Chapitre 2 : Le business model de l'entrepreneuriat social : un modèle complexe qui cherche à concilier création de valeur sociale et pérennité

Intéressons-nous d'abord à ce qui est entendu par le terme de « business model », avant, dans un second temps, d'essayer de l'appliquer à l'entrepreneuriat social.

I. Qu'est-ce que le business model?

Il n'existe pas une seule définition du business model : l'examen de la littérature consacrée à la définition du business model montre qu'il existe des divergences parmi les auteurs. D'autre part, le business model est une notion transversale qui intéresse différentes disciplines des sciences de la gestion : notamment l'entrepreneuriat, le marketing, le management stratégique et la finance. Dans l'intérêt de notre travail, nous n'allons pas procéder à une analyse approfondie des différentes approches du business model dans la littérature, mais seulement passer en revue quelques unes des définitions principales qui ont été données, et chercher à en extraire les points de convergence afin d'avoir, pour la suite de notre réflexion, une conception du business model sur lequel nous pourrons nous appuyer.

Avant de devenir un objet de recherche, la notion de business model est apparue dans les années 1990, en réponse aux bouleversements liés à Internet et aux nouvelles technologies de l'information. Jouison (2005) souligne la nécessité pour les start-up d'utiliser, à l'époque, la notion du business model pour convaincre les investisseurs potentiels. Le traditionnel business plan ne pouvant plus s'appuyer sur l'étude d'un marché et d'une concurrence encore inexistants en raison du caractère nouveau et innovant de l'offre, les entreprises sont parvenues à convaincre du bien fondé de leur projet par une *« formulation réfléchie de leur idée, c'est-à-dire une prise de conscience de leurs affaires et du modèle sur lequel celles-ci se fondaient »*[36] : le business model. De même, Rédis (2007) explique l'apparition du concept de business model comme *« outil d'analyse de la complexification des relations d'affaires »*[37] en réponse à différents changements issus des mutations technologiques, économiques et réglementaires : notamment l'émergence de nouveaux métiers (courtage en ligne, moteurs de recherche, etc.), l'apparition de nouvelles possibilités de générer des revenus (modèles de revenus totalement dépendants de la publicité, offres groupées, offres différenciées, etc.) et la complexification des relations inter-firmes (émergence, avec les alliances, les partenariats, les accords de coopération, de commercialisation et de R & D, les franchises, les contrats de sous-traitance ou de co-traitance, de méta-réseaux entre des entreprises appartenant à des secteurs variés).

[36] JOUISON, E. (2005), Délimitation théorique du business model, Communication in Colloque de l'AIMS 2005, p 2

[37] REDIS, J. (2007), Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? Communication in 5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat

Ainsi, c'est de la pratique que le terme business model a émergé, et son utilisation est souvent sujette aux amalgames : il est parfois réduit à tort avec la manière de générer des profits, ou encore confondu avec la stratégie. Tâchons de trouver une acception ou un modèle qui reprennent les caractères principaux du business model distingués par les différents auteurs.

1) Une diversité conceptuelle mais des points de convergence

Voici quelques-unes des définitions principales qui ont pu être données au business model dans la littérature et que l'on peut considérer comme instructives pour ce travail (ces différentes définitions ont été citées soit dans la Communication de Jouison au Colloque de l'AIMS 2005, intitulée « *Délimitation théorique du business model* », soit dans celle de Rédis lors du 5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat en 2007, « *Le business model : notion polymorphe ou concept gigogne?* ») :

> Timmers (1998) : « *architecture pour les flux de produit, service et information incluant une description des différents acteurs du business et leurs rôles et une description des bénéfices potentiels pour les différents acteurs et une description des sources de revenus*.»[38]
>
> Maître et Alidjidi (1999) : *« Le Business model d'une entreprise est pour l'essentiel la structure de son offre, sa manière de générer des revenus, son organisation et la structure de coûts qui en résulte, sa manière de nouer des alliances adéquates et la position dans la chaîne de valeur qui en résulte »*[39]
>
> Amitt et Zott (2001) « *Un Business model dépeint le contenu, la structure, et la gouvernance de transactions conçues de manière à générer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités d'affaires. »* [40]
>
> Chesbrough (2003) : *Personne n'est en mesure de comprendre la totalité des tâches qu'exécute une organisation. C'est le rôle le plus important du Business model : créer une heuristique, une carte cognitive simplifiée.* »[41].

Chesbrough et Rosenbloom (2002) ont énuméré les six fonctions principales d'un business model : l'articulation de la proposition de valeur, l'identification du segment du marché, la définition de la structure de la chaîne de valeur au sein de l'entreprise, la définition de la structure de coût et du bénéfice potentiel, la description de la position de la société dans le réseau de valeur, comprenant l'identification des partenaires et des concurrents et, finalement, la formulation de la stratégie concurrentielle.[42]

---

[38] ALT, R.; ZIMMERMANN, D (2001), Introduction to special sections - Business models , Electronic markets, vol. 11

[39] MAITRE, B. et ALADJIDI, G. (1999), *Le Business model de la nouvelle économie,* Edition Dunod, p11

[40] WARMIER, LECOCQ ET DEMIL (2004), Le business model : l'oublié de la stratégie, p.511, Communication in Colloque de l'AIMS 2004

[41] CHESBROUGH, H. (2003), Open Innovation, Harvard Business School Press

[42] CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. (2000), The Role of the Business model in capturing value from Innovation : Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies. Boston, Massachusetts, Harvard BusinessSchool, 2000

Hamel (2000)[43], quant à lui, identifie quatre éléments principaux dans le business model qui permettent de fournir une image globale de l'entreprise : l'interface client (manière dont la société va avoir accès au marché et atteindre ses clients), la stratégie de base (qui définit la mission de l'entreprise, le champ du produit et du marché et indique les segments dans lesquelles l'entreprise est présente), les ressources stratégiques (compétences clés d'une société) et le réseau de valeur (fournisseurs, partenaires et coalitions).

