



UNIVERSITÉ  
DE NAMUR

University of Namur

# Institutional Repository - Research Portal Dépôt Institutionnel - Portail de la Recherche

researchportal.unamur.be

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES INFORMATIQUES

#### Développement d'un outil de modélisation pour les entreprises sociales

Dupire, François

*Award date:*  
2014

*Awarding institution:*  
Universite de Namur

[Link to publication](#)

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 23. Jun. 2020

UNIVERSITÉ DE NAMUR  
Faculté d'informatique  
Année académique 2013–2014

**Développement d'un outil de  
modélisation pour les entreprises  
sociales**

François DUPIRE



Maître de stage : Yves PIGNEUR

Promoteur : \_\_\_\_\_ (Signature pour approbation du dépôt - REE art. 40)  
Michaël PETIT

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de  
Master en Sciences Informatiques.

## **Résumé**

L'utilisation des modèles d'affaire est très en vogue en ce moment. Ils permettent aux entreprises de définir la façon dont elle vont faire fructifier leur affaire. Quels produits ? Quels services ? A qui ? Comment ? Ces outils sont très utiles et permettent de penser l'entreprise avant de la lancer.

Mais qu'en est-il des entreprises sociales, ces entreprises dont le but est de répondre à des besoins sociaux ? Quels modèles peuvent-elles utiliser ? Sont-ils adaptés ? Ce travail a pour but de répondre à ces questions et de proposer un nouveau modèle adapté aux entreprises sociales.

Il sera vu en détail ce qu'est une entreprise sociale, quelles sont les solutions qui existent déjà pour ces entreprises et enfin il sera conçu et évalué un outil de modélisation d'affaire adapté aux besoins de ces entreprises.

## **Abstract**

Business models are widely used for the moment. They enable companies to define the way they will get money from their business. Which products to sold ? Which services ? To whom ? How ? These tools are very useful and permit to think the business before launching it.

But what about social enterprises, those companies whose goal is to respond social needs ? Which models can they use ? Are they adapted ? The goal of the present document is to answer these questions and offer a new model adapted to this kind of companies.

It will be seen in detail what is a social enterprise, what solutions can they currently use and then a business modeling tool adapted for social enterprises will be designed and assessed.

# Avant-propos

Ce mémoire fait suite à un stage de quatre mois et demi réalisé de septembre 2013 à janvier 2014 à l'Université de Lausanne. Le travail a été réalisé sous la supervision de Monsieur Yves Pigneur, mon maître de stage, et de Monsieur Michaël Petit, mon promoteur. Le but du travail était de proposer un outil de modélisation d'affaire adapté aux entreprises sociales.

Je tiens à remercier :

Monsieur Michaël Petit, pour le temps qu'il m'a consacré et l'aide qu'il m'a fournie pendant la rédaction de ce mémoire,

Monsieur Yves Pigneur, pour m'avoir guidé, suivi et encadré lors de mon stage,

Messieurs Alexandre Métrailler, Bertil Chappuis, Boris Fritscher, Emmanuel Fernandes, Nicolas Hillah, Sandy Clavier, Thomas Boillat et Ulysse Rosselet qui m'ont aidé lors de mon stage et avec qui j'ai partagé de très bons moments,

Monsieur Alain Flamion et Mademoiselle Jessica Colin, pour la relecture du mémoire,

Mademoiselle Marine Zidda, pour la relecture du mémoire et son soutien,

Mes amis,

Ma maman.

# Table des matières

<b>1</b>	<b>Entreprise sociale</b>	<b>10</b>
1.1	Etat de l'art . . . . .	11
1.1.1	Dees . . . . .	11
1.1.2	Mair et Martí . . . . .	11
1.1.3	Borgaza, Galera, Nogales et le programme des Nations Unies pour le développement (UNDP) . . . . .	12
1.1.4	Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega . . . . .	12
1.1.5	Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman . . . . .	14
1.1.6	Trivedi et Stokols . . . . .	14
1.1.7	Autres . . . . .	15
1.2	Exemples . . . . .	16
1.2.1	Grameen Bank . . . . .	16
1.2.2	Grameen Danone . . . . .	16
1.2.3	Sekem . . . . .	16
1.2.4	Kickstart . . . . .	16
1.2.5	Signes de Sens . . . . .	17
1.3	Synthèse . . . . .	18
1.3.1	Concepts communs . . . . .	18
1.3.2	Concepts différents . . . . .	19
1.3.3	Récapitulatif . . . . .	20
<b>2</b>	<b>Modélisation d'affaire pour les entreprises sociales</b>	<b>22</b>
2.1	Etat de l'art . . . . .	23
2.1.1	Business Model Canvas . . . . .	23
2.1.2	Concepts étendus . . . . .	28
2.1.3	Social Lean Canvas . . . . .	32
2.1.4	Social Business Models Canvas . . . . .	36
2.1.5	Social Business Model Framework . . . . .	39
2.1.6	Social Business Model Canvas . . . . .	43
2.2	Synthèse . . . . .	45
2.2.1	Concepts communs . . . . .	45
2.2.2	Concepts différents . . . . .	45
<b>3</b>	<b>Conception d'un nouvel outil</b>	<b>50</b>
3.1	Sélection des concepts . . . . .	51
3.1.1	Concepts sélectionnés . . . . .	51
3.1.2	Concepts non sélectionnés . . . . .	56
3.2	Méta-modèle . . . . .	59
3.2.1	Méta-modèle brut . . . . .	59
3.2.2	Sémantique des liens . . . . .	59
3.2.3	Cardinalités . . . . .	60

3.2.4	Concepts de l'entrepreneuriat social . . . . .	61
3.3	Outil . . . . .	64
<b>4</b>	<b>Evaluation de l'outil</b>	<b>65</b>
4.1	Etude de cas . . . . .	66
4.1.1	Présentation du cas . . . . .	66
4.1.2	Illustration . . . . .	66
4.2	Analyse de l'outil . . . . .	70
4.2.1	Forces . . . . .	70
4.2.2	Faiblesses . . . . .	70
4.2.3	Autres remarques . . . . .	71
<b>5</b>	<b>Futures recherches</b>	<b>72</b>

# Table des figures

2.1	Business Model Canvas <sup>[13]</sup> . . . . .	24
2.2	Business Model Canvas de la société Kickstart . . . . .	26
2.3	Value Proposition Canvas <sup>[13]</sup> . . . . .	27
2.4	Value Proposition Canvas de la société Kickstart . . . . .	28
2.5	Business Model Canvas avec coûts/bénéfices socio-environnementaux <sup>[15]</sup> . . . . .	30
2.6	Solution d'Alexander Osterwalder appliquée à Kickstart . . . . .	31
2.7	Solution de Loïc Dorgeret appliquée à Kickstart . . . . .	32
2.8	Lean Canvas <sup>[9]</sup> . . . . .	33
2.9	Social Lean Canvas <sup>[26]</sup> . . . . .	35
2.10	Social Lean Canvas de Kickstart . . . . .	36
2.11	Social Business Models Canvas <sup>[23]</sup> . . . . .	37
2.12	Social Business Models Canvas de Kickstart . . . . .	39
2.13	Social Business Model Framework <sup>[12]</sup> . . . . .	40
2.14	Social Business Model Framework de Kickstart . . . . .	42
2.15	Social Business Model Canvas <sup>[24]</sup> . . . . .	43
2.16	Social Business Model Canvas de Kickstart . . . . .	44
3.1	Méta-modèle du Business Model Canvas <sup>[14]</sup> . . . . .	59
3.2	Méta-modèle du Business Model Canvas + sémantique des relations . . . . .	60
3.3	Méta-modèle du Business Model Canvas + sémantique des relations + cardinalités . . . . .	60
3.4	Méta-modèle complet - Partie I (Finances) . . . . .	61
3.5	Méta-modèle complet - Partie II (Propositions de valeur et segments) . . . . .	62
3.6	Méta-modèle complet - Partie III (Coûts et gains socio-environnementaux) . . . . .	63
3.7	Outil . . . . .	64
4.1	Illustration de l'outil - Signes de Sens - Partie I . . . . .	67
4.2	Illustration de l'outil - Signes de Sens - Partie II . . . . .	68
5.1	Outil de modélisation informatisé - Volet de modélisation . . . . .	73
5.2	Outil de modélisation informatisé - Volet d'évaluation . . . . .	73

# Liste des tableaux

1.1	Liste des concepts repris par les définitions d'entrepreneuriat social . . . .	21
2.1	Liste des concepts repris par les outils de modélisation . . . . .	49
3.1	Liste des concepts repris par les outils de modélisation et le nouvel outil . .	58



# Introduction

De nos jours un concept d'entreprise quelque peu particulier se fait de plus en plus connaître : celui des entreprises sociales. Ni des entreprises traditionnelles, ni des organismes caritatifs, ces entreprises se veulent être des solutions entrepreneuriales à des problèmes sociaux. L'idée est donc, pour ces entreprises, d'avoir une activité profitable et de répondre à un besoin social. La composante financière permet à ces entreprises de se détacher des dons dont dépendent les organismes caritatifs et d'assurer ainsi leur pérennité sans dépendre de sources de financement alternatives. Mais elles ne sont pas pour autant des entreprises traditionnelles dont le but est de réaliser un profit financier. Leur but reste bel et bien social.

Un autre concept très en vogue est celui des modèles d'affaire, qui représentent « la manière dont une entreprise crée, délivre et capture de la valeur »<sup>[17] [19]</sup>. Ces derniers sont utilisés par les entreprises pour réfléchir à leurs activités et s'assurer qu'elles seront profitables. Un outil connu et très utilisé actuellement permettant de représenter de tels modèles est le Business Model Canvas. Il s'agit d'une matrice composée de neuf blocs censés accueillir les différents éléments permettant à l'entreprise de générer du profit.

Les entreprises sociales aimeraient elles aussi user des modèles d'affaire pour penser leur activité et établir des stratégies. Cependant leur fonctionnement diffère quelque peu de celui des entreprises traditionnelles, aussi cet outil n'est pas entièrement adapté à leurs besoins.

## Objectif

L'objectif de ce mémoire est donc le développement d'un outil de modélisation d'affaire adapté aux entreprises sociales. Cet outil devra leur permettre de modéliser leur activité et de réfléchir à la manière dont elles peuvent générer du profit tout en prenant en charge des problèmes sociaux. De tels outils existent déjà, et sont d'ailleurs inspiré du Business Model Canvas, comme par exemple le Social Business Model Canvas ou encore du Social Business Model Framework. Ces outils ne semblent cependant pas totalement adaptés et souffrent encore de problèmes auxquels un nouvel outil pourrait palier.

## Organisation

Ce mémoire sera structuré en cinq parties.

Les chapitres 1 et 2 auront pour but de parcourir l'existant afin de, respectivement, préciser la définition d'entreprise sociale et analyser les différents outils s'adressant déjà aux entreprises sociales.

Sur base des informations recueillies et des analyses effectuées dans ces deux chapitres il sera possible de concevoir un nouvel outil. Le chapitre 3 sera dédié à cette conception. Les critères du futur outil y seront sélectionnés et intégrés dans un méta-modèle avant qu'une version graphique soit proposée.

Enfin, le chapitre 4 sera consacré à l'évaluation de l'outil conçu. Cette évaluation sera faite au travers d'une étude de cas qui permettra de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'outil développé.

Un dernier chapitre amènera quelques suggestions de travaux futurs.

# Chapitre 1

## Entreprise sociale

Ce mémoire ayant pour objectif la définition d'un outil de modélisation d'affaire pour les entreprises sociales il est dès lors nécessaire de définir ce qu'est une entreprise sociale. C'est l'objectif auquel ce chapitre est dédié.

Dans un premier temps (section 1.1) il sera fait un tour de la littérature sur le sujet. Les entreprises sociales étant le résultat de l'entrepreneuriat social, c'est ce dernier qui occupera la place principale de ce chapitre. Cependant, les notions d'entreprises sociales et d'entrepreneurs sociaux seront elles aussi discutées. Mais on parlera plus généralement d'entrepreneuriat social.

Dans un second temps (section 1.2) des exemples d'entreprises sociales seront donnés afin de compléter la vision donnée par la littérature au travers de situations concrètes.

Les terminologies utilisées par les auteurs sont différentes les unes des autres et des concepts identiques sont parfois désignés par des noms différents. Il arrive également que certaines définitions divergent sur la notion même d'entrepreneuriat social. C'est pourquoi dans un troisième temps (section 1.3) il sera fait une synthèse des différents points de vue afin de mettre en évidence les facteurs communs aux différentes définitions et noter les divergences entre celles-ci. Ce bilan permettra de mieux situer les différentes définitions et les différents points de vue sur la notion d'entrepreneuriat social.

## 1.1 Etat de l'art

Dans cette section seront reprises les différentes définitions d'entrepreneuriat social trouvées dans la littérature. Ces définitions n'utilisent pas toujours la même terminologie et divergent parfois sur la notion d'entrepreneuriat social. Toutes ces définitions ne se focalisent pas sur les mêmes concepts. Alors que certaines se concentrent bel et bien sur l'entrepreneuriat social, d'autres se focalisent plutôt sur les personnes à l'origine des initiatives d'entrepreneuriat social, à savoir les entrepreneurs sociaux. D'autres encore se concentrent sur les entreprises sociales.

Les sous-sections qui composent cette partie ont pour but de présenter, pour chaque auteur, la vision qu'a ce dernier de l'entrepreneuriat social.

### 1.1.1 Dees

Cette première définition est tirée de Dees. Elle est décomposée en deux parties. Dans un premier temps l'auteur définit le terme *entrepreneur*, pour ensuite se pencher sur la différence entre l'entrepreneur « business » et l'entrepreneur social.

Un entrepreneur est une personne qui « réforme ou révolutionne les schémas de production. »<sup>[2]</sup> Ils peuvent le faire par divers moyens tels que : « l'utilisation des inventions, ou, plus généralement, des nouvelles technologies pour produire de nouveaux biens ou des biens existants d'une manière nouvelle ; l'exploitation de nouvelles sources de fourniture de matériaux ou de marchés nouveaux pour la vente des produits ; la réorganisation de l'industrie ; etc. »<sup>[2]</sup>

Les entrepreneurs sociaux, eux, sont « des entrepreneurs mais ayant une mission sociale. Cette mission change la manière dont ils perçoivent et évaluent des opportunités. Le profit n'est plus le critère prédominant pour ces entrepreneurs, tandis que les impacts relatifs à leur mission le deviennent. Le profit n'est qu'un moyen permettant d'atteindre leur but. »<sup>[2]</sup> Là où il est plutôt simple pour les entrepreneurs « business » de mesurer leur performance, cela s'avère plus difficile pour les entrepreneurs sociaux. En effet, l'entrepreneur business peut se fier au profit engendré par son activité et au nombre de consommateurs prêts à payer un prix supérieur au coût de revient du bien ou du service proposé. Pour l'entrepreneur social, la tâche est moins aisée car il n'est pas facile de mesurer les améliorations sociales, les biens et les problèmes publics, ainsi que les bénéfices pour les personnes qui ne peuvent se permettre de payer. De plus, il n'est pas facile pour l'entrepreneur social de vérifier qu'il crée suffisamment de valeur sociale pour justifier les ressources utilisées à la création de cette valeur. L'entrepreneur traditionnel n'a qu'à vérifier que la valeur créée est supérieure aux ressources investies.<sup>[2]</sup>

### 1.1.2 Mair et Martí

Cette seconde définition, de Mair et Martí, présente l'entrepreneuriat social comme suit : « un processus de création de valeur obtenue par la combinaison de ressources de manières innovantes et ayant pour principal but de créer de la valeur sociale en catalysant des changements sociaux ou en répondant à des besoins sociaux. »<sup>[8]</sup> De plus, ils considèrent l'entrepreneuriat social comme le fait de « proposer des produits et des services, mais aussi comme la création de nouvelles organisations. »<sup>[8]</sup>

Les deux auteurs ajoutent que la différence entre l'entrepreneuriat traditionnel et l'entrepreneuriat social ne réside pas dans une quelconque préoccupation de besoins sociaux, mais bien dans l'importance accordée à cette préoccupation. En effet, pour eux, il est tout à fait possible qu'une entreprise traditionnelle ait des préoccupations sociales, mais « l'entrepreneuriat social va se focaliser sur ces préoccupations, ne voyant la création de valeur économique que comme un moyen d'assurer sa viabilité financière. »<sup>[8]</sup>

Une autre caractéristique distinctive de l'entrepreneuriat social est qu'il est difficile lors d'initiatives de ce genre de capturer de la valeur. En effet, un nombre important de ces initiatives s'adressent à des populations plus défavorisées qui, bien qu'elles soient désireuses de payer, n'en ont pas toujours les moyens. Les biens et services vendus le sont dès lors avec une marge bénéficiaire assez faible.

Comme Mair et Martí le mentionnent, ils définissent ici le concept d'entrepreneuriat social et non celui d'entrepreneur social ou d'entreprise sociale. Le premier concept fait référence au processus tandis que le second et le troisième font référence, respectivement, à la personne dont émane l'initiative et au résultat auquel cette initiative aboutit.<sup>[8]</sup>

### 1.1.3 Borgaza, Galera, Nogales et le programme des Nations Unies pour le développement (UNDP)

Une troisième définition a été donnée par Borgaza, Galera, Nogales et le programme des Nations Unies pour le développement. Celle-ci se focalise cette fois sur le concept des entreprises sociales qui sont définies comme « des entreprises autonomes et privées fournissant des biens et services dans le but de rendre service à la communauté. Elles sont possédées ou gérées par un groupe de citoyens et l'intérêt matériel des investisseurs en capital est sujet à limitations. »<sup>[1]</sup> Pour ces entreprises, acquérir une autonomie financière s'avère très important.<sup>[1]</sup> De plus elles sont « soit structurées de telle manière que le profit ne puisse pas être le but principal de l'entreprise, soit interdites, de par leur statut social, de redistribuer tout profit. »<sup>[1]</sup>

### 1.1.4 Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega

Cette quatrième définition, de Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, est celle de social business<sup>1</sup>. Yunus évoque deux types de social business : type I et type II<sup>[27]</sup>, bien que dans l'article co-écrit avec Moingeon et Lehmann-Ortega, seul le type I soit évoqué.

Les social businesses de type I sont des sociétés dédiées à la résolution de problèmes sociaux, autonomes financièrement et ne reversant aucun dividendes aux investisseurs car tous les profits doivent être réinvestis dans la société pour étendre et améliorer celle-ci. Les investisseurs, cependant, peuvent récupérer le montant qu'ils ont précédemment investi. De plus, les produits et services proposés ne peuvent être offerts aux bénéficiaires, mais doivent bel et bien être vendus, bien qu'à des prix abordables.<sup>[27;28]</sup>

Les social businesses de type II sont des entreprises traditionnelles, mais possédées par des personnes pauvres, de telle manière que les profits générés par l'activité de ces entreprises sont redistribués à ces mêmes personnes et permettent ainsi de les sortir de la pauvreté. L'auteur considère alors qu'une telle entreprise est un social business car elle résout un problème d'ordre social.<sup>[27]</sup>

En plus de définir ce qu'est un social business, les auteurs ont également pris le temps de définir ce que *n'était pas* un social business. Ces concepts sont ceux d'entrepreneuriat social, d'Organisation Non Gouvernementale (ONG), de coopérative et de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Ils présentent en effet des caractéristiques communes au concept de social business mais ne sont pas pour autant identiques à ce dernier. Les paragraphes qui suivent expliquent les différences entre ces quatre concepts et les social businesses.

---

1. Les termes anglais *social business* et *social enterprise* sont tout deux traduis par *entreprise sociale* en français, mais ont des significations différentes dans la littérature aussi il est décidé de conserver la forme anglaise pour *social business*

**Entrepreneuriat social** « Les social businesses peuvent être vus comme un sous-ensemble de l'entrepreneuriat social. »<sup>[28]</sup> Tout deux recherchent à atteindre l'autonomie financière et à solutionner un problème d'ordre social, cependant l'entrepreneuriat social peut dans certains cas autoriser la distribution de dividendes aux actionnaires, ce qui n'est pas autorisé dans le cas des social businesses, à moins que les actionnaires soient des gens pauvres.<sup>[27;28]</sup>

**Organisation Non Gouvernementale** Les social businesses se différencient des ONG de par le fait que ces dernières reposent sur des dons et ne sont donc pas autonomes financièrement.<sup>[27]</sup> De plus les ONGs offrent la charité à leurs bénéficiaires, ce que ne font pas les social businesses qui préfèrent faire payer une modeste somme pour leurs produits et services considérant que cela permet aux bénéficiaires de participer au système économique et de renforcer leur estime d'eux-mêmes plutôt que de simplement attendre qu'on leur donne ce dont ils ont besoin.<sup>[27]</sup>

**Coopérative** Les social businesses diffèrent des coopératives en ceci qu'une coopérative est possédée par ses membres. A moins que ces derniers ne soient pauvres ou défavorisés, la coopérative ne peut être considérée comme un social business au sens de Yunus.<sup>[27]</sup>

**Responsabilité Sociétale des Entreprises** La Responsabilité Sociétale des Entreprises est une composante qui peut être mise en place par les entreprises traditionnelles de manière à prêter attention aux conséquences de son activité sur l'environnement et la société. La mise en place de principes de Responsabilité Sociétale des Entreprises permet aux entreprises d'améliorer leur image et d'avoir une chaîne d'activité « propre », mais cela ne suffit pas à faire de ces entreprises des social businesses. En effet, leur but reste avant tout le profit, bien que ce dernier soit fait dans le respect de la société et de l'environnement. Les social businesses ont bien pour but de solutionner ou d'alléger des problèmes d'ordre sociaux.<sup>[27]</sup>

Les auteurs ont également pris la peine de montrer en quoi les social business ressemblent aux entreprises traditionnelles, ainsi qu'en quoi ils en diffèrent. Les paragraphes qui suivent reprennent les points communs et les différences entre ces deux formes d'entreprise.

## Points communs

**Bouleverser les conventions** Il est nécessaire pour toutes les entreprises de ne pas se reposer sur leurs acquis et de remettre en cause ce qui est établi. C'est un travail important qui doit être effectué par les entreprises si elles veulent rester en course. En effet, les innovations apportées à une entreprise sont souvent radicales et entraînent un changement des règles du jeu compétitif d'une industrie.<sup>[28]</sup> Si une entreprise ne peut pas suivre ces changements elle ne survivra pas. De plus, bousculer les conventions peut aussi être une manière de s'implanter sur le marché.

