Document generated on 07/13/2025 5 a.m.

Revue internationale P.M.E.

L'évolution du modèle d'affaires des organisations de l'entrepreneuriat social : le cas des jeunes entreprises du numérique en France

The business model evolution of social entrepreneurship organizations: the case of digital startup in France

La evolución del modelo de negocios de las organizaciones de emprendimiento social: el caso de las jóvenes empresas digitales en Francia

Mamour Ndour and Laurice Alexandre

Volume 33, Number 1, 2020

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1069284ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1069284ar

See table of contents

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)
1918-9699 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Ndour, M. & Alexandre, L. (2020). L'évolution du modèle d'affaires des organisations de l'entrepreneuriat social : le cas des jeunes entreprises du numérique en France. *Revue internationale P.M.E.*, *33*(1), 75–99. https://doi.org/10.7202/1069284ar

Article abstract

In order to avoid the mission drift, the startups with a social purpose should anticipate their business model's evolution. Many of them are struggling to achieve this goal, and the current state of the art offers few benchmarks. This article presents the results of an in-depth study based on 10 startups in the digital sector in France. The findings highlight several evolutions: 1) evolution of the value proposition by modifying the initial offer to adapt it to the needs of the target; 2) evolution by expanding the scope of activities according to whether the revenue model is financed by the user, or by a third party, with an approach combining planned and emerging actions; 3) organizational evolution to deal with the development of startups; 4) evolution of the revenue and cost model; and 5) evolution of the mission and the social impact, which result from the interaction between the different components.

Tous droits réservés © Editions EMS – In Quarto SARL, 2020

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

L'évolution du modèle d'affaires des organisations de l'entrepreneuriat social : le cas des jeunes entreprises du numérique en France

Mamour NDOUR

Mamour Ndour est docteur en sciences de gestion et chercheur en entrepreneuriat au laboratoire CEDAG de l'Université Sorbonne-Paris Cité et chercheur associé au laboratoire SERGe de l'Université Gaston-Berger de Saint-Louis au Sénégal. Ses travaux portent sur l'entrepreneuriat social, l'innovation sociale et le modèle d'affaires des organisations à finalité sociale.

CEDAG
10, avenue Pierre-Larousse
92140 MALAKOFF, France
mourmandour@gmail.com

Laurice ALEXANDRE

Laurice Alexandre est maître de conférences habilitée à diriger les recherches. Elle est codirectrice du master entrepreneuriat à la faculté de droit, économie et gestion à l'Université de Paris. Ses travaux portent sur l'entrepreneuriat social, l'entrepreneuriat de la diversité (femmes, réfugiés, etc.), et sur le management stratégique international. Elle est administratrice, membre du bureau, responsable des adhésions à l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation (AEI).

CEDAG
10, avenue Pierre-Larousse
92140 MALAKOFF, France
laurice.alexandre-leclair@parisdescartes.fr

Résumé

Afin d'éviter la dérive de mission, les jeunes entreprises à finalité sociale doivent anticiper l'évolution de leur modèle d'affaires. Plusieurs peinent à y arriver et l'état actuel des connaissances offre peu de repères. Le présent article présente les résultats d'une étude approfondie basée sur dix entreprises du secteur du numérique en France. Les résultats font ressortir plusieurs évolutions : 1) évolution de la proposition de valeur en raison de la modification de l'offre initiale pour l'adapter à de nouveaux besoins de la cible ; 2) évolution par l'élargissement du périmètre d'activités selon si le modèle de revenus est financé par l'utilisateur ou par un tiers, avec une approche combinant des actions planifiées et émergentes ; 3) évolution organisationnelle pour faire face au développement des jeunes entreprises ; 4) évolution du modèle de revenus et de coûts ; et 5) évolution de la mission et de l'impact social qui résulte de l'interaction entre les différentes composantes.

Mots-clés

Modèle d'affaires, Entrepreneuriat social, Évolution, Numérique, Jeune entreprise, France

The business model evolution of social entrepreneurship organizations: the case of digital startup in France

Abstract

In order to avoid the mission drift, the startups with a social purpose should anticipate their business model's evolution. Many of them are struggling to achieve this goal, and the current state of the art offers few benchmarks. This article presents the results of an in-depth study based on 10 startups in the digital sector in France. The findings highlight several evolutions: 1) evolution of the value proposition by modifying the initial offer to adapt it to the needs of the target; 2) evolution by expanding the scope of activities according to whether the revenue model is financed by the user, or by a third party, with an approach combining planned and emerging actions; 3) organizational evolution to deal with the development of startups; 4) evolution of the revenue and cost model; and 5) evolution of the mission and the social impact, which result from the interaction between the different components.

Keywords

Business model, Social entrepreneurship, Evolution, Digital, Startup, France

La evolución del modelo de negocios de las organizaciones de emprendimiento social: el caso de las jóvenes empresas digitales en Francia

Resumen

Para evitar la deriva de la misión, las empresas jóvenes con un propósito social deben anticipar la evolución de su modelo de negocio. Muchos están luchando para llegar allí y el estado actual del conocimiento ofrece algunos puntos de referencia. Los resultados destacan varias evoluciones: 1) evolución de la propuesta de valor debida a la modificación de la oferta inicial para adaptarla de nuevo a las necesidades del destino; 2) evolución mediante la ampliación del alcance de las actividades según si el modelo de ingresos es financiado por el usuario o por un tercero, con un enfoque que combina acciones planificadas y emergentes; 3) evolución organizacional para hacer frente al desarrollo de las empresas jóvenes; 4) evolución del modelo de ingresos y costos, y 5) evolución de la misión y el impacto resultante de la interacción entre diferentes componentes.

Palabras clave

Modelo de negocio, Emprendimiento social, Evolución, Digital, Joven empresa, Francia

INTRODUCTION

D'après l'OCDE (2017), les technologies de l'information et de communication (TIC) englobent trois éléments : le matériel informatique (les ordinateurs et accessoires), les équipements de communication, et les logiciels. De plus en plus, les jeunes entreprises (JE) adoptent les technologies de l'information et de communication (TIC) pour offrir des solutions à des problèmes sociaux, sociétaux et/ou environnementaux. En 2018, le nombre de Français qui ont accès à Internet s'élève à 89 % (Insee, 2020). Cependant, il existe peu de travaux qui

étudient les modèles d'affaires de ces nouvelles entreprises notamment celles qui œuvrent dans l'entrepreneuriat social. L'écosystème entrepreneurial étant en perpétuelle évolution, tout particulièrement celui du numérique, cette recherche s'intéresse à l'évolution des différents éléments du modèle d'affaires des jeunes entreprises sociales (JES) du secteur des TIC.

Pour une meilleure compréhension des différentes composantes de l'étude, une définition des concepts mobilisés est proposée. Tout d'abord, les JES œuvrant dans le secteur des TIC peuvent être définies comme des jeunes entreprises innovantes dans le secteur des technologies numériques qui mobilisent des ressources pour résoudre des problèmes sociaux[1]. Le créateur d'une JE définit le plus souvent en tâtonnant, les principales caractéristiques de son offre, de sa cible, de son modèle de revenus, ou encore de l'organisation de son activité (Warnier, Demil et Lecocq, 2012). Ces dimensions font partie de la définition du modèle d'affaires (MA) telle qu'elle est proposée par Moingeon et Lehmann-Ortega) : « le MA est la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer un bénéfice à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur, et de capter cette valeur pour la transformer en profits » (2010, p. 271).

D'un autre côté, plusieurs travaux récents mettent en exergue la perspective dynamique du modèle d'affaires (Garreau, Maucuer et Laszczuk, 2015 ; Moyon et Lecocq, 2014 ; Maucuer, 2013 ; Moyon, 2011 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Doz et Kosonen, 2010 ; Sosna, Trevinyo-Rodriguez et Velamuri, 2010 ; Svejenova, Planellas et Vives, 2010). En effet, durant les premières années de la création, le MA n'est pas stable et évolue dans le temps (Chesbrough et Rosenbloom, 2002) à travers un processus d'apprentissage, d'expérimentation, et d'adaptation (Demil et Lecocq, 2010 ; Sosna, Trevinyo-Rodriguez et Velamuri, 2010 ; Teece, 2010), mais de rares recherches s'intéressent à la perspective dynamique des modèles d'affaires des entreprises sociales (Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Lee, 2017), notamment dans le domaine des TIC (Magretta, 2002).

De plus, d'après Garreau, Maucuer et Laszczuk (2015), on constate encore une compréhension limitée sur la planification et la manière d'introduire le changement dans le modèle d'affaires. Ces études identifient les formes et l'ampleur du changement du MA *a posteriori*, mais n'apportent pas aux dirigeants un cadre leur permettant d'anticiper ou d'orienter les changements de MA nécessaires à l'évolution de leur entreprise. La littérature ne permet donc pas d'appréhender la logique d'évolution du MA (Garreau, Maucuer et Laszczuk, 2015), alors qu'il est primordial, pour les jeunes entreprises de façon globale, et celles à utilité sociale en particulier, d'anticiper le changement et l'adaptation de leur offre de départ aux changements liés à l'environnement dans lequel elles évoluent et aux attentes des différentes parties prenantes afin d'éviter la dérive de mission. Pour cela, cette recherche a pour but de participer à combler le déficit de connaissances sur l'évolution du modèle d'affaires des JES, et cherche à répondre à la question suivante : comment les différents éléments du modèle d'affaires des JES du secteur des TIC évoluent dans le temps ?

