

# **Et si l'Entrepreneuriat Social était une affaire de Business**

## **Model ?**

### **Réflexions à partir de trois études de cas d'entreprises sociales marocaines**

**DIANI Asmae**

**TIXIER Julie**

**IRG, Université Paris- Est Créteil**

**IRG, Université Paris-Est Marne**

**adiani@svsu.edu julie.tixier@u-pem.fr**

#### **ST-AIMS 11 : Nouvelles pratiques de travail et nouvelles formes de solidarité**

##### **Résumé :**

L'entrepreneuriat social suscite, depuis une vingtaine d'années, un intérêt particulier auprès des décideurs politiques, des universitaires, des praticiens et du grand public. Il est perçu, en ces temps de crise économique, comme une « alternative » aux autres formes d'entrepreneuriat propres à l'économie traditionnelle. Le concept a intéressé d'autant plus que les activités se réclamant de l'entrepreneuriat social se développent rapidement à travers le monde. Sa définition est, cependant, sujette à controverses. Nous soutenons à l'instar de Neck, Brush et Allen (2009) que, plutôt que de focaliser sur la recherche vaine d'une définition consensuelle, il est plus important de chercher à comprendre la variété et la richesse du concept de l'entrepreneuriat social. C'est en s'interrogeant sur les éléments de caractérisation de l'entrepreneuriat social que nous avons analysé à la fois les business model et les chaînes de valeur d'entreprises sociales marocaines qui répondent à cette finalité sociale. Nous posons alors la problématique suivante : Dans quelle mesure le business model révèle l'entrepreneuriat social ?

Au travers de trois études de cas d'entreprises marocaines : une coopérative féminine de production et de commercialisation des dattes et produits dérivés, l'activité branchement sociaux de Veolia-Maroc et ses partenaires et un établissement de protection social destiné à

accueillir et insérer professionnellement des femmes violentées, nous cherchons à comprendre et à faire émerger les éléments de caractérisation d'une entreprise sociale. Nous nous interrogeons sur le rôle du business model pour révéler la dimension sociale du projet entrepreneurial. L'objectif de cette recherche réside dans l'identification des spécificités des entreprises sociales au Maroc plutôt que dans la modélisation d'un schéma d'une entreprise sociale unique. La diversité des chaînes de valeur et des formes d'entreprises sociales correspond à l'état d'esprit innovant de l'entrepreneuriat social et à la plasticité du concept.

**Mots clés :** Entrepreneuriat social, Entreprise sociale, Business model, chaîne de valeur, caractérisation

# **Et si l'Entrepreneuriat Social était une affaire de Business**

## **Model ?**

### **Réflexions à partir de trois études de cas d'entreprises sociales marocaines**

#### **INTRODUCTION**

Depuis une vingtaine d'années, on note un intérêt très fort pour l'entrepreneuriat social. Ce concept s'est développé simultanément dans de nombreux endroits à travers le monde et intéresse divers acteurs; chercheurs, politiques, porteurs de projets et grand public.

L'enthousiasme qui entoure l'entrepreneuriat social s'explique par le fait qu'il apporte des réponses innovantes à des problèmes sociaux et environnementaux que les gouvernements et les institutions publiques, le secteur privé ou les organismes de charité ont failli à résoudre. Les crises successives qui ont marqué le développement du capitalisme ces dernières années, la montée du chômage et de l'exclusion, la persistance de la pauvreté<sup>1</sup>, les catastrophes naturelles sont autant d'éléments qui donnent une grande actualité à l'entrepreneuriat social.

Cependant, si ce concept intéresse autant, sa signification reste floue et varie en fonction des acteurs qui le mobilisent et des contextes dans lesquels il a été développé (Dart, 2004 ; Dey et Steyaert, 2010 ; Nicholls, 2010). Au cœur des débats sur la définition de l'entrepreneuriat social se trouve la question de son étendue : faut-il considérer le concept de manière large ou restreinte (Light, 2008).

L'objet étudié est aussi un autre sujet de discordance entre, d'un côté, les recherches centrées sur les processus d'entrepreneuriat social (Mort *et al.*, 2003 ; Mair et Marti, 2006 ; Austin *et al.*, 2006 ; Zahra *et al.* 2009) et de l'autre, celles qui privilégient le profil de l'entrepreneur social (Dees, 1998, 2001).

Dans la multiplicité des définitions données à l'entrepreneuriat social deux constats majeurs ressortent:

---

<sup>1</sup> Dans son rapport sur le développement dans le monde 2010, la Banque Mondiale estime qu'un quart de la population mondiale a moins de 1,25 dollar par jour pour vivre, que 1,6 milliard de personnes n'a pas l'électricité et qu'un milliard n'a pas accès à l'eau potable. Rapport de la Banque mondiale (2010) sur le développement dans le monde (Abrégé version préliminaire destinée à la Presse), p.8.

- La définition et la caractérisation de ce concept sont fortement dépendantes du contexte géographique et culturel : L'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale n'ont pas la même signification aux États-Unis et plus largement en Amérique du Nord (Zahra *et al.*, 2009) qu'en Europe (Defourny et Nyssens, 2006; Draperi, 2010). L'inscription dans une discipline ou un champ théorique oriente également la compréhension du concept. En effet, les sociologues n'ont pas la même acception du concept que les économistes ou les gestionnaires.
- La coexistence de deux catégories de définitions : des définitions dites inclusives ou larges comme celle proposée par (Kerlin, 2006, p.2) pour qui, l'entreprise sociale va « *...de l'entreprise axée sur les profits mais impliquée dans des activités socialement bénéfiques (mécénat d'entreprise) jusqu'à l'entreprise à double finalité qui combine objectifs de profits et objectifs sociaux (hybrides), en passant par les organismes à but non lucratif impliqués dans des activités commerciales soutenant leur mission (organismes à but social)*», et des définitions plus restreintes et exclusives comme celle qu'a tenté de formuler (Light, 2008, p. 12) pour qui l'entrepreneuriat social est « *un effort d'un individu, groupe, réseau, organisme ou une alliance d'organismes qui, à travers des idées originales, cherche à mettre en œuvre un changement durable à grande échelle par rapport aux mesures que les gouvernements, les entreprises et les organismes à but non lucratif prennent pour répondre aux problèmes sociaux importants* ».

Pour notre part, nous soutenons à l'instar de Neck, Brush et Allen (2009) que plutôt que de focaliser sur la recherche vaine d'une définition consensuelle de l'entrepreneuriat social, il serait plus important de chercher à comprendre la variété et la richesse de ce concept, à travers ses différentes manifestations et dans ses différents contextes culturels. Nous retenons le concept de Business Model (BM) pour appréhender et caractériser les initiatives relevant de l'entrepreneuriat social. En effet, le BM décrit comment l'organisation crée et capte la valeur, et à ce titre il offre une grille de lecture pertinente permettant de cerner avec précision les caractéristiques de base de l'entrepreneuriat social : la finalité sociale, l'innovation et l'orientation marché.