Pour les social businesses il faut pouvoir remettre en question les règles du jeu car ils s'attaquent souvent à des marchés peu conventionnels et doivent pouvoir mettre en place des stratégies pour s'implanter dans des contextes différents que ceux auxquels sont confrontées les entreprises traditionnelles.

**Trouver des partenaires complémentaires** Ouvrir son entreprise à des partenaires, c'est lui permettre d'accéder à de nouvelles ressources et de nouveaux savoir-faire.

Les entreprises, au travers des partenariats, peuvent bénéficier de ressources et connaissances qu'elles auraient autrement dû développer ou acheter elles-mêmes.<sup>[28]</sup> Les partenariats multiplient donc les possibilités pour les entreprises car ils permettent de s'assurer l'expertise d'autres personnes. Ces propriétés restent bien entendu vraies pour les social businesses qui peuvent ouvrir de nouvelles portes grâce aux partenariats.

**Expérimenter continuellement** Plutôt que de se baser sur des études de marché théoriques ou des sondages de clients, faire des expériences de taille réduite permet aux entreprises d'analyser des résultats concrets en prenant un minimum de risques. En effet, les gens ont du mal à se projeter dans un « nouveau radical » aussi les expériences permettent de se rendre compte des résultats qui peuvent être obtenus tout en n'engendrant qu'un coup minimum pour l'entreprise.<sup>[28]</sup>

Les social businesses peuvent bien entendu eux aussi expérimenter et commencer doucement afin de voir si leur activité sera viable et s'étendre ensuite lorsque celle-ci devient fructueuse.<sup>[28]</sup>

## Points différents

**Choisir des actionnaires en phase avec le projet social** Une spécificité des social businesses est qu'ils doivent s'assurer que les actionnaires ne sont pas là pour gagner de l'argent mais bien pour voir la mission sociale de l'entreprise accomplie. Des actionnaires présents pour l'argent n'agiraient pas dans le sens de l'entreprise, mais dans leur intérêt.<sup>[28]</sup>

**Spécifier clairement les objectifs de profit social** Ce point est également une particularité des social businesses : ils doivent définir de manière claire les objectifs sociaux qu'ils se fixent afin que ces derniers ne puissent être remis en question plus tard. Ceci évite à l'entreprise, notamment dans le cadre de partenariats, de voir ses projets, ou du moins une partie, ralentis ou bien totalement annulés, car les mêmes objectifs ne sont pas poursuivis par toutes les parties prenantes.<sup>[28]</sup>

### 1.1.5 Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman

Cette cinquième définition, de Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman, se concentre plutôt sur les entrepreneurs sociaux qui sont décrits comme « des agents du changement, appliquant des méthodes innovantes et peu coûteuses pour tenter de solutionner des problèmes sociaux existants depuis longtemps (pauvreté, inégalité des sexes, etc.) »<sup>[29]</sup> Là où les entrepreneurs traditionnels recherchent le profit, les entrepreneurs sociaux « poursuivent souvent des buts à la fois sociaux et économiques en exploitant une opportunité particulière. »<sup>[29]</sup>

### 1.1.6 Trivedi et Stokols

Cette sixième définition, de Trivedi et Stokols, est focalisée sur le concept d'entreprises sociales. Ces dernières sont des entreprises « souhaitant renverser des inégalités dans le système social, structurel et politique en produisant et maintenant un changement social positif. »<sup>[25]</sup> « Leur mission ne se résume pas exclusivement à la proposition de services, mais bien à la prise en charge de problèmes humains. »<sup>[25]</sup>

### 1.1.7 Autres

D'autres définitions ont été données et « s'accordent sur le fait que l'entrepreneuriat social est un moyen d'alléger un problème d'ordre social et d'améliorer le bien-être. »<sup>[12]</sup>

On peut noter que ces définitions diffèrent les unes des autres sur certains points. Celle de Yunus est plus stricte que les autres car elle interdit purement et simplement de reverser tout dividende aux investisseurs. Il s'agit également de la seule définition mentionnant le fait que les investisseurs doivent pouvoir récupérer leurs parts passé un certain laps de temps. Les définitions d'autres auteurs, évoquées par Laura Michelini, sont au contraire beaucoup plus souples car elles ne font pas mention de l'autonomie financière évoquées par les définitions précédentes. Il est également à noter que la définition de Yunus est la seule à décliner les social businesses en deux types.



## 1.2 Exemples

Cette section a pour but de présenter quelques exemples d'entreprises sociales.

### 1.2.1 Grameen Bank

Grameen Bank est une banque de micro-crédits à destination des personnes défavorisées au Bangladesh. Ces personnes ne sont en effet pas éligibles pour des prêts auprès des banques traditionnelles car ne sont pas considérées comme solvables. L'idée de Grameen Bank est de prêter de petites sommes, plus faciles à rembourser, et de s'assurer qu'elles seront remboursées intégralement dans les délais impartis. Ainsi les personnes défavorisées se voient accorder des prêts qu'elles n'auraient pu avoir auprès des banques traditionnelles, sans que cela ne constitue un don pour autant. Les sommes prêtées doivent être remboursées avec des intérêts (très faibles). Ces intérêts ont permis à la Grameen Bank de se développer et de s'étendre dans tous le pays et même dans d'autres pays.<sup>[5;20]</sup>

### 1.2.2 Grameen Danone

Grameen Danone est un social business issu d'une collaboration entre Grameen Bank et Danone. Il offre des produits laitiers abordables et facilement accessibles aux enfants du Bangladesh. Ces produits laitiers sont riches en nutriments essentiels afin de combler les carences auxquels ces enfants font face. Ils sont distribués au porte-à-porte par des femmes du pays qui achètent les produits laitiers à Grameen Danone et les revendent ensuite aux enfants. Ainsi, les enfants bénéficient d'un produit qui répond à leurs besoins nutritionnels et qui ne coûte pas cher tandis que les femmes gagnent de l'argent grâce à la vente de ce même produit.<sup>[28]</sup>

### 1.2.3 Sekem

Sekem est une entreprise égyptienne investie dans le développement durable. Elle a instauré des fermes biodynamiques dont les produits sont compétitifs avec ceux déjà présents sur le marché. Son but est de promouvoir une agriculture correcte vis-à-vis de l'environnement et de lutter contre l'agriculture traditionnelle usant de pesticides et de produits nocifs. Ainsi, en 2000, grâce à Sekem, l'utilisation des pesticides dans les champs de coton égyptiens avait chuté de 90%.<sup>[20;21]</sup>

Grâce aux profits générés par son activité, l'entreprise a pu ouvrir des écoles et des centres de formation et étend son champ d'action au delà de l'environnement.<sup>[20;21]</sup>

### 1.2.4 Kickstart

KickStart est une entreprise basée en Afrique. Elle produit des outils permettant aux personnes qui les achètent de faire fructifier leur activité. Par exemple, elle fabrique des pompes à eau permettant d'irriguer les champs de manière efficiente. L'achat d'une telle pompe permet aux fermiers de passer d'un revenu annuel de 150\$ à un revenu annuel de 850\$.<sup>[7]</sup>

Le but de Kickstart est de sortir de la pauvreté les personnes qui achètent leurs outils, que ce soit en leur permettant de faire fructifier une activité existante ou d'en lancer une nouvelle.

### 1.2.5 Signes de Sens

Signes de Sens est une entreprise dont la vocation est de proposer à d'autres organismes et également aux particuliers des aides à la communication avec les personnes sourdes ou malentendantes.<sup>[22]</sup> Ces aides prennent plusieurs formes telles que des formations visant à donner une vision plus précise du handicap et à fournir des outils (ex. : langue des signes) permettant de pouvoir communiquer au mieux avec les personnes atteintes par ce dernier. Il peut également s'agir, notamment dans le cas d'un musée, de services de médiation en langue des signes. Un conférencier sourd est qui alors formé au contenu du musée est envoyé dans ce dernier pour y faire des visites guidées en langue des signes.

## 1.3 Synthèse

Cette section a pour objectif de faire la synthèse des définitions présentées à la section 1.1. Ces dernières présentent en effet de nombreux points communs qu'il est donc possible de mettre en évidence. Les différences entre ces définitions seront également mises en évidence. Le but de cette section sera également de définir une terminologie commune à toutes ces définitions en regroupant les concepts identiques sous des désignations communes.

La section 1.3.1 reprendra la liste des concepts communs à toutes les définitions tandis que la section 1.3.2 reprendra les différences entre celles-ci. Avant toute chose il est utile de préciser que, bien que certaines définitions ne se focalisent pas sur l'entrepreneuriat social mais plutôt sur les entrepreneurs sociaux ou les entreprises sociales, elles se rapportent toutes finalement à l'entrepreneuriat social aussi il ne sera pas fait de distinction particulière entre ces définitions.

Le tableau 1.1 reprend l'entièreté des concepts évoqués ci-dessous et montre, pour chaque définition, si le concept y apparaît ou non.

### 1.3.1 Concepts communs

Les paragraphes qui suivent reprennent les concepts communs ou tout du moins majoritairement repris par les définitions présentées dans la section 1.1. Ces concepts étant parfois fort reliés il est difficile de les présenter dans un ordre donné sans faire référence à un concept non encore défini.

#### Entrepreneuriat

Toutes les définitions concernent une activité d'*entrepreneuriat*, bien qu'il ne s'agisse pas d'entrepreneuriat traditionnel. Cela signifie que les concepts inhérents à l'entrepreneuriat sont partagés par toutes les définitions, sauf lorsque cela sera spécifié autrement. En effet, certains concepts de l'entrepreneuriat changent lorsqu'il s'agit d'entrepreneuriat social. Cela peut par exemple être le cas de la gestion du profit (voir ci-dessous).

#### Bénéficiaires

Les *bénéficiaires* d'une initiative d'entrepreneuriat social sont les personnes confrontées aux problèmes sociaux auxquels cette initiative s'adresse (à savoir les problèmes qu'elle veut solutionner ou tout du moins alléger). Ce sont eux qui vont profiter des impacts sociaux positifs engendrés par cette initiative.

Les définitions de Borgaza et al. ainsi que de Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega font référence à la notion de bénéficiaire, bien que dans la première ce soit sous le nom de « communauté ». Les autres définitions ne font pas explicitement mention du concept de bénéficiaire, on peut cependant admettre qu'il existe implicitement car ces dernières évoquent des besoins ou des problèmes sociaux ou encore des inégalités sociales. Dès lors les bénéficiaires sont les personnes dont émanent ces besoins ou qui sont confrontées à ces problèmes ou ces inégalités.

La définition de Dees ne mentionne pas explicitement les bénéficiaires, cependant il désigne des personnes dans l'incapacité de payer un bien qui sont en fait les bénéficiaires en question.

#### Problème social

Un concept important, et évoqué ci-dessus, est celui de *problème social*, évoqué dans la définition de Yunus et al. ainsi que dans celle de Zahra et al. Dans la définition de

Mair et Marti on parle plutôt de besoin social et dans celle de Trivedi et Stokols on parle plutôt d'inégalité sociale. Celle de Borgaza et al. ne fait pas référence au concept de problème social. Tout au plus elle mentionne des services rendus à la communauté, sans pour autant préciser si ces services viennent solutionner un problème social. Dees, quant à lui, mentionne des problèmes publics et des améliorations sociales (qui sous-entendent donc des situations à améliorer).

## Impact social

L'*impact social* représente le but poursuivi par toute initiative d'entrepreneuriat social. Il s'agit des améliorations que ces initiatives souhaitent apporter aux problèmes sociaux auxquels elles s'adressent.

Ce concept est présent dans la définition de Dees. Mair et Marti parlent, eux, de valeur sociale, tandis que Borgaza et al. parlent de services rendus à la communauté. Dans la définition de Yunus et al. ainsi que celle de Zahra et al. ce concept est évoqué comme la résolution de problèmes sociaux. Enfin, la définition de Trivedi et Stokols désigne ce concept comme un changement social positif.

### 1.3.2 Concepts différents

Les paragraphes qui suivent font état des concepts qui soit se contredisent, soit ne sont pas majoritairement repris par les différentes définitions présentées à la section 1.1.

#### Autonomie financière

L'*autonomie financière* pour les initiatives d'entrepreneuriat social n'est pas un concept partagé par tous les auteurs évoqués dans les paragraphes ci-dessus.

Yunus et al. sont très stricts dans leur définition des social businesses<sup>2</sup> et ces derniers sont tenus de recouvrir l'entièreté de leurs coûts, ainsi que le capital investi, sans avoir recours à aucun don ou autre moyen de financement alternatif.

Borgaza et al. signalent également que l'autonomie financière est très importante pour les entreprises sociales, sans toutefois faire mention des dons et autres moyens de financement alternatifs. Mair et Marti parlent, eux, de viabilité financière, mais n'insistent pas sur son importance. Les autres définitions ne font pas mention de cet aspect de l'entrepreneuriat social.

#### Constitution du capital

La *constitution du capital* est la récolte des fonds qui vont permettre de lancer une initiative d'entrepreneuriat social.

Yunus et al. sont encore une fois très stricts ici puis qu'ils indiquent que tout social business doit permettre à ses investisseurs de récupérer, à tout moment, les sommes investies dans l'entreprise. Dans les autres définitions il n'est pas fait mention d'une telle contrainte.

#### Gestion du surplus

La *gestion du surplus* est la politique de gestion des profits générés par l'activité d'une entreprise sociale.

---

2. Bien entendu, les social businesses constituent, selon Yunus, un sous-ensemble de l'entrepreneuriat social et il semble donc légitime que leur définition soit plus stricte que celle de l'entrepreneuriat social. Cependant, dans un souci de complétude, le concept de social business sera quand même analysé.

Yunus et al. interdisent toute redistribution de dividende aux investisseurs pour un social business. Mair et Marti n’y font pas explicitement référence, mais soulignent tout de même que le but social doit rester la principale préoccupation d’une entreprise sociale et que c’est cela qui la différencie d’une entreprise traditionnelle. Borgaza et al. insistent, quant à eux, sur le fait que « l’intérêt matériel des investisseurs en capital doit être sujet à limitations. »<sup>[1]</sup> Dees, quant à lui, mentionne le profit comme étant un moyen de l’entrepreneur pour arriver à ses fins, sans faire plus de commentaire. Les autres définitions ne font pas mention de cet aspect de l’entrepreneuriat social.

## Vérifiabilité

La *vérifiabilité* concerne la capacité d’une activité d’entrepreneuriat social à mesurer, d’une manière ou d’une autre, son efficacité. A savoir de vérifier si les impacts engendrés par l’activité sont à la hauteur des espérances et sont suffisants par rapport aux ressources investies.

Dees mentionne à quel point il est crucial et pourtant difficile pour un entrepreneur social de vérifier ce genre d’impact. Yunus et al., quant à eux, évoquent l’utilité d’expérimenter les idées avant de les porter à plus grande échelle. L’idée diffère légèrement de celle de Dees, mais on y retrouve le besoin de vérifier le résultat.

Les autres définitions ne mentionnent pas le concept de vérifiabilité.

## Implication des parties prenantes

L’*implication des parties prenantes* dans une initiative d’entrepreneuriat social traduit la motivation et la manière dont celles-ci se sentent concernées par les activités entreprises. Cela traduit également l’accord des parties prenantes avec les objectifs fixés. En l’absence d’implication les objectifs pourraient ne pas être atteints ou bien la progression pourrait se voir freinée.

Seule la définition de Yunus et al. fait mention de ce concept, bien qu’elle le décompose en deux parties : une pour les actionnaires, une ciblant plutôt les partenaires.

### 1.3.3 Récapitulatif

En conclusion on peut retenir qu’une entreprise sociale (pas un social business) est une *entreprise* dont le but est de *solutionner ou alléger un problème social*. Ce dernier touche les *bénéficiaires* de l’entreprise. Afin d’assurer sa pérennité, l’entreprise devra faire au mieux pour atteindre l’*autonomie financière*, bien qu’il ne lui soit pas interdit de recourir à des *dons ou autres sources de financement alternatives*. Les investisseurs en capital d’une entreprise sociale *peuvent toucher une rétribution* si l’entreprise fait du profit, mais uniquement si cela *ne nuit pas aux besoins de celle-ci*. Enfin, bien que cela puisse être le cas si l’entreprise le décide, il n’y a *aucune obligation* pour elle de rendre les sommes investies aux investisseurs. C’est à l’entreprise de fixer sa politique de constitution de capital.

Cette définition est tirée des définitions précédentes. Elle s’écarte cependant de la notion de social business, jugée trop stricte et réduisant l’éventail d’entreprises ayant pourtant une vocation sociale.

Le tableau suivant reprend chaque concept évoqué ci-dessus, et pour chaque définition il indique si le concept y est présent, totalement ou partiellement, ou bien s’il n’est pas évoqué. La légende qui suit est celle qui sera utilisée dans le tableau.

**Rond plein (●)** : le concept est présent dans la définition.

**Rond creux (○)** : le concept est partiellement présent dans la définition.

Espace vide ( ) : le concept est absent de la définition.

	<i>Dees (1.1.1)</i>	<i>Mair et Martí (1.1.2)</i>	<i>Borgaza, Galera, Nogales et l'UNDP (1.1.3)</i>	<i>Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega (1.1.4)</i>	<i>Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman (1.1.5)</i>	<i>Trivedi et Stokols (1.1.6)</i>
<b>Concepts communs</b>						
<i>Entrepreneuriat</i>	●	●	●	●	●	●
<i>Bénéficiaires</i>	●	●	●	●	●	●
<i>Problème social</i>	●	●	●	●	●	●
<i>Impact social positif</i>	●	●	●	●	●	●
<b>Concepts différents</b>						
<i>Autonomie financière</i>		○	○	●		
<i>Constitution du capital</i>				●		
<i>Gestion du surplus</i>	○	○	○	●		
<i>Vérifiabilité</i>	●	○				
<i>Implication des parties prenantes</i>				●		

TABLE 1.1 – Liste des concepts repris par les définitions d'entrepreneuriat social

# Chapitre 2

## Modélisation d'affaire pour les entreprises sociales

Ce chapitre a pour but de recenser les différents outils, élaborés par des chercheurs, entrepreneurs, communautés et autres, servant à la modélisation d'affaire. La majorité ont pour vocation la modélisation d'affaire pour entreprises sociales. Le Business Model Canvas fait exception car il n'est initialement pas prévu pour ce type d'entreprises. Cependant, il est à l'origine des différents outils présentés ici. En effet, ces derniers se veulent souvent être une forme sociale du Business Model Canvas.

Dans un premier temps (section 2.1) le chapitre se concentrera uniquement sur la présentation de ces différents outils. Dans un second temps (section 2.2) il sera fait une synthèse des éléments communs ou non à ces différents outils, de la même manière que cela a été fait dans la section 1.3 pour les définitions de l'entrepreneuriat social.

## 2.1 Etat de l'art

Cette section a pour but de présenter les différents outils de modélisation d'affaire pour entreprises sociales développés par des chercheurs, entrepreneurs, communautés et autres. A la section 2.1.1 sera présenté le Business Model Canvas qui sert de base aux outils présentés dans les sections suivantes.

Le fonctionnement des différents outils sera illustré à chaque fois au travers de l'exemple de la société Kickstart, présentée à la section 1.2.4.

### 2.1.1 Business Model Canvas

Cette section vise à présenter le Business Model Canvas, « un langage pour la description, la visualisation, l'évaluation et l'évolution des modèles d'affaire »<sup>[17]</sup>, mis au point par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur. Dans un premier temps il sera discuté l'intérêt du canevas : à quoi sert-il, dans quel contexte est-il utilisé ? Ensuite on décrira en détail le canevas et chacun des blocs qui le composent. Pour finir il sera décrit un canevas annexe, le Value Proposition Canvas, qui se concentre sur les blocs *Proposition de valeur* et *Segments de clientèle* présentés ci-dessous. Ce dernier est complémentaire au Business Model Canvas, c'est pourquoi il est présenté ici.

#### Utilité du canevas

Le Business Model Canvas est, comme évoqué ci-dessus, un langage de modélisation d'affaire. Il est utile ici de préciser ce qu'est un modèle d'affaire : « un modèle d'affaire décrit la manière dont une entreprise crée, délivre et capture de la valeur. »<sup>[17]</sup> Le Business Model Canvas permet de représenter graphiquement de tels modèles grâce à un formalisme simple et accessible. Il permet, par la même occasion, d'avoir une représentation commune des modèles d'affaire, facilitant ainsi la compréhension et l'échange de ces derniers.

Dans la pratique, on utilise le canevas avec des post-it représentant les différents éléments du modèle d'affaire. Les post-it sont placés aux différents endroits du canevas. Ils sont amovibles et donc peuvent être facilement déplacés en cas de besoin. Le canevas se présente donc comme un outil de travail pour une ou plusieurs personnes souhaitant concevoir un modèle d'affaire.

En plus du format papier, des versions informatisées du système canevas/post-it existent et permettent une collaboration à distance et des facilités de modification.

#### Présentation du canevas

L'idée derrière le Business Model Canvas est qu'il est possible de représenter une entreprise en neuf blocs tel que sur la figure 2.1. Ces blocs sont les suivants : *Segments de clientèle*, *Propositions de valeur*, *Canaux*, *Relations client*, *Flux de revenus*, *Ressources clés*, *Activités clés*, *Partenaires clés* et *Structure de coût*.

Bien que chaque bloc se focalise sur un aspect particulier de l'entreprise, ils sont interconnectés les uns avec les autres et forment un ensemble cohérent.