Comprendre comment le MA des organisations de l'entrepreneuriat social évolue dans le temps, notamment lors des premières phases de développement, permettra aux entrepreneurs

1 Le terme social ici est défini au sens large intégrant le sociétal.

et aux dirigeants de ces dernières d'anticiper ou d'orienter l'évolution de leur MA pour éviter les risques de dérive de mission.

Pour ce faire, dix cas de JES françaises qui utilisent les TIC pour résoudre des problèmes sociaux ont été étudiés. Ce choix s'explique par le fait que les JES œuvrant dans ce secteur peuvent être confrontées à des enjeux supplémentaires notamment l'évolution rapide d'un environnement incertain et l'émergence rapide de concurrents imitateurs (Trimi et Berbegal-Mirabent, 2012). En effet, les travaux sur la dérive de mission n'apportent pas d'éclairage sur le processus d'évolution des organisations de l'entrepreneuriat social lors des premières étapes de développement du projet. Pourtant, c'est une étape déterminante dans l'orientation sociale et économique de ce dernier.

Le texte est structuré de la manière suivante. Premièrement, une revue de littérature sur l'entrepreneuriat social et le modèle d'affaires sera présentée, deuxièmement la méthodologie adoptée, troisièmement les résultats et quatrièmement, la discussion.

1. CADRE THÉORIQUE SUR L'ÉVOLUTION DU MODÈLE D'AFFAIRES SOCIAL

La littérature mobilisée pour répondre à la problématique porte sur deux concepts : l'entrepreneuriat social et le modèle d'affaires. La réunion de ces deux littératures a permis d'aboutir à une conceptualisation du modèle d'affaires social (MAS) et de son évolution.

1.1. L'entrepreneuriat social et l'évolution du projet dans le processus entrepreneurial

Dans cette partie seront présentés les définitions de l'entrepreneuriat social, et l'évolution du projet dans le processus entrepreneurial ainsi que le risque de dérive de mission.

1.1.1. L'entrepreneuriat social

Après deux décennies de recherche, l'entrepreneuriat social est toujours en quête d'une définition unifiée (Defourny et Nysssens, 2017). L'entrepreneuriat social répond à un grand nombre de définitions dans la littérature (Dees, 1998b). Alors que Seelos et Mair (2005) considèrent l'entrepreneuriat social comme la création d'entreprises pour offrir des solutions aux couches vulnérables, Mair et Marti (2006) identifient trois définitions de l'entrepreneuriat social : (1) des organismes sans but lucratif qui se financent par le marché par la création d'activités ou des systèmes de gestion pour créer de la valeur sociale ; (2) des pratiques RSE[2] des entreprises commerciales engagées dans des partenariats intersectoriels ; (3) l'utilisation d'innovations sociales pour résoudre des problèmes sociaux et/ou apporter des changements sociaux. Par ailleurs, Miller, Grimes, McMullen, et Vogus (2012) considèrent l'entrepreneuriat social comme étant un processus de création d'activités commerciales pour résoudre des

2 Responsabilité sociale d'entreprise.

problèmes sociaux ; alors que Janssen, Bacq et Brouard (2012) définissent l'entrepreneuriat social comme étant « le processus d'identification, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités visant à la création de valeur sociale par le biais d'activités de marché commerciales et de l'utilisation d'une vaste gamme de ressources » (Janssen, Bacq et Brouard, 2012 p. 26). Face aux multitudes de définitions, Defourny et Nyssens (2017) ont identifié récemment quatre principaux modèles d'entreprise sociale. Il s'agit du 1) modèle entrepreneurial sans but lucratif, 2) modèle de coopérative sociale, 3) modèle du *social business*, et du 4) modèle d'entreprise sociale dans le secteur public.

Ces quatre modèles sont vus comme quatre grandes constellations, et renvoient à des combinaisons spécifiques de caractéristiques économiques, sociales, et de gouvernance avec des variations possibles au sein de chaque modèle (Defourny et Nyssens, 2017).

En France, l'entrepreneuriat social s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire (ESS), c'est-à-dire le tissu composé d'associations, coopératives, mutuelles et fondations. En effet, la loi du 31 juillet 2014 ouvre le cadre législatif dans lequel évoluent les entreprises de l'ESS aux sociétés commerciales dès lors que leurs principes s'appliquent : utilité sociale, gouvernance participative, et une recherche de bénéfice limitée (Avise[3], 2016). Par conséquent, les organisations de l'entrepreneuriat social peuvent revêtir un statut associatif, coopératif, SAS (société par actions simplifiée), SA (société anonyme), SARL (société à responsabilité limitée), mais se doivent de répondre aux quatre principes énoncés précédemment si elles adoptent un statut de société commerciale. Elles pourront ainsi, grâce à la loi dite « Hamon » de 2014, recevoir l'agrément préfectoral « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS) et bénéficier d'avantages fiscaux. Les cas étudiés relèvent des statuts associatifs et de société commerciale (SAS).

En somme, l'entreprise sociale peut être définie comme une organisation qui poursuit une finalité sociale et/ou environnementale en développant un projet économique viable, dont l'intérêt des investisseurs est encadré quel que soit le statut juridique adopté (définition inspirée de Defourny et Nyssens, 2010 ; Alexandre-Leclair, 2013). Nous tenons à préciser que l'entrepreneuriat social n'ignore pas les impacts environnementaux de son projet même si seule la double ligne de résultats (économique et social) est centrale (Muñoz, Janssen, Nicolopoulou et Hockerts, 2018) dans son processus d'identification, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités. Ainsi, l'entrepreneuriat social se rapproche des concepts d'entrepreneuriat environnemental et d'entrepreneuriat durable (Muñoz *et al.*, 2018). Le premier étant défini par Dean et McMullen (2007, p. 58) comme consistant à « découvrir, évaluer et exploiter les opportunités économiques qui sont présentes dans les défaillances du marché ayant trait à l'environnement ». Ce dernier concept est considéré comme un sous-ensemble du concept plus large d'entrepreneuriat durable (Muñoz *et al.*, 2018 ; Dean et McMullen, 2007). Le second, l'entrepreneuriat durable, se définit comme les « activités centrées sur la préservation de la nature, de la vie et de la communauté, s'inscrivant dans la poursuite d'opportunités en vue de créer des produits, processus et services, dont le gain économique et non économique revient aux individus, à l'économie et à la société » (Shepherd et Patzelt, 2011, p. 142). Néanmoins, l'entrepreneuriat social n'ignore pas pour autant le projet environnemental et peut être durable dans la mesure où il s'inscrit dans une triple ligne de résultats

3 Avise (2016), entreprises sociales et solidaires, les solutions de financement, www.avise.org.

dans le cadre de la poursuite d'un projet social. C'est pourquoi une définition inclusive des organisations de l'entrepreneuriat social a été proposée dans le but de tenir compte des diversités de formes (Defourny et Nyssens, 2017).

1.1.2. Le processus entrepreneurial et le risque de dérive de mission

Dans le processus entrepreneurial, notamment du démarrage à la croissance, le système individu-projet évolue sous l'effet d'interactions multiples (Fayolle, 2012). Dans ce processus entrepreneurial, trois approches entrepreneuriales sont mobilisées par les chercheurs et praticiens à savoir l'approche *classique*, l'approche *effectuale* et l'approche *jeune entreprise agile*. L'approche classique « causale » consiste à définir le but à atteindre, à déterminer les moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre puis établir un plan d'affaires de manière planifiée (Léger-Jarniou, Certhoux, Degeorge, Lameta et Le Goff, 2016). Tandis que le processus effectual consiste d'abord à définir plusieurs marchés possibles, puis identifier des partenaires avec lesquels l'entrepreneur pourra atteindre ces marchés potentiels, pour ensuite construire des partenariats avec eux (Sarasvathy, 2008). Enfin, l'approche « jeune entreprise agile » repose sur une itération avec des cycles courts et fréquents pour tester et valider un produit et un marché en minimisant les investissements et les risques (Ries, 2011). Il est à noter que les approches « effectuale » et « jeune entreprise agile » sont complémentaires (Silberzahn, 2013). L'approche « jeune entreprise agile » est focalisée sur la découverte des besoins client alors que l'approche « effectuale » est plus générale et porte sur le projet entrepreneurial dans son ensemble (Silberzahn, 2013). L'approche « jeune entreprise agile », issue de la pratique, offre une méthode de développement accéléré du produit en interaction forte avec le client. Pour cette raison, cette dernière connaît un intérêt croissant dans l'univers des jeunes entreprises du numérique caractérisé par un environnement dynamique, volatile, concurrentiel et mondialisé, et c'est cette méthode qui permet d'appréhender et surtout d'adapter l'évolution du MA avec le temps.

Ainsi, selon les étapes de développement de son projet et les opportunités identifiées dans son environnement, l'entrepreneur mobilise ou combine une ou plusieurs des approches citées plus haut. Dans le cadre de l'entrepreneuriat social, l'entrepreneur cherchera à saisir des opportunités entrepreneuriales pour réaliser sa mission. Par conséquent, pour développer son offre, sa cible, son modèle de revenus, ou l'organisation de ses activités, en un mot le modèle d'affaires, le projet subit une évolution. Pour cette raison, dans le cadre des organisations de l'entrepreneuriat social qui poursuivent une finalité économique et sociale, il existe un risque de dérive de mission.

