. De même, Ils sont d'accord sur l'importance des investissements dans la technologie, la coopération avec les parties prenantes, et montrer aussi de l'innovation au service social.

Tableau 12. La stratégie des entrepreneurs sociaux

Stratégie	Nb. Cit.
1 Proactive (agir pour provoquer des changements souhaités)	
2 Réactive (réagir rapidement au changement de l'environnement)	12
3 Préactive (se préparer au travers de changement anticipés)	2
Total	14

Tableau 13. Les innovations de l'entreprise sociale

Catégories	sans aucune importance	peu d'important	ni peu ni beaucoup	important	très important
	1	2	3	4	5
1 Les innovations dans le service social offertes aux personnes âgées				6	8
2 Les changements introduits dans le service offert relatif à l'offre de la concurrence				5	9
3 Nos investissements qui sont réalisés dans l'innovation				6	8

4 Nos investissements dans l'infrastructure de prestation du service social				5	9
Total					

Les résultats de l'analyse avec les entrepreneurs interrogés sur trois variables: ils ne prennent pas de risque avec une attitude prudente face au risque. La réaction à l'entreprise sociale et l'innovation au service social montrent que les visions des entrepreneurs ont une orientation entrepreneuriale qui se caractérise par un comportement réactif et innovateur dans les Business Models Sociaux, pour le développement et la croissance de leurs entreprises sociales.

Tableau 14. La continuité entrepreneuriale

Catégories	Tout à fait insatisfait	très insatisfait	ni satisfait ni insatisfait	plutôt satisfait	très satisfait
	1	2	3	4	5
1. L'accès au champ social			1	5	8
2. L'accès aux clients			2	3	9
3. L'approvisionnement			3	5	6
4. Les situations financières			3	5	6
5. L'organisation de l'entreprise sociale et la gestion			2	4	8
6. Les partenaires investisseurs			3	3	8
7. Les changements culturels			3	2	9
8. La performance et pratique des processus			1	6	7

Les visions stratégiques des entrepreneurs interrogés montrent une orientation entrepreneuriale guidée par les objectifs de l'entreprise sociale. Ainsi, le Tableau 14 montre que près de 50% des entrepreneurs interrogés cherchent à obtenir une continuité entrepreneuriale. Les entrepreneurs préfèrent lutter pour maintenir leurs Business Models Sociaux afin de contribuer à résoudre les problèmes sociaux de la communauté sociale.

Tableau 15. Diversification et succès entrepreneurial

Catégories	Tout à fait insatisfait	très insatisfait	ni satisfait ni insatisfait	plutôt satisfait	très satisfait
	1	2	3	4	5
1. L'accès au champ social			3	4	7
2. L'accès aux clients			3	4	7
3. L'approvisionnement			2	4	8
4. Les situations financières			2	5	7
5. L'organisation de l'entreprise sociale et la gestion			2	4	8
6. Les partenaires investisseurs			2	3	9
7. Les changements culturels			3	2	9
8. La performance et pratique des processus			3	3	8

Ainsi, près de la moitié des entrepreneurs interrogés préfèrent lutter pour obtenir la continuité de leur entreprise sociale. Leurs visions stratégiques montrent la diversification dans leurs activités sociales afin d'arriver au succès entrepreneurial (Tableau 15).

Annexe 16. Guide d'entretien qualitative

La nature de la relation sociale de l'entreprise sociale avec la communauté sociale

1. Est-ce que vous êtes d'accord que la performance au développement des processus, notamment à cause des relations sociaux avec la communauté sociale ?
2. Comment pourrait votre entreprise sociale se bénéficier des relations sociales avec la communauté sociale ?
3. Est-ce que vous échangez avec les membres de la communauté sociale et quelle est la nature de ces échanges ?
4. Est-ce que les visions des entrepreneurs sociaux ont un rôle prédominant avec la communauté sociale ?
5. Comment pouvez-vous considérer une relation idéale de l'entreprise sociale avec la communauté sociale et l'implication des travaux sociales ?