De la multiplicité de ces définitions et malgré les divergences concernant les différentes composantes d'un business model (les auteurs focalisent plus ou moins sur certaines composantes : modèle de génération de revenus, réseau, transactions, etc.), on peut retenir que de manière générale un business model a pour objectif de définir comment une organisation crée de la valeur. On peut aussi noter que malgré la diversité des formulations, trois éléments sont abordés systématiquement dans les définitions des auteurs : le produit ou le service proposé aux clients, la manière dont s'articule l'organisation de l'entreprise pour délivrer le produit ou le service, et le modèle de revenus. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons donc utiliser le schéma simple suivant, élaboré dans le cadre d'un travail d'HEC Paris, *Building Social Business models : lessons from the Grameen experience* (2009), pour modéliser les éléments qui composent un business model :

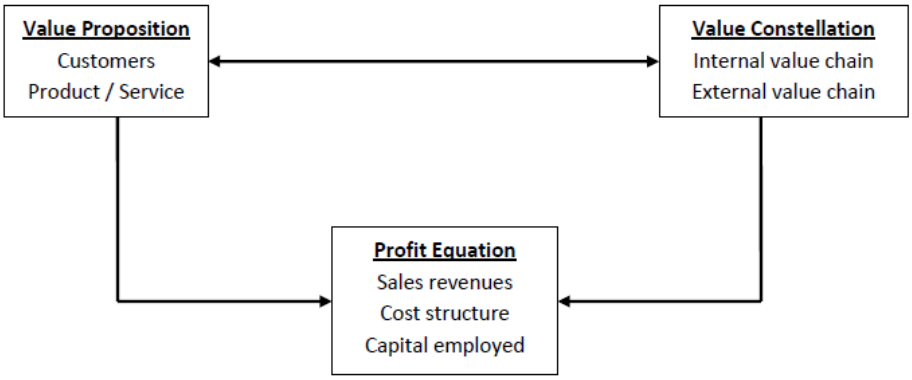

Figure 2 : Les trois éléments du business model

Source: YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. (2009), Building Social Business models : lessons from the Grameen experience, HEC Paris, Working Paper 913, Février 2009.

Par « proposition de valeur » (« *value proposition* »), les auteurs de ce document de travail désignent la réponse à la question : qui sont les clients et que l'entreprise leur offre-t-elle qui est source de valeur pour eux ?

Le terme « constellation de valeur » (« *value constellation* ») caractérise la réponse à la question suivante : comment le produit est-il délivré aux clients ? Cette question implique la prise en compte de, non seulement, la chaîne de valeur interne à l'entreprise (processus de production, distribution, marketing, ressources humaines, etc.) mais également le réseau de valeur externe constitué par les fournisseurs et les partenaires.

[43] HAMEL, G. (2000), Leading the revolution, Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Ces deux composants du business model doivent être agencés de telle manière à générer une équation positive en termes de profit («*positive profit equation* »). Cette équation traduit financièrement « *les ventes générées à travers la proposition de valeur, ainsi que la structure du coût et le capital engagé résultant de la constellation de valeur* »[44]. C'est la réussite de l'adéquation entre la proposition de valeur et la constellation de valeur qui doit permettre de générer un profit économique.

2) Une approche entrepreneuriale : le business model comme conceptualisation au service de la création entrepreneuriale

Enfin, il semble intéressant, dans le contexte de ce travail précis, d'évoquer l'approche entrepreneuriale du business model chez Verstraete et Jouison (2007)[45]. Pour ces deux auteurs, le business model désigne autant le modèle que la manière dont celui-ci s'est construit. Ils estiment que la notion de business model peut s'éclairer au regard de trois théories :

- la théorie des conventions[46] : le business model est vu comme la première convention (et évolutive) partagée entre les différents acteurs de l'entreprise, internes ou externes, celle à laquelle l'entrepreneur doit faire adhérer les possesseurs de ressources (porteurs de projet, financeurs, clients, fournisseurs) pour les transformer en parties prenantes. L'exercice de conviction que doit réaliser l'entrepreneur pour faire adhérer à son projet s'inscrit entièrement dans cette dimension. De plus, si leur adhésion au business model en construction est nécessaire, les parties prenantes potentielles influencent l'offre par leurs attentes et exigences.
- la théorie des « stakeholders »[47] ou théorie des parties prenantes : « *le business model est ici vu comme une conceptualisation des affaires, un ensemble montrant, à la fois de façon concrète, comment l'argent va rentrer et, de façon plus abstraite, comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes* ».
- et la théorie des ressources[48] : l'entrepreneur sera d'autant plus convaincant qu'il transformera tôt ses ressources en compétences. *« Le business model est aussi une convention sachant mettre en exergue ce qui distingue de la concurrence ».*

Autrement dit, au-delà de la vision, que l'on a développée plus haut, du business model comme combinaison des différents éléments permettant à l'organisation de créer de la valeur, le business model peut également être vu comme une conceptualisation, un « *registre conventionnel* » (Verstraete et Jouison, 2007) qui rend compte du cœur de l'affaire, dans un but de construction même de cette affaire. Cette approche pratique, développée spécifiquement dans un cadre de création d'entreprise,

[44] YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. (2009), Building Social Business models : lessons from the Grameen experience, HEC Paris, Working Paper 913, Février 2009.
[45] VERSTRAETE, T. ; JOUISON, E. (2007), Trois théories pour conceptualiser la notion de Business model en contexte de création d'entreprise, Communication in Congrès de l'AIMS 2007
[46] Voir en Annexe n°1 « *Quelques définitions* », un rappel succinct sur la théorie des conventions
[47] Voir en Annexe n°1 « *Quelques définitions* », un rappel succinct sur la théorie des « Stakeholders »
[48] Voir en Annexe n°1 « *Quelques définitions* », un rappel succinct sur la théorie des ressources

se révèle fort intéressante et utile dans la mesure où la démarche entrepreneuriale est au cœur de notre travail.