Dans ce papier, nous nous interrogeons sur le rôle du *business model* pour révéler la dimension sociale du projet entrepreneurial. Nous nous intéressons à l'identification des spécificités des entreprises sociales au Maroc. Au travers de trois études de cas d'entreprises

marocaines : une coopérative féminine de production et de commercialisation des dattes et produits dérivés, l'activité 'branchements sociaux' de Veolia-Maroc et ses partenaires et un établissement de protection social d'accueil et d'insertion professionnelle des femmes victimes de violence. Notre objectif est de chercher à comprendre et à faire émerger les éléments de caractérisation d'une entreprise sociale.

Nous commencerons d'abord par une revue de la littérature des travaux sur les définitions du concept d'entrepreneuriat social et du *business model*. Ensuite, nous abordons la méthodologie de recherche et restituons les cas objet d'étude. Enfin, dans une dernière partie nous présentons les résultats et discussions de nos analyses des trois études de cas.

## **1. L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET LE BUSINESS MODEL DANS LA LITTÉRATURE : DEUX CHAMPS PROLIXES ET VARIES**

### **1.1. L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : UN CONCEPT PLURIEL MAIS UNE REALITE CONTEXTUALISEE**

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à des formes spécifiques d'entrepreneuriat social qui sont définies comme telles par les acteurs du terrain étudié. Toutefois, le concept d'entrepreneuriat social suscite des interprétations variées dans la littérature. Notons que cette conception de la notion d'entrepreneuriat social varie en fonction des contextes culturels. Comme l'ont souligné Seelos *et al.* (2010), le concept d'entrepreneuriat social est fortement encastré dans une réalité locale et un contexte institutionnel. En effet, dans les conceptions nord-américaines de l'entrepreneuriat social, les auteurs comme Zahra *et al.* (2010) notamment définissent l'entrepreneuriat social de la manière suivante : « *L'entrepreneuriat social englobe les activités et les processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les possibilités afin de renforcer la richesse sociale par la création de nouvelles entreprises ou la gestion des organisations existantes d'une manière innovante.* » (Zahra *et al.*, 2010 : 522)<sup>2</sup>. Zahra *et al.* considèrent qu'un trait saillant réside dans la motivation sociale des entrepreneurs et leur capacité à prendre des risques. Ce sont

---

<sup>2</sup> Traduction des auteurs de: « *Social entrepreneurship encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner.* » (Zahra *et al.*, 2010:522).

donc avant toute chose des entrepreneurs. Ils proposent trois types d'entrepreneurs sociaux : le bricoleur social, le constructeur social et l'ingénieur social qui se caractérisent par des échelles d'action différentes. Cette typologie est complémentaire de celle de Verbeeren (2000) qui dépeint quatre types d'entrepreneurs sociaux en fonction de leur motivation au projet social : « (1) le travailleur social (création d'une entreprise d'insertion), (2) entrepreneur importé (porteur d'un projet pensé par d'autres), (3) entrepreneur entrant (ne venant pas de l'ESS), et (4) l'entrepreneur auto-inséré (qui crée son propre emploi) ». Dacin et al. (2010) vont jusqu'à répertorier 37 définitions différentes de l'entrepreneuriat social. Ils montrent alors que les éléments les plus importants tiennent de la mission et du résultat social et amènent alors la notion de création de valeur sociale et de solutions à des problèmes sociaux : « *Cependant, nous pensons également que la création de valeur sociale est souvent étroitement liée aux résultats économiques qui, à leur tour, produisent des ressources financières que les entrepreneurs sociaux utilisent pour réaliser leur mission sociale.* » (Dacin et al., 2010 : 42)<sup>3</sup>. Le socle de l'entrepreneuriat social est donc *a priori* la mission sociale de départ, qui va alors fonder le projet conditionné par une viabilité économique. Seelos et al. (2010), à partir de (Dacin et al. 2007) le résume d'ailleurs de la manière suivante : « *Les organisations d'entrepreneuriat social sont uniques du fait qu'elles impliquent « un ordre hiérarchique entre les valeurs sociale et économique » et positionnent la valeur sociale comme prioritaire par rapport à la génération de valeur économique.* » (Seelos et al., 2010 : 3)<sup>4</sup>.

En Europe continentale, l'accent a plutôt été mis sur l'entrepreneuriat collectif et sur les spécificités organisationnelles (gouvernance, statuts juridiques particuliers...) garantissant une dynamique collective et la primauté de la mission sociale. Cette conception s'inscrit dans le cadre conceptuel de l'économie sociale et solidaire (ESS). De ce fait, la dimension collective tient une place centrale également présente dans les coopératives et autres dispositifs de l'ESS. L'EMES<sup>5</sup>, un réseau européen de chercheurs créé en 1996 et visant à réunir des connaissances sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat social définit l'entreprise sociale à travers un ensemble d'indicateurs permettant d'appréhender les différentes réalités

---

<sup>3</sup> Traduction des auteurs de : « *However, we also believe that the creation of social value is often closely linked to economic outcomes that, in turn, produce financial resources social entrepreneurs use to achieve their social mission.* » (Dacin et al., 2010:42)

<sup>4</sup> Traduction des auteurs de : « *SEOs are unique in that they involve a « hierarchical ordering of social and economic value » whereby social value takes precedence over the generation of economic rents.* » (Seelos et al., 2010:3)

<sup>5</sup> Acronyme français pour « Emergence des Entreprises Sociales en Europe ».

nationales en matière d'entreprise sociale. Quatre indicateurs recèlent une dimension économique : (1) *une activité continue de production de biens et / ou de services*, (2) *un degré élevé d'autonomie*, (3) *un niveau significatif de prise de risque économique*, (4) *un niveau minimum d'emploi rémunéré*. Les cinq autres indicateurs reflètent les dimensions sociale et de gouvernance : (1) *un objectif explicite de service à la communauté*, (2) *une initiative émanant d'un groupe de citoyens*, (3) *un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital*, (4) *une dynamique participative, impliquant différentes parties concernées par l'activité*, (5) *une limitation de la distribution des bénéfices*. Cependant, la définition la plus synthétique de l'approche européenne de l'Entreprise sociale reste celle donnée par Defourny et Nyssens (2006) « *une entreprise sociale est une organisation avec un but explicite de service à la communauté, initiée par un groupe de citoyens et dans laquelle l'intérêt matériel des investisseurs est sujet à des limites. Les entreprises sociales placent une grande valeur dans leur autonomie et supportent les risques économiques liés à leur activité socio-économique* ».

Malgré la virulence des débats en cours, trois caractéristiques typiques de l'entrepreneuriat social semblent faire l'objet d'un large consensus (Martin et Osberg, 2007 ; Nicholls et Cho, 2006) : la finalité sociale, l'innovation et l'orientation marché.

La première caractéristique, la '*finalité sociale*', apparaît dans la priorité accordée par l'entrepreneuriat social aux problématiques sociales et environnementales. Cette orientation se reflète par la production d'externalités positives et de biens publics, mais également dans des processus organisationnels socialement innovants (par exemple des entreprises qui s'orientent vers l'insertion professionnelle de populations fragilisées). Dans les discours des acteurs de terrain, cette finalité représente le point de départ de la création d'entreprise sociale.