En effet, l'entreprise sociale a une mission explicite et centrale (Dees, 1998b), ce qui permet de comprendre clairement le but de l'organisation et sa raison d'être pour toutes les personnes impliquées (Dohrmann, Raith et Siebold, 2015). L'impact social lié à la mission principale reste le critère central (Dees, 1998b). Par conséquent, toute évolution de l'entreprise sociale devrait aboutir à une amélioration durable de l'impact social. Ainsi, la « mission/impact social » apparaît comme une composante centrale du modèle d'affaires de l'entreprise sociale

(ou modèle d'affaires social). D'après le CSESS[4] (2011, p. 8), l'impact social se définit comme « *l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général* ». Quant à la mission sociale, elle peut être définie comme « *tout processus qui crée une valeur sociale en combinant efficacement les ressources. Et la valeur sociale est générée par toute forme de satisfaction des besoins de consommation (par exemple, la faim, le logement, la santé et les fournitures), des besoins en matière d'emplois (par exemple, l'éducation et le travail) ou des besoins de la société (par exemple, l'environnement, la politique et la sécurité)* » (Dohrmann, Raith et Siebold, 2015, p. 130).

1.1.3. Dérives de mission

La littérature sur la dérive de mission évoque ce risque qui peut émerger pour les entreprises sociales dans leurs efforts pour générer des revenus (Santos, Pache et Birkholz, 2015 ; Ebrahim, Battilana et Mair, 2014 ; Battilana et Dorado, 2010), ou dans la passion et l'engagement des entrepreneurs sociaux (Smith, Gonin et Besharov, 2013 ; Tracey, Phillips et Jarvis, 2011). Dans le cas de l'entreprise sociale, l'entrepreneur doit veiller à ne pas perdre de vue sa mission, car les contraintes organisationnelles, et la recherche continue de ressources peuvent le conduire à s'en éloigner. Ce risque de dérive, bien qu'il ne soit pas spécifique aux entreprises sociales, est particulièrement aigu pour ces dernières pour deux raisons principales (Ebrahim, Battilana et Mair, 2014). D'abord, parce qu'elles « risquent de donner la priorité à leurs activités commerciales par rapport à leurs activités sociales » (Ebrahim, Battilana et Mair, 2014 p. 82). Ensuite, parce qu'en perdant de vue leur mission sociale, « elles manqueront leurs objectifs de fournir de la valeur sociale à leurs bénéficiaires et par conséquent, menaceront leur raison d'être » (Ebrahim, Battilana et Mair, p. 82).

1.2. Le modèle d'affaires des entreprises sociales

Le concept de modèle d'affaires est né en tant qu'outil d'analyse économique de certains modèles de jeunes entreprises dans le secteur des TIC (Magretta, 2002). Il est généralement défini à travers l'articulation de différentes composantes. La nature et le nombre de composantes varient largement d'un modèle à l'autre traduisant ainsi l'adoption de perspectives et de degrés d'abstraction différents selon les chercheurs (Moyon, 2011). Différents auteurs ont élaboré des listes de composantes pour définir le modèle d'affaires et proposer des modèles théoriques. Par exemple, le modèle d'affaires Canvas (Pigneur et Osterwalder, 2010) est constitué de neuf blocs (proposition de valeur, segments de clientèle, relations avec le client, canaux, partenaires clés, ressources clés, activités clés, flux de revenus et structures de coût) ; le modèle RCOV (ressources et compétences, organisation, proposition de valeur) proposé par Demil et Lecocq (2010) ; et le modèle GRP (génération, rémunération et partage de la valeur) de Verstraete, Kremer et Jouison-Laffitte (2012). Malgré les nombreuses définitions et propositions de modèles d'affaires, il n'existe pas encore de consensus sur les composantes

4 Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire.

du modèle d'affaires. En effet, en analysant les composantes du modèle d'affaires dans la littérature, Baden-Fuller et Haefliger (2013) proposent la création de valeur et la capture de valeur comme deux composantes fondamentales. De leur côté, Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) distinguent trois éléments : le produit/service proposé aux clients, la manière, dont l'entreprise est organisée afin de fournir ce produit/service à ses clients, et le modèle de revenus. Récemment, Lee (2017, p. 187) a identifié six composantes principales dans la littérature, à savoir « la proposition de valeur, la gouvernance, l'étendue du marché, les réseaux, les ressources, et le développement durable ».

Selon l'approche de la valeur mixte, toutes les entreprises créent et détruisent plusieurs valeurs indivisibles financières, sociales et environnementales, quelle que soit leur finalité première. Toutefois, dans le cas des entreprises commerciales, bien qu'elles s'inscrivent dans une triple ligne de résultats pour intégrer le résultat social et environnemental, le résultat économique demeure la priorité (Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Une entreprise est considérée comme « sociale », lorsque dans sa prise de décision, elle privilégie les résultats sociétaux par rapport aux résultats financiers (Zahra, Newey et Li, 2014).

Cela dit, dans le secteur social, le concept de modèle d'affaires a attiré l'attention de quelques chercheurs au cours des dernières années (Dohrmann, Raith et Siebold, 2015 ; Boncler, Valeau et Annette, 2012 ; Pigneur et Osterwalder, 2010 ; Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Elkington et Hartigan, 2008 ; Alter, 2006 ; Anderson et Dees, 2006 ; Seelos et Mair, 2005 ; Dees, 1998a). Ces travaux sur le modèle d'affaires des entreprises intégrant une dimension sociale, font état de la diversité des modèles d'affaires résultant des différentes articulations entre les activités sociales et les activités économiques, et entre la création de valeur sociale et celle de la valeur économique. Par exemple, le développement des partenariats entre les multinationales et les ONG permet d'exploiter les complémentarités entre la valeur économique et la valeur sociale (Maucuer, 2013 ; Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Quelques rares travaux sur les entreprises sociales proposent une composante qui se réfère à la dimension sociale. Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) proposent un modèle à quatre composantes : (1) la proposition de valeur (client et produit/service) ; (2) la constellation de valeurs (chaîne de valeur interne et chaîne de valeur externe) ; (3) l'équation de profit économique (revenu ; structure de coûts ; capital employé) ; (4) l'équation de profit social (profit social ; profit environnemental, etc.) qui fait référence à la dimension sociale. De son côté, Lee (2017) étudie le cas du PCV (*Pacific Community Ventures*) en essayant de montrer sa particularité pour chacune des six composantes de son modèle, mais ne propose pas une composante à part entière pour caractériser la dimension sociale. Néanmoins, la mission figure comme un élément de la composante « proposition de valeur » proposée par Alt et Zimmermann (2001).

Ainsi, un modèle organisé selon quatre composantes est proposé dans cette recherche : (1) la proposition de valeur, (2) l'architecture de la valeur, (3) le modèle de revenus et de coûts et (4) la « mission/impact social ». Les trois premières composantes sont issues de la littérature sur le modèle d'affaires « classique » et font consensus. La dimension « mission/impact social » a été rajoutée pour caractériser le modèle d'affaires social. Le tableau 1 synthétise ces quatre composantes.

Tableau 1. Composantes du modèle d'affaires social

Composantes	Éléments	Définitions
Proposition de valeur	Offre de produits et/ou services	Les services/produits proposés pour résoudre ou soutenir la mission sociétale
	Clients/bénéficiaires et circuit de distribution	Le segment de clients (ou prescripteurs)/ bénéficiaires ciblés
Architecture de la valeur	Ressources et compétences	Cette composante renvoie à la chaîne de valeur interne (Porter, 1986) et à la chaîne de valeur externe (réseau de valeur de Brandenburger et Nalebuff, 1996) et leur gouvernance pour créer de la valeur
	Organisation externe (réseau de partenaires)	
	Gouvernance	
Modèle de revenus et de coûts	Sources de revenus	Sources de revenus (vente de produits et services, dons, subventions, etc.) Comment l'entreprise monétise la valeur créée ?
	Coûts de structure	Coûts classiques et coûts supplémentaires (ou économisés) liés à l'approche éthique des rapports économiques et sociaux
Mission/impact social	Mission	La mission sociale explique la raison d'être de l'organisation
	Impact social	L'impact social renvoie à la valeur sociale créée pour la cible, mais aussi pour l'ensemble des parties prenantes et la société

2. DEVIS ET MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à la question de recherche à savoir « comment les différents éléments du modèle d'affaires des jeunes entreprises sociales du secteur des TIC évoluent dans le temps ? », une représentation dynamique du modèle d'affaires social a été représentée (Figure 1).