II. L'entrepreneuriat social : des business models d'un nouveau genre

Maintenant que nous cernons avec plus de précision la notion de business model, nous allons voir en quoi l'entrepreneuriat social est en soi un nouveau type de business model qui peut être modélisé, de manière simplifiée, en s'inspirant du business model de l'entreprise classique dont nous venons d'identifier les principales composantes. La tentative de caractérisation de l'entrepreneuriat social réalisée dans le premier chapitre de ce travail, nous permettra d'appliquer la notion de business model à l'entrepreneuriat social. Après la modélisation d'un business model type et simplifié de l'entreprise sociale, nous prendrons tout de même la mesure de la diversité des business models de l'entrepreneuriat social, en abordant deux typologies existantes. Enfin, nous tenterons d'identifier, malgré cette diversité, certaines constantes dans les business models de l'entrepreneuriat social.

1) Comment modéliser le « business model social »[49] ?

En entrepreneuriat, l'idée est souvent de rendre les produits, services, ou business models existants, obsolètes. Mais l'entrepreneuriat social va plus loin encore : le business model d'une entreprise sociale est déjà, en lui-même, un nouveau type de business model. D'après notre revue des différentes définitions de l'entrepreneuriat social, on peut déjà identifier deux différences fondamentales entre l'entreprise sociale et l'entreprise classique, qui posent les fondements d'un business model d'un nouveau genre :

- L'entreprise sociale cherche à créer de la valeur sociale en priorité : la création de valeur économique est un outil au service de la mission sociale ;
- Tous les bénéfices de l'entreprise sont réinvestis dans l'entreprise : il n'y a pas de distribution de dividendes au profit des actionnaires.

On peut ainsi représenter de manière très simplifiée les modèles économiques d'une entreprise et d'une entreprise sociale de la manière suivante[50] :

[49] Au même titre que les termes « entrepreneuriat social » ou « entreprise sociale », on se permettra d'employer dans ce mémoire le terme de « business model social » pour désigner les business model de l'entrepreneuriat social

[50] Inspiré du schéma de l'ESSEC dans PACHE, A. (2008), Business Plan social, guide méthodologique, ESSEC Chaire Entrepreneuriat social

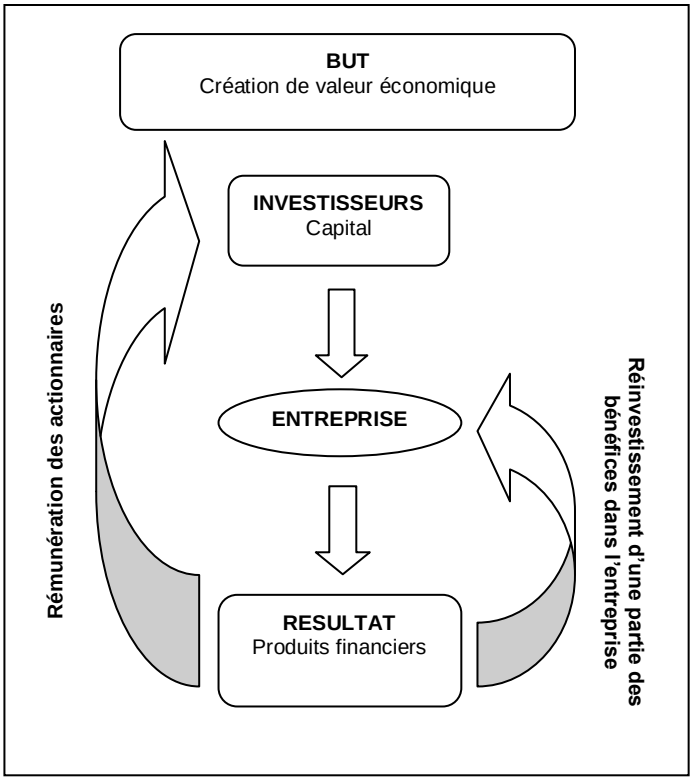

Figure 3 : Business Model simplifié de l'entreprise classique

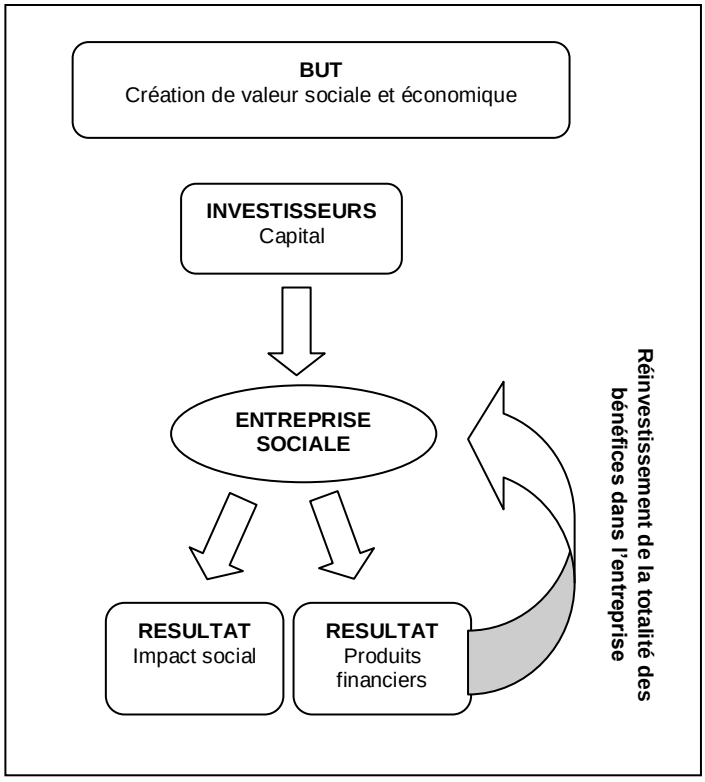

Figure 4 : Business Model simplifié de l'entreprise sociale

Si l'on veut reprendre le schéma des différentes composantes du business model, tel qu'on l'a défini précédemment, pour l'appliquer à l'entrepreneuriat social, on arrive, à l'instar des auteurs du document de travail *Building Social Business models : lessons from the Grameen experience,* à la conclusion que « *l'équation de profit* » se décline en deux types de profits différents : l'économique et le social.