La deuxième caractéristique de base de l'entrepreneuriat social est l'*'innovation*'. Elle revêt la même signification et la même importance que dans l'entrepreneuriat commercial. En entrepreneuriat social, l'innovation se manifeste soit par des changements graduels au niveau micro, soit par des interventions radicales au niveau des systèmes (Martin et Osberg, 2007). L'innovation peut alors être sociale mais également technologique, de service ou de produit. Le développement de l'innovation sociale représente un axe de développement à la fois en parallèle de l'entrepreneuriat social, mais également de manière entremêlée à ce concept. Au niveau conceptuel, il existe une littérature spécifique à l'innovation sociale (le laboratoire du

CRISES<sup>6</sup> en est une figure de proue), mais la littérature de l'entrepreneuriat social y fait régulièrement référence.

La troisième caractéristique l'*'orientation marché'*, consacre l'objectif de viabilité économique et financière de l'entreprise sociale. Cette dimension est très visible dans l'approche de l'EMES qui insiste sur la production continue de biens et / ou de services, le degré élevé d'autonomie, le niveau significatif de prise de risque économique, et le niveau minimum d'emploi rémunéré. Nicholls et Cho (2006) mettent l'accent sur l'amélioration continue des performances, la volonté de rendre des comptes et la mobilisation minimale des ressources marchandes. La définition même de la notion de marché représente un élément de débat au niveau des acteurs du terrain et également des discussions théoriques. L'orientation marché est à la fois le préalable indispensable à la pérennisation de l'organisation, mais il représente également une acceptation des règles du jeu de l'économie traditionnelle. C'est dans le cadre de l'analyse de l'orientation marché, mais aussi de l'innovation et de la finalité sociale que nous étudions le business model comme révélateur de ces caractéristiques.

## **1.2. LE BUSINESS MODEL : UN OUTIL DE PILOTAGE ET DE CARACTERISATION**

Les praticiens ont été les premiers à s'intéresser au concept de BM avant que les chercheurs ne se l'approprient comme objet d'étude (Osterwalder, 2004 ; Lecocq *et al.*, 2006 cités in Moyon, 2011). L'utilisation de la notion de Business model (BM) par le monde académique en gestion remonte à la fin des années 1950. Cependant, c'est dans le champ lexical d'internet et des nouvelles technologies de l'information et de la communication qu'elle a été le plus vulgarisée (Moyon, 2011). Le renouveau et la diffusion du concept dans le discours managérial coïncide avec le développement du e-business à la fin des années 90. Jouison (2005) souligne la nécessité pour les start-up, à l'époque, d'utiliser la notion du business model pour convaincre les investisseurs potentiels et leur expliquer les sources de génération de la valeur.

Les revues de littérature faites du concept dans les sciences de gestion et auxquelles nous nous référons dans le cadre de ce papier (Zott, Amit and Massa, 2010 ; Moyon, 2011), font état des mêmes constats sur l'appropriation du BM par les chercheurs dans ce champ. Une forte dispersion caractériserait ainsi les travaux sur le BM dans les sciences de management.

---

<sup>6</sup> Centre de recherche sur les innovations sociales, basé au Canada (campus de l'UQAM).

Cette dispersion s'explique par l'existence de représentations multiples et rivales du concept, rendant difficile une vision consensuelle entre les diverses communautés de recherche. Le tableau 2 ci-après permet de rendre compte de la variété des définitions données au BM en gestion.

**Table 2** : Selected Business Model definitions (Zott, C., Amit, R., and Massa, L. 2010:8)

Author(s) Year	Definition	Papers Citing the Definition
Timmers, 1998	The business model is "an architecture of the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors; a description of the sources of revenues" (p. 2).	Hedman & Kalling, 2003
Amit & Zott, 2001	The business model depicts "the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities" (p. 511).	Hedman & Kalling, 2003, Morris et al., 2005; Zott & Amit, 2007; Zott & Amit, 2008; Santos et al., 2009; Bock et al., 2010; Zott & Amit, 2010;
Chesbrough & Rosenbloom, 2002	The business model is "the heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value" (p. 529).	Chesbrough et al., 2006; Chesbrough, 2007a, 2007b; Teece, 2007, 2010
Magretta, 2002	Business models are "stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker's age old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?" (p. 4).	Seddon et al., 2004; Ojala & Tyrväinen, 2006; Demil & Lecoq, 2010
Morris et al., 2005	A business model is a "concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets" (p. 727).[...] It has six fundamental components: Value proposition, customer, internal processes/competencies, external positioning, economic model, and personal/investor factors.	Calia et al., 2007
Johnson et al., 2008	Business models "consist of four interlocking elements, that, taken together, create and deliver value" (p. 52). These are: customer value proposition, profit formula, key resources, and key processes.	Johnson & Suskewicz, 2009
Casadesus-Masanell & Ricart, 2010	"A business model is [...] a reflection of the firm realized strategy" (p.195).	Baden-Fuller & Morgan, 2010
Teece, 2010	"A business model articulates the logic, the data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value" (p. 179).	Gambardella & McGahan, 2010

Au-delà des spécificités disciplinaires, cinq axes thématiques sont souvent associés au concept de BM : **e-business**, **entrepreneuriat**, **innovation**, **stratégie** et **valeur sociale** (Moyon, 2011). La thématique de la stratégie est cependant celle qui suscite l'intérêt le plus

fort. L'association entre les thèmes du BM et de la stratégie s'est révélée particulièrement féconde. L'approche BM en stratégie permet d'étudier sous un angle nouveau les phénomènes de création de valeur, de performance et d'avantage concurrentiel (Moyon, 2011). Aussi bien dans la thématique du e-business que dans celle de l'entrepreneuriat, le concept de BM semble rarement défini et les recherches ont souvent un caractère descriptif. En outre, le BM est fréquemment associé au thème de l'innovation. Une démarche d'innovation conduit en effet les entreprises à remettre simultanément en question les offres et le BM qui permet de valoriser ces dernières (Doganova et Eyquem-Renault, 2009 cités par Moyon, 2011). La valeur sociale du BM suscite un intérêt croissant, il s'agit d'un axe de recherche émergent dans la littérature. Dans cette perspective, le concept de BM permet de mettre en valeur les mécanismes de création de valeur sociale et de comprendre la relation qu'elle entretient avec la valeur économique qui, jusque là, a été le centre d'attention des travaux sur le BM.

La multiplicité et la variété des définitions du BM impliquent une modélisation différente du concept dans la littérature. Moyon (2011), identifie trois niveaux principaux d'abstraction : le modèle *générique*, le modèle *exemplaire* et enfin le modèle *singulier*.