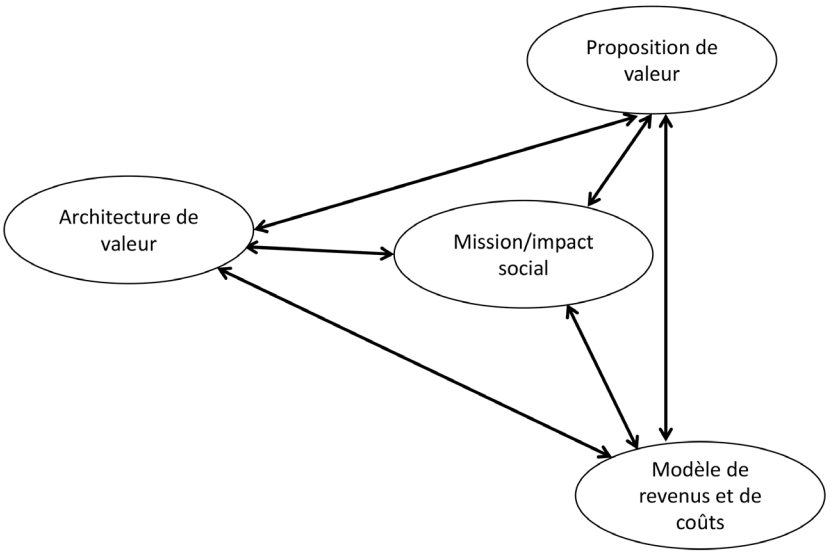
Comme évoqué précédemment, la mission/impact social est centrale pour une entreprise sociale. C'est une dimension sur laquelle les actions des entrepreneurs sociaux ou des dirigeants d'entreprises sociales doivent se reposer. En d'autres termes, l'entrepreneur social évalue et exploite les nouvelles opportunités pour servir la mission. Selon Dees (1998b, p. 5), « les entrepreneurs sociaux animés par un rôle de changement social s'engagent dans un processus d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage sans être limités par les moyens à leurs dispositions pour s'assurer de répondre aux attentes de leurs bénéficiaires, de leurs communautés et de leurs investisseurs ».

D'un autre côté, Demil et Lecocq (2010, p. 241) démontrent que le MA peut être adapté proactivement à travers deux mécanismes de changement : « les mécanismes volontaires et les mécanismes émergents. Les mécanismes volontaires relèvent d'un réagencement ou

d'une utilisation optimisée du système des ressources et des compétences : les ressources ne sont jamais utilisées de manière optimale et les inefficiences persistent, offrant des opportunités pour de nouvelles propositions de valeur et pour une meilleure exploitation des ressources. Les mécanismes émergents relèvent de la dynamique interne du MA. Les facteurs internes ne sont pas seulement le résultat des décisions des dirigeants, mais également de la dynamique intra et intercomposantes du MA ».

Les quatre composantes du MA sont en interaction. Lorsque l'une d'elles évolue, les autres composantes évoluent également. Par conséquent, ce modèle est dynamique.

Figure 1. Représentation dynamique du modèle d'affaires social



2.1. Le cadre empirique

Afin de répondre à la question de recherche, une étude de cas multiple composée de dix jeunes entreprises françaises qui utilisent les TIC pour résoudre des problèmes sociaux (Tableau 2) a été réalisée. En effet, Eisenhardt (1989) recommande d'étudier quatre à dix cas selon le principe d'échantillonnage théorique de Glaser et Strauss (1967). La sélection de l'échantillon a été réalisée selon un processus structuré. Tout d'abord des JES qui utilisent les TIC pour résoudre des problèmes sociaux/environnementaux ont été identifiées dans différents secteurs tels que l'éducation, l'insertion, l'agriculture, la culture, le financement participatif, et la mobilisation de bénévoles. Une liste d'une dizaine de JES a été sélectionnée. Par la suite, les sites web du Mouves, d'Ashoka France, d'Antropia et de Sensecube ont été consultés afin de vérifier si ces entreprises ont été reconnues comme *fellows* par Ashoka par exemple, ou ayant gagné des prix, des concours ou encore réalisé des levées de fonds, etc. Grâce à un effet boule de neige, d'autres cas avaient été suggérés par les entrepreneurs, ou par certains acteurs du champ de l'entrepreneuriat social. Les entreprises interrogées sont jeunes, elles ont démarré leurs activités entre 2008 et 2014.

2.2. Collecte des données

Les matériaux empiriques utilisés s'appuient principalement sur 24 entretiens semi-directifs menés auprès des fondateurs de ces entreprises, de leurs collaborateurs, et de leurs bénéficiaires. En moyenne, deux entretiens ont été menés auprès de chaque entreprise, sauf pour F8 où un seul entretien fut mené. Les entretiens ont duré 40 minutes en moyenne. Des données secondaires ont été recherchées pour chaque entreprise afin de mieux la connaître et d'approfondir certaines questions lors des entretiens (rapports d'activités ou d'évaluation de l'impact, vidéos, entrevues accordées à des tiers, site web, etc.).

Le guide d'entretien comportait les thèmes suivants : caractéristiques de l'entreprise (contexte de création, activité, chiffre d'affaires, effectif, etc.), les différentes composantes du MA et leurs évolutions (Tableau 1), ainsi que les événements marquants. Certaines questions ont été ajoutées ou retirées en fonction des catégories d'interlocuteurs (entrepreneurs, accompagnateurs, bénéficiaires).

Tableau 2. Présentation des jeunes entreprises étudiées

Nom du projet	Année de création et statut légal	Effectif	Offre de produits/services
1. F1	2008 Programme (SCIC)	10	Recyclage et vente d'équipement numérique aux associations et organisations d'utilité publique
2. F2	2014 Association	5	Plateforme pour l'insertion des chômeurs
3. F3	2013 SAS	13	Plateforme de financement participatif
4. F4	2014 SAS	6	Plateforme pour faciliter les rencontres dans la vie réelle
5. F5	2011 Association	30	Plateforme de mobilisation de communauté de bénévoles
6. F6	2009 SAS	12	Outils numériques innovants de levée de fonds au profit des associations
7. F7	SAS 2010	120	Plateforme pour rapprocher le producteur du consommateur
8. F8	SAS 2012	5	Plateforme pour apporter des solutions numériques à destination de l'Afrique
9. F9	2013 SAS	48	Formations aux métiers du numérique pour les personnes en difficulté
10. F10	2011 SAS	16	Plateforme de partage des innovations sociales

2.3. Traitement et analyse des données

Tous les entretiens ont été retranscrits intégralement puis analysés avec le logiciel NVivo 11. Les données recueillies ont été soumises à l'analyse de contenu thématique. La codification a respecté les quatre dimensions du modèle d'affaires social proposé précédemment (Figure 2).

L'analyse des données a été effectuée dans une perspective historique en mettant l'accent sur le MA initial de chaque entreprise puis son évolution au cours du temps. En ce qui concerne la proposition de valeur, nous avons cherché à identifier des changements dans l'offre, ou dans la cible (client/bénéficiaire). Pour l'architecture de valeur, les changements dans les décisions stratégiques qui ont trait à la gouvernance, au réseau de partenaires, aux ressources et compétences, ont été analysés. Pour ce qui est du modèle de revenus et des coûts, ce sont les sources de ces derniers qui ont été recherchées. Enfin, pour la mission/impact social, l'évolution de la mission et de l'impact social a été étudiée.

Le codage thématique permet de classer les données en fonction des thèmes (Miles et Huberman, 2003) abordés. La grille d'analyse du MA permet de construire les nœuds avec le logiciel (Figure 2). Ce dernier permet de faciliter et systématiser l'analyse. Par exemple, les nœuds[5] ont été choisis par rapport aux composantes du MAS à l'étude, à savoir : évolution-proposition de valeur ; évolution-architecture de valeur ; évolution-modèle de revenus et de coûts ; et évolution-mission/impact social. Des nœuds enfants ont été créés pour les textes renvoyant à l'évolution des éléments de chaque composante.

Figure 2. Codage thématique avec le logiciel NVivo 11

Nœuds

Nom	Fichiers	Références
BM-Architecture de valeur	29	99
Gouvernance	13	34
Réseau de partenaires	13	22
Ressources et Compétences	22	42
BM-Mission-Impact social	40	103
Impact social	30	87
Mission sociale	27	31
BM-Modèle de revenus et de couts	22	61
Sources de couts	8	13
Sources de revenus	19	45
BM-Proposition de valeur	32	93
cibles	19	22
Offre	31	52
Evolution-Architecture de valeur	31	65
Evolution-Mission-Impact social	14	21
Evolution-Modèle de revenus et de couts	13	19
Evolution-Proposition de valeur	32	54

Source : extrait des nœuds NVivo 11.

5 Un nœud est un répertoire qui permet de coder chaque extrait de documents.

3. RÉSULTATS

Dans cette partie seront présentés les résultats obtenus par thème comme proposé dans le modèle (Figure 1) : 1) proposition de valeur ; 2) architecture de la valeur ; 3) modèle de revenus et de coûts ; et 4) mission sociale/impact social. Nous présenterons ensuite les résultats en lien avec la dynamique intramodèle.

3.1. L'évolution de la proposition de valeur

L'analyse de la proposition de valeur fait apparaître l'évolution de l'offre d'une part, et celle de la cible d'autre part.

3.1.1. L'évolution de l'offre

Il apparaît que l'offre évolue pour toutes les JES étudiées. Deux types d'évolution de l'offre peuvent être notés : la modification de l'offre existante, et l'enrichissement de l'offre en ajoutant de produits/services annexes notamment. Par exemple, F2 a modifié son offre pour se rapprocher des clients. Sa cofondatrice explique : « *la raison d'être n'a pas évolué, par contre la façon d'y arriver a totalement évolué. À la base, on était plus axés sur quelque chose en ligne et finalement on se rend compte que les clients, ce qu'ils demandent, c'est du lien physique…* ».

D'autres JES ont diversifié leur offre en adoptant différentes stratégies : la diversification de produits/services pour la même cible, et/ou la création d'une nouvelle offre pour une nouvelle cible liée ou non à l'activité de départ.