La Légitimité du Business Model Social

1. Est-ce que vous pensez chercher la légitimité à son Business Model Social ?
2. Est-il vraiment important pour l'entreprise sociale avoir une orientation vers les services sociales compatibles avec les valeurs sociales ?

3. Est-ce que le financement de votre entreprise sociale doit provenir principalement des revenus des services sociaux associés ?
4. Est-ce que vos développeurs dans le Business Model social détiennent vraiment un rôle important dans la communauté sociale ?
5. Est-ce que vous pensez que les contributions des entreprises sociales ont logiques d'adaptation pour la survie des communautés sociales ?

Les objectifs de l'entreprise sociale

1. Est-ce que vous pouvez me mentionner le système de contrôle utilisé par votre entreprise sociale ?
2. Est-ce que vous êtes d'accord avec le système de contrôle utilisé par votre entreprise sociale ?
3. Comment est le système de régulation de votre entreprise sociale ?

Les stratégies des entrepreneurs sociaux employées à l'entreprise sociale

1. Est-ce que l'existence de visions stratégiques des entrepreneurs sociaux à l'entreprise sociale montre les différents types de stratégies ?
2. Quels sont les techniques employées par les dirigeants des entreprises sociales à la mise en place d'une réponse stratégique ?
3. Est-ce que votre stratégie utilisée par votre entreprise sociale s'adapte à l'exigence initiée par la communauté sociale ?
4. Quels sont les actions pour développer son Business Model Social ?
5. Comment a été la technique utilisée par l'entreprise sociale comme réponse stratégiques à la communauté sociale ?

Questions sur les composantes du Business Model Social (modèle RCOV)

Ressources (R)

Quelles sont vos ressources pour le développement de son modèle d'affaire social ?

Compétences (C)

Quelles sont les compétences principaux de votre entreprise sociale ? par exemple: le savoir-faire particulier, une expertise particulière, une méthode particulière pour la prestation du service social

L'organisation interne et externe (O)

Comment est l'organisation interne des processus afin de proposer votre offre de services sociaux ?.

Avez-vous recours à des partenaires, parties prenantes (*stakeholders*) ou vinculation d'eux au project social pour le développement des tâches ?

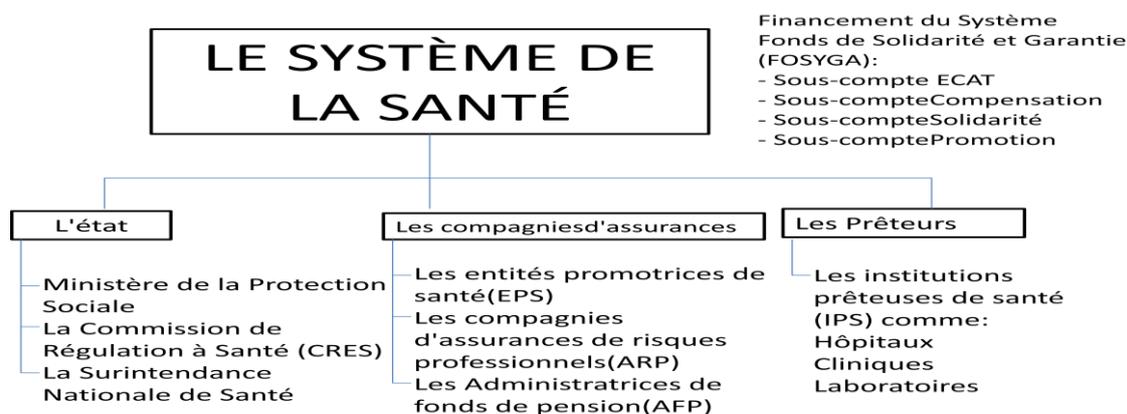
La proposition de valeur sociale (V)

Quelle est votre offre en services sociaux ?