- Le **modèle générique ou idéal-type**, favorise la simplification de la réalité en ne représentant qu'un ensemble réduit d'informations. Le BM générique est particulièrement adapté à un usage pédagogique pour exprimer une idée essentielle permettant de caractériser une entreprise (Sabatier, Mangematin et Rousselle, 2010 cité par Moyon, 2011). Ce modèle n'est pas spécifique à une seule entreprise.
- Le modèle **exemplaire** ou « *scale model* », offre une représentation plus détaillée de la réalité qui le rend spécifique à un secteur.
- Le **modèle singulier** aboutit à une représentation détaillée de la réalité. De par son exhaustivité, le modèle singulier offre une représentation spécifique à une entreprise.

Dans notre papier, le concept de BM est utilisé pour capter les caractéristiques de base de l'entrepreneuriat social notamment celle relative à la logique de création de la valeur sociale.

Le BM comme synthèse du mode de fonctionnement et de création de valeur au sens large au sein d'une organisation, représente pour nous l'élément d'analyse pertinent pour comprendre l'entrepreneuriat social au-delà des discours des entrepreneurs et des définitions consensuelles. Le BM représente un élément tangible qui cristallise le modèle dominant d'une organisation. C'est dans ce sens que nous entendons la notion de BM et que nous l'analysons dans le cadre des études de cas présentées ci-après.

## 2. ETUDE DE TROIS CAS D'ENTREPRISES SOCIALES AU MAROC

### 2.1. METHODE ET RECUEIL DE DONNEES : UNE DEMARCHE EXPLORATOIRE

Notre démarche est avant tout exploratoire (Yin, 1994) et vise à s'interroger sur l'intérêt de l'utilisation du concept de business model dans la caractérisation des entreprises sociales. Le papier repose sur une étude de cas multiples menée auprès de trois entités opérant dans différents secteurs ; Veolia Environnement Maroc, à travers son programme de branchements sociaux, un établissement de protection sociale œuvrant pour l'autonomisation psychosociale et économique des femmes violentées et une coopérative '*féminine*' de transformation et de valorisation des dattes dans le sud marocain. Le choix de ces organisations s'explique par la variété de leurs statuts juridiques, de leurs activités, de leurs bénéficiaires ainsi que de leurs modes de fonctionnement et de création de la valeur. La collecte des données s'est faite via 22 entretiens semi-directifs conduits auprès des administrateurs, opérationnels et clients et bénéficiaires des différentes organisations. Les entretiens ont été complétés par des données publiques (rapports de gestion, sites internet). Pour le deuxième cas, nous avons en plus pu mettre à profit les données recueillies lors de deux consultations que l'un des auteurs a réalisé au profit de cet établissement (en 2009 et 2011) et qui ont duré deux mois chacune<sup>7</sup>.

### 2.2. PRESENTATION DES CAS : UNE DIVERSITE DE PRATIQUES

#### 2.2.1. Le cas de Veolia Environnement

<b>Cas n°1 : Branchements sociaux (BS) de Veolia - Fiche d'identité</b>	
<b>Activité</b>	C'est une initiative mise en place par Veolia en collaboration avec les autorités marocaines. Ces branchements sociaux visent à faciliter la desserte des familles économiquement défavorisées en eau, électricité et services d'assainissement. Ces familles ne peuvent pas payer la totalité

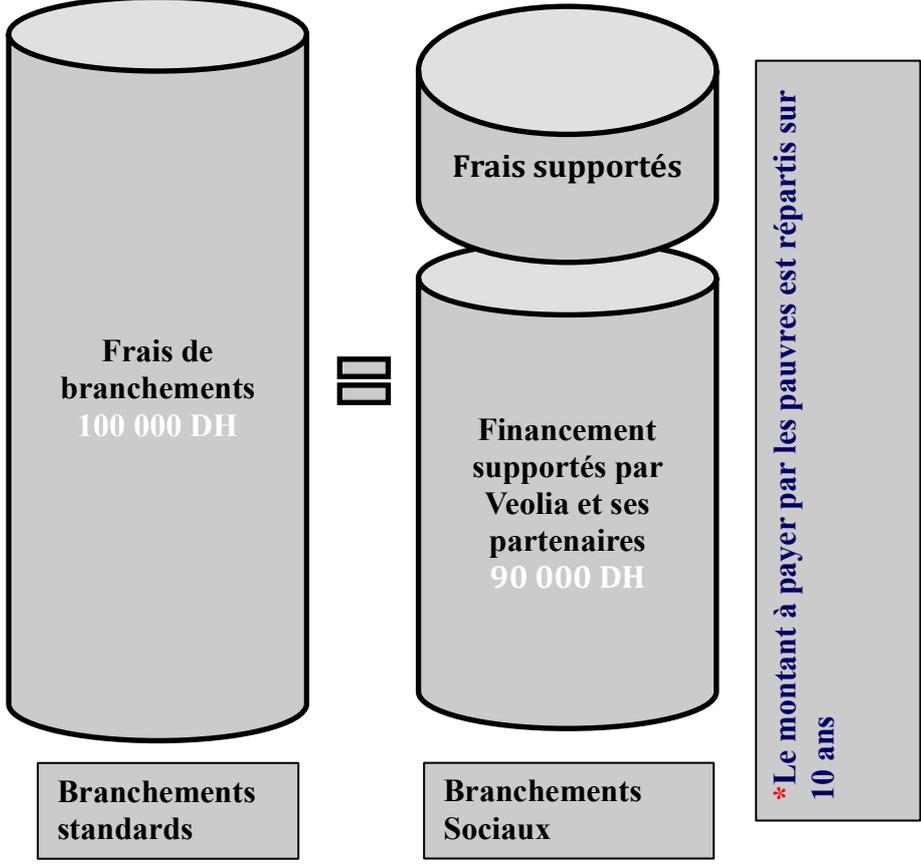
<sup>7</sup> La première mission démarrée en février 2009, portait sur la conception d'un manuel de procédures permettant d'encadrer le fonctionnement du centre multidisciplinaire pour la formation et l'insertion des femmes en situation difficile. La seconde, remonte à décembre 2011 et portait sur la mise en exécution d'un fonds d'appui aux activités génératrices de revenus destinées aux femmes violentées ayant réussi le processus d'autonomisation psychosocial.