F1, quant à elle, a diversifié son offre de départ qui était de commercialiser des logiciels, en proposant une offre globale qui inclut l'équipement informatique recyclé dans leurs ateliers, et une formation aux usages du numérique. Cette diversification complète l'offre de départ, comme l'affirme le responsable des programmes : « *le programme a démarré sur la première activité, le logiciel. Il y avait certaines actions associées, mais c'est au fur et à mesure des années qu'on a élargi cette offre avec de nouveaux services… Entre 2013 et 2014, les projets ont commencé à naître. Et puis en 2015, on a lancé une école de formation* […] *on accompagne les associations dans le développement de leurs usages numériques à travers des formations, du conseil* ». Un autre exemple cité par F7 (plateforme qui rapproche les producteurs des consommateurs) qui propose désormais des services annexes comme la formation des producteurs, ou des applications pour mutualiser leurs moyens de transport, et réduire ainsi leur empreinte carbone. Le cofondateur et DG de F7 déclare : « *l'aspect logistique, il est clé dans les circuits courts parce qu'il est très optimisé, parce que les transports n'ont pas un impact* open*, un impact qui est très positif. Nous proposons donc des outils qui vont faciliter la gestion des trajets, la mutualisation de la distribution entre producteurs* ».

3.1.2. L'élargissement de la cible

Les résultats démontrent une interdépendance entre l'offre et la cible. En effet, l'élargissement de la cible entraîne, d'une part, une adaptation de l'offre à un nouveau public, ou d'autre part la création d'un nouveau produit/service. Par exemple, F9 a élargi sa cible pour augmenter

son impact comme en témoigne la responsable de développement : « […] *au départ, on était vraiment focalisés sur des jeunes des quartiers prioritaires, et en fait, plus on avance dans la logique d'impact social, plus on a besoin de cibler, donc on essaye d'élargir la cible. Et en même temps, plus on avance, plus on se rend compte que c'est plus compliqué d'atteindre la quantité, on essaye de favoriser le système en cible prioritaire qui n'était pas forcément le cas au début* ». De son côté, F10 (plateforme de gestion des innovations sociales) étend son offre aux grandes entreprises afin de toucher un plus grand nombre de membres. La responsable de contenu explique : « *on développe une offre Corporate qui nous permet d'accompagner des entreprises parce qu'on capitalise sur notre connaissance des projets et du coup, on identifie des synergies possibles entre les entreprises en fonction de leurs besoins et des projets qu'on connaît. Dans ce cadre, on a lancé en février 2016 le club de l'innovation positive qui réunit des personnes qui sont souvent des dirigeants dans des grands groupes. Donc on travaille avec des gens qui ont pas mal de responsabilités et qui veulent insuffler de l'innovation positive au sein de leurs entreprises* ».

En somme, les résultats montrent que la proposition de valeur peut évoluer de trois façons : (1) l'adaptation de l'offre par modification ou diversification de l'offre ; (2) l'enrichissement de l'offre de départ par l'ajout de services annexes ; (3) la création d'une nouvelle offre liée ou non à l'offre de départ pour la cible initiale ou pour une nouvelle cible.

3.2. L'évolution de l'architecture de la valeur

L'architecture de la valeur renvoie aux ressources et compétences ainsi qu'au réseau des partenaires et leur gouvernance.

3.2.1. L'évolution des ressources et compétences

L'acquisition des ressources financières par une levée de fonds au moment de la création, influence le développement du modèle d'affaires des jeunes entreprises, notamment par le recrutement de nouvelles compétences qui lui permettront de consolider son offre et/ou de créer une nouvelle offre, mais cette levée de fonds ne permet pas de financer la croissance de l'entreprise. Ainsi, l'acquisition de nouvelles ressources et compétences influence la composante architecture de la valeur et par ricochet le MA. Par exemple, la responsable de contenu de F10 explique leur évolution : « *cette année, on a recruté cinq personnes. Ça représente une grosse croissance* […]. *C'est à la fois pour développer de nouvelles activités et structurer ce qui se faisait avant* ».

D'un autre côté, l'arrivée d'un nouveau dirigeant peut faire évoluer le MA selon sa vision du projet. La responsable du programme de F1 souligne : « *quand, je suis arrivée il y a deux ans, il y a eu un repositionnement stratégique du programme. Ça a changé la perception des associations et aussi des partenaires, des acteurs publics* ».

Le modèle d'affaires évolue également lorsque de nouvelles compétences émergent avec l'expérience acquise, comme en témoigne le fondateur de F5 : « *au début, c'était juste une communauté de bénévoles pour aider sur des projets. Maintenant, on est capable d'aller faire émerger des projets, les accompagner, mobiliser des bénévoles pour les aider et les dupliquer à plus grande échelle avec les grandes entreprises ou l'administration publique.* […] *Et à côté de ça, on a développé une expertise que l'on vend à des entreprises…* ».

3.2.2. L'évolution du réseau de partenaires

Tout comme les autres variables, le réseau des partenaires est appelé à accompagner les évolutions des variables évoquées précédemment. Par conséquent, il ne peut que progresser et s'élargir pour répondre aux attentes des parties prenantes. Ainsi, par exemple F9 adopte la franchise sociale pour se développer géographiquement et adapter son offre au contexte local. La responsable de développement témoigne : « *on est en train de se déployer un peu partout en France et à l'international. En fait quand on se déploie, on n'arrive pas dans un endroit et on ouvre une école F9 nous-même. Ce n'est pas comme ça qu'on fonctionne. C'est vraiment un modèle de franchise sociale. On identifie des partenaires localement qui connaissent bien le tissu économique du territoire, les besoins en termes de recrutement, qui connaissent bien le public qui évolue dans leur contexte territorial, et on signe un partenariat avec eux* ».

L'arrivée de nouveaux collaborateurs (associés, salariés, partenaires, investisseurs, etc.) influence également l'orientation du modèle d'affaires. C'est le cas de F3 avec les investisseurs solidaires. La cofondatrice et directrice explique : « *on a parmi nos investisseurs, un fonds qui s'appelle Investir&Plus qui est un fonds d'*impact investing. *Ce qui fait qu'eux, ils s'attachent aussi bien à la rentabilité qu'à la maximisation de notre impact social. Ainsi, ils nous accompagnent un peu dans cette démarche* ».

3.2.3. La gouvernance

Comme évoqué précédemment, le dirigeant joue un rôle prépondérant dans l'adaptation du modèle d'affaires. Ainsi, F3 a adopté l'agilité organisationnelle en s'appuyant sur son expérience, afin d'exploiter de nouvelles opportunités émergentes. La cofondatrice explique : « *il faut savoir comme beaucoup de* start-up *(JE), on a commencé sur une idée et après on a énormément d'itération sur cette première idée pour arriver là où on est aujourd'hui.* […]. *Après tout, on teste des choses, puis on a des retours, puis on apprend, puis on se rend compte de ce qui fonctionne, de ce qui ne fonctionne pas et, ça permet d'orienter le développement vers les choses qui ont de l'impact et qui marchent* ». Quant à l'entreprise F4, elle a adopté une démarche de « jeune entreprise agile » qui consiste à tester sa solution sur une petite échelle pour l'adapter ensuite aux besoins de la cible. Enfin, F8 a fait le choix volontaire de faire évoluer son modèle d'affaires comme affirme son fondateur : « *On a fait le choix très tôt de ce qu'on appelle l'évolution itérative* […]. *C'est évident qu'en se confrontant à la réalité et au marché, le projet subit un pivot, c'est-à-dire qu'on ne changera pas complètement de cap, mais le projet s'adapte, s'améliore et s'optimise.* »

Les résultats laissent croire que l'élargissement du réseau des partenaires, la démarche entrepreneuriale de l'organisation, les ressources et les compétences acquises, ainsi que l'expertise, évolueraient dans toutes les JES. L'évolution des différents éléments de l'architecture de valeur participe à l'évolution globale du MA.

3.3. L'évolution du modèle de revenus et de coûts

Cette composante renvoie à la monétisation de la valeur créée et aux coûts engendrés pour la création et la distribution de cette dernière. Elle est fortement liée aux deux composantes

précédentes : la proposition de valeur qui génère des revenus, et l'architecture de valeur qui engendre des coûts principalement pour la fabrication de la valeur (Demil et Lecocq, 2010).

Toutes les JES interrogées ont diversifié leurs sources de revenus (revenus marchands et non marchands), à l'exception de F7 qui s'appuie exclusivement sur des commissions fixes sur les ventes réalisées au travers de sa plateforme. Certaines JES s'appuient sur des revenus non marchands (subventions, dons, etc.) au départ, pour ensuite essayer de développer une offre marchande. C'est le cas de F2 qui a démarré son activité grâce aux dons et ses revenus sont réalisés actuellement avec 60 % de dons et 40 % de prestations vendues aux clients.

D'un autre côté, la diversification de l'offre, des partenaires, ou l'élargissement de la cible sont souvent le résultat de la diversification des sources de revenus et *vice versa*. Dans cette optique, l'offre de formation proposée par F1 pour compléter son offre de départ, justifie de nouvelles sources de revenus, ainsi que l'acquisition d'un nouveau partenaire en tant que lauréate d'un programme notamment. La responsable de ce dernier s'exprime : « *en plus, récemment de nouvelles sources de revenus sont venues s'ajouter, à savoir les formations qui sont 60 à 70 % moins chères et la subvention de la France s'engage*[6] ». Dans la même veine, F5 a diversifié son offre et ses partenaires, qui engendrent différentes sources de revenus.