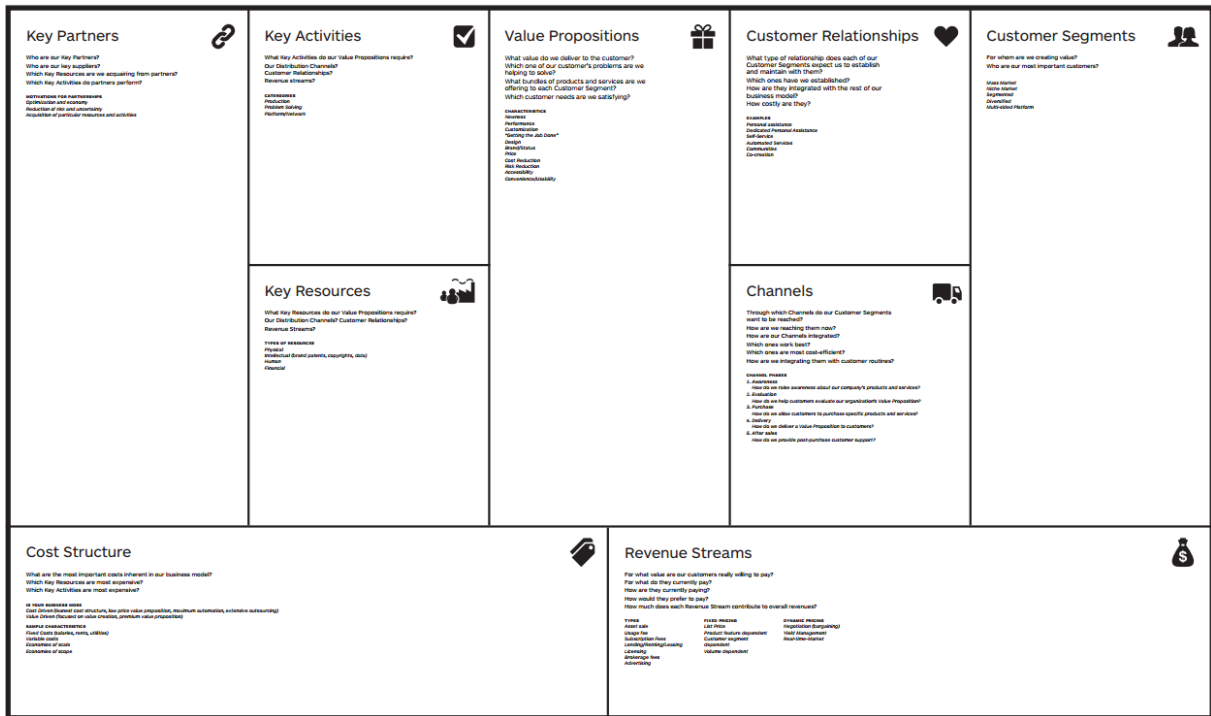


FIGURE 2.1 – Business Model Canvas<sup>[13]</sup>

**Segments de clientèle** Le bloc *Segments de clientèle* permet de définir « les différents groupes de personnes ou organisations que l’entreprise cible et sert. »<sup>[17][19]</sup> La catégorisation des clients en segments peut être effectuée selon leurs besoins ou comportements communs ou encore selon d’autres attributs tels que l’âge, le sexe, le mode de vie, etc.<sup>[17]</sup> L’entreprise, en remplissant ce bloc, décide quels sont les segments dont elle va s’occuper et ceux qu’elle va écarter.<sup>[3]</sup>

**Propositions de valeur** Le bloc *Propositions de valeur* « décrit l’ensemble des produits et des services qui créent de la valeur pour un segment de clientèle donné. »<sup>[17][19]</sup> La proposition de valeur « répond aux besoins d’un client ou solutionne un de ses problèmes. »<sup>[17]</sup> Elle va être « la raison pour laquelle un client se tourne vers une entreprise plutôt qu’une autre. »<sup>[17]</sup> Il peut y avoir plusieurs propositions de valeur dans ce bloc.

**Canaux** Le bloc *Canaux* permet de spécifier « les moyens utilisés par une entreprise pour communiquer et atteindre ses clients pour délivrer une proposition de valeur. »<sup>[17][19]</sup> Il s’agit, par exemple, des moyens de transport utilisés pour délivrer un produit au client, des plateformes mises en places pour lui permettre d’acheter les produits et les services d’une entreprise, etc.

**Relations client** Le bloc *Relations client* permet de décrire « les types de relation qu’une entreprise souhaite établir avec ses segments de clientèle. »<sup>[17][19]</sup> Les types de relations peuvent varier de « très personnelles à automatiques »<sup>[17]</sup>. Le développement de relations client vise à atteindre les buts suivants : l’acquisition de clients, la fidélisation des clients existants et l’augmentation des ventes.

**Flux de revenus** Le bloc *Flux de revenus* permet de représenter « les revenus générés par chaque segment de clientèle. »<sup>[17][19]</sup> Dans ce bloc une entreprise pourra définir les types de revenus (abonnement, achat unique, etc.) qui seront générés ainsi que les prix

auxquels elle pense pouvoir vendre ses produits et services aux clients. Elle y indiquera aussi si un produit ou un service est gratuit. Au final, l'analyse de ce bloc permet à l'entreprise de faire une estimation de ses revenus totaux.

**Ressources clés** Le bloc *Ressources clés* décrit « les ressources principales nécessaires au bon fonctionnement du modèle d'affaire. »<sup>[17][19]</sup> « Ces ressources permettent à l'entreprise de créer et offrir une proposition de valeur, d'atteindre des marchés, de maintenir les relations clients et de générer des revenus. »<sup>[17]</sup> On distingue plusieurs types de ressources : financières, intellectuelles ou humaines. « Les ressources nécessaires peuvent être possédées par une entreprise ou bien acquises auprès des partenaires de cette dernière. »<sup>[17]</sup>

**Activités clés** Le bloc *Activités clés* permet de décrire « ce que doit, principalement, faire l'entreprise afin d'assurer le bon fonctionnement de son modèle d'affaire. »<sup>[17][19]</sup> « A l'instar des ressources clés, les activités clés d'une entreprise sont nécessaires pour créer et offrir une proposition de valeur, atteindre des marchés, maintenir les relations clients et générer des revenus. »<sup>[17]</sup>

**Partenaires clés** Le bloc *Partenaires clés* permet de définir « le réseau de fournisseurs et partenaires permettant le bon fonctionnement du modèle d'affaire. »<sup>[17][19]</sup>

**Structure de coût** Le bloc *Structure de coût* décrit « tous les coûts engendrés par la mise en oeuvre du modèle d'affaire. »<sup>[17][19]</sup> Ce bloc reprend donc les différents coûts engendrés par les activités, ressources et partenariats de l'entreprise. Grâce à ce bloc et à celui des flux de revenus une entreprise peut évaluer les bénéfices de son activité.

Le Business Model Canvas est illustré à la figure 2.2 au travers du cas Kickstart. Les « post-its » jaunes représentent les éléments liés aux fermiers, les rouges ceux liés aux habitants (pour qui les outils de Kickstart vont permettre de lancer une affaire) et les oranges ceux liés aux deux. Les informations utilisées pour remplir le canevas ont été trouvées sur le site web de la société.<sup>[7]</sup>

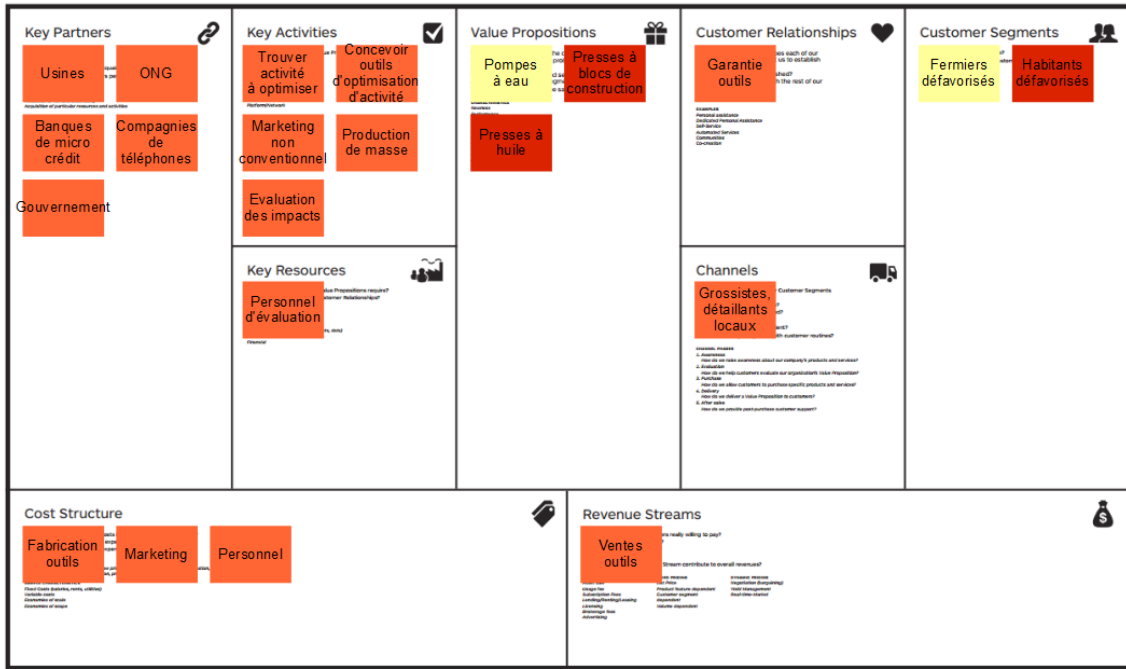


FIGURE 2.2 – Business Model Canvas de la société Kickstart

### Value Proposition Canvas

Le Value Proposition Canvas (figure 2.3) est, comme évoqué ci-dessus, un canevas annexe au Business Model Canvas. Il est le fruit du travail d'Alexander Osterwalder, d'Yves Pigneur et d'Alan Smith. Il se centre sur les concepts de *Proposition de valeur* et de *Segment de clientèle* afin d'avoir une vision et une connaissance plus approfondie de ces derniers. Il complète le Business Model Canvas, mais ne le remplace pas : « ces deux outils fonctionnent très bien en parallèle l'un avec l'autre. » [16]

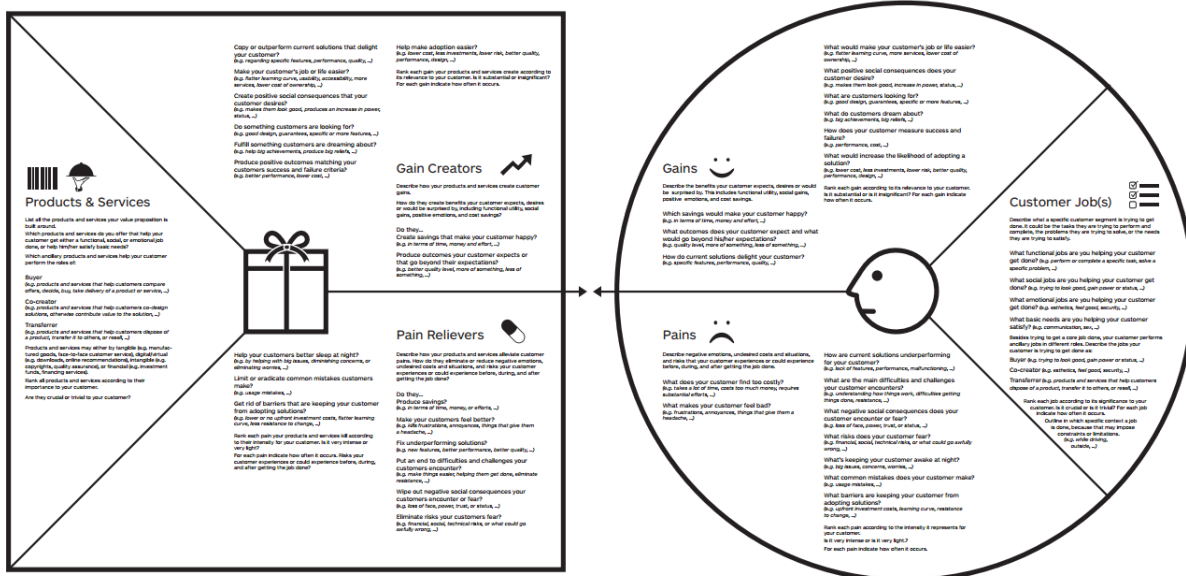


FIGURE 2.3 – Value Proposition Canvas<sup>[13]</sup>

Le canevas se compose de deux parties, chacune dédiée à l'un des deux blocs du Business Model Canvas sur lesquels il se concentre. L'idée est d'abord de définir la partie droite consacrée aux segments de clientèle. Une fois cela fait, les entreprises ont une meilleure compréhension de qui sont leurs clients et de ce dont ils ont besoin. Ainsi informées, elles peuvent passer à la partie gauche, centrée sur la proposition de valeur, afin de concevoir la solution qui sera la plus adaptée à leurs clients.

Il est nécessaire de faire un Value Proposition Canvas par proposition de valeur et par segment de clientèle.

Dans les paragraphes qui suivent seront expliqués les six différents blocs du Value Proposition Canvas en commençant par les trois blocs de la partie consacrée au segment de clientèle et en terminant par les trois blocs de la partie consacrée à la proposition de valeur.

**Tâches à réaliser** Le bloc *Tâches à réaliser* a pour but de définir « ce que les clients essaient d'accomplir. »<sup>[16]</sup><sup>[19]</sup> « Il peut s'agir de tâches qu'ils essaient de réaliser, de problèmes qu'ils essaient de solutionner ou encore de besoins qu'ils essaient de satisfaire. »<sup>[16]</sup><sup>[19]</sup>

**Peines** Le bloc *Peines* a pour mission de définir les « émotions négatives, les coûts et les situations indésirés ainsi que les risques encourus par le client avant, pendant et après l'accomplissement d'une tâche. »<sup>[16]</sup><sup>[19]</sup> Ainsi l'entreprise pourra avoir une meilleure vision de ce qui peut embêter ou gêner ses clients dans la réalisation d'une tâche particulière.

**Gains** Le bloc *Gains* a pour objectif de définir les « bénéfices attendus, désirés ou qui pourraient surprendre les clients. »<sup>[16]</sup><sup>[19]</sup> « Cela inclus tout ce qui est d'utilité fonctionnelle, gains sociaux, émotions positives ou encore réduction de coûts. »<sup>[16]</sup><sup>[19]</sup>

**Produits et services** Le bloc *Produits et services* permet de définir les « produits et services qui composent la proposition de valeur. »<sup>[16]</sup><sup>[19]</sup> Il s'agit des produits et services qui vont permettre, ou tout du moins aider, le client à réaliser les tâches définies plus tôt (dans la partie droite du canevas).<sup>[16]</sup>

**Réducteurs de peines** Le bloc *Réducteurs de peines* a pour but de définir « comment les produits et services proposés permettent de réduire les peines endurées par le client lorsqu'il réalise une tâche. » [16] [19]

**Créateurs de gains** Le bloc *Créateurs de gains* a pour mission de définir « comment les produits et services proposés créent des gains pour les clients. » [16] [19]

Le Value Proposition Canvas est lui aussi illustré au travers de l'exemple Kickstart dans la figure 2.4. Il se concentrera sur la proposition de valeur faite aux fermiers, à savoir celle de la pompe à eau.

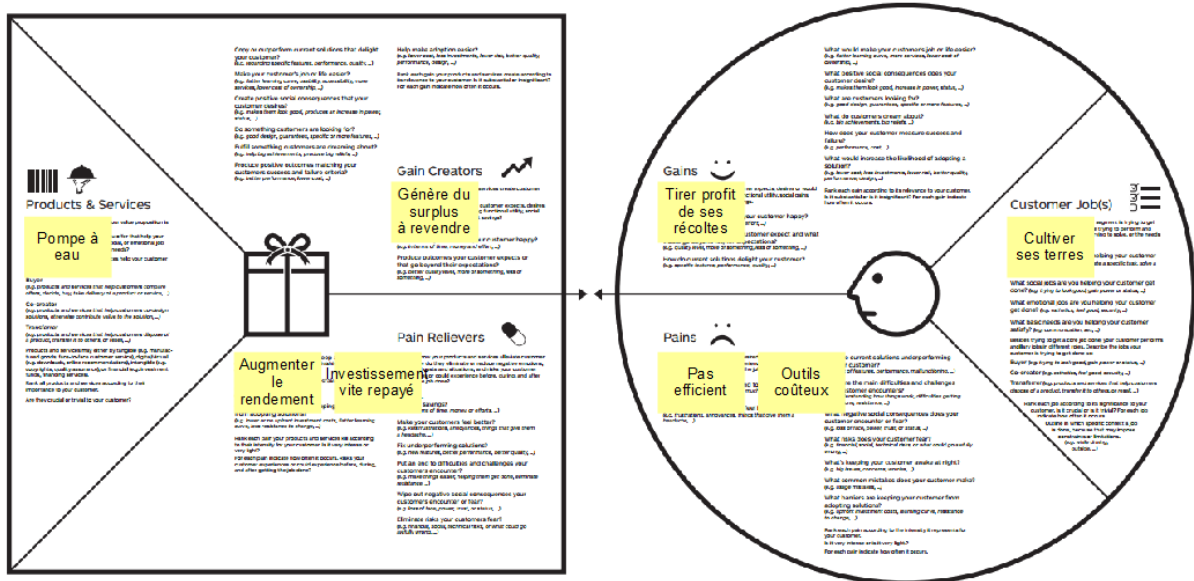


FIGURE 2.4 – Value Proposition Canvas de la société Kickstart

## 2.1.2 Concepts étendus

Les deux solutions présentées ici utilisent le Business Model Canvas tel qu'il est, mais en interprétant ou en étendant la définition des blocs composant le canevas. La première solution a été proposée par Osterwalder, tandis que la seconde a été discutée avec Loïc Dorgeret, directeur-conseil de Victory Consulting (France)<sup>1</sup> lors d'un entretien téléphonique. Les deux solutions sont assez proches bien que présentant quelques différences.

### Proposition d'Osterwalder

Cette proposition d'Osterwalder (créateur du Business Model Canvas) consiste à interpréter plus largement la définition de certains blocs du canevas. Les blocs concernés sont les suivants : *Segments de clientèle* et *Proposition de valeur*.

**Segments de clientèle** Les entreprises sociales ne se contentent pas de fournir des produits et services à des clients. Elles disposent également de bénéficiaires et parfois de donateurs. Ces deux notions ne semblent pas faire partie du Business Model Canvas mais Osterwalder propose de les considérer comme des *Segments de clientèle*. [15]

1. Agence de Conseil en Marketing, Stratégie de Communication Institutionnelle et Création de Marques.

D'une part, les bénéficiaires d'une entreprise sociale tirent profit de son activité qui permet, d'une manière ou d'une autre, de résoudre ou d'alléger un problème d'ordre social. Dans certains cas cela peut être la distribution gratuite ou à coûts raisonnables de bien ou services de l'entreprise, ou bien cela peut résulter d'un effet de bord de son activité. Les bénéficiaires sont donc la cible d'une ou plusieurs propositions de valeur, ou tout du moins de ce qui pourrait s'apparenter à une proposition de valeur (voir section suivante). Et dans certains cas, ils paient (même s'il s'agit d'une somme raisonnable) pour l'obtention de cette proposition. On remarque donc une similitude certaine avec le concept de client, d'où l'idée d'intégrer les bénéficiaires au sein du bloc *Segments de clientèle*.<sup>[15]</sup>

D'autre part, les donateurs d'une telle entreprise paient certaines sommes afin d'assurer le bon fonctionnement et la continuité de cette entreprise. En échange ils ne reçoivent rien de l'entreprise si ce n'est la satisfaction d'avoir contribué à une bonne cause. On peut aussi y voir ici une sorte de proposition de valeur (voir section suivante). Encore une fois, la similitude avec la notion de client amène à l'intégration de ce concept dans le bloc *Segments de clientèle*.<sup>[15]</sup>

**Proposition de valeur** Comme évoqué à la section précédente, avec les deux nouveaux concepts de « client » apparaissent de nouvelles sortes de propositions de valeur.

D'une part, les propositions faites aux bénéficiaires mais qui ne consistent pas en produits ou services de l'entreprise.<sup>[15]</sup>

D'autre part, les propositions faites aux donateurs. Comme évoqué précédemment, il ne s'agit pas de proposition de biens ou services, mais la donation est un moyen pour les donateurs d'acquiescer la satisfaction d'avoir contribué à une « noble » cause. Ce nouveau type de proposition de valeur est donc également intégré au bloc des *Propositions de valeur*.<sup>[15]</sup>

Avec cette vision des bénéficiaires et donateurs comme des « clients » à qui on peut faire une proposition de valeur, il est possible de faire jouer toute la mécanique du Business Model Canvas. Les bénéficiaires et donateurs se voient donc délivrer leurs propositions de valeur par des canaux et l'entreprise tente de maintenir un certain niveau de relations avec eux également. S'ils génèrent de l'argent, cela peut être indiqué dans les flux de revenus.

Osterwalder propose d'aller plus loin encore pour les entreprises souhaitant analyser les impacts socio-environnementaux de leur modèle d'affaire. Il ajoute deux blocs sous le canevas (voir figure 2.5) : *Coût social et environnemental* et *Bénéfice social et environnemental*. La description de ces deux blocs est l'objet des paragraphes suivants.

**Coût social et environnemental** Le but de ce bloc est de reprendre tout effet néfaste de l'entreprise sur l'environnement et la société. Si, par exemple, l'empreinte carbone d'une entreprise est élevée à cause d'une utilisation intense de camions pour transporter ses marchandises, cette information sera reprise dans ce bloc.

**Bénéfice social et environnemental** Le but de ce bloc est de reprendre tout effet positif de l'entreprise sur l'environnement et la société.