	<p>des travaux nécessaires au branchement individuel de leur logement aux réseaux publics. Il s'agit de faire prendre en charge la majeure partie du coût des travaux par le service public grâce à des mécanismes financiers innovants mis en place avec différents partenaires, et d'offrir aux habitants la possibilité de rembourser la partie des travaux à leur charge par mensualités sur plusieurs années (jusqu'à 10 ans).</p>
<b>Mission sociale</b>	<p>Faciliter la desserte des familles économiquement défavorisées qui ne peuvent pas payer la totalité des travaux nécessaires au branchement individuel de leur logement aux réseaux publics. Accès à l'eau, à l'électricité et à l'assainissement à prix très abordable.</p>
<b>Bref historique</b>	<p>A partir de novembre 2002, Veolia Environnement Maroc et la Direction AMI (Afrique, Moyen-Orient, Inde) de Veolia Eau, en lien avec les autorités délégantes, ont élaboré et engagé des programmes de Branchements Sociaux (BS) destinés à raccorder aux services publics les familles à faibles revenus dont les habitations ne sont pas desservies en eau, assainissement et électricité. 120 000 familles environ étaient concernées par ce projet.</p> <p>Entre fin 2002 et mi-2009, dans le cadre de ses contrats marocains, Veolia a raccordé, grâce à ses opérations de branchements sociaux, près de 300 000 personnes à l'eau potable, 300 000 à l'électricité, et 100 000 personnes à l'assainissement collectif.</p>
<b>Forme juridique</b>	<p>Veolia Environnement Maroc est présente au Maroc sous la forme de concessions cédées aux sociétés Amendis et Redal. Les contrats de gestion déléguée accordés à Veolia Environnement Maroc sont d'une durée de 27 ans pour Redal et 25 ans pour Amendis, et ce à compter de 2002.</p>
<b>Bénéficiaires</b>	<p>Familles habitant dans des quartiers non équipés en réseaux publics, souvent de type informel et situés en périphérie de l'agglomération. Dans ce cas, l'ensemble des ménages de chaque quartier est en général concerné par l'offre BS proposée « branchements sociaux de masse ».</p> <p>Familles habitant dans des quartiers déjà équipés en réseaux publics, de type formel et souvent situés en centre-ville, mais dont l'habitation n'est</p>

	pas encore raccordée. Seules certaines familles sont concernées dans chaque quartier ; elles doivent adresser une demande individuelle de BS « Branchements sociaux individuels ».
<b>Effectif</b>	plus de 4000 salariés
<b>Parties prenantes</b>	Veolia Environnement Maroc pratique un jeu très pertinent d'intermédiaire entre les différentes parties prenantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Etat;</li> <li>• Les collectivités locales;</li> <li>• Ministre de l'intérieur;</li> <li>• La société civile ;</li> <li>• Initiative Nationale de Développement Humain (INDH)<sup>8</sup> ;</li> <li>• les organismes internationaux.</li> </ul>
<b>Chiffre d'affaire</b>	4,8 milliards de dirhams <sup>9</sup> de chiffre d'affaires en 2010
<b>Proposition de valeur</b>	L'entreprise fournit son offre de branchement, à des personnes en grande difficulté économiquement, en eau et électricité, en vue de leur garantir les conditions fondamentales de vie.

<sup>8</sup> L'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) est un programme lancé par le Roi du Maroc en 2005 et dont l'objectif est la réduction de la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale. Ce programme s'appuie sur des actions de soutien aux activités génératrices de revenus et d'amélioration des conditions d'accès aux services et infrastructures de base (éducation, santé, culte, route, eau et assainissement, protection de l'environnement, etc.).

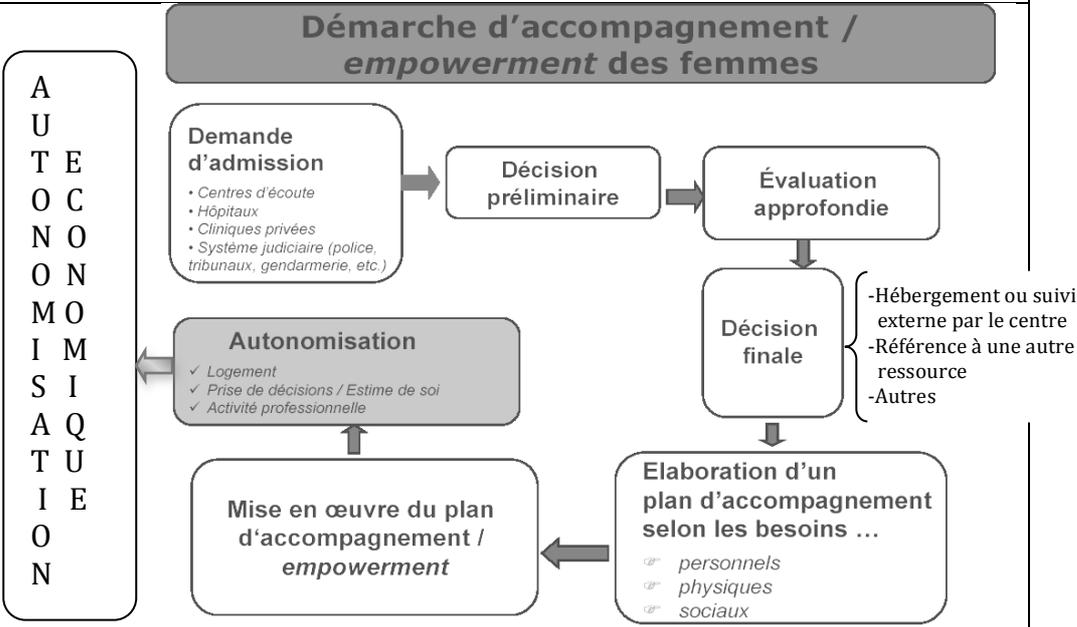
<sup>9</sup> Monnaie marocaine, le Dirham (DH) correspond à environ 1/11<sup>ième</sup> d'Euro.

	
<p><b>Spécificités</b></p>	<p>Cette initiative a la particularité d’avoir émané du secteur privé, qui en stimulant un partenariat privé, public et société civile a pu mettre en place une solution de <i>montage financier spécifique</i> permettant l’accès à l’eau potable, à l’électricité et aux services d’assainissement par des populations démunies.</p>