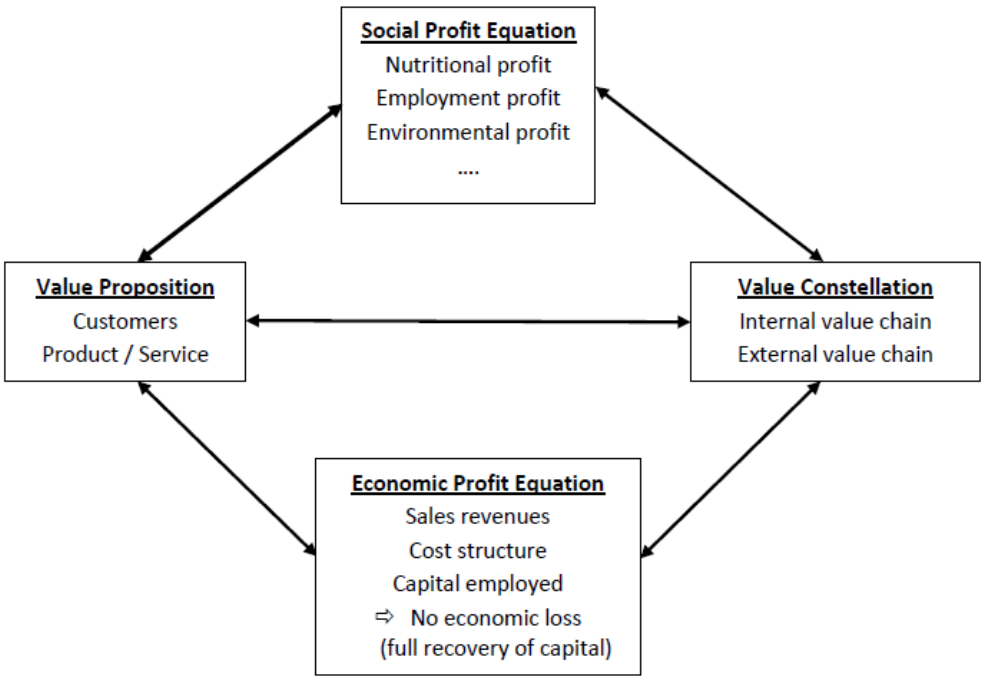

Figure 5 : Les trois éléments du business model

Source : YUNUS, M. ; MOINGEON, B. ; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business models : lessons from the Grameen experience, HEC Paris, Working Paper 913, Février 2009.

Dans une entreprise classique, nous l'avons vu, une combinaison adéquate de la « *proposition de valeur* » et de la « *constellation de valeur* » doit permettre d'assurer un équilibre économique favorable, autrement dit de générer du profit économique et financier. Pour l'entreprise sociale, en revanche, il suffit que l'équation de profit économique soit seulement équilibrée (et non pas positive), pour que l'organisation puisse fonctionner de manière viable. Cependant, si cette équation économique est positive (ce qui est d'autant mieux), les profits seront réinvestis dans le développement de l'activité. D'autre part, une autre variable entre en compte, « *l'équation de profit social* », qui vient complexifier le business model et traduit la création de valeur sociale. Il s'agit maintenant de construire des business models prenant en compte la dimension sociale et économique, de trouver une combinaison capable de générer des revenus (destinés à assurer la viabilité et la pérennité de l'activité) et d'avoir un impact social. L'agencement de la « *proposition de valeur* » et de la « *constellation de valeur* » est alors censé générer à la fois une « *équation de profit économique* » équilibrée et une « *équation de profit social* » positive. L'équilibre est d'autant plus difficile à trouver dans le business model social qu'une nouvelle équation entre en jeu.

2) Typologies au sein des business models de l'entrepreneuriat social

La modélisation simplifiée à laquelle on vient d'aboutir traduit la réalité de toutes les entreprises sociales. Cependant, la diversité des situations dans l'entrepreneuriat social, décrite dans le premier chapitre de ce travail, en termes de structures, de statuts juridiques, de secteur d'activité, d'appartenance au secteur marchand ou non, de création des ses propres revenus ou pas, etc., conduit à une très grande diversité des business models. Le caractère novateur et original des initiatives d'entreprises sociales accroit d'autant plus cette diversité : on pourrait aller jusqu'à dire que chaque business model en entrepreneuriat social est unique. Cependant, certaines typologies ont pu être effectuées au sein des business model de l'entrepreneuriat social : nous allons rapidement en aborder deux.

a) Une classification liée au modèle de revenus : trois grands types de « social business models »

Dans leur ouvrage *The power of unreasonable people : How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World* (2008), John Elkington et Pamela Hartigan distinguent et décrivent trois types de business models utilisés par les entrepreneurs sociaux : le modèle des « *leveraged nonprofit ventures* », celui des « *hybrid nonprofit ventures* » et celui des « *social business ventures* ». La distinction entre ces trois modèles tient notamment à la nature du modèle de revenus de l'entreprise sociale, même si celui-ci influence directement les autres aspects du business model.

Dans le premier modèle, que les auteurs intitulent « *leveraged nonprofit* », les entreprises sociales délivrent des produits ou des services aux plus démunis, qui, sinon, n'y auraient pas accès : elles répondent à des besoins que l'économie de marché ignore. Elles tirent la plupart de leur financement d'institutions publiques, de fondations ou de dons privés et n'ont pas de perspectives réalistes de profit. Cherchant un changement pérenne chez leurs bénéficiaires, elles sont généralement en contact avec des partenaires externes multiples qui l'appuient financièrement ou politiquement.

Le deuxième modèle est celui des « *Hybrid non profit ventures* ». Il s'agit d'organisations qui s'adressent, comme dans le modèle précédent, à des populations exclues ou peu prises en compte par le marché, mais un profit peut éventuellement être envisagé (et réinvesti) : elles sont capables de compenser une partie de leur coûts par la vente de leurs produits ou de services. La mobilisation de financements publics, privés, philanthropiques, leur assurent une rémunération complémentaire.