En ce qui concerne les coûts, les salaires et les frais de location constituent les charges principales pour toutes les JES étudiées. Pour minimiser ces charges, certaines d'entre elles modifient la structure des coûts par le recours au bénévolat ou au mécénat de compétences. C'est l'exemple de F2 qui accompagne les chômeurs. Face aux contraintes de ressources, elle développe des stratégies alternatives pour modifier la structure des coûts notamment en ce qui concerne les locaux de l'entreprise.

« *Les ateliers, on les fait dans des espaces prêtés gratuitement… Par exemple, à Paris, on fait du* coworking *à la déchetterie, on fait des ateliers dans des structures d'insertion, dans un centre social qui propose plein d'activités…* » déclare la cofondatrice. Cela dit, le manque de rentabilité, lié à des coûts trop importants, a entraîné un repositionnement du MA de l'entreprise F3 afin de pouvoir maintenir son activité.

En résumé, l'évolution du modèle de revenus et de coûts est liée à la fois aux contraintes de ressources notamment financières, mais également à la dynamique intra et intercomposantes.

3.4. L'évolution de la mission/impact social

D'après les résultats, l'évolution de la mission consiste à élargir cette dernière à d'autres cibles et/ou à créer des missions annexes souvent économiques pour soutenir la mission sociale initiale. Par exemple, F10, F5, F8 ou F2 ont créé de nouvelles missions économiques qui s'appuient sur l'expertise acquise dans la poursuite de leurs missions sociales. Ces missions

6 C'est un programme initié par l'État français en 2014 et qui a pour but de promouvoir l'engagement de la société civile dans des initiatives innovantes, solidaires et utiles au plus grand nombre. Plus de détail sur : https://www.fondationlafrancesengage.org/

consistent à accompagner des entreprises dans le sourçage d'innovations sociales et dans la mobilisation de communautés.

L'impact social renvoie aux profits économiques, sociaux, et environnementaux créés par l'entreprise sociale. Cette composante est plus difficile à évaluer parce que la plupart des JES étudiées ne sont pas encore rentables. De plus, elles n'ont pas encore mis en place un véritable outil d'évaluation de l'impact sur la société. Cela dit, l'impact social est évalué généralement en nombre de personnes ou de projets touchés, en nombre de bénévoles mobilisés, d'associations aidées, en fonction du montant de dons collectés, ou du nombre d'emplois créés, et de l'augmentation des revenus de la cible ou encore par leur empreinte carbone. Le fondateur de F4, une plateforme facilitant les rencontres dans la vie réelle, évalue leur impact social en nombre d'utilisateurs et de rencontres. Par ailleurs, pour F1, une plateforme dédiée à l'inclusion numérique des associations, l'impact social s'évalue par le nombre d'associations touchées, et par les coûts économisés par ces dernières. Les JES étudiées approfondissent leur impact en offrant des services annexes, en optimisant ou en diversifiant leur offre. Par exemple, F1 qui a pour mission l'inclusion numérique des associations et des organisations d'utilité publique, a approfondi son offre en passant d'une offre de logiciels à une offre plus large incluant l'équipement informatique et les formations sur les usages du numérique pour sa cible. Quant à F2 qui forme sur les métiers du numérique, elle a élargi son impact social avec un système de franchise sociale pour toucher le maximum de bénéficiaires.

4. DISCUSSION

Les résultats de la recherche montrent que les entrepreneurs ou les dirigeants des JES interrogées font preuve d'agilité pour améliorer leur modèle d'affaires social. En effet, dans leur processus entrepreneurial, les entrepreneurs sociaux adoptent un mélange de trois approches :

1. L'approche classique ou « causale » telle que proposée par Léger-Jarniou *et al.* (2016). Elle est mobilisée dès la création en adoptant un processus planifié par toutes les jeunes entreprises. Ensuite, face aux contraintes et aux opportunités de l'environnement, certaines JES font évoluer leur MA pour s'adapter aux contraintes subies.

2. L'approche effectuale pratiquée par six entreprises sur dix. En effet, comme le propose Sarasvathy (2008), le processus effectual consiste d'abord à définir plusieurs marchés possibles, puis identifier des partenaires avec lesquels l'entrepreneur pourra atteindre ces marchés potentiels, pour ensuite construire des partenariats avec eux. C'est l'une des méthodes d'évolution du MA adoptée par les entreprises pour s'adapter aux attentes des parties prenantes.

3. L'approche « jeune entreprise agile ». Cette démarche consiste à tester l'offre à une petite échelle pour l'adapter ensuite aux besoins de la cible. C'est le cas de trois entreprises de l'échantillon étudié. Cette itération au lancement du projet qui entraîne la modification des composantes, et par conséquent l'évolution du MA, a déjà été soulignée dans les travaux sur l'entrepreneuriat (Fayolle, 2012 ; Warnier, Demil et Lecocq, 2012), ou encore sur le changement de MA (Demil et Lecocq, 2010 ; Sosna, Trevinyo-Rodriguez et Velamuri, 2010 ; Teece, 2010 ; Morris, Schindehutte et Allen, 2005).

Bien sûr, d'autres évolutions peuvent avoir lieu, et résultent de l'interaction entre les différentes composantes du modèle d'affaires social. D'ailleurs, c'est au cœur même de ces processus entrepreneuriaux que l'on peut étudier les différents changements. Les logiques d'évolution seront discutées dans les sections suivantes.

4.1. La modification ou l'adaptation de l'offre

Au démarrage de leurs entreprises, les dirigeants ont tendance à adapter ou à modifier l'offre une fois qu'ils ont touché la cible. Cette phase appelée la preuve de concept (Ries, 2011) consiste à tester la solution dans sa version minimale à une petite échelle. Durant cette phase, les JES concentrent leurs efforts sur la proposition de valeur, afin de répondre aux besoins de la cible initiale (ou encore les premiers adeptes). Même si les JES existent pour résoudre des problèmes sociaux, tout comme les JE classiques, elles ne passent pas par un processus linéaire pour subsister, mais par un processus itératif composé de différentes phases d'essais-erreurs (Morris, Schindehutte et Allen, 2005), qui leur permettront d'améliorer ou de changer leur offre. Comme évoqué précédemment, F2 est ainsi passée d'une offre de jeux sérieux en ligne à l'organisation d'ateliers physiques pour s'adapter aux attentes des utilisateurs, alors que F4 est passée d'un système de rencontre entre deux personnes à l'organisation de rencontres pour des communautés ; quant à F3, elle est passée d'une offre de signatures solidaires par mail à une plateforme de financement participatif dédiée aux associations. Durant la phase d'évolution, la plupart des JES se financent sur fonds propres, grâce à des subventions, des dons, ou des fonds de financement participatif, et adoptent souvent une démarche de jeune entreprise agile (Ries, 2011), pour faire évoluer la proposition de valeur et particulièrement l'offre.

4.2. L'élargissement du périmètre d'activité

L'élargissement du périmètre d'activité est souvent suivi d'une stratégie mixte entre l'approche « effectuale » et l'approche classique « causale ». En effet, une fois la première offre validée sur une petite échelle (souvent dans une démarche de jeune entreprise agile), les dirigeants des JES étudiées cherchent souvent à trouver les ressources financières nécessaires pour financer la proposition de valeur. La recherche de sources de revenus est à l'origine de l'élargissement du périmètre d'activité. Deux cas de figure se présentent.

Cas 1 : l'utilisateur et/ou le bénéficiaire paie le produit et/ou service

Par exemple, pour F7, ses revenus sont basés sur les commissions touchées sur les transactions effectuées, car l'utilisateur est en même temps le bénéficiaire. De leur côté, F4 et F6 s'appuient sur un modèle de revenus basé sur l'abonnement ou sur un forfait pour les utilisateurs (les animateurs de communauté), mais les participants ne payent pas. Dans ce cas de figure, les JES proposent souvent des services annexes à la mission pour approfondir et enrichir l'offre. Il peut s'agir de la création de services supplémentaires gratuits ou non. Par exemple, F3 propose aux associations, en plus de la plateforme de financement participatif, des services de gestion des adhésions, des formulaires en ligne, et propose désormais une

formation gratuite sur le MOOC ; F7 améliore sa plateforme en permanence pour améliorer l'expérience client et projette de créer un nouveau service pour optimiser la logistique ; F1 a diversifié ses activités et propose une formation payante à destination des associations, mais toujours à des prix réduits.

Dans ce premier cas de figure, les changements sont surtout liés à des mécanismes planifiés et émergents (Demil et Lecocq, 2010), pour améliorer l'expérience des utilisateurs/bénéficiaires et développer son marché, mais également pour trouver de nouvelles sources de revenus permettant de soutenir l'activité.