### 2.2.2. Le cas du Centre Multidisciplinaire pour la Formation et l’Insertion des Femmes en situation difficile

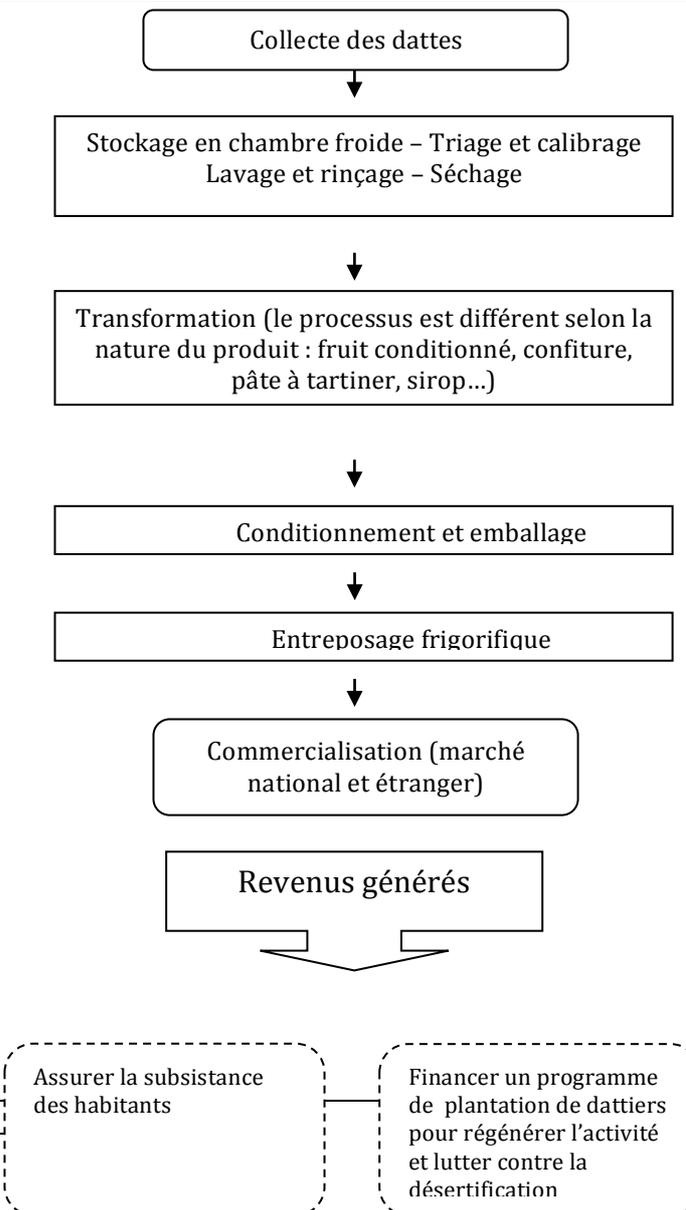
Fiche d’identité	
<p><b>Activité</b></p>	<p>Accompagner les femmes victimes de violences basées sur le genre, dans leur processus d’autonomisation et ce via une offre de services coordonnés, complémentaires et adaptés à leur situation.</p>
<p><b>Mission sociale</b></p>	<p>Accompagner les femmes victimes de violences basées sur le genre, dans leur processus d’autonomisation, et ce via l’offre de services aux femmes violentées et à leurs enfants, la formation/sensibilisation et le plaidoyer.</p>

<p><b>Bref historique</b></p>	<p>Après de multiples rencontres de concertation avec des décideurs locaux autour de l'état des lieux des violences basées sur le genre dans la région, le bureau de l'IPDF a déploré l'absence de structures étatiques de prise en charge et d'autonomisation des femmes en situation de crise.</p> <p>Attentif à cette demande sociale, le wali de la région a informé le bureau de l'association que dans le cadre du programme INDH de lutte contre la précarité, la mise en place d'espaces destinés aux femmes en situation difficile était prévue. L'association IPDF a été ainsi officiellement désignée pour mûrir et mettre sur pied le projet, et plus tard s'impliquer dans la gestion de cette structure.</p> <p>Simultanément à la construction du site (financé par l'INDH pour la construction, la commune pour le titre foncier, et l'entraide nationale pour l'équipement), l'association IPDF, avec le soutien technique puis matériel d'OXFAM Québec, a entrepris tout un processus de réflexion en amont afin de clarifier sa vision, identifier les attentes des bénéficiaires potentielles, élaborer une stratégie d'intervention à moyen terme, adapter le bâtiment aux besoins de son utilisation, définir les modalités de coordination avec les autres acteurs (santé, justice, insertion professionnelle), et mettre en place des procédures conformes aux lois en vigueur mais mieux adaptées au contexte d'intervention.</p> <p>Le Centre a été ainsi été ouvert en janvier 2009.</p>
<p><b>Forme juridique</b></p>	<p>Etablissement de Protection Sociale (EPS), régit par la loi n° 14.05 relative aux conditions d'ouverture et de gestion des établissements de protection sociale, promulguée par le dahir n° 1.06.154 du 30 Chaoual 1427 (22 novembre 2006).</p>
<p><b>Effectif</b></p>	<p>10 salariés + 6 bénévoles</p>
<p><b>Parties prenantes</b></p>	<p>Association Initiatives pour la Protection des Droits des Femmes (IPDF), initiatrice et gérante du projet.</p> <p>INDH</p> <p>OXFAM Québec</p> <p>ONU Femmes</p>
<p><b>Bénéficiaires</b></p>	<p>Les femmes violentées</p>

<b>Chiffre d'affaires</b>	Variable (couvre les charges d'exploitation de l'établissement)
<b>Proposition de valeur</b>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;"> A U T E O C C O N O M I M S I A Q U I E O N </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 100%;"> <p style="text-align: center; background-color: #cccccc; margin-bottom: 10px;"><b>Démarche d'accompagnement / empowerment des femmes</b></p>  </div> </div>
<b>Mode de lucrativité</b>	Restauration et services traiteur ainsi que location d'une salle de conférences.

### 2.2.3. Le cas de la coopérative Zrigat

<b>Fiche d'identité</b>	
<b>Activité</b>	Conditionnement, Transformation et valorisation des dattes d'Aouefous « Provence d'Errachidia – Sud du Maroc »
<b>Mission sociale</b>	Améliorer les revenus des agriculteurs dans les oasis du Tafilalet et développer, à travers un emploi exclusivement féminin, les capacités des femmes de la région.
<b>Bref historique</b>	La coopérative Zrigat a été créée en 2000 en collaboration avec l'association américaine de développement mondial, le centre d'investissement de la région de tafilalt et l'office régional de de mise en valeur agricole. Au départ, le projet commença avec le lancement d'une unité localisée de production de la confiture de dattes ensuite il s'est élargi pour intégrer d'autres activités et territoires.
<b>Forme juridique</b>	Coopérative

<b>Effectif</b>	50 adhérentes
<b>Parties prenantes</b>	L'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) INDH Agence de Développement Social USAID PNUD Maroc
<b>Bénéficiaires</b>	A sa création, l'adhésion fût exclusivement ouverte aux habitants du douar <sup>10</sup> Zrigat. Suite aux recommandations du plan communal de développement, l'adhésion a été étendue en 2008 à l'ensemble de la commune Rteb.
<b>Chiffre d'affaires</b>	2 328 255 DH en 2012.
<b>Proposition de valeur</b>	 <pre> graph TD     A[Collecte des dattes] --&gt; B[Stockage en chambre froide - Triage et calibrage Lavage et rinçage - Séchage]     B --&gt; C[Transformation (le processus est différent selon la nature du produit : fruit conditionné, confiture, pâte à tartiner, sirop...)]     C --&gt; D[Conditionnement et emballage]     D --&gt; E[Entreposage frigorifique]     E --&gt; F[Commercialisation (marché national et étranger)]     F --&gt; G[Revenus générés]     G --&gt; H[Assurer la subsistance des habitants]     G --&gt; I[Financer un programme de plantation de dattiers pour régénérer l'activité et lutter contre la désertification] </pre>

<sup>10</sup> Très petit village

<b>Mode de lucrativité</b>	Activité de transformation, valorisation, conditionnement et commercialisations des dattes et produits dérivés.

Les 3 études de cas présentées illustrent une diversité et une complexité de l'entrepreneuriat social en action au Maroc. En effet, ces 3 cas représentent des tendances et des modèles d'entrepreneuriat social et revendiqué comme tel par les acteurs du terrain. C'est donc en s'appuyant sur ces 3 visions et interprétations d'un même concept que nous discutons à la fois de leurs divergences mais aussi de leurs points de convergence.