Enfin, le troisième modèle, celui du « *social business venture* » est très proche de la conception de « social business » développée par Muhammad Yunus. Il désigne des entreprises dont la mission principale est de produire un changement social, tout en générant des profits. Ce profit n'est cependant pas destiné à rémunérer les actionnaires (comme dans les entreprises classiques), mais à développer et pérenniser l'entreprise et l'impact social qu'elle induit. Ses perspectives d'accès à des financements sont supérieures et de plus grande ampleur que celles des deux précédents modèles (possibilité de recours à l'emprunt, etc.), tandis qu'elles doivent trouver des investisseurs désireux de combiner les résultats financiers et sociaux.

Le schéma ci-dessous, emprunté à Alex Nicholls (2006) (lui-même adapté des travaux de Dees et Alter), récapitule clairement le spectre dans lequel peut se déployer l'entrepreneuriat social, avec, à un extrême, des organisations totalement dépendantes des dons, subventions, et bénévoles et de l'autre les entreprises sociales ancrées sur le marché et auto-suffisantes :

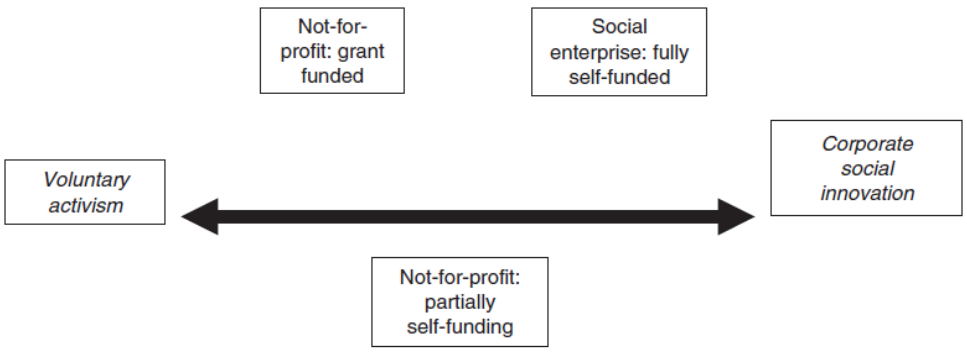

Figure 6 : Les dimensions de financement / de revenus de l'entrepreneuriat social

Source : NICHOLLS, A. (2006), Introduction. In Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change, édité par Alex Nicholls, Oxford University Press

b) Une classification liée au degré de relation entre la mission de l'entreprise et l'activité génératrice de revenus

Selon Alter (2006)[51], deux mécanismes interviennent en matière d'entrepreneuriat social : premièrement, la mission sociale poursuivie est souvent le fruit d'une solution innovante, entrepreneuriale, ou ancrée sur le marché ; deuxièmement, la pérennité de l'organisation est souvent recherchée à travers la diversification des financements, incluant souvent la création de sources propres de revenus. La concurrence pour obtenir des fonds et leur raréfaction ont en effet conduit les organisations à but non lucratif à innover en matière de financement.

Dans ce contexte, Alter distingue trois types d'entreprises sociales (qui peuvent eux même être divisés en plusieurs sous-types) en fonction du degré de relation entre l'argent gagné et la mission sociale poursuivie :

- « *Embedded Social Enterprise* » (que l'on peut traduire pas « entreprise sociale encastrée ») : les activités économiques de l'entreprise sont intrinsèquement destinées à avoir des impacts sociaux positifs. Programmes sociaux et activités économiques sont « encastrés » l'un dans l'autre. Les bénéficiaires peuvent être les clients de l'entreprise (exemple de la micro-finance), les employés (exemple de l'entreprise d'insertion), ou encore un bénéficiaire direct, ou le propriétaire (Figure 8).

- « *Integrated Social Enterprise* » (entreprise social intégrée) : les activités génératrices de revenus sont en lien avec la mission sociale de l'organisation mais leur principal objectif consiste à générer du profit pour permettre à l'activité sociale de survivre. L'expansion de l'activité à de nouveaux marchés, qui peuvent se permettre de payer, ou la création de nouveaux services ou produits pour les clients existants, peuvent être considérée comme des activités intégrées, en synergie avec la mission sociale de l'entreprise mais principalement destinées à financer les programmes purement sociaux (exemples donnés par Alter d'une organisation culturelle non profit qui commercialise ses produits, ou d'une organisation luttant contre la déforestation qui crée une activité d'éco-tourisme) (Figure 9).

- « *External Social Enterprise* » (« entreprises sociales externes) : les activités génératrices de revenus n'ont aucun rapport avec la mission et ont pour seul objectif de générer du profit destiné à financer les programmes sociaux ou les frais de fonctionnements. Les bénéficiaires de la mission sociale ne sont généralement pas impliqués dans le processus de l'entreprise sociale externe (Figure10).

[51] ALTER, K. (2006), Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships In *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change*, édité par Alex Nicholls, Oxford University Press, p.205

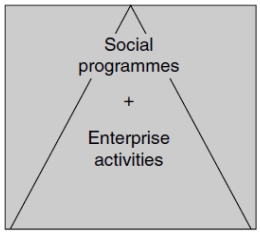

Figure 7 : Embedded Social Enterprise

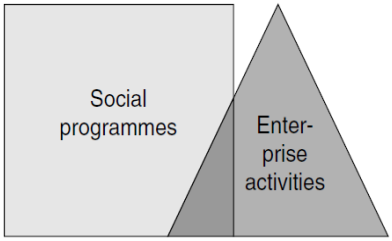

Figure 8 : Integrated Social Enterprise

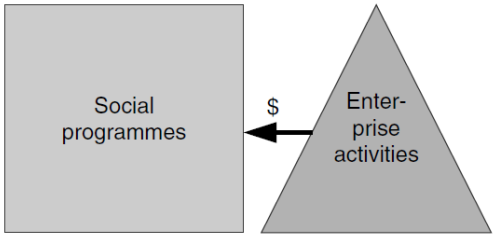

Figure 9 : External Social Enterprise

Source: ALTER, K. (2006), Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships In Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change, édité par Alex Nicholls, Oxford University Press