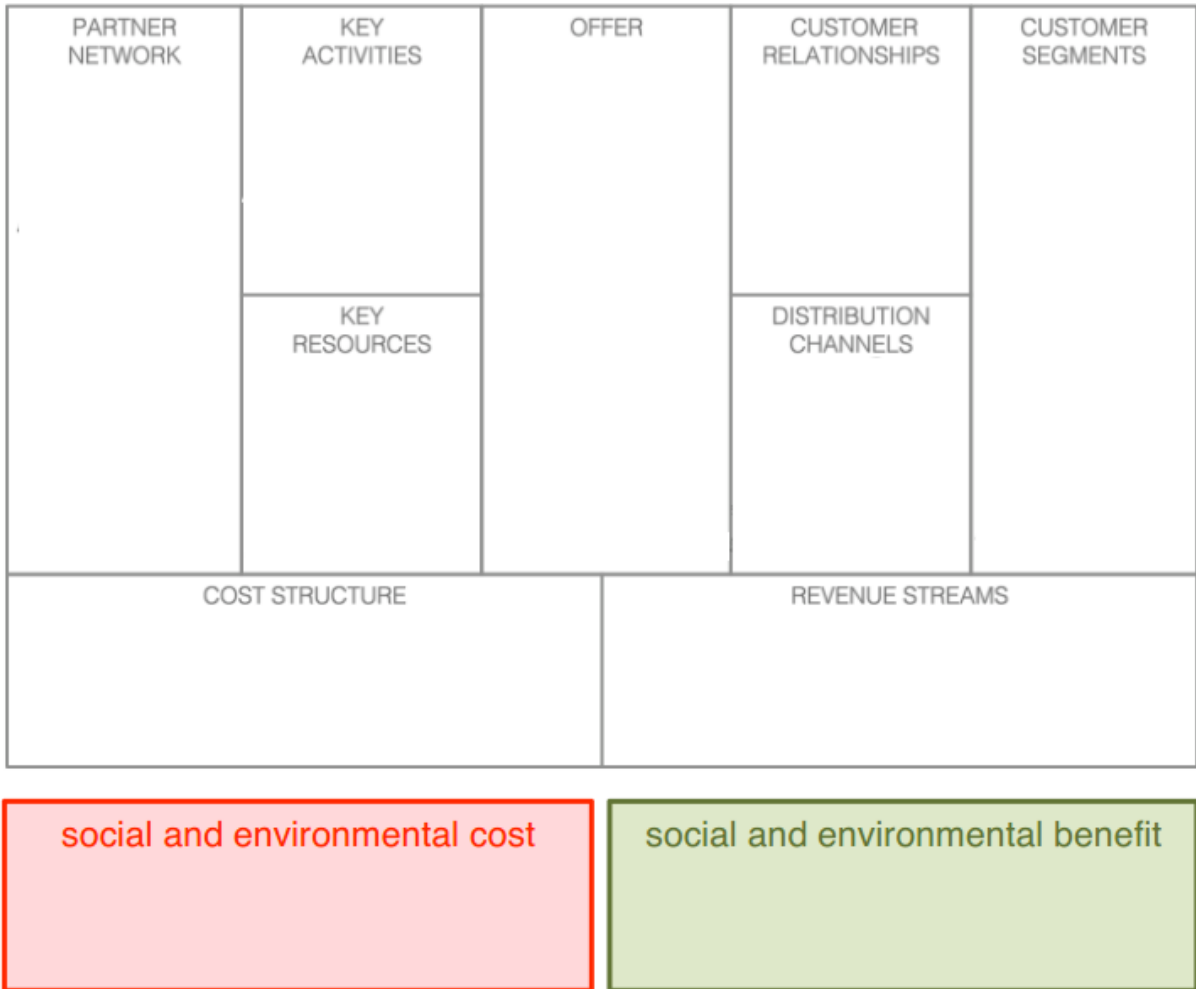


FIGURE 2.5 – Business Model Canvas avec coûts/bénéfices socio-environnementaux<sup>[15]</sup>

La figure 2.6 illustre l'utilisation de la solution d'Osterwalder au travers du cas Kicks-tart. Les éléments liés aux donateurs seront indiqués en bleu.

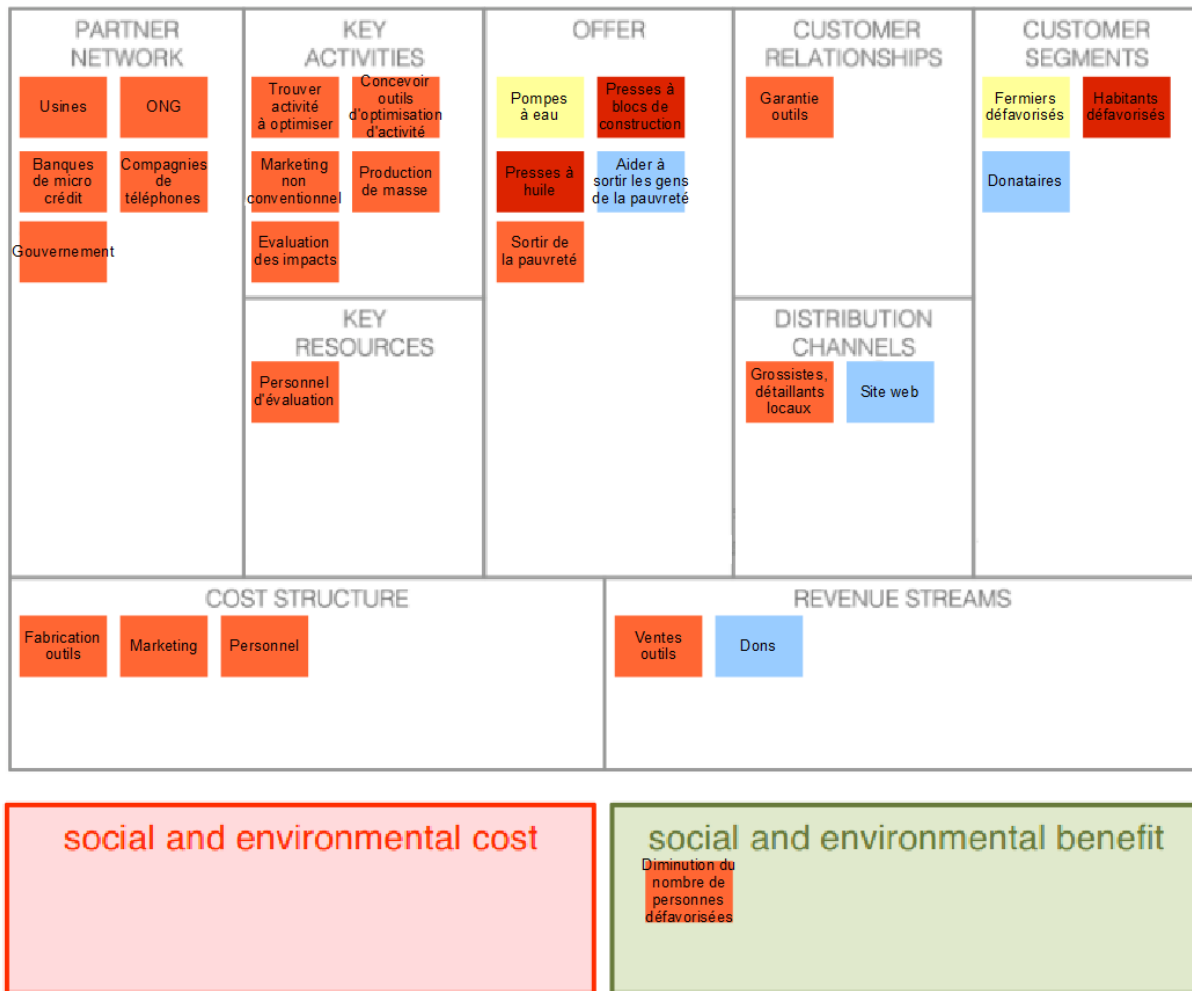


FIGURE 2.6 – Solution d’Alexander Osterwalder appliquée à Kickstart

### Proposition de Loïc Dorgeret

La proposition présentée ici a été discutée avec Loïc Dorgeret lors d’un entretien téléphonique. C’est notamment la solution qu’il avait mise en place pour la société *Signes de Sens* (voir section 1.2). L’idée derrière cette solution est de conserver la représentation du Business Model Canvas telle qu’elle, mais d’étendre la définition de certains concepts.<sup>[3]</sup>

Les concepts étendus sont ceux de *Segments de clientèle*, *Proposition de valeur* et *Flux de revenus*.

Pour les deux premiers, la proposition de M. Dorgeret est identique à celle d’Osterwalder et ne sera donc pas à nouveau détaillée ici.<sup>[3]</sup> Le dernier concept, cependant, sera bel et bien abordé.

**Flux de revenus** Le bloc *Flux de revenus* voit lui aussi sa définition étendue. Ce dernier représente, comme expliqué plus haut, les revenus engendrés par l’entreprise de par son activité. L’idée ici est d’y intégrer les « revenus » sociaux, à savoir de mesurer l’impact social engendré par l’activité de l’entreprise.<sup>[3]</sup>

La figure 2.7 illustre la solution de M. Dorgeret au travers de l’exemple Kickstart. Tout comme pour la solution d’Osterwalder, les éléments liés aux donataires sont en bleu.



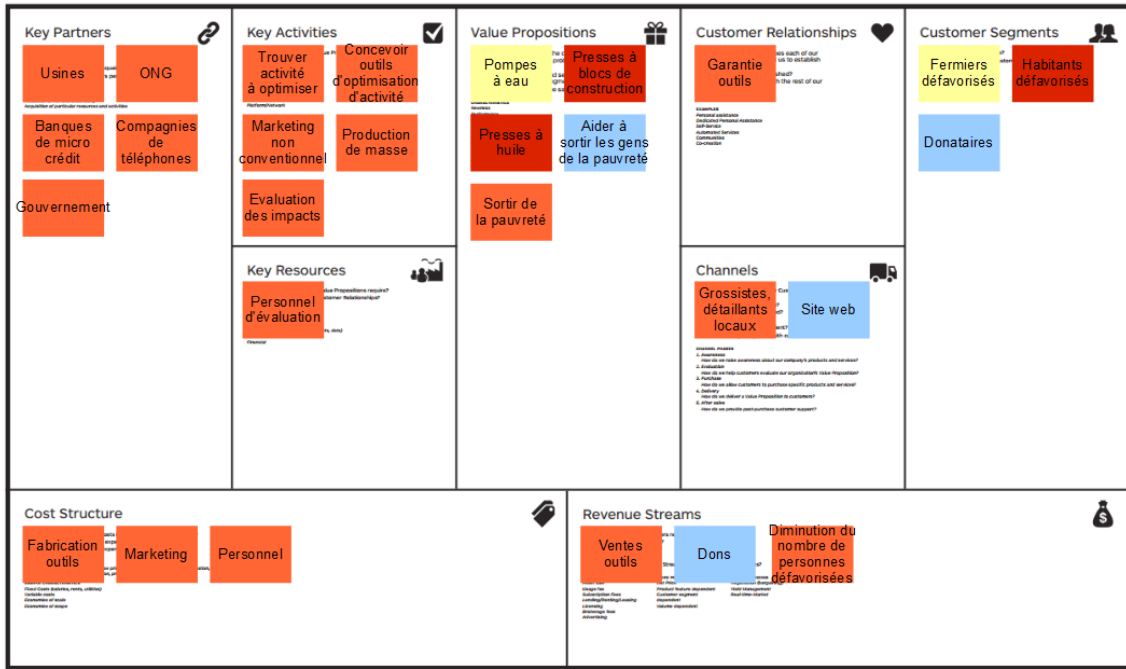


FIGURE 2.7 – Solution de Loïc Dorgeret appliquée à Kickstart

### 2.1.3 Social Lean Canvas

Le Social Lean Canvas (figure 2.9) est un canevas inspiré du Lean Canvas (figure 2.8). Ce dernier est lui-même inspiré du Business Model Canvas et se veut être une adaptation de celui-ci aux besoins des startups. Son auteur, Ash Maurya, ne jugeait en effet pas le Business Model Canvas adéquat à la modélisation de ces entreprises débutantes.<sup>[10]</sup> Le Social Lean Canvas, quant à lui, s'adresse aux startups à vocation sociale.



FIGURE 2.8 – Lean Canvas<sup>[9]</sup>

## Lean Canvas

Afin de comprendre au mieux le Social Lean Canvas, il est nécessaire d'expliquer tout d'abord les changements apportés par le Lean Canvas. Son auteur, Ash Maurya considère que le Business Model Canvas ne permet pas de capturer correctement les risques auxquels une startup fait face au commencement de son affaire. Ne souhaitant pas alourdir le Business Model Canvas, Maurya a pris la décision de remplacer certains blocs, jugeant qu'ils n'étaient pas les plus utiles à la capture des risques, par d'autres blocs conçus par lui-même.<sup>[10]</sup>

Les blocs amenés à disparaître sont les suivants : *Partenaires clés*, *Activités clés*, *Resources clés* et *Relations client*. Ils sont remplacés, respectivement, par les blocs suivants : *Problème* (qui dispose d'une sous-partie *Alternatives existantes*), *Solution*, *Métriques clés* et *Avantage compétitif*.<sup>[10]</sup><sup>[11]</sup> Deux autres blocs sont également modifiés. Le bloc *Segments de clientèle* se voit ajouter une sous-partie *Premiers usagers* et le bloc *Propositions de valeur* se voit transformé en *Proposition de valeur unique* avec une sous-partie *Concepts haut-niveau*.<sup>[9]</sup> Les paragraphes qui suivent expliquent les nouveaux blocs et les modifications apportées aux blocs existants.

**Problème** Le bloc *Problème* a pour objectif d'aider les startups à comprendre au mieux les problèmes rencontrés par leurs futurs clients. Cela permet de leur éviter de « gaspiller leurs effort et leur argent à concevoir le mauvais produit »<sup>[10]</sup><sup>[11]</sup>

En plus de définir ces problèmes, il est nécessaire de faire l'état des différentes solutions s'adressant déjà à ces derniers. C'est l'objectif de la sous-partie *Alternatives existantes*.<sup>[9]</sup>

**Solution** Le bloc *Solution* a pour objectif de définir les solutions aux problèmes décrits dans le bloc *Problème*.<sup>[10]</sup><sup>[11]</sup>

**Métriques clés** Le bloc *Métriques clés* a pour objectif de définir « quelques indicateurs, liés aux produits et services qui seront proposés, et qui permettront à l'entrepreneur de

réellement suivre l'évolution de son démarrage. »<sup>[11]</sup>

**Avantage compétitif** Le bloc *Avantage compétitif* a pour but la définition de ce qui rend l'entreprise différente des autres compétiteurs. Bien qu'il ne soit pas nécessaire de remplir ce bloc au début, il ne doit pas être négligé par la suite car c'est lui qui permettra de conserver une longueur d'avance sur les compétiteurs.<sup>[10]</sup>

**Proposition de valeur unique** Le bloc *Proposition de valeur unique* doit contenir « un message simple, clair et attrayant qui converti une personne lambda en potentiel client. »<sup>[9]</sup>

Ce message est accompagné d'une liste d'analogies, reprises dans la sous-partie *Concepts haut-niveau*, telles que « YouTube est le Flickr des vidéos. »<sup>[9]</sup>

**Premiers usagers** Les *Premiers usagers* forment une sous partie du bloc *Segments de clientèle*. Ils sont la liste des clients idéaux, qui seront les premiers à adopter les produits et services de l'entreprise à leur entrée sur le marché.

## Social Lean Canvas

Maintenant que les bases du Lean Canvas ont été expliquées il est possible de décrire le Social Lean Canvas (figure 2.9). Les blocs *But* et *Bénéfices socio-environnementaux* sont ajoutés au Lean Canvas tandis que le bloc *Flux de revenus* est renommé en *Stabilité financière*.

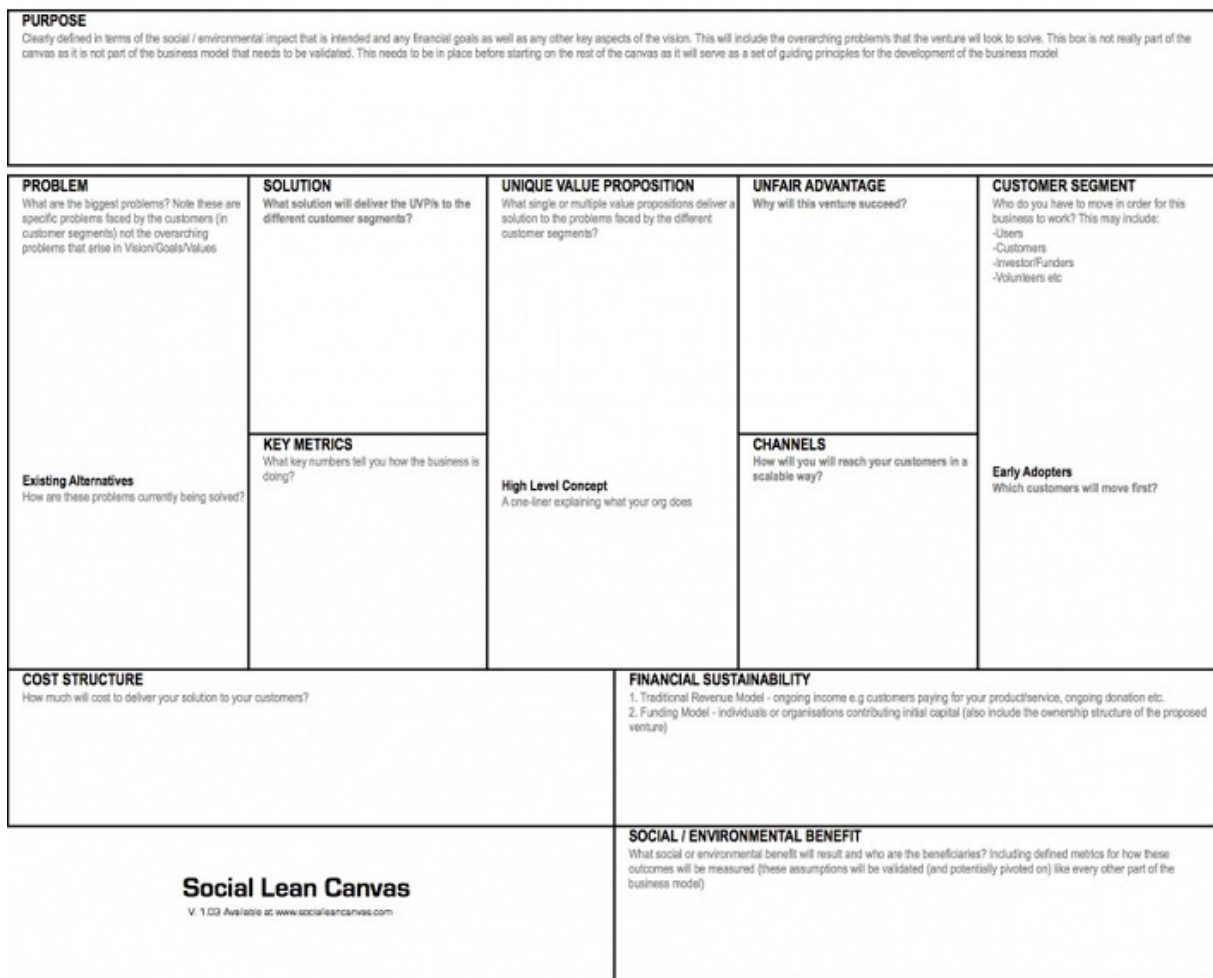


FIGURE 2.9 – Social Lean Canvas<sup>[26]</sup>

Les paragraphes qui suivent décrivent les blocs ajoutés au Lean Canvas et expliquent la raison du changement de nom du bloc *Flux de revenus*. De plus il sera apporté une précision sur les bloc *Segments de clientèle* et *Proposition de valeur unique*.

**But** L'intention du bloc *But* est de définir les objectifs socio-environnementaux visés par l'entreprise sociale.<sup>[26]</sup> « Il s'agit de la raison d'être du modèle. »<sup>[11]</sup> « On ne considère pas ces objectifs comme faisant partie intégrante du modèle, bien qu'ils doivent être définis en tout premier lieu. »<sup>[11][26]</sup> « Ces objectifs serviront de guide pour le développement du modèle d'affaire. »<sup>[26]</sup>

**Bénéfices socio-environnementaux** Le bloc *Bénéfices socio-environnementaux* a pour objectif de définir les « impacts socio-environnementaux résultant du modèle d'affaire ainsi que les bénéficiaires de ce dernier. »<sup>[26]</sup> De plus, il inclut les métriques nécessaires à la mesure de ces impacts afin de vérifier le bon fonctionnement du modèle d'affaire.<sup>[26]</sup>

**Stabilité financière** Le bloc *Stabilité financière* vient remplacer le bloc *Flux de revenus*. Le nouveau nom est jugé plus parlant pour les entreprises sociales qui n'ont pas pour but de faire du profit mais simplement de recouvrir leurs coûts.<sup>[11]</sup> Ce bloc contient le modèle de revenus traditionnel, tel que défini dans le Business Model Canvas ainsi qu'un modèle de financement décrivant les contributions initiales au capital de l'entreprise.<sup>[26]</sup>

**Segments de clientèle** Il est précisé que le bloc *Segments de clientèle* peut accueillir les investisseurs, donateurs, volontaires, etc.

**Proposition de valeur unique** Le sous-bloc *Concept de haut-niveau* doit contenir une phrase courte expliquant ce que l'entreprise fait. Il ne s'agit plus d'analogies comme défini dans le Lean Canvas.

L'utilisation du Social Lean Canvas est illustrée avec l'exemple Kickstart à la figure 2.10.