### **3. ANALYSE ET DISCUSSION : LE BUSINESS MODEL DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL EXISTE-T-IL VRAIMENT ?**

Pour tenter de définir le concept d'entrepreneuriat social, la littérature cherche à structurer les déterminants de cette forme d'organisation. Pour cela, les définitions proposées et présentées précédemment rigidifient en quelque sorte le concept en traçant des frontières pour déterminer ce qui peut se revendiquer de l'entrepreneuriat social et ce qui n'en n'est pas. Le propre du concept de business model c'est de parfaitement nous renseigner sur la réalité de l'entreprise sociale sans la réduire à quelques caractéristiques figées et standardisées.

#### **3.1. LE BM COMME REVELATEUR ET MODE DE CRISTALLISATION D'UNE ORGANISATION : 3 BM POUR UN MEME CONCEPT ?**

Nous proposons ici une synthèse des 3 modèles d'organisations étudiées pour essayer de typer le BM de chacune et de comprendre s'il s'agit ou non d'entreprises sociales.

- Le cas de Veolia Environnement est symptomatique de la démarche d'une entreprise capitaliste traditionnelle qui s'empare d'une mission sociale. Veolia prend à sa charge des

branchements pour à la fois s'assurer de conditions de vie décentes pour des familles dans le besoin et d'un autre côté, Veolia se positionne de manière stratégique au sein du pays en assurant la mise à niveau des infrastructures. Ainsi, si la motivation sociale est à l'origine de la démarche, il ne s'agit pas pour autant de comportement philanthropique. Il y a dans ce cas à la fois une motivation sociale mais également un objectif économique.

- Le cas du Centre Multidisciplinaire pour la Formation et l'Insertion des Femmes en situation difficile a une démarche quasiment inverse du cas Veolia. En effet, les fondements mêmes de l'existence du Centre ont une visée sociale et solidaire. C'est le développement du service de restauration par la suite qui le fait passer d'un mode de fonctionnement proche du modèle de « charity » pour devenir une forme d'insertion par le travail et d'autonomisation financière à la fois des bénéficiaires et du centre lui-même.

- Le cas de la coopérative Zrigat rend compte d'un processus hybride de construction du BM. Dans une optique de développement de villages reculés, poussée par une association locale ainsi que des partenaires institutionnels, la coopérative a été créée. La création de la coopérative et le choix des statuts ont donc été réalisés par différentes partenaires institutionnels. Le fait que les membres de la coopérative soient des femmes rurales, a enclenché aussi bien l'adhésion que le soutien de nombre d'organismes internationaux de développement. La reprise en main de la coopérative par les habitants et l'appropriation de cette organisation ont été une étape clé dans la pérennisation et le développement de l'activité.

Si la motivation sociale représente le point commun de ces trois modèles, ces derniers présentent des divergences importantes. Celles-ci se fondent à la fois sur des éléments de formes tels que la forme juridique, les partenaires impliqués, les effectifs..., mais aussi sur des éléments de fond tels que l'histoire de l'organisation et le point de départ structurant.

### **3.2. LE DENOMINATEUR COMMUN COMME NOYAU DUR D'UN ENTREPRENEURIAT SOCIAL FLOU**

La littérature sur les business models nous amène à chercher à identifier les BM des entreprises étudiées au regard de trois dimensions : la finalité sociale, l'innovation et l'orientation marché.

Ces trois dimensions appliquées aux cas étudiés nous permettent de mettre en évidence la diversité des BM d'entreprises se prévalant de l'entrepreneuriat social.

**Table 3: Les concepts structurants du BM de l'entrepreneuriat social appliqués aux 3 cas**

	<b>Veolia Environnement</b>	<b>Centre multidisciplinaire des femmes violentées</b>	<b>Coopérative Zrigat</b>
<b>Finalité sociale</b>	Permettre l'accès à l'eau potable aux plus démunis.	Autonomiser les femmes violentées.	Créer et pérenniser une source de revenus pour les habitants d'une zone rurale désertique.
<b>Innovation</b>	Montage financier intégrant une logique partenariale et un échelonnement des paiements pour les ménages pauvres.	Processus continu d'accompagnement des femmes jusqu'à autonomisation complète.	Traiter à travers une seule activité économique des problématiques sociales et écologiques multiples.
<b>Orientation marché</b>	Elargir la base de clientèle servie à travers une offre financière accessible.	Restaurant solidaire et services traiteur.	Activité de transformation, valorisation, conditionnement et commercialisation des dattes et produits dérivés.

Au travers de ce tableau, les éléments les plus différenciant entre ces 3 cas résident dans la capacité d'innovation des entreprises et leur processus. Si celles-ci n'ont pas la même approche du marché, cette orientation qui conditionne la pérennité de l'organisation, est cependant clairement affirmée et développée.

Chacune de ces organisations part d'un problème social spécifique. Le mode de détection des problèmes et de la population cible diverge fortement, ainsi que la transformation du problème identifié en une opportunité commerciale. Contrairement aux entreprises qui ne s'inscrivent pas dans l'entrepreneuriat social, le point de départ provient d'une opportunité « en creux ». C'est-à-dire que ces organisations partent d'un problème social important pour le transformer en une opportunité et développent un business model qui valorise à la fois la finalité sociale et l'orientation marché indispensable à leur survie. La démarche des trois organisations est donc semblable dans son état d'esprit mais diffère sur le résultat final.

### **3.3. LE BUSINESS MODEL : UN OUTIL MALEABLE POUR UN CONCEPT EVOLUTIF**

Le Business Model tient ses atouts de son caractère multiforme, comme le définit Saives (2014) en précisant que c'est un : « *concept-outil d'exploration et de représentation d'un projet d'entreprendre (Saives et al., 2013) est apprécié, entre autres, tantôt pour son utilité méthodologique (outil-méthode), tantôt pour sa fonction de modèle/représentation (outil de communication), ou encore pour la composition/modélisation (synthèse) qu'il permet, et/ou enfin pour son rôle de dispositif de gestion (médiation).* » Notons, que la fonction de médiation du BM est fréquemment mise en avant dans la littérature. Comme le rappelle Desreumaux (2014) : « *Le BM sert alors à raconter des histoires, si possible édifiantes.* ». En ce qui concerne les cas d'entrepreneuriat social étudiés, c'est plutôt la dimension méthodologique et utilitaire qui représente l'élément important du BM.

Le caractère pluriel et multiforme du BM qui comme le rappelle Desreumaux (2014), synthétise des outils stratégiques « *C'est plutôt un réceptacle potentiel des nombreux outils d'analyse stratégique déjà disponibles.* ». Le Business Model constitue un outil structurant mais sans contrainte (choix des outils) pour les entreprises sociales. C'est donc une richesse

de contenu et une diversité de la réalité des BM de l'entrepreneuriat social qui permettent de représenter une réalité particulièrement hétérogène et diverse.