3) Entrepreneuriat social : un business model souvent complexe

Si, comme nous venons de le voir, les business models de l'entrepreneuriat social se caractérisent par leur grande diversité, il est possible cependant d'en discerner certaines caractéristiques : non pas communes à toutes les entreprises sociales (la réalité est trop plurielle), mais du moins assez fréquentes. Nous avons identifié dans la partie précédente un élément nouveau dans le business model de l'entreprise sociale : « *l'équation de profit social* » qui traduit la création de valeur sociale. Cette nouvelle équation va se répercuter sur tout le business model de l'entreprise sociale. Ainsi, en reprenant les composantes précédemment choisies pour modéliser le business model social (proposition de valeur, constellation de valeur, équation de profit économique, et équation de profit social), nous allons tenter de mettre en valeur des spécificités du business model de l'entreprise sociale par rapport à celui de l'entreprise classique.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons interviewé deux experts en accompagnement d'entrepreneurs sociaux dans leur démarche de création : Philippe Garcin, responsable du Programme Entrepreneurs Sociaux au sein du Réseau Entreprendre[52] (association crée en 1986 et constituée d'un réseau d'entrepreneurs soutenant des projets potentiellement destinés à devenir des PME) et Aymeric Marmorat, directeur-fondateur d'Entrepreneur Sans Frontières[53] (association lancée en 2006 avec la mission d'inciter les jeunes à se lancer dans des projets d'entrepreneuriat social et de les soutenir). La mise en lumière de spécificités des business models des entreprises sociales s'appuiera sur leurs témoignages autant que sur la littérature (notamment une étude de Mair et Shoen[54] « *Social Entrepreneurial business models : an exploratory study* » qui date de 2005 et « *Business Plan Social, guide méthodologique* » rédigé en 2008 dans le cadre d'un travail de la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC).

[52] http://www.reseau-entreprendre.org
[53] http://www.esf-france.org
[54] MAIR, J.; SCHOEN, O. (2005), *Social Entrepreneurial business models : an exploratory study,* IESE Business School, Octobre 2005

❖ ***Au niveau de la « Proposition de valeur » (qui sont les clients et que l'entreprise leur offre-t-elle qui est source de valeur pour eux ?)***

- **Deux marchés**

L'entreprise sociale combine création de valeur sociale et économique. Dans ce contexte, il est fréquent que l'entreprise sociale doive prendre en compte deux marchés différents, deux cibles distinctes, les bénéficiaires et les clients. Il répond alors à deux besoins : celui des clients, rentable, et celui des bénéficiaires, non couvert par le marché ou le secteur public.

> **Philippe Garcin** *: « L'entreprise sociale se déploie souvent sur deux marchés différents : le marché économique constitué par les clients, et le marché social constitué par les bénéficiaires du projet social. Une entreprise d'insertion, par exemple, qui emploie des personnes en grande difficulté (chômeurs longue durée, personnes dépendantes, etc.) dans une activité commerciale traditionnelle, doit à la fois satisfaire les exigences liées à son marché économique (les clients de son activité commerciale) et ses bénéficiaires (ses employés, qu'elle cherche à réinsérer dans le monde du travail). La difficulté réside dans la mise en adéquation de ces deux marchés qui ne fonctionnent pas du tout avec les mêmes exigences (parties prenantes différentes, modèle de revenus distincts, gestion du temps différenciée…) ».*

Ce n'est cependant pas le cas de toute entreprise sociale : les bénéficiaires sociaux et les clients peuvent être confondus (exemples de l'organisation qui fournit des contrats d'assurance à des prix très raisonnables pour des personnes en difficulté, de la micro-finance, etc.).

- **Intégration des clients/bénéficiaires dans le business model**

D'autre part, Mair et Shoen[55], dans un document de travail de 2005, « *Social Entrepreneurial business models : an exploratory study* » identifient, en étudiant trois cas d'initiatives réussies en matière d'entrepreneuriat social (Sekem, Grameen Bank et Mondragón Cooperación Cooperativa (MCC)), trois spécificités dans leurs business models. L'une de ces trois spécificités est l'intégration particulièrement développée des clients/bénéficiaires dans la chaîne de valeur de l'entreprise, leur rôle actif dans le processus, contrairement à des clients traditionnels.

❖ ***Au niveau de la « Constellation de valeur » (chaine de valeur interne et externe : comment le produit ou service est-il délivré au client ? Au bénéficiaire ?)***

- **Diversité des parties prenantes**

La diversité et la multiplicité des parties prenantes sont également assez caractéristiques du business model de l'entreprise sociale.

> **Philippe Garcin** : « *Un autre facteur de complexité consiste en la diversité des parties prenantes, et notamment l'implication de partenaires institutionnels (collectivités, etc.) avec lesquels il faut composer.* »

[55] MAIR, J.; SCHOEN, O. (2005), *Social Entrepreneurial business models : an exploratory study,* IESE Business School, Octobre 2005

- **Création d'un réseau de valeur fédéré par une vision**

Mair et Schoen (2005)[56] identifient comme autre spécificité des business models réussis d'entreprises sociales une « *démarche pro-active de création d'un réseau de valeur spécifique d'organisations partageant leur vision, pour faciliter la création de valeur et l'appropriation par les bénéficiaires* ».

Le partage de la *vision*, c'est-à-dire le résultat à long terme, idéal, poursuivi par l'entreprise sociale, est aussi primordial selon Aymeric Marmorat : « *Il est important que la vision de l'entreprise soit partagée, qu'elle soit construite par tous les acteurs de l'entreprise. C'est un gage de réussite d'impliquer le plus de partie prenantes possibles dans la mission de l'entreprise* ».
Ce dernier estime que l'entreprise sociale a généralement plus de capacité à fédérer un maximum de parties prenantes autour de son projet, qui est guidé par une vision claire et altruiste de la société.