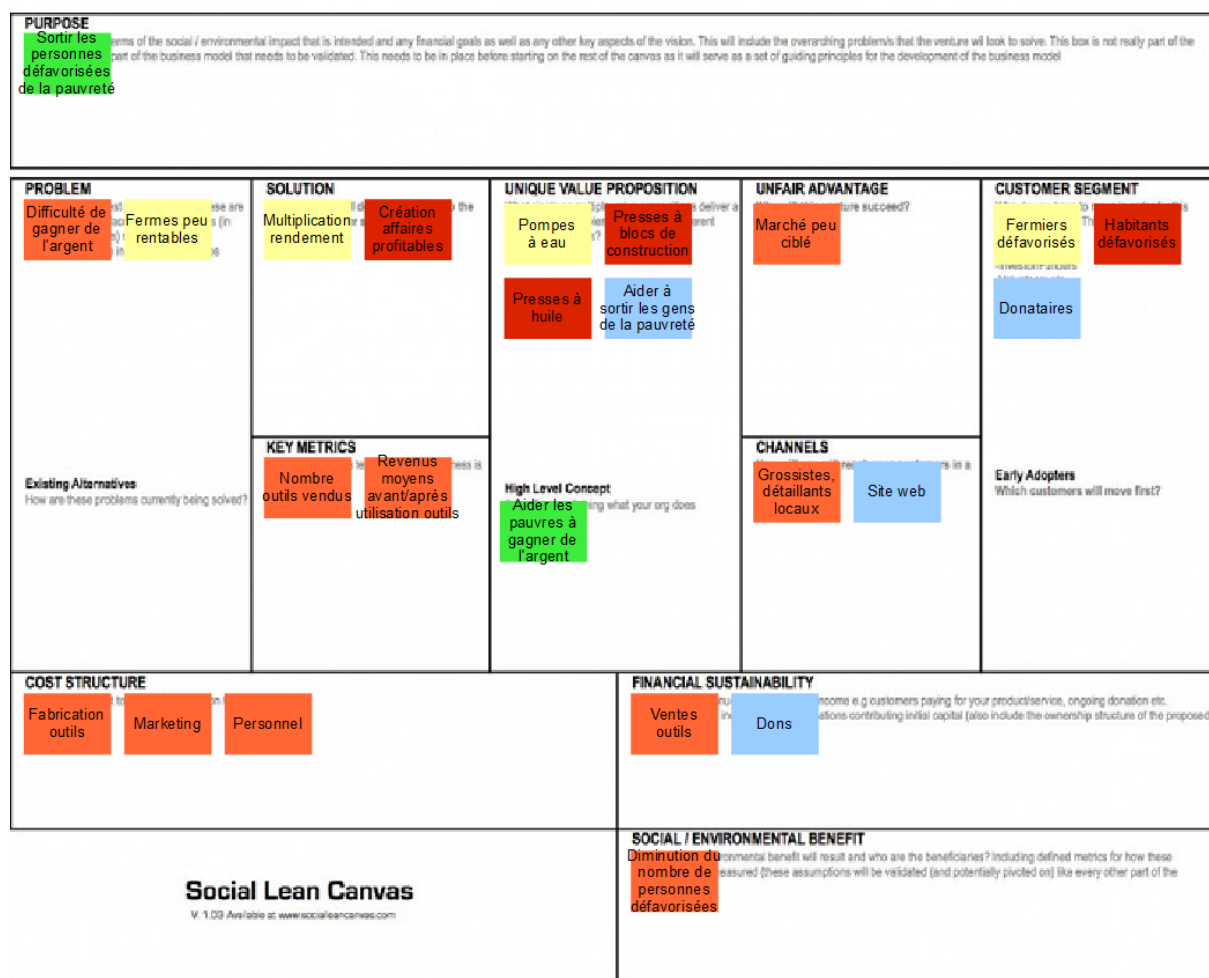


FIGURE 2.10 – Social Lean Canvas de Kickstart

## 2.1.4 Social Business Models Canvas

Le Social Business Models Canvas (figure 2.11) est proposé par l'organisation Social Business Models. On y retrouve des concepts tirés du Business Model Canvas, bien que le canevas en soit assez différent de par son contenu et sa présentation.



FIGURE 2.11 – Social Business Models Canvas<sup>[23]</sup>

Une description des différents blocs de ce canevas est faite dans les paragraphes qui suivent.

**Valeurs** Le bloc *Valeurs* reprend les fondements du modèle d’affaire, à savoir les valeurs partagées par les personnes impliquées dans la conception du modèle d’affaire. Ces valeurs sont importantes car elles se traduiront dans le modèle d’affaire de l’entreprise sociale et dans les impacts qu’aura cette dernière sur la société et l’environnement.<sup>[11] [23]</sup>

**Pourquoi ?** Le bloc *Pourquoi ?* reprend les problèmes auxquels l’entreprise sociale souhaite s’adresser avec son modèle d’affaire. Il reprend également « les causes de ces problèmes, les opportunités inexplorées pour les résoudre, les besoins réels et pertinents qui y sont liés et les objectifs que l’on souhaite atteindre avec le modèle d’affaire. »<sup>[23] [23]</sup>

**Qui ?** Le bloc *Qui ?* permet de définir « tous les publics cibles ayant les besoins que le modèle d’affaire devra satisfaire. Seront donc repris dans ce bloc les bénéficiaires ou

usagers directs du modèle, les personnes ou organisations qui paieront les biens et services proposés ainsi que les bénéficiaires impactés indirectement par le modèle. »<sup>[11][23]</sup>

**Où ?** Le bloc *Où ?* sert à définir le contexte dans le quel va naître et évoluer le modèle d'affaire. La définition du contexte peut se faire à tout niveau : géographique, temporel, politique, légal, social, technologique ou encore environnemental.<sup>[11][23]</sup> Tout ce qui, dans ce contexte, pourrait être un frein ou une aide ou modèle d'affaire peut y être répertorié.

**Quoi ?** Le bloc *Quoi ?* détermine les différents produits et services proposés par l'entreprise sociale.<sup>[11][23]</sup> C'est l'équivalent du bloc *propositions de valeur* du Business Model Canvas. Il permet cependant d'intégrer d'autres informations telles que le lieu où seront produits les biens et services de l'entreprise.

**Par quoi ?** Le bloc *Par quoi ?* permet de « faire le pont entre les futures prestations et les différents publics cibles. »<sup>[11][23]</sup> A savoir définir les moyens de communication permettant de faire connaître les produits et services de l'entreprise sociale, les moyens de livraisons de ces mêmes produits et services ainsi que le type de relations que l'entreprise souhaite entretenir avec ses usagers. Il s'agit d'un regroupement des blocs *Canaux* et *Relations client* du Business Model Canvas.

**Avec quoi ?** Le bloc *Avec quoi ?* permet de définir la production du modèle d'affaire, à savoir les personnes qui travailleront à la réalisation des produits et services de l'entreprise, les compétences nécessaires au coeur du métier, les matières premières et consommables nécessaires à la réalisation des produits et services, les processus de production, l'infrastructure logistique, etc.<sup>[11][23]</sup> Il s'agit ici du regroupement des blocs *Ressources clés* et *Activités clés* du Business Model Canvas.

**Avec qui ?** Le bloc *Avec qui ?* reprend le modèle de gouvernance de l'entreprise sociale ainsi que ses éventuels partenariats.<sup>[11][23]</sup>

**Vérifiable ?** Le bloc *Vérifiable ?* reprend les différents outils de mesure prévus pour vérifier le bon fonctionnement du modèle d'affaire, les sources d'information qui alimenteront ces outils et les moments idéaux pour mesurer les impacts.<sup>[11][23]</sup>

La figure 2.12 illustre l'utilisation du Social Business Models Canvas au travers du cas Kickstart.



FIGURE 2.12 – Social Business Models Canvas de Kickstart

### 2.1.5 Social Business Model Framework

Le Social Business Model Framework (figure 2.13) n'est pas un canevas à proprement parler. Il s'agit d'un framework *théorique* basé sur les travaux d'Alexander Osterwalder et d'Yves Pigneur ainsi que sur ceux de Muhammad Yunus.<sup>[12]</sup> Il présente les concepts nécessaires à définir pour un modèle d'affaire d'entreprise sociale mais n'a pas pour vocation d'être utilisé comme le Business Model Canvas ou les autres canevas présentés ci-dessus, à savoir avec des post-it à placer à tel ou tel endroit du canevas.



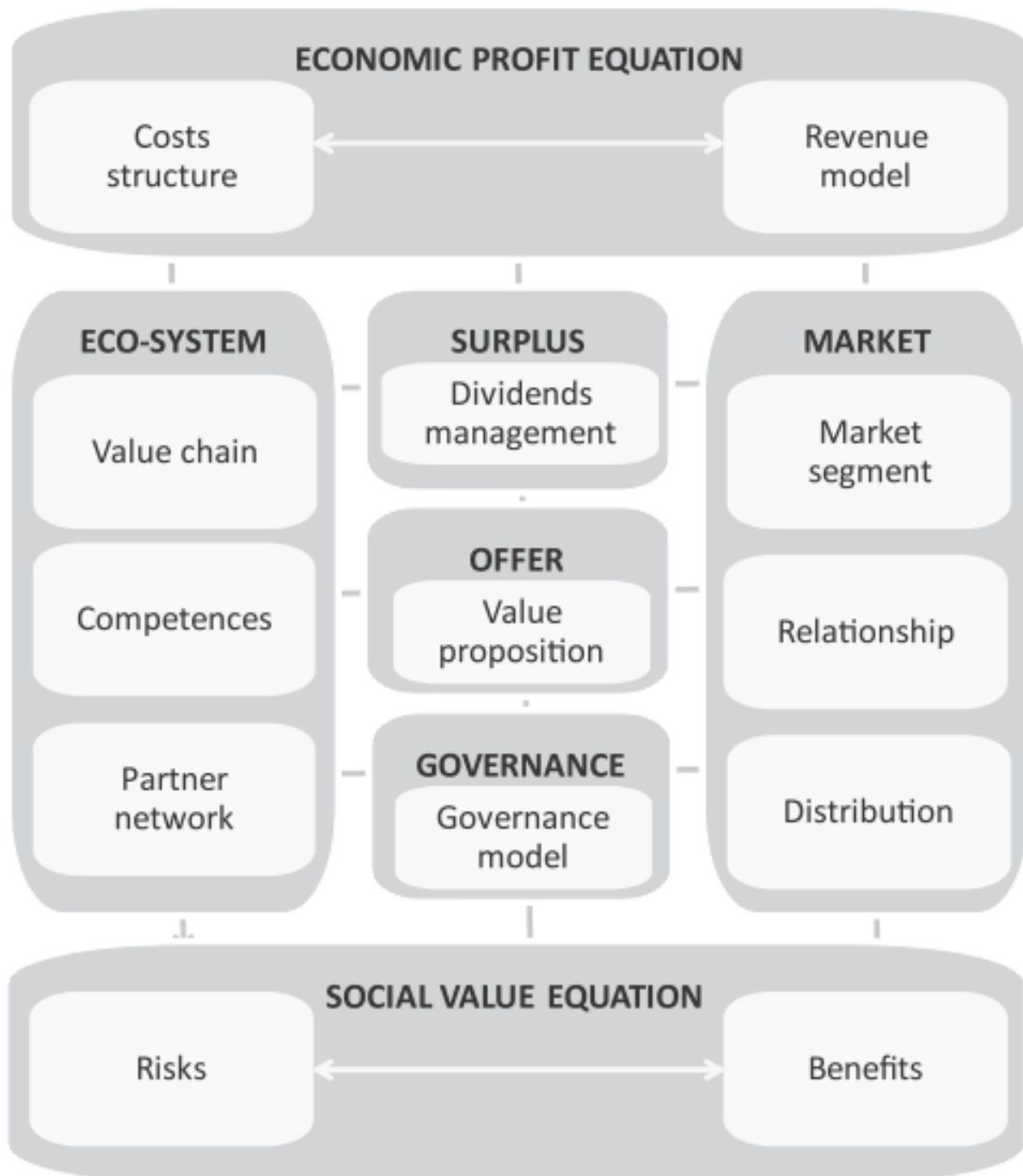


FIGURE 2.13 – Social Business Model Framework<sup>[12]</sup>

Les paragraphes qui suivent décrivent les différentes zones et les différents blocs qui composent ce framework.

**Offre** La zone *Offre* est composée uniquement du bloc *Proposition de valeur*. Ce bloc contient les biens et services proposés par l'entreprise<sup>[12]</sup>, à l'instar du bloc du même nom présent dans le Business Model Canvas.

**Marché** La zone *Marché* est composée des blocs *Segment de marché*, *Relation* et *Distribution*.

Le premier, *Segment de marché*, reprend les différents consommateurs que l'entreprise souhaite atteindre avec son modèle d'affaire.<sup>[12]</sup> C'est l'équivalent du bloc *Segments de*

*clientèle* du Business Model Canvas.

Le second, *Relation*, décrit « les stratégies de communication et le type de connexions que l'entreprise veut avoir avec ses clients. »<sup>[12]</sup> Il s'agit de l'équivalent du bloc *Relations client* du Business Model Canvas.

Enfin, le troisième bloc, *Distribution*, décrit « les différents canaux utilisés par l'entreprise pour atteindre ses clients. »<sup>[12]</sup> Ce dernier bloc est l'équivalent du bloc *Canaux* du Business Model Canvas.

**Gouvernance** La zone *Gouvernance* est composée uniquement du bloc *Modèle de gouvernance*. Ce dernier « inclus l'ensemble des processus ou lois qui gèrent les relations entre les parties prenantes ainsi que les buts qui gouvernent l'entreprise. »<sup>[12]</sup>

**Ecosystème** La zone *Ecosystème* est composée des blocs *Chaîne de valeur*, *Compétences* et *Réseau de partenaire*.

Le premier, *Chaîne de valeur*, décrit « la chaîne d'activité qui assure le fonctionnement d'une entreprise d'une industrie donnée. »<sup>[12]</sup> Il s'agit d'un bloc similaire au bloc *Activités clés* du Business Model Canvas.

Le second, *Compétences*, décrit les compétences possédées par l'entreprise.<sup>[12]</sup> Ce bloc est en quelques sortes un sous-ensemble du bloc *Ressources clés* du Business Model Canvas.

Enfin, le troisième bloc, *Réseau de partenaire*, décrit les différents accords passés avec d'autres entreprises et organisations afin d'assurer le bon fonctionnement du modèle d'affaire.<sup>[12]</sup> Ce bloc est l'équivalent du bloc *Partenaires clés* du Business Model Canvas.

**Surplus** La zone *Surplus* est composée uniquement du bloc *Gestion des dividendes*. Ce bloc a pour but de définir si, oui ou non, les actionnaires peuvent toucher un dividende et comment est géré le profit de manière générale.<sup>[12]</sup>

**Equation du profit économique** La zone *Equation du profit économique* est composée des blocs *Structure de coût* et *Modèle de revenus*.

Le premier, *Structure de coût*, reprend les différents coûts engendrés par l'activité de l'entreprise. Ce bloc est identique à celui du même nom présent dans le Business Model Canvas.

Et le second, *Modèle de revenus*, reprend les différents revenus générés par l'activité de l'entreprise. Il est identique au bloc *Flux de revenus* présent dans le Business Model Canvas.

**Equation du profit social** La zone *Equation du profit social* est composée des blocs *Risques* et *Bénéfices*.

Le premier, *Risques*, reprend les différents impacts négatifs que pourraient avoir les activités de l'entreprise au point de vue social.

Et le second, *Bénéfices*, reprend les différents impacts positifs que l'entreprise souhaite avoir du point de vue social.

Une illustration de cet outil est faite à la figure 2.14. Il n'a pas été précisé par les auteur que cet outil avait pour vocation d'être utilisé de manière graphique. Cependant ce fait n'a pas été pris en compte et l'outil a été utilisé tel quel pour l'illustration.

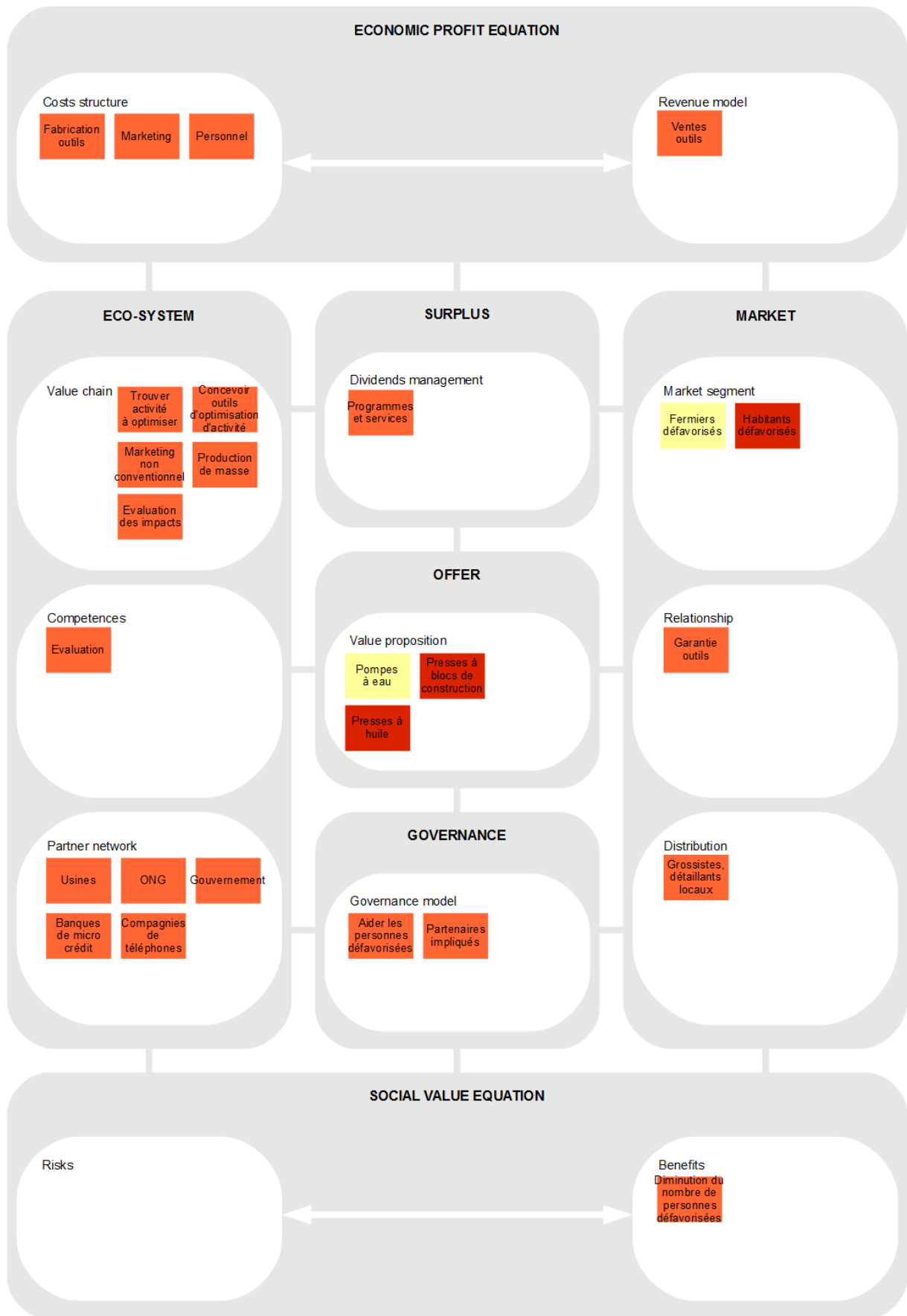


FIGURE 2.14 – Social Business Model Framework de Kickstart

## 2.1.6 Social Business Model Canvas

Le Social Business Model Canvas<sup>2</sup> (figure 2.15) est lui aussi un canevas inspiré du Business Model Canvas.

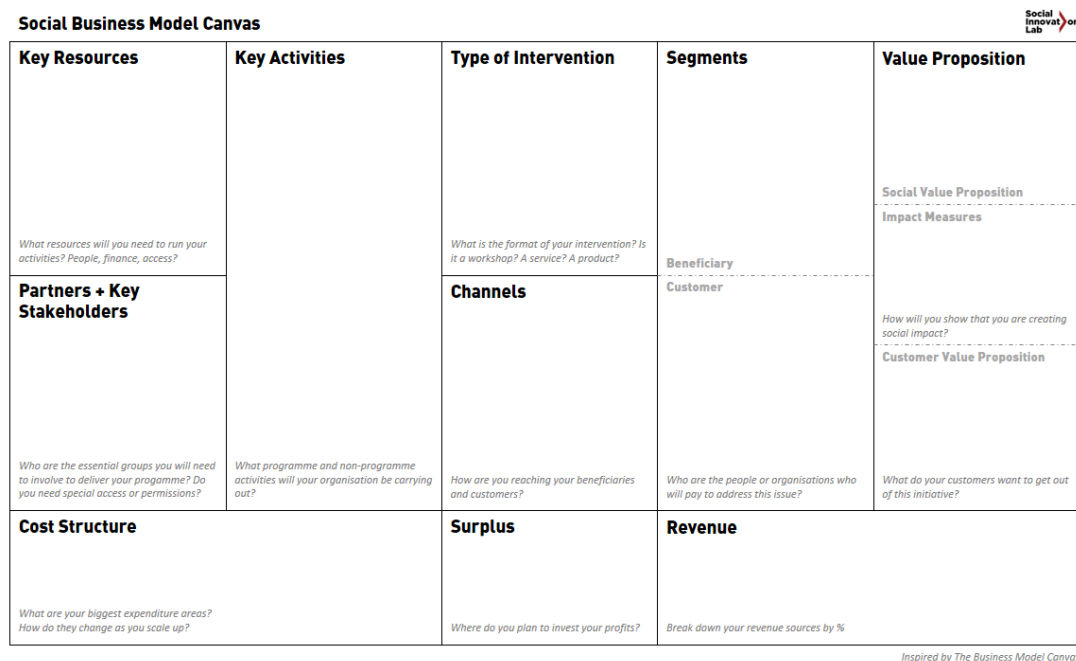


FIGURE 2.15 – Social Business Model Canvas<sup>[24]</sup>

Ce canevas diffère du Business Model Canvas par l'ajout de deux blocs, la modification de deux autres et la suppression d'un dernier.

Les deux blocs ajoutés sont ceux de *Type d'intervention* et de *Surplus*. Les paragraphes suivants tendent à expliquer l'utilité de chacun de ces blocs.

**Type d'intervention** Le bloc *Type d'intervention* permet de déterminer « la nature de l'intervention de l'entreprise sociale modélisée. »<sup>[24]</sup> Le choix est laissé entre produit, service et atelier de travail.<sup>[24]</sup>

**Surplus** Le bloc *Surplus* permet de définir à quoi serviront les profits générés par l'activité de l'entreprise modélisée, à savoir dans quoi ils seront investis.<sup>[24]</sup>

Les deux blocs modifiés sont les suivants : *Proposition de valeur*, *Segments de clientèle*. Le dernier voit son nom changé pour *Segments*. Les paragraphes suivants expliquent les différentes modifications apportées à ces blocs.

**Proposition de valeur** Le bloc *Proposition de valeur* est divisé en trois sous-blocs : *Proposition de valeur sociale*, *Mesures d'impact* et *Proposition de valeur client*<sup>[24]</sup>. Le premier a pour objectif de déterminer ce que l'entreprise sociale va proposer à ses bénéficiaires tandis que le dernier demeure la proposition de valeur traditionnelle pour les clients de l'entreprise.<sup>[24]</sup> Le second permet de déterminer les outils qui seront utilisés pour mesurer l'impact social et prouver que l'entreprise est efficace sur ce point.

2. Attention, il y a bien une différence avec le Social Business Models Canvas qui est le canevas de l'organisation Social Business Models.

**Segments** Le bloc *Segments* est lui aussi divisés en sous-blocs : *Bénéficiaires* et *Clients*. Le premier a pour objectif de déterminer qui seront les bénéficiaires de l'entreprise sociale, à savoir les personnes qui sont ciblées par les propositions de valeur sociale.<sup>[24]</sup> Le second permet de définir les segments de clientèle traditionnels, à savoir ceux ciblés par les proposition de valeur destinées aux clients.