Cas 2 : la proposition de valeur est gratuite pour la cible, mais financée par un tiers

Dans ce cas, les JES ont tendance à valoriser leur savoir-faire par la création de nouvelles activités, liées ou non à la mission principale, pour soutenir l'offre de départ. Ainsi, certaines JES ont développé leur clientèle en adaptant l'offre à une nouvelle cible qui leur permet de générer des revenus supplémentaires. D'autres créent de nouveaux services pour répondre à une demande de la part des partenaires qui financent l'offre initiale. Par exemple, F5 a diversifié ses activités pour proposer une offre qui se positionne sur les dix-sept défis du développement durable proposés par les Nations unies en intégrant tous les acteurs de la vie économique (bénévoles, PME, grandes entreprises et acteurs publics). Cet élargissement du périmètre d'activités permet de proposer des services payants qui aident à financer les services gratuits.

Durant cette deuxième phase, les JES ont plutôt tendance à mobiliser une approche « effectuale » qui motive l'élargissement du périmètre d'activités en fonction des ressources acquises (Sarasvathy, 2008). En effet, elles mobilisent les ressources et les compétences mises à leur disposition pour proposer de nouvelles offres et diversifier leurs activités. En acquérant de l'expérience, de nouvelles compétences émergent et permettent de proposer des services payants. Ainsi, la plupart des JES proposent en général du conseil ou de la formation à une nouvelle cible (grandes entreprises, ONG, etc.) pour s'autofinancer.

4.3. L'évolution organisationnelle

L'évolution organisationnelle est liée à l'évolution de la composante « architecture de valeur » (Moyon et Lecocq, 2014), dans la mesure où la proposition de valeur et le modèle de revenus sont généralement validés au stade de l'évolution organisationnelle. Pour atteindre ce stade, certaines JES doivent avoir fait l'objet de médiatisation, remporté des concours, ou encore avoir obtenu une reconnaissance publique ou privée (agrément ou label). L'effet conjugué de ces étapes permet d'obtenir des ressources, d'élargir les partenariats, et pour certaines une deuxième levée de fonds.

Par exemple, F9, F3, et F10 ont vu l'arrivée de nouveaux associés dans le capital social ce qui les pousse à effectuer une mise en échelle de l'offre. D'autres entreprises (F2, F8, F5) ont choisi de dupliquer leur solution sur de nouveaux territoires en collaborant avec des acteurs locaux. Enfin d'autres JES (F1, F5, F6 et F7) exploitent leurs compétences existantes et développent de nouvelles compétences pour faire face à la croissance et/ou à la diversification de leurs activités. Cette étape mobilise une approche entrepreneuriale mixte, « causale »

et « effectuale » qui caractérise une stratégie tâtonnante reconsidérée sans cesse (Warnier, Demil et Lecocq, 2012). Ainsi, l'évolution de l'organisation dépend à la fois d'actions planifiées et d'actions émergentes (Demil et Lecocq, 2010).

4.4. La dynamique intramodèle d'affaires social

La dynamique intraMAS (intra et intercomposantes) est principalement à l'origine de l'évolution des éléments de la composante modèle de revenus et de coûts, et de l'impact social. Par exemple, l'élargissement de l'offre et la diversification des partenariats entraînent le développement du modèle de revenus. Cela peut expliquer également l'évolution de la structure des coûts issue de l'optimisation des ressources et des compétences par le déploiement de ces dernières pour une nouvelle offre. Les cas étudiés, notamment F10, F2, F3, F8, F9 et F5 ont redéployé leurs ressources et compétences dans de nouveaux systèmes d'activités (Moyon, 2011). En effet, la diversification et l'augmentation des sources de revenus, ainsi que l'élargissement de la cible, influencent la composante mission/impact social.

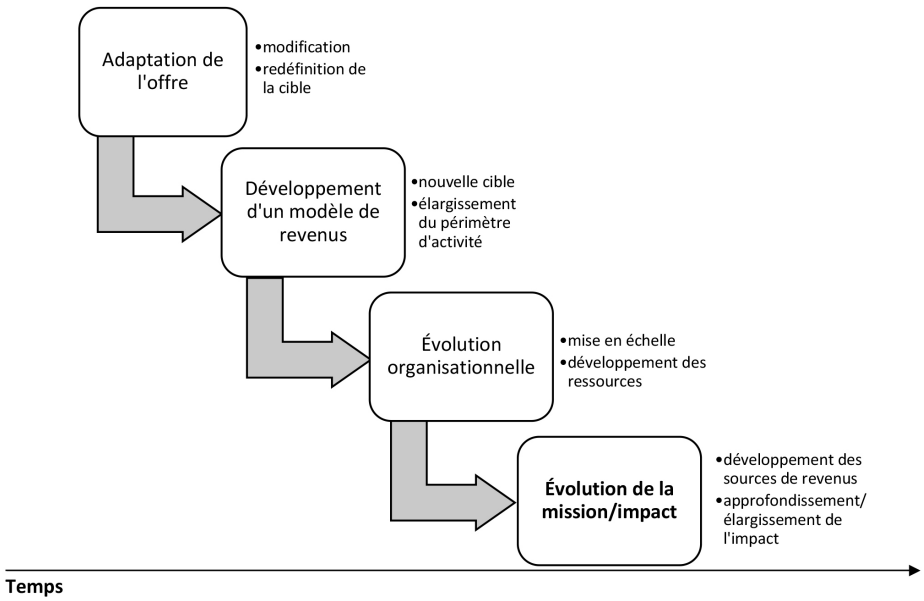
Par conséquent, on peut noter une dynamique intraMA qui fait évoluer ce dernier (Moyon et Lecocq, 2014). Comme le montre le test de similarité de mots du coefficient de Pearson effectué grâce à NVivo (Tableau 3), il existe une corrélation positive entre l'évolution des différentes composantes du MA, car le coefficient de Pearson est proche de 1 pour toutes les composantes testées. Ce coefficient est de 0,93 pour la relation entre la proposition de valeur et de l'architecture de valeur, ce qui signifie qu'il y a une forte corrélation entre l'évolution de ces deux composantes. Le plus faible coefficient qui s'élève à 0,879 représente la relation entre la composante modèle de revenus et de coûts, et la composante mission/impact social. Bien que la corrélation est moins importante vis-à-vis des autres composantes, il est évident qu'il existe une interdépendance entre l'évolution de ces deux dernières.

Tableau 3. Extrait NVivo sur la similarité de mots du coefficient de Pearson

Nœud A	**Nœud B**	**Coefficient de corrélation de Pearson**
Nœuds\\Évolution-Proposition de valeur	Nœuds\\Évolution-Architecture de valeur	0,933723
Nœuds\\Évolution-Mission-Impact social	Nœuds\\Évolution-Architecture de valeur	0,923982
Nœuds\\Évolution-Proposition de valeur	Nœuds\\Évolution-Modèle de revenus et de coûts	0,919081
Nœuds\\Évolution-Proposition de valeur	Nœuds\\Évolution-Mission-Impact social	0,912171
Nœuds\\Évolution-Modèle de revenus et de coûts	Nœuds\\Évolution-Architecture de valeur	0,909366
Nœuds\\Évolution-Modèle de revenus et de coûts	Nœuds\\Évolution-Mission-Impact social	0,878995

En résumé, le lien qui existe entre les différentes composantes, les étapes de développement des JES, ainsi que les actions émergentes et volontaires des entrepreneurs et des dirigeants (Demil et Lecocq, 2010) font évoluer le MAS. Ainsi, cette recherche a permis de comprendre les différents éléments qui évoluent dans le modèle d'affaires des JES du numérique avec le temps et la logique de cette évolution. Le modèle proposé dans la figure 1 est donc validé. De plus, la proposition des logiques d'évolution du modèle d'affaires social dans le temps est désormais possible et elle est présentée dans la figure 3.

Figure 3. Logique d'évolution du MAS dans le temps



CONCLUSION

Cet article présente les résultats d'une étude ayant pour objectif de répondre à la question de recherche suivante : comment les différents éléments du modèle d'affaires des JES du secteur des TIC évoluent dans le temps ? Suite à une revue de littérature sur l'entrepreneuriat social et sur le modèle d'affaires, un modèle de recherche a été proposé (Figure 1) puis validé grâce à une recherche qualitative menée auprès de dix entreprises sociales du secteur du numérique en France.

Ainsi, sur le plan académique, il est proposé un modèle d'affaires social (MAS) avec quatre composantes principales. La composante « mission/impact social » non abordée par la littérature a été ajoutée comme une dimension centrale. Bien que l'évolution de cette dernière semble difficile à évaluer à cause du fait que les JES étudiées ne sont pas encore rentables.

Les trois autres composantes du MAS, à savoir la proposition de valeur, l'architecture de valeur et le modèle de revenus et de coûts ont été abordées dans la littérature par différents

auteurs (Demil et lecocq, 2010 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). D'un autre côté, cette recherche permet de poser les fondations préalables qui aident à comprendre les mécanismes mis en place par les entrepreneurs sociaux pour éviter les risques de dérive (Santos, Pache et Birkholz, 2015 ; Ebrahim, Battilana et Mair, 2014 ; Battilana et Dorado, 2010). De plus, elle propose des éléments de réponses sur les logiques d'évolution des modèles d'affaires des JES comme le synthétise la figure 2. Elle apporte également des éclairages sur les trajectoires des organisations de l'entrepreneuriat social. Les résultats se situent donc en amont des travaux sur les risques de dérives de mission, et permettent de mieux apprécier l'évolution des entreprises sociales en exposant ses causes.