- **Logique de complémentarité et de partenariats mais une concurrence de fait**

L'implication de nombreux partenaires constitue donc une caractéristique majeure des entreprises sociales. Celles-ci se positionnent plus dans des logiques de complémentarités, de partenariats, que de concurrence[57]. Cette considération est cependant à nuancer, estime Aymeric Marmorat.

> **Aymeric Marmorat :** *« La concurrence entre les entreprises sociales est plus pernicieuse, moins bien vécue. La valeur de coopération prime dans l'économie sociale, mais il existe bien une concurrence de fait, ne serait-ce que quand deux organisations viennent chercher les subventions de la région ».*

- **Diversité des ressources humaines et complexité de la gouvernance**

On peut noter également une diversité plus grande au niveau des ressources humaines : salariés, bénévoles, volontaires, mécénat de compétences, peuvent intervenir au sein d'une entreprise sociale. D'autre part, la dimension participative de la gouvernance qui peut être présente au sein d'une entreprise sociale (principe de l'égalité dans le processus décisionnel « un homme=une voix) rend également le modèle de fonctionnement de l'entreprise plus complexe.

- **Maximisation de l'impact social tout au long de la chaîne de valeur, démarche en cohérence avec les principes**

Enfin, notons que la démarche et le processus typique de l'entrepreneuriat social consiste à maximiser l'impact social à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Ainsi, une entreprise sociale agira idéalement en cohérence avec ses principes d'action à tous les niveaux.

❖ *Au niveau de l'« Equation de profit économique » : les sources de financement et le modèle de revenus*

- **Un modèle de revenus la plupart du temps mixte, résultat d'une démarche d'autonomisation financière par la diversification des sources de revenus**

[56] MAIR, J.; SCHOEN, O. (2005), *Social Entrepreneurial business models : an exploratory study,* IESE Business School, Octobre 2005
[57] PACHE, A. (2008), Business Plan social, guide méthodologique, ESSEC Chaire Entrepreneuriat social

La recherche de l'autosuffisance et de l'indépendance financière constitue souvent un enjeu majeur des entrepreneurs sociaux, qui font la plupart du temps face au problème de ressources limitées. Cette recherche passe généralement par une diversification des sources de revenus : Aymeric Marmorat nous a récapitulé clairement son intérêt.

> **Aymeric Marmorat** : « *L'entrepreneur social dispose de plusieurs moyens de se financer. La stratégie classique de toute organisation à but non lucratif, c'est de récupérer des subventions, de faire appel au mécénat (fondations) ou aux dons. Mais, ça prend énormément de temps (souvent une personne est dédiée à la recherche de financement), et c'est au détriment du temps passé à répondre à l'enjeu, à la mission sociale. D'autre part, les subventions étatiques sont souvent soumises à conditions : on doit répondre à des critères, les associations ne sont plus complètement libres de leur projet. L'Etat ou les collectivités locales ont souvent des objectifs quantitatifs (ils veulent des projets touchant beaucoup de monde), et c'est plus compliqué de faire du qualitatif. Enfin, le risque de la dépendance aux subventions ou aux dons est permanent : quand le robinet à financement s'arrête, le projet s'arrête. L'insécurité financière est constante pour les associations, qui sont sous pression.*
> *En revanche, l'intérêt d'avoir la capacité à générer ses propres revenus, ou au moins à diversifier ses sources de financement, est de pérenniser le projet. Si on génère des revenus à travers la prestation de produits ou de services (qui répondent à enjeux social), on crée un cercle vertueux : plus on vend de produits ou services, plus on répond à son enjeu social et plus on assure son indépendance financière, puisque on génère ses revenus et que l'on fait des bénéfices, qui ne sont pas distribués mais réinvestis dans le projet pour le développer. Pouvoir générer ses revenus, c'est rentrer dans un cercle vertueux qui vise à se développer, changer d'échelle, à répondre de manière plus poussée à l'enjeu social et à générer de l'autofinancement».*

Dans la réalité, peu d'entreprises sociales atteignent une totale autosuffisance : le modèle de revenus des entreprises sociales est souvent mixte, c'est-à-dire qu'il mélange autofinancement, dons privés, subventions, mécénat d'entreprises. Philippe Garcin nous fait cependant remarquer que la notion de subvention étatique peut être interprétée d'une autre manière : « *On pourrait aussi la considérer comme une prestation de service d'intérêt général, vendue à la collectivité* ». Il faut donc faire attention à la notion d'autonomie financière, qui est ambigüe.

Les entreprises sociales fonctionnent donc avec des ressources plus limitées que les entreprises classiques et doivent entreprendre des stratégies innovantes pour récupérer des fonds. Ceci conduit les entreprises sociales à intégrer activement dans leur business model des stratégies innovantes de mobilisation de ressources (troisième spécificité des business models de l'entrepreneuriat social citée par Mair et Schoen, 2005[58]).

- **Une difficulté accrue pour convaincre les financeurs traditionnels**

Les financements au démarrage de l'activité par des business angels ou des banques traditionnelles sont plus difficiles à obtenir, dans la mesure où l'investisseur ne peut s'attendre à recevoir une rémunération en dividendes, et peut seulement espérer, dans le meilleur des cas, faire une plus-value si l'entreprise est vendue et qu'elle a gagné de la valeur ou, plus généralement, récupérer sa mise de

[58] MAIR, J.; SCHOEN, O. (2005), *Social Entrepreneurial business models : an exploratory study,* IESE Business School, Octobre 2005

départ. L'existence de quelques « philanthropy ventures » peut cependant aider le financement des entreprises sociales.