Quelle est votre marché cible de personnes âgées ?

Annexe 17. Le Système Général de Sécurité Sociale en Colombie

Le Système de Santé en Colombie, régi par la loi 100 de 1993, crée le système de sécurité sociale intégrale. Il inclut:



2.1. L'État: agit comme entité de coordination, direction et contrôle. Ses organismes sont: le Ministère de la Protection Sociale, la Commission de Régulation de la Santé (CRES) et la Superintendance Nationale de Santé qui surveille et contrôle les acteurs du système.

2.2. Les Compagnies d'Assurances:

Ce sont des entités publiques ou privées qui assurent la population, agissent comme des intermédiaires et sont les administrateurs des ressources que l'État pourvoit sous forme de prime annuelle (*Unité de Paiement par Capitation* – UPC) - et les prestataires de services de santé. Ce sont les entités promotrices de santé (EPS), les administrateurs de fonds de pension (AFP) et les compagnies d'assurances des risques professionnels (ARP).

Les entités d'assurances comprennent: les entités promotrices de santé (EPS), les compagnies d'assurances de risques professionnels (ARP) et les administrateurs de fonds de pension (AFP).

a. Les entités promotrices de santé (EPS): leur fonction est d'organiser et garantir la prestation des services de santé qui se trouvent dans le POS (Plan Obligatoire de Santé). Pour qu'un utilisateur s'affilie au système, il peut le faire selon deux modèles d'assurance:

- Le système de régime contributif: tous les employés et employeurs s'affilient moyennant versement d'un apport mensuel couvrant la santé et la pension.

- Le système de régime subventionné: celui-ci inclut toutes les personnes sans ressources et vulnérables où les services de santé reçoivent des subventions de solidarité d'autres entités participant au système. L'EPS contributive et l'EPS subventionnée sont responsables de l'affiliation, du registre des affiliés et de la collecte de ses apports. Les EPS ont des contrats avec les IPS (les hôpitaux, les cliniques, les laboratoires, etc.) pour la prestation des services de santé. La Superintendance de la Santé est la responsable qui définit quelles sont les organisations privées qualifiées pour opérer comme entreprises promotrices de santé (EPS) en se basant sur leur infrastructure, leur capital, le nombre d'utilisateurs affiliés, leur fonctionnalité et leur couverture. Les EPS doivent garantir à ses affiliés le POS et, pour s'acquitter de cette obligation, elles doivent conformer un réseau de services ayant ses propres institutions de santé ou faire des contrats de services avec d'autres entreprises de santé ou IPS.

b. Les compagnies d'assurances de risques professionnels (ARP): obligent tout employeur à affilier ses employés à une ARP. Avec cette affiliation, on couvre tous les frais de santé occasionnés par les accidents ou les maladies de professionnelles, ainsi que le paiement des jours d'incapacité. L'attention, suite aux accidents ou aux maladies, sera rendue par l'EPS dans laquelle se trouve l'affilié, et celui qui a la fonction de gérer les frais occasionnés, à l'ARP. La valeur totale de l'apport est communiquée à l'employeur.

c. Administrateurs de fonds de pensions (AFP): ce sont des institutions financières à caractère révisionnel, contrôlées par la Surintendance Financière de Colombie, dont l'objet exclusif est l'administration et le maniement de fonds et plans de pensions du régime d'épargne individuelle de solidarité et des primes de fin de carrière. Son rôle au secteur santé se limite au paiement de mensualités au FOSYGA (Fonds de Solidarité et de Garantie), en déduisant le montant correspondant des pensions qui sont administrées pour l'affiliation au régime contributif des retraités.

2.3. Les prêteurs: sont les institutions prestataires de santé (IPS), tels les hôpitaux, les cliniques, les laboratoires, etc., qui rendent directement un service aux utilisateurs et apportent toutes les ressources nécessaires pour la santé et la prévention de la maladie.