Sur le plan managérial, cet article permettra aux entrepreneurs, aux dirigeants ainsi qu'aux porteurs de projet, de mieux anticiper l'évolution des principaux éléments du MA selon la phase de développement dans laquelle se situe le projet. Ainsi, dans le cas de modification de l'offre par exemple, l'entrepreneur doit réagir rapidement en adaptant son modèle de revenus afin d'éviter les risques de dérive de mission. En effet, dans la majorité des cas, la faillite d'une entreprise est liée au manque d'agilité et d'adaptation du modèle d'affaires.

Bien que cette recherche vise particulièrement des entreprises jeunes, agiles, et prêtes à faire évoluer leur modèle d'affaires, elle reste limitée par le manque d'historicité de certaines entreprises, ce qui ne permet pas d'avoir un recul par rapport à l'évolution de leur modèle d'affaires. En outre, ce travail ouvre plusieurs perspectives de recherche : tout d'abord, dans la mesure où le secteur des TIC évolue sans cesse, il serait pertinent de mener des recherches auprès d'entreprises appartenant à d'autres secteurs d'activité afin d'apporter des éléments de comparaison et valider définitivement le modèle proposé dans cet article. Ensuite, l'évolution du MA des entreprises sociales pose la question de la cohérence avec la raison d'être principale qui est l'utilité sociale. Ainsi la question du « pourquoi » de l'évolution du projet d'entreprise sociale pourrait compléter cette recherche par l'étude des facteurs externes (macro et microenvironnement) et internes, qui peuvent entraîner l'évolution du projet et les éventuelles dérives de mission. Enfin, cet article ouvre des pistes de recherche sur les mécanismes qui permettent de garder l'équilibre entre les dimensions économiques et sociales lorsque le projet d'entrepreneuriat social évolue.

RÉFÉRENCES

Alexandre Leclair, L. (2013). L'entrepreneuriat social et l'innovation sociale comme facteurs fédérateurs du système national d'innovation. Dans S. Boutillier, F. Djellal et D. Uzunidis (dir.), *L'Innovation, analyser, anticiper, agir* (p. 111-127). Berne, Peter Lang.

Alt, R. et Zimmermann, H. (2001). Introduction to special section. Business models. *Electronic Markets*, *11*(1), 3-9.

Alter, K. (2006). Social enterprise models and their mission and money relationships. Dans A. Nicholls (dir.), *Social entrepreneurship. New models of sustainable social change* (p. 205-232). Oxford, University Press.

Anderson, B. et Dees, J.G. (2006). Rhetoric, reality, and research : building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship. Dans A. Nicholls (dir.), *Social entrepreneurship. New models of sustainable social change* (p. 144-168). Oxford, Oxford University Press.

Avise (2016). Entreprises sociales et solidaires, les solutions de financement. Récupéré le 03 février 2020 sur le site : www.avise.org/dossiers/impact-social.

Baden-Fuller, C. et Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, *46*(6), 419-426.

Battilana, J. et Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations : the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, *53*(6), 1419-1440.

Boncler, J., Valeau, P. et Annette, F. (2012). Le modèle d'affaires (MA) : une grille d'analyse adaptée aux spécificités et à la diversité de l'entrepreneuriat social associatif. *Revue internationale PME*, *25*(3-4), 45-89.

Brandenburger, A.M. et Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*. New York, Currency.

Casadesus-Masanell, R. et Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, *43*(2-3), 195-215.

Chesbrough, H. et 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*, *11*(3), 529-555.

Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (2011). Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social. Récupéré le 22 juillet 2017 sur le site : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_CSESS_Rapport_ImpactSocial.pdf.

Dean, T.J. et McMullen, J.S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship : reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, *22*(2007), 50-76.

Dees, J.G. (1998a). Enterprising non-profits. *Harvard Business Review, 76*(1), 54-67.

Dees, J.G. (1998b). *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford, Stanford University.

Defourny, J. et Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States : convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, *1*(1), 32-53.

Defourny, J. et Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *28*(6), 2469-2497.

Demil, B. et Lecocq, X. (2010). Business model evolution : in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, *43*(2-3), 227-246.

Dohrmann, S., Raith, M. et Siebold, N. (2015). Monetizing social value creation. A business model approach. *Entrepreneurship Research Journal*, *5*(2), 127-154.

Doz, YL et Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility : a leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, *43*(2-3), 370-382.

Ebrahim, A., Battilana, J. et Mair, J. (2014). The governance of social enterprises : mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, *34*(2014), 81-100.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.

Elkington, J. et Hartigan, P. (2008). *The power of unreasonable people : how social entrepreneurs create markets that change the world*. Boston, Harvard Business Press.

Fayolle, A. (2012). *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre*. Paris, Dunod.

Garreau, L., Maucuer, R. et Laszczuk, A. (2015). La mise en œuvre du changement de *business model*. Les apports du modèle 4C. *International Management*, *19*(3), 169-183.

Glaser, B. et Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. New York, Aldine.

Insee (2020). Récupéré le 12 février 2020 sur le site : https://www.insee.fr/fr/statistiques/2385835.

Janssen, F., Bacq, S. et Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social : un thème pour la recherche passée, présente et future. *Revue internationale PME*, *25*(3-4), 17-44.

Lee, I. (2017). A social enterprise business model and a case study of pacific community ventures (PCV). Dans V. Potocan, M.C. Vojko et Z. Nedelko (dir), *In Handbook of research on managerial solutions in non-profit prganizations* (p. 182-204). Hershey PA, IGI Global.

Léger-Jarniou, C., Certhoux, G., Degeorge, J.M., Lameta, N. et Le Goff, H. (2016). *Entrepreneuriat*. Paris, Dunod.

Magretta, M. (2002). Why business model matter. *Harvard Business Review*, *80*(5), 86-92.

Mair, J. et Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research : a source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, *41*(2006), 36-44.

Maucuer, R. (2013). *Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprise. Le cas de Suez Environnement* (thèse de doctorat en sciences de gestion). Paris, Université Paris Dauphine.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e édition). Paris, De Boeck.

Miller, T.L., Grimes, M.G., McMullen, J.S. et Vogus, T.J. (2012). Venturing for others with heart and head : how compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, *37*(4), 616-640.

Moingeon, B. et Lehmann-Ortega, L. (2010). Genèse et déploiement d'un nouveau *business model* : l'étude d'un cas désarmant. *M@N@Gement*, *13*(4), 266-297.

Morris, M, Schindehutte, M. et Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model : toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, *58*(6), 726-735.

Moyon, E. (2011). *Le changement du* business model *de l'entreprise : une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008)* (thèse de doctorat en sciences de gestion). Lille, Université Lille 1.

Moyon, E. et Lecocq, X. (2014). Rethinking business models in creative industries : the case of the french record industry. *International Studies of Management & Organization*, *44*(4), 83-101.

Muñoz, P., Janssen, F., Nicolopoulou, K. et Hockerts, K. (2018). Advancing sustainable entrepreneurship through substantive research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *24*(2), 322-332.

OCDE (2017). Investissement dans les TIC (indicateur). Récupéré le 20 juillet 2017 sur le site : https://www.oecd-ilibrary.org/fr/science-and-technology/ict-investment/indicator/french_dce9bb90-fr?isPartOf=/content/indicatorgroup/a1bcf932-fr.

Pigneur, Y. et Osterwalder, A. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons Ltd.

Porter, M. (1986). *L'avantage concurrentiel*. Paris, InterEditions (traduit de : *Competitive advantage*. New York, The Free Press, 1985).

Ries, E. (2011). *The lean startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. États-Unis, Crown Books.

Santos, F., Pache, A.C. et Birkholz, C. (2015). Making hybrids work : aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, *57*(3), 36-58.

Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation : elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, Edward Elgar.

Seelos, C. et Mair, J. (2005). Social entrepreneurship : creating new business model to serve the poor. *Business Horizons*, *48*(3), 241-246.

Shepherd, D.A. et Patzelt, H. (2011). The New field of sustainable entrepreneurship : studying entrepreneurial action linking « What is to be sustained » with « what is to be developed ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(1), 137-163.

Silberzahn, P. (2013). Lean startup : le compagnon idéal de l'effectuation ? *Entreprendre & Innover*, *3*(19), 29-35.

Smith, W.K., Gonin, M. et Besharov, M.L. (2013). Managing social-business tensions : a review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, *23*(3), 407-442.

Sosna, M., Trevinyo-Rodriguez, R.N. et Velamuri, S.R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning. *Long Range Planning*, *43*(2-3), 383-407.

Svejenova, S., Planellas, M. et Vives, L. (2010). An individual business model in the making : a chef's quest for creative freedom. *Long Range Planning*, *43*(2-3), 408-430.

Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, *43*(2-3),172-194.

Tracey, P., Phillips, N. et Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms : a multilevel model. *Organization Science*, *22*(1), 60-80.

Trimi, S. et Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *8*(4), 449-465.

Verstraete, T., Kremer, F. et Jouison-Laffitte, E. (2012). Le business model : une théorie pour des pratiques. *Entreprendre & Innover*, *1*(13), 7-26.

Warnier, V., Demil, B. et Lecocq, X. (2012). Le modèle d'affaires, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Working paper*. Récupéré en septembre 2017 sur le site : docplayer.fr.

Yunus, M., Moingeon, B. et Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business model : lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, *43*(2010), 308-325.

Zahra, S.A., Newey, L.R. et Li, Y. (2014). On the frontiers : the implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *38*(1), 137-158.