❖ *Au niveau de l'« Equation de profit social » : l'impact social*

- **Une performance plus difficile à mesurer**

Alors qu'une entreprise traditionnelle mesurera sa performance en fonction d'indicateurs économiques, commerciaux et financiers (de manière basique, sur le niveau des profits réalisés), la performance d'une entreprise sociale doit être jugée sur deux fronts : l'impact social et l'efficacité économique. Cette caractéristique est conceptualisée sous le nom de « *Blended Value* » qui combine les impacts sociaux traduit financièrement avec des indicateurs plus classiques pour juger des résultats d'une entreprise sociale. La mission sociale étant le but premier, la raison d'être de l'entreprise sociale, il est essentiel pour elle de mesurer ses résultats, sa performance, dans l'atteinte de ses objectifs sociaux. Des indicateurs ont été mis en place, comme notamment le modèle du *Social Return on Investment* (SROI) inventé par Jed Emerson en 1999 et redéfini par d'autres par la suite. Mais, il faut souligner cependant la difficulté, la complexité de la mesure de la valeur sociale, en partie subjective, par rapport à celle de la valeur économique. Quand bien même des indicateurs existent, le risque est de privilégier le quantitatif sur le qualitatif, nous met en garde Aymeric Marmorat, qui prend l'exemple de la construction de logements sociaux : « *Qui sera le mieux évaluée entre une entreprise qui construit 10 000 logements sociaux de qualité moyenne et une autre qui en apporte 3000 de meilleure qualité ?* » .

Pour conclure cette partie sur les spécificités des business models de l'entrepreneuriat social, on peut remarquer que ces derniers semblent se caractériser, sur tous les plans, par une complexité accrue : multiplicité et grande diversité des parties prenantes, sources de financement mixtes et complexes, ressources limitées, souvent deux marchés/cibles à gérer, diversité des ressources humaines et complexité de la gouvernance, difficulté à mesurer l'impact social, etc. Si ces caractéristiques ne traduisent pas la réalité de toutes les entreprises sociales, il semble néanmoins que la génération de valeur sociale implique la construction d'un business model plus complexe.

Conclusion du deuxième chapitre

Si, à l'instar de Verstraete et Jouison, on considère que le business model sert à convaincre les parties prenantes (comme à l'époque de l'essor des nouvelles technologies, qui faisaient face à de nouveaux marchés), alors le business model joue un rôle encore plus primordial en entrepreneuriat social qu'en entrepreneuriat classique. En entrepreneuriat social, non seulement les marchés sont nouveaux, mais il faut pouvoir convaincre des investisseurs dans un contexte où la viabilité économique est difficile à trouver et où ces derniers n'ont pas beaucoup à gagner, d'un point de vue financier. La construction d'un business model réussi est donc incontournable pour l'entrepreneur social.

Ce deuxième chapitre nous a permis de modéliser un business model type de l'entreprise sociale, en partant de la modélisation du business model de l'entreprise traditionnelle. Dans ce nouveau schéma, d'une part, une variable nouvelle intervient, la création de valeur sociale, et d'autre part, la création de valeur économique est au service de la mission sociale. Le cheminement de nos deux premiers chapitres a donc permis d'aboutir à cette conclusion : le défi de l'entrepreneur social consiste à construire un business model à la fois créateur de valeur sociale et pérenne.

Une tension apparait nécessairement entre deux logiques qui peuvent être contradictoires : la logique économique et la logique sociale. A la question : « Y-a-t-il une tension entre la mission sociale et la volonté d'efficacité économique ? Si, oui, comment se cristallise t'elle ? » , voici la réponse des deux experts :

> **Philippe Garcin** : *« Il existe évidemment une tension inévitable. Tant que le point mort n'est pas atteint, l'entrepreneur social va peut-être devoir prendre des décisions qui ne maximisent pas son impact social dans un souci de pérennité du projet. Il y a sans arrêt un arbitrage à faire, il faut pouvoir convaincre toutes les parties prenantes et parfois, il faut savoir oublier le social au profit de l'économique ».*

> **Aymeric Marmorat** : « *La tension est permanente. Prenons l'exemple d'une entreprise de commerce équitable qui vend des T-shirts bios équitables afin de permettre aux producteurs d'avoir un revenu décent, qui les sorte de la précarité. L'entreprise doit avoir suffisamment d'activité pour pouvoir exercer sa mission, elle doit donc vendre sur le marché concurrentiel et doit développer une stratégie commerciale et marketing destinée à maximiser les ventes. De même, pour se développer, il lui faudra quitter le seul marché « commerce équitable » et se diriger vers une clientèle classique, intéressée seulement par la qualité et le prix. Pour être concurrentiel, il va lui falloir augmenter la qualité de ses produits, sa réactivité et donc la productivité et la performance de ses salariés. Or, ces petits producteurs qu'elle aide ne remplissent peut-être plus ces critères. Finalement, la tension peut être résumée de la manière suivante : si on ne développe pas, on meurt ou on a peu d'impact, mais si l'on se développe, cela peut être au détriment de l'impact social.* »

D'autre part, au-delà de la différence essentielle de l'entreprise sociale (les objectifs sociaux), nous avons pu mettre en valeur certaines spécificités des business models de l'entreprise sociale malgré leur grande diversité. Il est apparu que le business model de l'entreprise sociale est, par de nombreux aspects, relativement complexe.

L'entrepreneur social fait finalement face à de nombreuses difficultés supplémentaires dans la construction de son business model, qu'il veut à la fois pérenne et créateur de valeur sociale :

- Un problème de limitation des ressources inhérent à la mission sociale ;
- Une complexité accrue à tous les niveaux du business model ;
- Une tension permanente entre la logique sociale et la logique économique : à chaque instant l'une risque de compromettre l'autre.

Comment, alors, dans ce contexte, résoudre et surmonter ces difficultés ? Quels sont les outils utilisés par les entrepreneurs sociaux et quelle démarche adoptent-ils pour réussir dans une entreprise aussi risquée ? Quels éléments de leurs business models peuvent être considérés comme des facteurs de succès ? C'est ce que nous allons voir dans un troisième chapitre, en nous appuyant sur l'expérience de trois entreprises sociales françaises.