Le bloc supprimé est celui de *Relations client* qui n'a pas été retenu sur le Social Business Model Canvas. Les blocs *Flux de revenus* et *Partenaires clés* ont été renommés en *Revenus* et *Parties prenantes clés et partenaires* respectivement, mais sans changement de leur utilité au sein du canevas.

Cet outil est illustré à la figure 2.14.

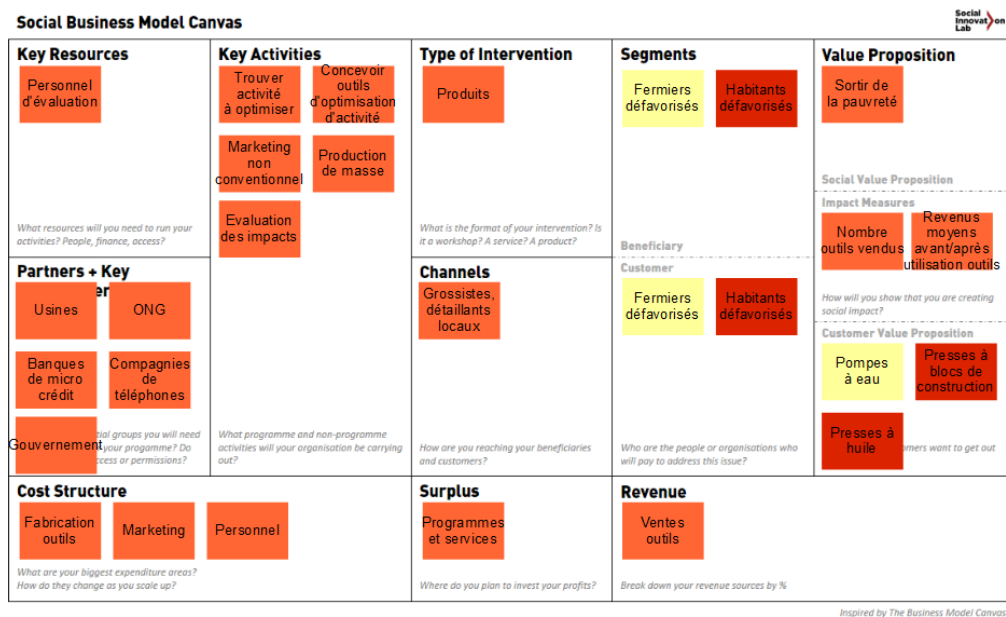


FIGURE 2.16 – Social Business Model Canvas de Kickstart

## 2.2 Synthèse

Cette section vise à faire la synthèse des différents éléments repris par les outils de modélisation présentés à la section 2.1. Bien qu'ils ne soient pas toujours présentés sous le même nom ou bien qu'ils soient regroupés avec d'autres, certains concepts sont présents dans tous les outils. D'autres, en revanche, ne le sont pas.

La liste des concepts communs à tous les outils sera présentée à la section 2.2.1, tandis que celle des concepts qui ne sont pas repris par tous les outils sera présentée à la section 2.2.2. L'entièreté des concepts sont repris au tableau 3.1. Ce dernier illustre les concepts qui sont repris ou non par chaque outil.

A noter que ne seront traités que les concepts ciblant les entreprises sociales. Certains outils proposent des concepts pour des startups<sup>3</sup>, mais ces derniers ne seront évoqués que s'ils ont un objectif défini pour les entreprises sociales.

### 2.2.1 Concepts communs

Les paragraphes qui suivent reprennent les concepts repris dans tous les outils présentés précédemment. Pour chaque concept il sera indiqué où il est repris dans chaque outil.

#### Segments de clientèle

Le concept de *segments de clientèle* est présent dans le Business Model Canvas, les solutions d'Osterwalder et de Dorgeret et le Social Lean Canvas sous l'intitulé *Segments de clientèle*. On le retrouve également dans le Social Business Models Canvas, le Social Business Model Framework et le Social Business Model Canvas sous les intitulés *Qui ?*, *Segments de marché* et *Segments* (dans le sous-bloc *Client* précisément), respectivement.

#### Proposition de valeur

Le concept de *proposition de valeur* est lui aussi présent dans les différents outils. Il est présenté sous l'intitulé *Proposition de valeur* dans le Business Model Canvas, les solutions d'Osterwalder et de Dorgeret, le Social Lean Canvas, le Social Business Model Framework et le Social Business Model Canvas (bien que dans ce dernier il corresponde au sous-bloc *Client* du bloc *Proposition de valeur*). Dans le Social Business Models Canvas c'est sous l'intitulé *Quoi ?* que ce concept est représenté.

#### Canaux

Le concept de *canaux* est présent sous ce même intitulé dans tous les outils sauf le Social Business Models Canvas et le Social Business Model Framework dans lesquels il est présenté sous les intitulés *Par quoi ?* et *Distribution* respectivement.

### 2.2.2 Concepts différents

Les paragraphes qui suivent établissent la liste des concepts qui ne font pas l'unanimité dans les canevas présentés à la section 2.1. Pour chaque concept il sera indiqué dans quel outil on peut, ou pas, le retrouver et lorsqu'il est présent, sous quel nom. Parfois il sera indiqué qu'il n'est pas très clair qu'un concept soit, ou non, représenté par un outil.

---

3. C'est notamment le cas du Lean Canvas et du Social Lean Canvas.

## Relations client

Le concept de *relations client* est présent dans le Business Model Canvas, les solutions d'Osterwalder et de Dorgeret, le Social Business Models Canvas et le Social Business Model Framework. Dans les premiers il conserve l'intitulé de *Relations client* tandis que dans les deux derniers il est repris au sein des blocs *Par quoi ?* et *Relations* respectivement.

## Flux de revenus

Ce concept n'est absent que du Social Business Models Canvas et présent dans les autres sous les intitulés suivants : *Modèle de revenus* (Social Business Model Framework), *Stabilité financière* (Social Lean Canvas), *Revenus* (Social Business Model Canvas) ou encore *Flux de revenus* (dans les autres outils).

## Ressources clés

Ce concept est absent du Social Lean Canvas et du Social Business Model Framework. Dans les autres outils ce concept est présent sous l'intitulé *Ressources clés*, sauf dans le Social Business Models Canvas où il est repris dans le bloc *Avec quoi ?*. Bien que le concept de *Ressources clés* soit absent du Social Business Model Framework, il dispose tout de même du concept de *Compétences* qui en est un sous-ensemble, comme évoqué à la section 2.1.

## Activités clés

Ce concept est absent du Social Lean Canvas uniquement. Le Social Business Models Canvas reprend ce concept sous l'intitulé *Avec quoi ?* et le Social Business Model Framework le reprend sous l'intitulé *Chaîne d'activités*. Les autres outils le présentent sous l'intitulé *Activités clés*.

## Partenaires clés

Ce concept est absent du Social Lean Canvas. On retrouve les *partenaires clés* sous ce même intitulé dans le Business Model Canvas, les solutions d'Osterwalder et de Dorgeret, le Social Business Model Framework et le Social Business Model Canvas. Dans le Social Business Models Canvas ce concept est repris sous l'intitulé *Avec qui ?*.

## Structure de coûts

Le concept de *structure de coûts* n'est absent que du Social Business Models Canvas. On le retrouve dans les autres modèles sous l'intitulé *Structure de coûts*.

## Bénéficiaires

Le concept de *bénéficiaires* est présent dans tous les outils sauf le Business Model Canvas et le Social Business Model Framework. Dans les solutions d'Osterwalder et de Dorgeret ce concept est intégré au bloc *Segments de clientèle*. Dans le Social Lean Canvas, il fait partie du bloc *Bénéfice social et environnemental*. Dans le Social Business Models Canvas c'est sous l'intitulé *Qui ?* qu'on l'y retrouve. Et enfin, dans le Social Business Model Canvas les bénéficiaires font partie du bloc *Segments* et plus particulièrement du sous-bloc *Bénéficiaires*.

## Proposition de valeur pour bénéficiaires

Le concept de *proposition de valeur pour bénéficiaires* est présent dans les solutions d'Osterwalder et de Dorgeret, dans le bloc *Proposition de valeur*. C'est sous le sous-bloc *proposition de valeur sociale* qu'on retrouve ce concept dans le Social Business Model Canvas. Concernant le Social Lean Canvas, ce concept pourrait être celui représenté par le bloc *But*, mais ce n'est pas certain. Les autres outils ne font pas mention de ce concept.

## Donataires

Le concept de *donataires* est présent dans les solutions d'Osterwalder et de Dorgeret, puisqu'il y est intégré au bloc *Segments de clientèle*. C'est également dans ce bloc qu'il est présenté dans le Social Lean Canvas. Il n'est pas clairement indiqué qu'il fasse partie du Social Business Models Canvas bien qu'on puisse supposer que les donataires puissent faire partie du bloc *Qui ?*. Il n'en est pas fait mention dans les autres outils.

## Proposition de valeur pour donataires

Le concept de *proposition de valeur pour donataires* est présent dans les solutions d'Osterwalder et de Dorgeret, dans le bloc *Proposition de valeur*. Comme le Social Lean Canvas reprend ses donataires dans le bloc *Segments de clientèle* on peut supposer que le bloc *Proposition de valeur* reprendra lui aussi les propositions destinées à ces mêmes donataires. Il n'est pas fait mention de ce concept dans les autres outils.

## Coûts socio-environnementaux

Le concept de *coûts socio-environnementaux* est présent dans la solution d'Osterwalder intégrant deux blocs supplémentaires au canevas. Il est également présent dans le Social Business Model Framework sous l'intitulé *Risques*. Les autres outils ne font pas mention de ce concept.

## Gains socio-environnementaux

Le concept de *gains socio-environnementaux* est lui aussi présent dans la solution d'Osterwalder sous l'intitulé *bénéfices sociaux et environnementaux*. On le retrouve aussi dans la solution de Dorgeret, intégré au bloc *Flux de revenus*. Il est également présent dans le Social Lean Canvas et le Social Business Model Framework aux blocs *Bénéfices socio-environnementaux* et *Bénéfices* respectivement. Ce concept n'est pas présent dans les autres outils.

## Métriques clés

Le concept de *métriques clés* apparaît dans le Social Lean Canvas dans le bloc *Bénéfice social et environnemental*<sup>4</sup>. On le retrouve également dans le bloc *Vérifiable ?* du Social Business Models Canvas et dans le bloc *Proposition de valeur* du Social Business Model Canvas (dans le sous-bloc *Mesures d'impacts* plus précisément).

## Valeurs

Le concept de *valeurs* est présent dans le Social Business Models Canvas sous le même intitulé. On retrouve une notion similaire, bien que pas identique, avec le bloc *But* du Social Lean Canvas. Les autres modèles ne font pas mention de ce concept.

---

4. Il s'agit ici des métriques visant à mesurer les impacts sociaux, et non pas les métriques évoquées dans le Lean Canvas et le Social Lean Canvas sous le bloc du même nom.



## Problèmes sociaux

Le concept de *problèmes sociaux* est présent dans le Social Business Models Canvas sous l'intitulé *Pourquoi ?*. Il n'est pas présent dans les autres modèles.

## Contexte

Le concept de *contexte* n'est présent que dans le Social Business Models Canvas sous l'intitulé *Où ?*.

## Modèle de gouvernance

Le concept de *modèle de gouvernance* n'est présent que dans le Social Business Model Framework sous ce même intitulé et dans le Social Business Models Canvas sous le bloc *Avec qui ?*

## Répartition du surplus

Le concept de *répartition du surplus* est présent dans le Social Business Model Framework et le Social Business Model Canvas sous les intitulés *Gestion des dividendes* et *Surplus* respectivement. Bien que l'intitulé semble restreint, le bloc *Gestion des dividendes* du Social Business Model Framework concerne bien la gestion du surplus de manière générale.

## Type d'intervention

Le concept de *type d'intervention* est présent uniquement dans le Social Business Model Canvas sous ce même intitulé.

Afin de conclure cette section, voici un tableau récapitulatif des différents concepts représentés dans les outils de modélisation présentés ci-avant. Pour chaque concept et chaque modèle il sera indiqué si le concept est représenté, totalement ou partiellement, par le modèle, s'il n'est pas représenté ou bien si la situation est ambiguë.

La légende qui suit est celle qui sera utilisée dans le tableau.

**Rond plein (●)** : le concept est présent dans le modèle.

**Rond creux (○)** : le concept est partiellement présent dans le modèle.

**Espace vide ( )** : le concept est absent du modèle.

**Point d'interrogation (?)** : la présence du concept est indéterminée.

	<i>Business Model Canvas (2.1.1)</i>	<i>Solution d'Osterwalder (2.1.2)</i>	<i>Solution de Dorgeret (2.1.2)</i>	<i>Social Lean Canvas (2.1.3)</i>	<i>Social Business Models Canvas (2.1.4)</i>	<i>Social Business Model Framework (2.1.5)</i>	<i>Social Business Model Canvas (2.1.6)</i>
<b>Concepts communs</b>							
<i>Segments de clientèle</i>	•	•	•	•	•	•	•
<i>Proposition de valeur</i>	•	•	•	•	•	•	•
<i>Canaux</i>	•	•	•	•	•	•	•
<b>Concepts différents</b>							
<i>Relations client</i>	•	•	•		•	•	
<i>Flux de revenus</i>	•	•	•	•		•	•
<i>Ressources clés</i>	•	•	•		•	○	•
<i>Activités clés</i>	•	•	•		•	•	•
<i>Partenaires clés</i>	•	•	•		•	•	•
<i>Structure de coûts</i>	•	•	•	•		•	•
<i>Bénéficiaires</i>		•	•	•	•		•
<i>Proposition de valeur pour bénéficiaires</i>		•	•	?			•
<i>Donataires</i>		•	•	•	?		
<i>Proposition de valeur pour donataires</i>		•	•	•	?		
<i>Coûts socio-environnementaux</i>		•				•	
<i>Gains socio-environnementaux</i>		•	•	•		•	
<i>Métriques clés</i>				•	•		•
<i>Valeurs</i>				?	•		
<i>Problèmes sociaux</i>					•		
<i>Contexte</i>					•		
<i>Modèle de gouvernance</i>					•	•	
<i>Répartition du surplus</i>						•	•
<i>Type d'intervention</i>							•

TABLE 2.1 – Liste des concepts repris par les outils de modélisation

# Chapitre 3

## Conception d'un nouvel outil

Ce chapitre a pour but de présenter la conception d'un outil de modélisation d'affaire pour entreprises sociales. Cet outil est l'objectif de ce mémoire et se base sur les définitions et outils présentés aux chapitres 1 et 2 respectivement.

Avant toute chose, il est peut-être bon de définir ce qu'est un modèle d'affaire pour entreprise sociale. Cette définition s'inspirera largement de la définition de modèle d'affaire évoquée plus haut, à savoir un modèle qui « détermine la façon dont une entreprise crée, délivre et capture de la valeur »<sup>[17;19]</sup>. Cependant les entreprises sociales manipulent deux sortes de valeur : économique et sociale. La définition donnée ici sera donc la suivante : *un modèle d'affaire pour entreprise sociale détermine la façon dont cette entreprise crée, délivre et capture de la valeur économique, et ce faisant, crée et délivre de la valeur sociale*. Ainsi, cette définition met en avant l'aspect social caractéristique des entreprises de ce genre tout en soulignant l'importance de l'aspect économique nécessaire à assurer la pérennité de leurs activités.

Cette définition sert donc de base à la conception de l'outil qui fait l'objet de ce mémoire. Cette conception est divisée en plusieurs étapes.

Dans un premier temps, à la section 3.1, on sélectionne les concepts qui feront partie du futur outil. Cette sélection est effectuée sur base des listes de concepts établies aux sections 1.3 et 2.2. L'idée est de déterminer, parmi ces concepts, lesquels ont leur place dans un modèle d'affaire d'entreprise sociale. Il est évident que les auteurs des outils présentés précédemment ont également été amenés à faire ce genre de choix, mais ceux-ci n'apparaissent pas dans la documentation, souvent maigre, mise à disposition des lecteurs. On remédie ici à ce problème en justifiant pour chaque concept pourquoi il est ou n'est pas repris dans l'outil développé.

Une fois les concepts choisis, ils sont intégrés les uns avec les autres au sein d'un méta-modèle représentant ainsi le fonctionnement de l'outil et la manière dont les concepts s'articulent les uns avec les autres. C'est l'objet de la section 3.2

Enfin, une représentation graphique est proposée à la section 3.3. Elle s'inspire largement de celles rencontrées dans les outils présentés à la section 2.1.

## 3.1 Sélection des concepts

Cette section a pour but de définir la liste des concepts qui seront présents dans l'outil développé dans ce mémoire. Elle n'a pas pour intention de définir la manière dont seront représentés graphiquement les concepts choisis, uniquement de déterminer lesquels composeront l'outil. La représentation fera l'objet de la section 3.3.

Une première partie (section 3.1.1) sera consacrée à la sélection de ces concepts. Ces derniers seront tirés des sections 1.3 et 2.2. Pour chacun d'eux, il sera expliqué pourquoi il est repris. Il est possible qu'un concept soit sélectionné alors qu'il n'était pas majoritairement accepté par les outils présentés, mais qu'il ait été jugé important malgré tout.

Une seconde partie (section 3.1.2) se chargera d'expliquer, pour chaque concept non repris, pourquoi il n'a pas été sélectionné.

Ce chapitre constitue également une critique des outils présentés précédemment car il explique en quoi un concept est ou non important dans un modèle d'affaire social. On remet dès lors en cause l'intégration ou la non intégration d'un concept par les outils présentés.

Le tableau ?? proposera un récapitulatif de l'intégration des différents concepts (issus des définitions des sections ?? et ??) dans les différents outils (dont celui développé dans ce mémoire).

### 3.1.1 Concepts sélectionnés

Les paragraphes qui suivent présentent les différents concepts qui composeront l'outil développé dans ce mémoire. Pour chacun il sera rappelé sa définition, la raison de sa sélection et quelques exemples d'utilisation.

#### Concepts du Business Model Canvas

Tous les concepts du Business Model Canvas seront repris dans l'outil de modélisation développé. La raison en est simple, le Business Model Canvas a pour vocation la modélisation d'entreprise et les entreprises sociales restent des entreprises (comme en atteste les définitions de la section 1.1). De plus, il sert de référence à tous les autres outils et il en sera de même ici.

La mécanique définie dans le Business Model Canvas correspond au fonctionnement d'une entreprise et il est dès lors difficile de se passer des concepts qui y sont décrits. On n'expliquera pas pour chacun des concepts du Business Model Canvas pourquoi il a été repris. Ils font partie d'un tout qu'on ne peut négliger. Cependant, certains outils ont écarté des concepts du Business Model Canvas et l'objectif des paragraphes qui suivent sera d'expliquer pourquoi ces concepts seront conservés dans l'outil développé ici.

**Relations client** Ce concept n'est pas présent dans le Social Lean Canvas et le Social Business Model Canvas. Cependant, les relations établies par une entreprise avec ses clients sont capitales pour acquérir de nouveaux clients ou fidéliser les anciens. Or ce sont les clients qui vont payer les produits et services de l'entreprise et donc lui permettre de générer de la valeur économique. Les entreprises sociales ne mettent peut-être pas l'accent sur la création de valeur économique, cependant celle-ci reste tout de même importante pour atteindre l'autonomie financière. On conservera donc ce concept dans l'outil développé.

**Ressources clés, activités clés et partenaires clés** Ces trois concepts sont absents du Social Lean Canvas et le Social Business Model Framework ne semble pas contenir l'entièreté du concept de *ressources clés*. Pourtant, les ressources, activités et partenaires clés

rassemblent les différents éléments nécessaires à une entreprise pour concevoir, produire et fournir ses biens et services. De plus, ces éléments engendrent bien souvent des coûts. Il est donc important, pour toute entreprise, de les définir afin de préciser son processus de réalisation de produits et services ainsi que de connaître, et éventuellement de limiter, les sources génératrices de coûts. Limiter les coûts est également important pour atteindre l'autonomie financière. En plus des coûts financiers, on s'intéresse également aux coûts socio-environnementaux (voir plus bas) que pourraient engendrer ces différents éléments.

De plus, il est important pour une entreprise sociale de choisir des partenaires, des employés et de manière plus générale des collaborateurs qui sont en accord avec les objectifs fixés par l'entreprise et qui ne vont pas constituer un frein à leur réalisation.

Pour toute ces raisons on va conserver ce concept au sein du futur outil.

**Flux de revenus et structure de coûts** Bien que ces notions aient été mises de côté par le Social Business Models Canvas, elles sont importantes au sein d'un modèle d'affaire, même pour une entreprise sociale. Les coûts et revenus ont été évoqués aux deux paragraphes précédents. Cependant là on ne parlait que des sources. Les concepts développés ici permettent de préciser la forme des coûts (fixes, variables) et revenus (par vente, abonnement, etc.) Avoir une bonne vision des aspects économiques d'une entreprise est important, y compris pour une entreprise sociale qui, idéalement, doit maintenir une autonomie financière. Ces concepts seront donc, eux aussi, conservés dans le futur outil.

Ainsi, au travers des paragraphes précédents, les concepts du Business Model Canvas ont été sélectionnés pour composer l'outil développé dans ce mémoire. De plus, il a été vu que le concept d'*autonomie financière* discuté dans les définitions de la section 1.1 pouvait être représenté à l'aide des concepts du Business Model Canvas. Ainsi les entreprises sociales disposeront des outils nécessaires pour s'assurer une viabilité financière et ainsi pouvoir faire perdurer leur activité. Les concepts du Business Model Canvas représentent également la composante entrepreneuriale des entreprises sociales.

Les paragraphes qui suivent s'attardent sur les concepts non représentés par le Business Model Canvas.

## Bénéficiaires

**Définition** Les bénéficiaires d'une entreprise sociale sont les personnes à qui l'entreprise souhaite délivrer de la valeur sociale et ainsi solutionner ou alléger les problèmes sociaux qu'ils rencontrent. Les bénéficiaires peuvent également être des clients de l'entreprise.

**Raison** La notion de bénéficiaire est capitale pour une entreprise sociale car sans eux elle n'a pas de raison d'exister. C'est pourquoi ils ont une place dans l'outil ici développé. De plus elle est reprise dans la plupart des définitions et outils présentés aux sections 1.1 et 2.1.