Les Institutions prestataires de services de santé (IPS) comprennent les hôpitaux, les cliniques, les laboratoires, les cabinets, etc. qui rendent un service de santé. Elles peuvent être publiques ou privées. A des fins de classification à des niveaux de complexité et d'attention, celles-ci se caractérisent, selon le type de services qui les habilitent et les accréditent, en fonction de leur capacité réelle, leur technologie et leur personnel selon les procédures et les interventions qu'elles sont capables de réaliser. Selon une étude du Ministère de la Protection Sociale sur les IPS étudiées, 84,3% correspondent au premier niveau d'attention, 13,4% au deuxième et 2,3% au troisième, selon ces caractéristiques ¹⁶:

Complexité moyenne: ce sont des institutions qui disposent d'une attention de spécialités basiques, telles que: pédiatrie, chirurgie générale, médecine interne, orthopédie et gynéco-obstétrique, avec une disponibilité 24 heures sur 24 pour l'admission et les urgences, et qui offrent des services de consultation externe de spécialiste et de laboratoires de grande complexité, ce que représente le deuxième niveau d'attention.

Haute complexité: comprenant des services de haute complexité qui incluent des spécialités telles que la neurochirurgie, la chirurgie vasculaire, la pneumologie, la néphrologie, la dermatologie, etc., avec une attention de spécialistes 24 heures sur 24, avec consultations, service d'urgences, radiologie interventionniste, médecine nucléaire, unités spéciales comme les soins intensifs et une unité rénale. Ces institutions, avec des services de haute complexité, s'occupent du troisième niveau d'attention qui inclut des cas ou des traitements considérés comme coûts élevés pour le POS.

- Financement du Système: Fonds de Solidarité et la Garantie (FOSYGA)

Le Gouvernement octroie les ressources de santé qui sont gérées par le Fonds de Solidarité et de Garantie (FOSYGA) créé par l'article 218 de la loi 100 de 1993 et l'article 1 du Décret 1283 du 23 juillet 1996, inscrit au Ministère de la Protection Sociale et dont les comptes financiers se distribuent en sous-comptes pour couvrir tous les fronts du système de sécurité sociale.

¹⁶ Politique Nationale de Prestation de Services de Santé - Ministère de la Protection Sociale. Bogotá D.C., novembre 2005 ISBN 958-97166-4-4

Annexe 18. Législation colombienne sur la personne âgée (normes, lois, décrets, constitution politique de la Colombie de 1991, résolution)

NORME (LOI, DÉCRET, RÉOLUTION)	LES ASPECTS PRINCIPAUX A RETENIR:
<p>Loi 29 de 1975 (Modifiée par la loi 687 de 2001)</p> <p>La loi n'a jamais pu être appliquée</p>	<p>Faculté du Gouvernement National établissant la protection de la vieillesse, en créant le Fonds National de la Vieillesse non Protégée et pour qui sont édictées les dispositions nécessaires tendant à favoriser les personnes âgées de 60 ans sans ressources économiques leur permettant de vivre dignement. Les services que le Gouvernement National assurera aux personnes âgées pour leur protection sont: le logement, l'habillement, l'alimentation, l'attention médicale et hospitalière, les services complets d'odontologie et de chirurgie. Les frais funéraires sont également couverts.</p> <p>Abrogée partiellement par la Constitution Politique de 1991.</p>
<p>Loi 48 de 1986 (Modifiée par la Loi 687 de 2001)</p>	<p>On autorise les assemblées départementales, les conseils d'intendance et commissariats, ainsi que le Conseil Municipal du District de Bogotá, à émettre un timbre (jusqu'à un montant de \$500.000.000 de pesos) comme apport à la construction, aux fournitures et au fonctionnement des centres de bien-être des personnes dans chacune de ses entités territoriales.</p>
<p>Décret 57 de 1988</p>	<p>Par lequel on régleme le fonds de santé mentale et l'assistance aux personnes âgées abandonnées de Bogotá, créé par l'accord 17 de 1987.</p>
<p>Constitution Politique de Colombie de 1991</p>	<p>Article 46. L'État, la société et la famille concourront pour assurer la protection et l'assistance des personnes du troisième âge et promouvoir leur intégration à la vie active et communautaire. L'État leur garantira les services de la sécurité sociale intégrale et l'aide alimentaire en cas d'indigence.</p> <p>Les articles 47,48 et 49 la complètent</p>
<p>Résolution 7020 de 1992 "Droits de la personne âgée"</p>	<p>Basée sur l'article 46 de la C.P.C, elle constitue le premier apport relatif à une législation sur les droits des personnes âgées. En établissant comme des droits, les dispositions suivantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le droit qui reconnaît la vieillesse comme la période la plus significative de la vie humaine, de par son expérience et sa sagesse par le même fait d'être une personne âgée. 2. Le droit à exercer une activité ou une occupation pour le bien de sa santé mentale et physique. 3. Le droit de faire usage de sa liberté de conscience, de pensée et de choix. 4. Le droit d'avoir accès aux services de promotion, prévention, traitement et réhabilitation de la santé. 5. Le droit d'être traité à chaque instant avec respect et dignité que mérite sa condition de personne et son âge. 6. Le droit de ne pas être discriminé et qualifié comme malade de par sa condition de personne âgée.