## **CONCLUSION**

Le concept de BM est en soit un concept flou, l'entrepreneuriat social également. La richesse de l'appropriation par les acteurs du terrain de ces deux concepts provient de cette possible malléabilité et adaptation à une réalité multiple.

L'entrepreneuriat social peut alors se définir par un BM structurant mais non contraignant. Ce sont les éléments de la caractérisation de l'entrepreneuriat social (finalité sociale, innovation et orientation marché) et leur opérationnalisation concrète dans le BM qui permet d'identifier l'entrepreneuriat social. Le BM devient un 'observable' de l'entrepreneuriat social, un descripteur opérationnel identifiable, mesurable et analysable. Les acteurs du terrain utilisent fréquemment le BM comme un outil de structuration d'un projet d'entrepreneuriat social. L'entrepreneuriat social reste de ce fait un concept multiforme qui s'adapte en fonction des situations et des problématiques sociales mais avec toujours un même business model structurant. On peut alors se demander si la diffusion du concept d'entrepreneuriat social aurait pu être aussi développée avec un cadre plus rigide. L'exemple des modes de gouvernance complexes et contraignants des entreprises sociales telles que les SCIC ou les SCOP illustre les difficultés de diffusion d'un concept rigide et cadré (Schieb-Bienfait *et al.*, 2014). Toutefois, ce sont ces mêmes cadres rigides qui permettent à ces types d'entreprises de perdurer dans le temps depuis Godin il y a plus d'un siècle (Boutillier, 2009). Si le concept d'entrepreneuriat social se définit par son Business Model, c'est surtout du fait que ce dernier lui laisse la malléabilité nécessaire pour être suffisamment inclusif pour englober un maximum d'organisations et pour évoluer.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Austin, J., H.B.Leonard, E.Reficco et J. Wei-Skillern (2006), Social Entrepreneurship: It Is For Corporations, Too, in Nicholls, A., *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford :Oxford University Press,169-204.

- Baden-Fuller, C. et M. S. Morgan, (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43 :2, 156-171.
- Boutillier S. , (2009) « Aux origines de l'entrepreneuriat social. Les affaires selon Jean-Baptiste André Godin(1817-1888) », *Innovations*, vol. 4 n° 30, p. 115-134.
- Boutillier, S. (2008), L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale?, *Humanisme et Entreprise*, 5, 41-60.
- Dacin, P. A., M. T. Dacin et M. Matear (2010), Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here, *Academy of Management Perspectives*, 24:3, 37-57.
- Dart, R. (2004), The legitimacy of social enterprise, *Nonprofit Management & Leadership*, 14:4, 411-424.
- Dees, G. (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, Graduate School of Business, Stanford University.
- Dees, J. G. (2001), *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*, The Fuqua School of Business, Duke University.
- Dees, J.G. (1998), Enterprising nonprofits, *Harvard Business Review*, 76:1, 55–66.
- Dees, J.G., B.B. Anderson et J.Wei-Skillern (2004), Scaling social impact, *Stanford Social Innovation Review*, 1, 24–32.
- Defourney, J. et M.Nyssens (2006), Defining Social Enterprise, in M.Nyssens, *Social Enterprise*, Londres et New York : Routledge, 3-26.
- Defourny, J. et M. Nyssens (2006), "Defining social enterprise", in M. Nyssens, *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*, London: Routledge, 3-26.
- Desreumaux A., (2014), « Le « business model » : un nouvel outil d'analyse stratégique ? », *Humanisme et Entreprise*, vol 1., n° 316, p. 7-26.
- Dey, P. et C. Steyaert (2010), The politics of narrating social entrepreneurship, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4:1, 85-108.
- Doganova, L. et M. Eyquem-Renault (2009), What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship, *Research Policy*, 38:10, 1559-1570.
- Draperi J-F., (2011), « Qu'est-ce qu'un entrepreneur social ? », Problèmes économiques, n°3 027, septembre, *La documentation française*, pp. 21-27.

- Jouison E. (2005), Vers une délimitation théorique du business model, Actes du congrès de l'AIMS.
- Kerlin, J. A. (2006), Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 17:3, 246–262.
- Kerlin, J. A. (2009), *Social enterprise: A global comparison*. Lebanon, NH: Tufts University Press.
- Lecocq X., B.Demil et V. Warnier (2006), Le business model, un outil d'analyse stratégique, *L'Expansion Management Review*, 123, 96-109.
- Light, P. (2008), *The Search For Social Entrepreneurship*, The Brookings Institution, Washington, D.C.
- Mair, J. et I. Marti (2004), Social entrepreneurship: what are we talking about? A framework for future research. Barcelona: IESE Business School *Working Paper*, 546.
- Mair, J. et I. Marti (2006), Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight, *Journal of World Business*, 41:1, 36-44.
- Martin, R.L. et S. Osberg (2007), Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5:2, 28-39.
- Mort, G. S., J. Weerawardena et K.Carnegie (2003), Social entrepreneurship: Towards conceptualisation, *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 8:1, 76.
- Moyon, E., (2011), Le changement du business model de l'entreprise : Une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008). Université de Lille 1. Institut d'Administration des Entreprises Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion présentée et soutenue publiquement le 24 octobre 2011.
- Neck, H., C. Brush et E. Allen (2009), The Landscape of Social Entrepreneurship, *Business Horizons*, 52, 13-19.
- Nicholls, A. (2006), *Social entrepreneurship: New models of sustainable change*, Oxford: Oxford University Press.
- Nicholls, A. (2010), The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34:4, 611-633.
- Nicholls, A. et A. H. Cho (2006), Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field, in Nicholls, A., *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Change*, Oxford:Oxford University Press, 99-118.

Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach. *Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC*, 173.

Sabatier V., M. Mangematin et T. Rousselle (2010), From recipe to dinner: Business models portfolios in the European Biopharmaceutical Industry, *Long Range Planning*, 43, 431-447.

Saives A-L., (2014), « Introduction au dossier : quelles pratiques du BM ? », *Humanisme et Entreprise*, vol.1 n° 316, p. 1-4.

Schieb-Bienfait N., Emin S., Saives A-L., Desmarteaux R., (2014), « Dans quelle mesure le Business model (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif ? », *Humanisme et Entreprise*, vol.1 n° 316, p. 27-46.

Seelos C. et Mair J., (2007), “Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty : A Strategic View”, *Academy of Management Perspectives* , vol. 21, n° 4, p. 49-63.

Verbeeren, P. (2000), Sur le front de l'entrepreneuriat social, *Reflets et perspectives de la vie économique*, 39 :4.

Yin, Robert K. (1994), *Case study research: Design and Methods*, California:Sage Publications.

Yunus, M., B. Moingeon et L. Lehmann-Ortega (2010), Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience, *Long Range Planning*, 43:2-3, 308-325.

Zahra, S.A., E. Gedajlovic, O. N. Donald, et J. M.Shulman (2009), A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24:5,519-532.

Zott, C., R.Amit et L. Massa (2010), The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research, Navarra, Spain: IESE Business School, *Working Paper*, 862.