## Exemples

- des fermiers défavorisés à qui une entreprise vend des outils permettant d'accroître leur rendement ;
- des travailleurs peu qualifiés engagés par une entreprise ;
- etc.

## Proposition de valeur pour bénéficiaires

**Définition** La proposition de valeur pour bénéficiaires représente ce que l'entreprise compte apporter à ses bénéficiaires, à savoir ce qu'ils vont retirer comme bénéfices de

l'activité de l'entreprise. Il pourra s'agir de propositions plus immatérielles. Il ne faut pas confondre cette proposition avec la proposition de valeur normale qui elle est destinée aux clients. Il se peut que les bénéficiaires soient également la cible d'une proposition de valeur normale, auquel cas ils endossent le rôle de client.

**Raison** Cette notion est très importante car c'est évidemment le point central d'une entreprise sociale. En effet, la proposition de valeur pour les bénéficiaires se doit d'être correctement travaillée afin de répondre au mieux aux besoins de ces derniers. C'est pourquoi elle sera intégrée au futur outil.

### Exemples

- une entreprise offre à des personnes défavorisées (ses bénéficiaires) la possibilité d'accroître leurs revenus ;
- une entreprise permet à des sans-abris (ses bénéficiaires) d'avoir un accès régulier à des installations sanitaires ;
- etc.

### Coûts socio-environnementaux

**Définition** Les coûts socio-environnementaux d'une entreprise sociale sont les éventuels impacts négatifs que peut avoir cette dernière sur la société et/ou l'environnement. Ces derniers peuvent être engendrés par le processus de production de l'entreprise ainsi que par certains canaux.

**Raison** Bien qu'une entreprise sociale ait pour but d'avoir un impact positif sur la société et/ou l'environnement il est toujours intéressant qu'elle se pose la question des éventuels impacts négatifs. Ainsi, si elle envisage une certaine solution, mais que celle-ci a un impact négatif trop important ce dernier est mis en évidence en tant que coût socio-environnemental et il est possible de voir comment alléger ou supprimer ce coût. Ce concept n'est repris que dans la solution d'Osterwalder, mais il semble important pour les raisons évoquées ci-avant.

### Exemples

- une entreprise utilise une flotte importante de camions pour la livraison de ses produits à ses bénéficiaires et génère ainsi une grande quantité de CO<sub>2</sub> ;
- une entreprise délocalise sa production afin de l'optimiser (au final, elle coûte moins cher et les produits peuvent être vendus à plus bas prix ce qui est un avantage non négligeable pour les bénéficiaires, mais l'entreprise a dû licencier des gens) ;
- etc.

### Gains socio-environnementaux

**Définition** Les gains socio-environnementaux d'une entreprise sociale sont les impacts positifs qu'elle a ou pourrait avoir sur la société et/ou l'environnement. Ces impacts peuvent être engendrés par l'utilisation, directe ou indirecte, des produits et services de l'entreprise, mais également par son fonctionnement interne. Bien que parfois assez proche de la notion de proposition de valeur pour bénéficiaire, ce concept en diffère car il peut reprendre les impacts positifs qui ne sont pas liés à une proposition de valeur et également les effets de bord de ces dernières. Les quelques exemples ci-après permettront d'illustrer au mieux ces aspects du concept.

**Raison** Ces gains mettent en évidence les impacts positifs de l'entreprise. Ils permettent ainsi de voir ce qu'elle a ou va accomplir pour la société et/ou l'environnement. Ils sont évidemment très important car c'est là dessus que l'on va juger son efficacité. De plus ce concept est largement accepté par les définitions et outils des sections 1.1 et 2.1. On notera qu'on parle de gains socio-*environnementaux*. On considère effectivement les entreprises ayant pour but d'avoir un impact positif sur l'environnement comme des entreprises sociales, bien qu'elles en soient une déclinaison un peu particulière. En plus de cela, il peut simplement s'agir d'impacts indirects sur l'environnement.

### Exemples

- grâce à l'activité d'une entreprise, des personnes défavorisées sont parvenues à passer au dessus du seuil de pauvreté, et ceci faisant elles ont pu augmenter leur niveau de vie (approvisionner en eau et nourriture leur famille, envoyer leurs enfants à l'école, etc.);
- une entreprise a engagé des artisans locaux pour la production de ses outils (les artisans ne sont pas les bénéficiaires, mais l'entreprise a créé du travail là où elle s'est implantée);
- etc.

### Donataires

**Définition** Les donataires d'une entreprise sociale sont les personnes ou organisations qui vont, sans contrepartie, donner de l'argent à une entreprise sociale pour l'aider à constituer son capital ou financer un projet. Il ne s'agit pas d'un investissement récupérable. Sous le concept de dons on regroupe ici les différentes sources de financement alternatives, à savoir les dons mais aussi les subsides et autres.

**Raison** Bien que l'idéal d'une entreprise sociale soit d'atteindre l'autonomie financière, il n'est pas exclu qu'elle bénéficie de dons. Le concept de donataires n'est pas largement repris par les définitions et outils des sections 1.1 et 2.1, cependant il apparaît tout de même comme important car ces derniers peuvent constituer une importante source de revenus.

### Exemples

- une personne lambda verse cent euros à une entreprise sociale afin de l'aider à financer un nouveau produit;
- une ONG fait appel à ses donataires pour aider une entreprise sociale à financer un projet;
- une entreprise sociale reçoit un subside du gouvernement suite à la présentation d'un projet qu'elle aimerait mettre en place;
- etc.

### Proposition de valeur pour donataires

**Définition** La proposition de valeur pour donataires représente ce que le donataire gagne à faire un don à l'entreprise, à savoir la raison pour laquelle il décide de faire un don. C'est une proposition de nature plus immatérielle dont il est question ici. Ce concept comprend aussi les propositions de valeur à destination des institutions délivrant des subsides pour les entreprises sociales.

**Raison** Les donataires prennent parfois une place importante dans les entreprises sociales, dès lors trouver ce qui les motive à faire des dons est important si de telles entreprises veulent bénéficier de cette source de revenus.

### Exemples

- une entreprise sociale propose à une personne lambda de donner de l'argent à une cause noble ;
- une entreprise sociale met sur pied un projet pour lequel elle demande des subsides à l'état ;
- etc.

### Répartition du surplus

**Définition** La répartition du surplus concerne la manière dont sera utilisé un éventuel profit : dans quoi sera-t-il investi ? Une partie sera-t-elle distribuée aux actionnaires ? Etc.

**Raison** Ces questions font bien évidemment sens car une entreprise sociale qui serait guidée par le profit n'en serait plus une. Et savoir dans quoi le profit est investi est également très important car cela va influencer sur la pérennité de l'entreprise et son évolution. Pour ces raisons, ce concept sera repris au sein de l'outil.

### Exemples

- une entreprise sociale décide d'investir une partie de ses bénéfices dans la conception d'un nouveau produit ;
- une entreprise sociale rémunère quelque peu ses actionnaires avec une partie des profits engendrés par son activités. Elle veille cependant à en réinvestir une grande partie dans l'entreprise ;
- etc.

### Gestion des parties prenantes

**Définition** La gestion des parties prenantes indique comment l'entreprise sociale gère les relations avec ses parties prenantes, à savoir comment elle va composer avec les différentes personnes impliquées dans son fonctionnement.

**Raison** Il est important de définir la manière dont l'entreprise gère ses relations avec ses parties prenantes. En effet, il a été vu qu'une entreprise sociale ne peut choisir n'importe qui comme collaborateurs, qu'il est important que ces derniers aient les mêmes objectifs que l'entreprise ou en tout cas s'y plient. De plus, dans une optique de durabilité, il est important pour ce type d'entreprise de s'assurer une coopération à long terme avec ses collaborateurs.

### Exemples

- une entreprise sociale décide d'établir un partenariat avec une ONG installée dans un pays donné. Elle souhaite ainsi profiter de sa connaissance de terrain afin de s'assurer une meilleure implantation.
- une entreprise sociale choisit un fournisseur local pour revendre ses produits car il est proche de la population et est le plus amène de faire la publicité des produits en question.
- etc.



## Type d'intervention

**Définition** Le type d'intervention définit la nature d'une intervention d'une entreprise sociale auprès de ses bénéficiaires, à savoir *produit*, *service* ou *atelier de travail*.

**Raison** Ce concept est déductible du concept de proposition de valeur pour bénéficiaires. Il est donc par conséquent déjà repris. Cependant, ceci ne signifie pas que le concept sera doublé au sein de l'outil, simplement il n'aurait pas été correct de dire qu'il n'était pas repris alors qu'il faisait partie intégrante d'un autre concept.

### 3.1.2 Concepts non sélectionnés

Les paragraphes qui suivent précisent quels sont les concepts qui n'ont pas été repris et pourquoi. La plupart de ces concepts ne sont pas repris dans les outils présentés à la section 2.1, mais le sont parfois dans les définitions de la section 1.1. La raison est simplement que, bien qu'ils soient caractéristiques des entreprises sociales, ils n'ont pas forcément leur place dans un modèle d'affaire.

Pour chaque concept repris ci-dessous il sera rappelé sa définition et la raison pour laquelle il n'a pas été sélectionné.

#### Problèmes sociaux

**Définition** Les problèmes sociaux sont les problèmes rencontrés par les bénéficiaires d'une entreprise sociale. Cette dernière, de par son activité, essaie de les solutionner ou tout du moins de les alléger.

**Raison** Les problèmes sociaux peuvent être inférés depuis les concepts de proposition de valeur pour bénéficiaire et de gain socio-environnemental qui représentent notamment les solutions proposées aux bénéficiaires. Sur base de ces solutions, il est assez facile de déduire les problèmes sociaux correspondant. Loin de dire que les problèmes sociaux ne sont pas importants et ne doivent pas être pris en compte, la question ici est juste de dire qu'ils introduiraient de la redondance dans l'outil développé dans ce mémoire. Peut-être auraient-ils leur place dans un outil annexe similaire au Value Proposition Canvas comme cela sera évoqué au chapitre 5.

#### Valeurs

**Définition** Les valeurs d'une entreprise sociale sont les motivations, les désirs profonds qui guident les personnes qui la composent dans leur démarche sociale.

**Raison** Les valeurs d'une entreprise sociale sont bien évidemment importantes au bon fonctionnement de cette dernière. Sans elles, il est peu probable qu'une telle entreprise voit le jour. Cependant, bien qu'elles soient à l'origine des entreprises sociales et motivent les personnes qui composent ces dernières, elles ne constituent pas réellement un élément d'un modèle d'affaire. L'entreprise a normalement la main sur les éléments de son modèle d'affaire. Les valeurs, elles, sont plutôt une sorte de constante<sup>1</sup>. Il est difficile pour l'entreprise de changer telle ou telle valeur afin que son modèle d'affaire fonctionne mieux. C'est pour cette raison qu'elles ne seront pas reprises dans le futur outil.

---

1. Le terme constante utilisé ici ne signifie pas que les valeurs ne peuvent changer, simplement qu'elles ne constituent pas un élément que l'on peut changer à souhait.

## Contexte

**Définition** Le contexte représente l'environnement dans lequel une entreprise sociale va naître et se développer. Il reprend les aspects politiques, économiques, sociaux, culturels, géographiques, etc. Tout ce qui peut influencer, positivement ou négativement, sur l'activité de l'entreprise.

**Raison** Il est important d'en tenir compte, cependant cet élément n'est pas du ressort de l'entreprise sociale. Elle doit composer avec ce contexte, mais il s'agit d'une constante<sup>2</sup>. A l'instar des valeurs, l'entreprise ne peut pas simplement changer le contexte pour que son modèle d'affaire fonctionne.

## Constitution du capital

**Définition** La constitution du capital détermine les sources de financement qui seront utilisées pour lancer l'entreprise. Les définitions discutaient la possibilité, ou non, de recours à des sources de financement alternatives tels que des dons, subsides, etc.

**Raison** Bien qu'il soit clairement important pour une entreprise sociale de constituer un capital, ceci n'a pas vraiment sa place dans un modèle d'affaire. Ce dernier se préoccupe de l'activité de l'entreprise une fois lancée. On ne s'intéressera pas ici de savoir comment le capital est constitué.

## Métriques clés

**Définition** Les métriques clés sont les outils permettant de vérifier qu'une entreprise sociale a bien eu les impacts escomptés sur la société et/ou l'environnement. Il s'agit donc d'outils permettant d'évaluer les gains socio-environnementaux.

**Raison** Il est important pour une entreprise sociale d'avoir la possibilité de vérifier que tout se passe pour le mieux, et définir comment elle va vérifier cela l'est tout autant. C'est grâce aux métriques que l'entreprise va pouvoir prouver qu'elle a un impact social et/ou environnemental positif. Cependant, ces métriques ont pour vocation l'évaluation du modèle d'affaire et n'en font donc pas partie à proprement parler. Elles seront utiles, bien entendu, mais n'ont pas leur place dans l'outil développé.

Le tableau suivant se veut être un récapitulatif de l'intégration des concepts dans les outils présentés dans ce mémoire, ainsi que dans l'outil développé ici et dont les concepts ont été sélectionnés dans cette section-même. Pour chaque concept, issu des définitions d'entreprises sociales ou bien des outils présentés ci-avant, il est indiqué s'il est repris ou non par les outils. La légende suivante est utilisée dans le tableau.

**Rond plein (●)** : le concept est présent dans le modèle.

**Rond creux (○)** : le concept est partiellement présent dans le modèle.

**Espace vide ( )** : le concept est absent du modèle.

**Point d'interrogation (?)** : la présence du concept est indéterminée.

---

2. Idem.

	<i>Business Model Canvas (2.1.1)</i>	<i>Solution d'Osterwalder (2.1.2)</i>	<i>Solution de Dorgeret (2.1.2)</i>	<i>Social Lean Canvas (2.1.3)</i>	<i>Social Business Models Canvas (2.1.4)</i>	<i>Social Business Model Framework (2.1.5)</i>	<i>Social Business Model Canvas (2.1.6)</i>	<i>Nouvel outil</i>
<b>Définitions</b>								
<i>Entrepreneuriat</i>	•	•	•	◦	◦	•	◦	•
<i>Bénéficiaires</i>		•	•	•	•		•	•
<i>Problème social</i>					•			
<i>Impact social positif</i>		•	•				•	•
<i>Autonomie financière</i>	•	•	•	•		•	•	•
<i>Constitution du capital</i>				•				
<i>Gestion du surplus</i>						•	•	•
<i>Vérifiabilité</i>				•	•		•	
<i>Implication des parties prenantes</i>								
<b>Outils</b>								
<i>Segments de clientèle</i>	•	•	•	•	•	•	•	•
<i>Proposition de valeur</i>	•	•	•	•	•	•	•	•
<i>Canaux</i>	•	•	•	•	•	•	•	•
<i>Relations client</i>	•	•	•		•	•		•
<i>Flux de revenus</i>	•	•	•	•		•	•	•
<i>Ressources clés</i>	•	•	•		•	◦	•	•
<i>Activités clés</i>	•	•	•		•	•	•	•
<i>Partenaires clés</i>	•	•	•		•	•	•	•
<i>Structure de coûts</i>	•	•	•	•		•	•	•
<i>Bénéficiaires</i>		•	•	•	•		•	•
<i>Proposition de valeur pour bénéficiaires</i>		•	•	?			•	•
<i>Donataires</i>		•	•	•	?			•
<i>Proposition de valeur pour donataires</i>		•	•	•	?			•
<i>Coûts socio-environnementaux</i>		•				•		•
<i>Gains socio-environnementaux</i>		•	•	•		•		•
<i>Métriques clés</i>				•	•		•	
<i>Valeurs</i>				?	•			
<i>Problèmes sociaux</i>					•			
<i>Contexte</i>					•			
<i>Modèle de gouvernance</i>					•	•		•
<i>Répartition du surplus</i>						•	•	•
<i>Type d'intervention</i>							•	•

TABLE 3.1 – Liste des concepts repris par les outils de modélisation et le nouvel outil

## 3.2 Méta-modèle

Cette section vise à établir le méta-modèle de l'outil développé dans ce mémoire. Ce méta-modèle reprendra donc les différents concepts sélectionnés ainsi que les relations entre ces derniers.

Le méta-modèle du Business Model Canvas, établi par Alexander Osterwalder<sup>[14]</sup>, sera utilisé comme base puisque tous les concepts du Business Model Canvas ont été sélectionnés. Il sera complété par les concepts propres à l'entrepreneuriat social ainsi que par les travaux d'Yves Pigneur et de Boris Fritscher<sup>[18;4]</sup>.

Les sections suivantes présentent la conception itérative du méta-modèle final sur base du méta-modèle donné par Osterwalder. La section 3.2.1 présente brièvement ce dernier. La section 3.2.2 ajoute la sémantique aux différents liens présents sur le méta-modèle. La section 3.2.3 ajoute les cardinalités aux relations existantes. Enfin, la section 3.2.4 y ajoute les concepts de l'entrepreneuriat social sélectionnés à la section 3.1 et les relie aux autres concepts déjà présents.

### 3.2.1 Méta-modèle brut

Le méta-modèle suivant (figure 3.1) a été établi par Alexander Osterwalder. Il présente les différents concepts du Business Model Canvas et pose les relations entre eux. Cependant il n'indique pas la nature de ces relations ni leurs cardinalités. Ceci fera l'objet des deux sections suivantes.

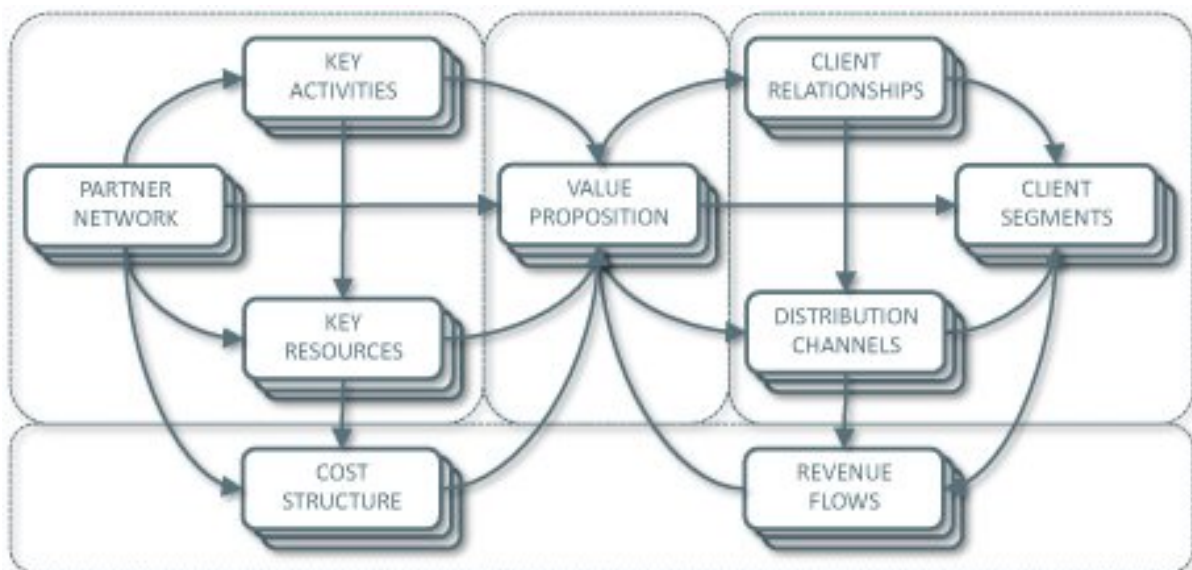


FIGURE 3.1 – Méta-modèle du Business Model Canvas<sup>[14]</sup>

### 3.2.2 Sémantique des liens

Sur base des travaux d'Yves Pigneur sur l'e-Business Model Ontology (eBMO)<sup>3</sup> et de Boris Fritscher sur le Business Model Canvas<sup>[18;4]</sup> il a été possible de compléter les relations présentes sur le méta-modèle de la figure 3.1 en leur associant des noms. Le méta-modèle résultant (figure 3.2) permet d'identifier la fonction de chaque relation.

3. Cette ontologie a précédé le Business Model Canvas.

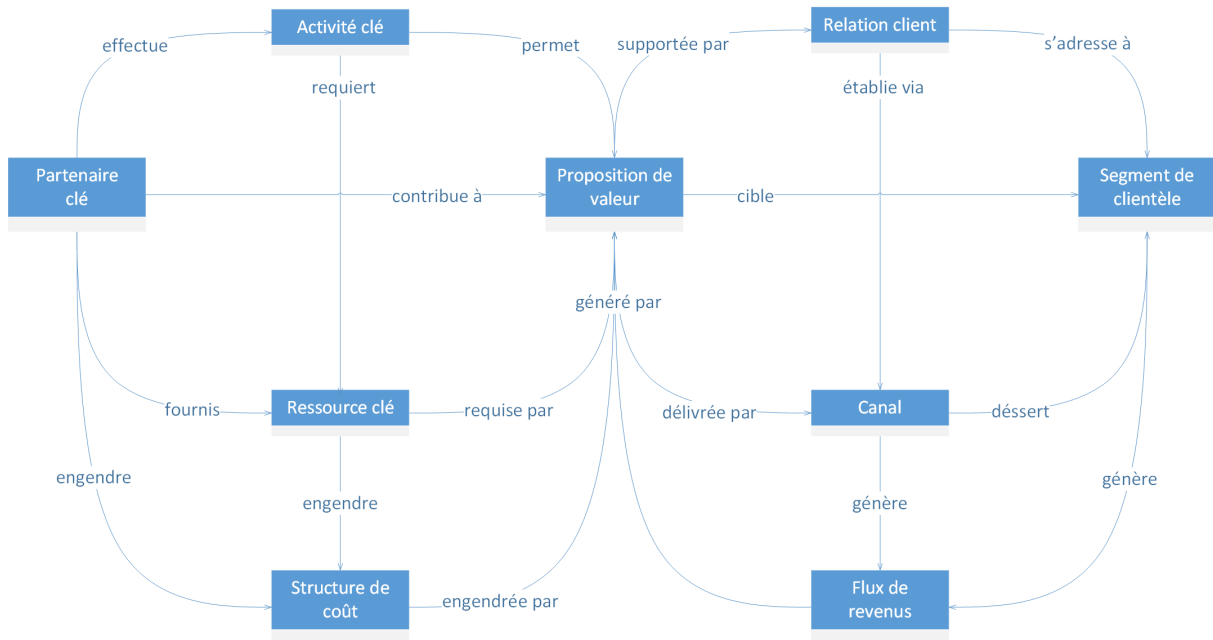


FIGURE 3.2 – Méta-modèle du Business Model Canvas + sémantique des relations

### 3.2.3 Cardinalités

Pour ce qui est des cardinalités, on a à faire à des relations de type *plusieurs à plusieurs* sur tout le méta-modèle.<sup>[18]</sup> Cependant, certaines contraintes sont renforcées car certains éléments ne peuvent exister sans d'autres. La figure 3.3 présente le méta-modèle précédent complété des différentes cardinalités.