	<p>7. Le droit à une attention médicale humanisée, à un traitement digne et respectueux de son corps, de ses attentes et de sa vie privée.</p> <p>8. Le droit de recevoir des services et les programmes intégraux de santé qui répondent à ses nécessités spécifiques, conformément à son état général de santé.</p> <p>9. Le droit de la personne âgée à l'accès à l'information sur ses soins et son état de santé, au bénéfice de sa propre estime et au respect de sa personne.</p> <p>10. Le droit à un environnement de travail et des conditions de vie qui n'affectent pas sa vulnérabilité.</p> <p>11. Le droit dans lequel ses connaissances, attitudes et pratiques culturelles de la santé sont prises en compte, valorisées et respectées.</p> <p>12. Le droit à un rôle protagoniste dans les espaces de participation communautaire de la santé et les différents espaces de prise de décisions du système de santé.</p> <p>13. Le droit à être informé sur sa situation de santé et de recevoir un traitement adéquat, en respectant son consentement pour cette prestation.</p> <p>14. Le droit à recevoir des aides spirituelles ou religieuses.</p> <p>15. Le droit à ne pas rentrer en institution sans son consentement.</p> <p>16. Le droit à une mort tranquille et digne.</p>
Loi 100 de 1993 S.G.S.S livre IV "Services Complémentaires"	Le chapitre IV de la loi 100 de 1993 prévoit l'octroi de services sociaux complémentaires pour la personne âgée en matière d'éducation, de culture, de récréation, de tourisme et de préparation à la retraite. Il établit les conditions requises pour accéder aux allocations et les motifs de la perte de ce bénéfice. Il définit la gestion et le contrôle de la prestation et requiert que les municipalités et les districts garantissent l'infrastructure de bien-être et qu'elles élaborent un plan de services complémentaires pour le troisième âge, comme tâche du plan de développement municipal ou du district...
Loi 687 de 2001 (Modifiée dans sa presque totalité par la Loi 1276 de 2009)	Au moyen de laquelle est modifiée la loi 48 de 1986, qui autorise l'émission d'un timbre fiscal pour les fournitures et le fonctionnement des Centres de Bien-être de la personne âgée, les institutions et les centres de vie du troisième âge.
Décret 3039 de 2007 "Plan National de Santé Publique (PNSP) 2007-2010"	Établit à l'intérieur des buts de PNSP: 3. De faire face aux défis du vieillissement de la population et la transition démographique Ce n'est pas une norme spécifique sur la personne âgée, mais cependant, elle est d'un grand intérêt en ce qui concerne son importance pour la période quadriennale 2007-2010.
Loi 1171 de 2007	1. Un escompte de cinquante pour cent (50%) aux guichets, pour des spectacles publics, culturels, sportifs, artistiques et de récréation.

<p>“Bénéfices des personnes retraitées (> 62 ans)”</p> <p>SISBÉN I et II (Caractère gras)</p>	<p>2. Une réduction de cinquante pour cent (50%) sur coût de l’inscription aux institutions officielles d’éducation supérieure.</p> <p>3. Un tarif minoré dans les transports publics.</p> <p>4. Des tarifs différentiels avec réduction pour les services touristiques.</p> <p>5. Une réduction d’au moins cinquante pour cent (50%) à l’entrée des lieux touristiques de l’État.</p> <p>6. La gratuité aux musées</p> <p>7. Un guichet préférentiel dans les lieux d’attention au public</p> <p>8. Des sièges préférentiels dans les transports publics urbains.</p> <p>9. Une priorité dans les Cabinets Juridiques des Facultés de Droit</p> <p>10. La possibilité d’obtenir des rendez-vous sous 48 heures pour les services de consultation externe, d’odontologie, de spécialistes et de moyens de diagnostic.</p> <p>11. Une livraison de médicaments POS sous 72 heures, quand ceux-ci manquent.</p>
<p>Loi 1276 de 2009</p> <p>“ modifie la loi 687 de 2001 et établit de nouveaux critères d’attention intégrale à la personne âgée dans les Centres de Vie”</p>	<p>Les fonds provenant du timbre fiscal seront utilisés dans leur totalité pour la fourniture et le fonctionnement des centres de bien-être des personnes âgées et des centres de vie pour le Troisième Âge.</p> <p>Bénéficieront des centres de vie, les personnes retraitées de niveaux I et II de Sisbén ou celles qui, selon une évaluation socio-économique réalisée par un professionnel expert, seront les bénéficiaires de ce service pour alléger leur condition de vulnérabilité, d’isolement ou un manque d’aide social.</p> <p>Les centres de vie auront l’obligation de rendre un service d’attention gratuite aux vieillards indigents, qui ne restent pas nécessairement dans les centres, à travers lequel sont garantis l’apport nutritionnel, les activités éducatives, récréatives, culturelles et occupationnelles et autres.</p> <p>Les centres de vie offriront aux personnes retraitées les services suivants:</p> <p>alimentation (protéinique-calorique + micronutriments); l’orientation psycho-sociale; l’attention primaire à la santé; l’assurance de la santé; la formation à des activités productives; le sport, la culture et la récréation; les rencontres intergénérationnelles; la promotion du travail associatif des personnes âgées (profits \$); l’utilisation de l’internet; les frais d’obsèques qui représente 1 mois de salaire minimum mensuel en vigueur.</p>
<p>Loi 1351 de 2009</p> <p>considérée comme personne âgée > 66 ans</p>	<p>Au moyen laquelle on fixe les conditions minimales qui assurent le séjour digne des personnes âgées dans les centres de protection, les centres de jour et les institutions d’attention à ces personnes.</p> <p>Centres de protection sociale pour la personne âgée: Institutions de Protection destinées à offrir un service de logement, de bien-être social et de soins intégraux, de manière permanente ou temporaire, aux personnes âgées.</p> <p>centres de jour pour la personne âgée: Institutions destinées au soin, au bien-être intégral et à l’assistance sociale des personnes âgées pendant la journée.</p>

Contribution à l'étude des déterminants du Business Model Social: vers une taxonomie axée sur le Business Model et la vision stratégique de l'entrepreneur social

Résumé :

Cette recherche se propose de mettre en évidence les différentes configurations des visions des entrepreneurs et les modèles d'affaires associés. La problématique de la recherche traitée met en perspective l'historique du secteur social, et tout d'abord, le cas des associations à but lucratif et social au sein du marché. Pour répondre à notre objectif de recherche, le fait de s'appuyer sur le processus méthodologique est une posture épistémologique qui utilise une méthode triangulaire combinant typologie et taxonomie: la typologie déductive basée sur le cadre théorique en mobilisant le contexte institutionnel, la théorie basée sur les ressources et le courant stratégique de l'entreprise sociale, pour proposer une typologie à huit configurations des visions stratégiques des entrepreneurs du Business Model des publications. Afin d'arriver à l'induction sur un terrain particulier pour présenter à travers l'analyse de correspondance, les configurations quantitatives d'une analyse taxonomique par une double classification en groupes homogènes et non hiérarchiques sur une base constitué par 14 entreprises sociales. Afin d'élaborer une grille de lecture opérationnelle de la vision stratégique que l'entrepreneur a utilisée dans le modèle d'affaire des organisations sociales. Le processus méthodologique mobilisé a aussi intégré une exploration recentrée sur l'étude de cas des entreprises sociales, et ainsi relever les trois configurations du Business Model Social représentées par les profils des entrepreneurs sociaux dénommés « actifs », « bienfaiteurs » et « dominants ». L'analyse des résultats par l'étude de trois cas sociaux des maisons de retraites colombiennes, a permis de présenter les visions stratégiques des entrepreneurs et de montrer la relation avec l'approche RCOV (Demil & Lecocq, 2010) au moyen de modèles statiques et de modèles transformationnels dans le Business Model Social. Enfin, les résultats obtenus seront des éléments de pistes et de réflexion pour les entrepreneurs dans la conduite de leurs entreprises sociales à travers des diverses configurations du Business Model Social.

Mots clés : Business Model Social, entreprise sociale, visions stratégiques, gouvernement, entrepreneur social, compromis social corporatif, configurations, typologies, taxonomies, associations, maison de retraite.

Contribution to the study of determinants the Social Business Model: toward a taxonomy orientated on the Business Model and the strategic vision of the social entrepreneur

Abstract :

This investigation proposes to put in evidence the different configurations of the visions of the entrepreneurs and the Business Models associate. The problematic of the treated investigation puts in perspective the story of social sector, since it is the case of the associations that chase lucrative but and social of the market. To answer this, our objective of investigation, it rests on the methodological process is a epistemology position, using a method triangular combining typology and taxonomy: the deductive typology based on the theoretical frame that mobilizes the institutional context, the theory based on the resources and the strategic current of the social enterprise, to propose a typology in eight configurations of the strategic visions of entrepreneur in Business Model of the publications. To come to the induction on a particular terrain based to the correspondence analysis, the quantitative configurations of an analysis taxonomic by means of a double classification in homogeneous groups and not hierarchic on a basis of 14 social enterprises. In order to develop the operational reading grating of the strategic vision that the entrepreneur had in the Business Model of the social organizations. The methodological process mobilized has also integrated an exploration focused on the study of case of social enterprises, in order the relieve three configurations of Social Business Model, represented by the profiles of the social entrepreneurs named the « assets », « benefactor » and « dominant ». The analysis of the results for the study of three social case of the elders' houses Colombian, It has allowed to present the strategic visions of the entrepreneurs and to show the relation with the approach RCOV (Demil & Lecocq, 2010) by means of static models and models transformationnels in the Social Business Model. The obtained results will be elements of tracks and reflection to the entrepreneurs in leading his social enterprise across diverse configurations of Social Business Model.

Key words : Business Model Social, social enterprise, strategic visions, government, social entrepreneur, corporate social compromise, configurations, typology, taxonomy, associations, elders' houses.

VU : le Président

M.....

VU : les rapporteurs

Mme.....

M.....

VU : les suffragants

M.....

M.....

Vu et permis d'imprimer: le Vice-Président du Conseil Scientifique Chargé de la recherche de l'Université Sorbonne Paris Nord, Campus de Villetaneuse.