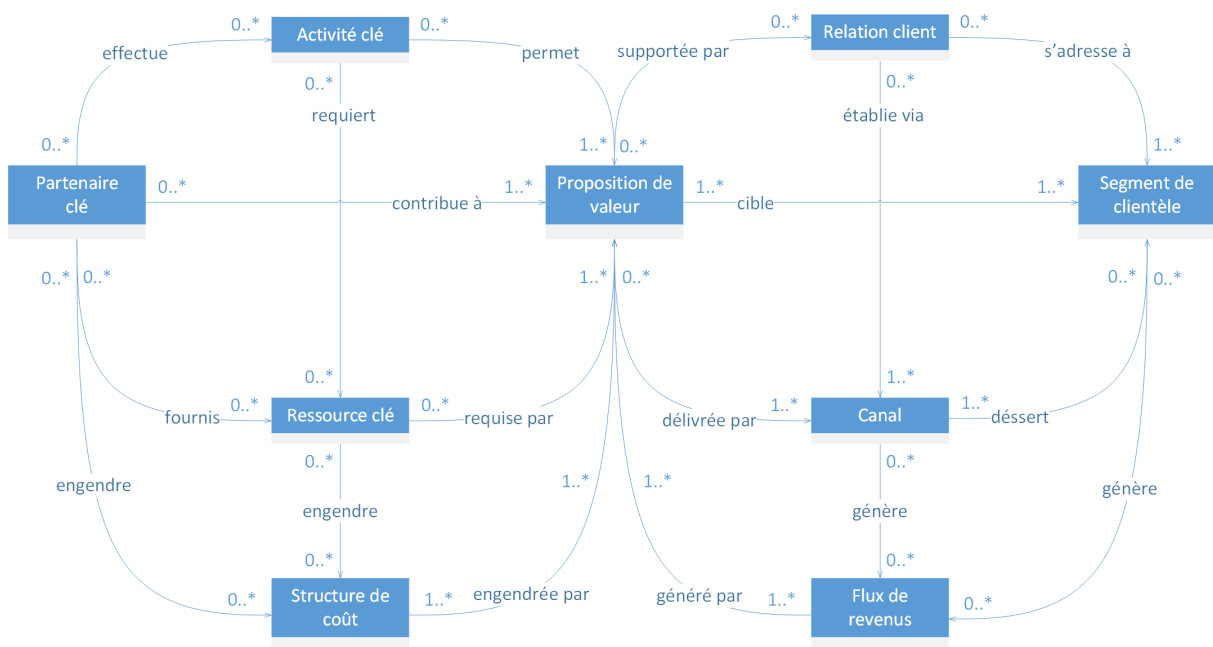


FIGURE 3.3 – Méta-modèle du Business Model Canvas + sémantique des relations + cardinalités

La plupart des cardinalités reprises ci-dessus ont été tirées des travaux d'Yves Pigneur sur l'eBMO. Cependant, certaines ont été renforcées pour illustrer des contraintes plus

fortes telles que : une proposition de valeur cible au moins un segment de clientèle et un segment de clientèle est ciblé par au moins une proposition de valeur. Ces contraintes ont pour but de s'assurer que la présence d'un élément dans le modèle soit sensée.

### 3.2.4 Concepts de l'entrepreneuriat social

Dans cette section seront ajoutés au méta-modèle de base les différents concepts sélectionnés dans la section précédente du mémoire. Ces concepts sont également reliés aux concepts existants pour ainsi définir les différentes dépendances entre ces concepts.

Les paragraphes qui suivent expliquent la construction du méta-modèle complet et l'illustrent au travers de différentes figures. Aucune figure ne présente le méta-modèle complet car il serait visuellement trop surchargé. Le méta-modèle établi ci-avant reste valable en tout cas, sauf lorsque certains concepts sont raffinés.

Dans un premier temps, le méta-modèle se voit ajouter le concept de *répartition du surplus* sous l'intitulé *surplus*. Il est censé accueillir les éléments dans lesquels seront réinvestis les profits engendrés par l'entreprise. Soit celle-ci va tenter d'améliorer ce qui existe déjà (ce qui est représenté par les différentes relations du méta-modèle), soit elle va investir dans quelque chose de nouveau (un nouveau produit, un projet, etc.) Le surplus concerne alors un élément d'un autre modèle d'affaire représentant l'activité future de l'entreprise.

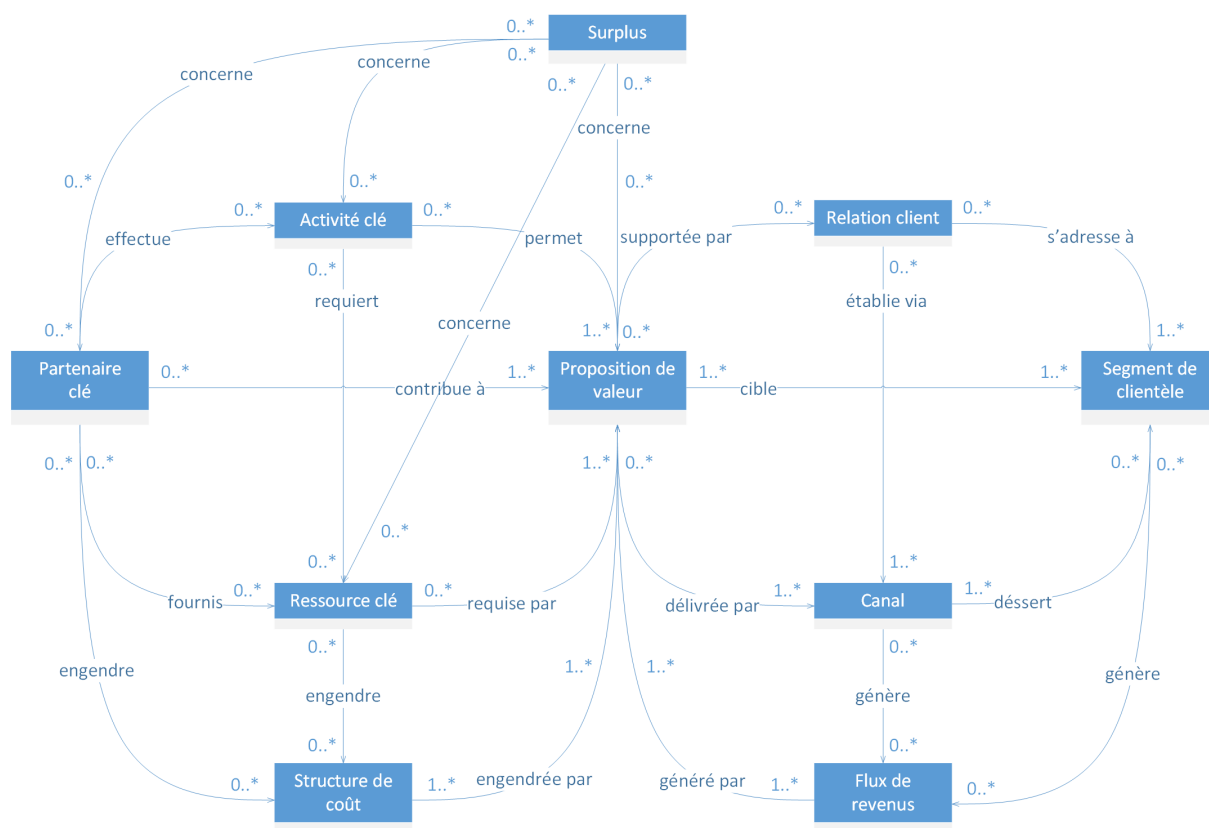


FIGURE 3.4 – Méta-modèle complet - Partie I (Finances)

Ensuite, on se penche sur les propositions de valeur et les segments de clientèle. Il y a désormais trois types de proposition de valeur : *proposition de valeur client*, *proposition de valeur bénéficiaire* et *proposition de valeur donataire*. De plus, au lieu de n'avoir que des segments de clientèle, il y a maintenant trois types de segment : *client*, *bénéficiaire* et *donataire*. Ces deux sous-typages sont totaux : il ne peut donc exister de proposition

de valeur ou de segment qui ne soit pas une des trois déclinaisons proposées. Cependant, l'appartenance à l'un des types n'est pas exclusive. Il peut donc y avoir, par exemple, des bénéficiaires qui soient également clients.

Ces nouveaux concepts bénéficient de la mécanique déjà existante puisque les propositions de valeurs sont délivrées aux segments via des canaux et supportées par des relations adressées à ces mêmes segments. Le concept de *relation client* disparaît au profit du concept plus large de *relation* qui exprime les relations que l'entreprise veut mettre en place avec les différents segments auxquels elle a à faire.

Comme évoqué plus tôt (section 3.1.1) le concept de type d'intervention fait partie intégrante du concept de proposition de valeur pour bénéficiaire.

La figure 3.5 illustre les différentes modifications apportées aux propositions de valeur et segments.

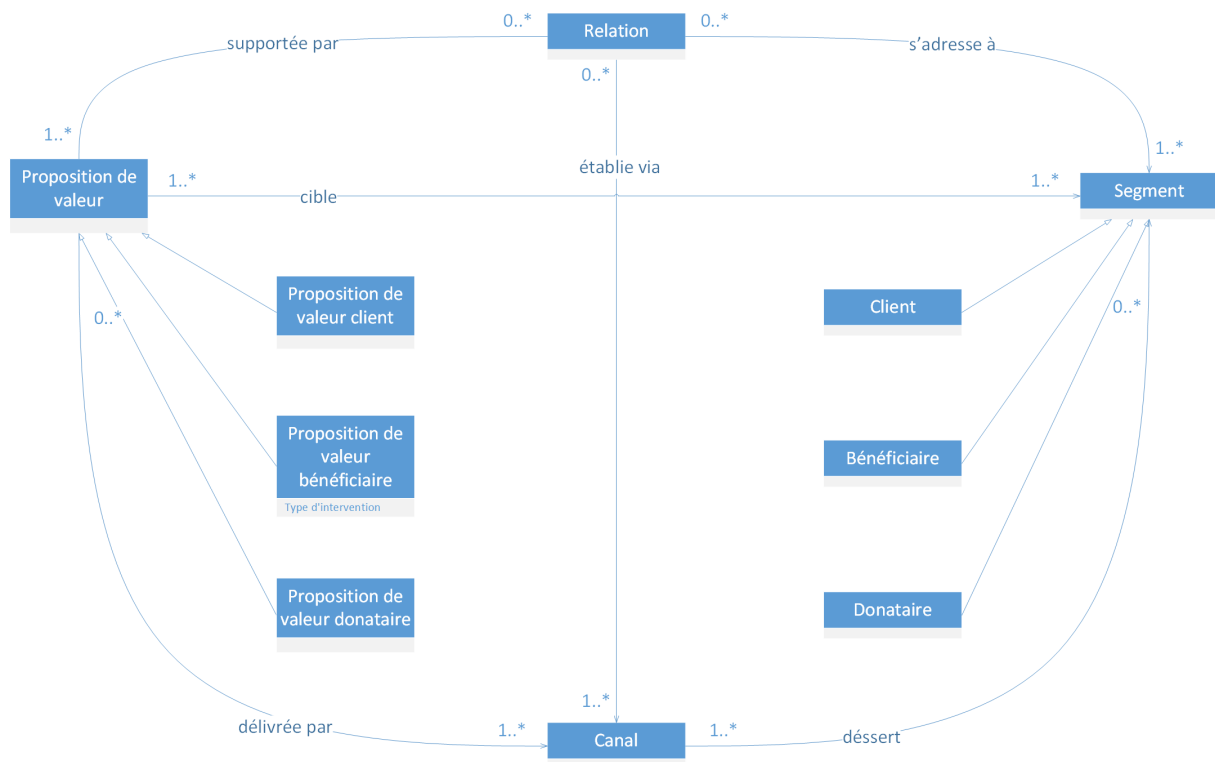


FIGURE 3.5 – Méta-modèle complet - Partie II (Propositions de valeur et segments)

Enfin, on intègre au méta-modèle les concepts de *coûts socio-environnementaux* et de *gains socio-environnementaux*. On ajoute également les relations indiquant quels sont les éléments susceptibles d'engendrer des coûts ou de générer des gains socio-environnementaux. On illustre aussi le fait qu'un gain peut impacter un bénéficiaire. Ce n'est pas toujours le cas : en effet, si le gain est environnemental il se peut qu'il n'y ait pas de bénéficiaire correspondant.

La figure 3.6 illustre ces différents changements.

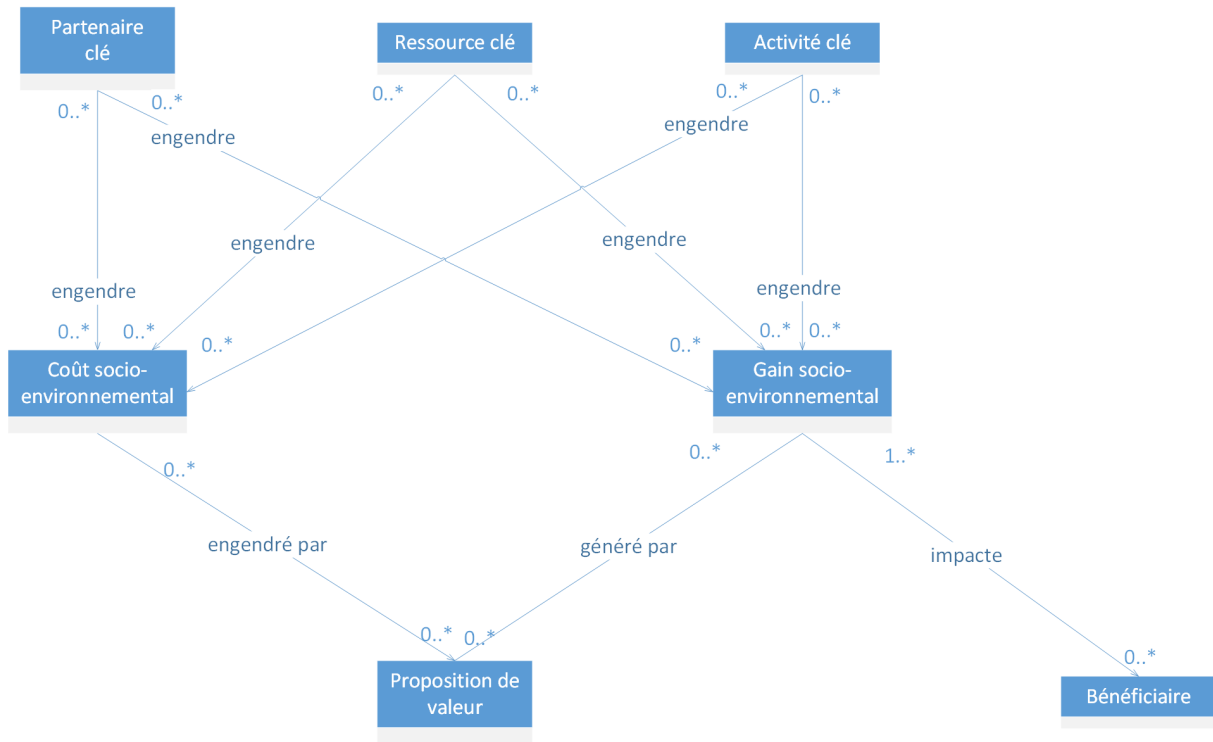


FIGURE 3.6 – Méta-modèle complet - Partie III (Coûts et gains socio-environnementaux)

Il reste cependant à intégrer le concept de *gestion des parties prenantes*. Plutôt que d'en faire un concept à part entière, il est décidé que si ce dernier venait à prendre trop de place dans le fonctionnement de l'entreprise, il pourrait être décliné en activités et ressources. Ces dernières représenteraient donc la manière dont l'entreprise gère ses parties prenantes.



### 3.3 Outil

Cette section, plutôt courte, a pour but de présenter le résultat du travail mené précédemment, à savoir l'outil graphique (figure 3.7) destiné à la modélisation d'affaire pour les entreprises sociales.

Il reprend une disposition similaire à celle du Business Model Canvas pour les blocs identiques ou similaires à ce dernier. Les blocs supplémentaires n'ont pas été placés au hasard, bien qu'aucune étude n'ait été menée pour déterminer la position idéale de ces nouveaux blocs. On retrouve la gestion du surplus en bas avec les autres aspects financiers. Les coûts et gains socio-environnementaux sont, quant à eux, placés au dessus. Cette position se veut similaire à celle des blocs de structures de coûts et flux de revenus puisque les nouveaux sont leurs « homologues socio-environnementaux ». Enfin, les blocs propositions de valeur et segments sont divisés en trois, représentant les trois déclinaisons de ces deux concepts.

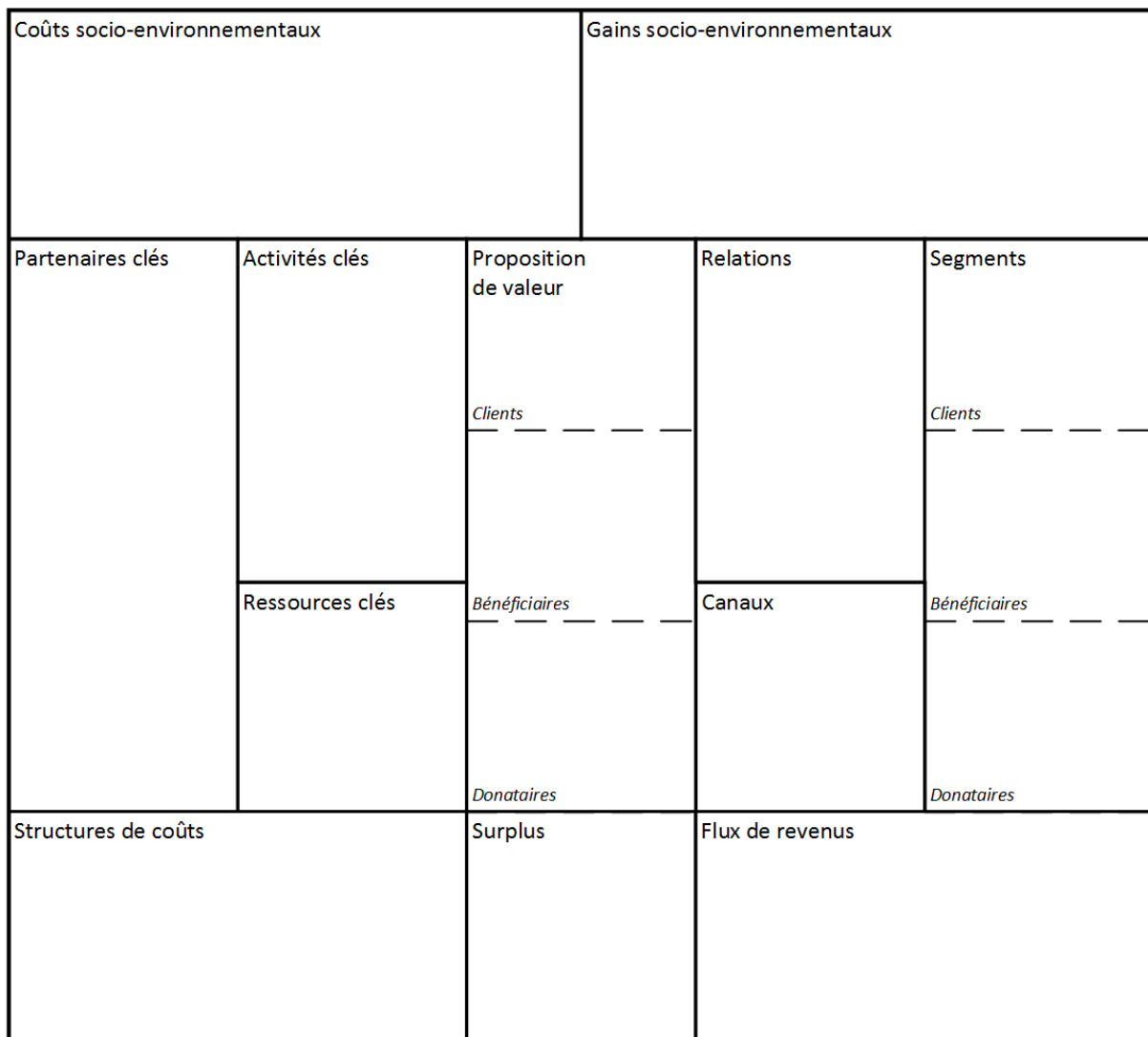


FIGURE 3.7 – Outil

# Chapitre 4

## Evaluation de l'outil

Ce chapitre a pour but d'évaluer l'outil développé au chapitre précédent (3). A cette fin, l'outil sera utilisé pour modéliser l'entreprise sociale Signes de Sens brièvement présentée à la section 1.2. Cette illustration de l'outil fait l'objet de la section 4.1 où l'entreprise est présentée plus en détails. La section 4.2 analyse ensuite l'outil sur base de l'étude de cas et en tire les forces et les faiblesses, ainsi que quelques suggestions et idées d'améliorations.

## 4.1 Etude de cas

Cette section a pour but d'illustrer, au travers d'une étude de cas, l'outil développé au chapitre 3. Le cas choisi est celui de Signes de Sens, entreprise brièvement présentée à la section 1.2.5.

Dans un premier temps (section 4.1.1) il sera fait une présentation plus précise et plus complète de l'entreprise afin de cerner au mieux l'entièreté et la complexité de ses activités.

Dans un second temps (section 4.1.2) l'outil sera utilisé pour modéliser le cas choisi. A défaut de pouvoir faire utiliser l'outil à l'entreprise elle-même, le cas sera traité par mes soins.

### 4.1.1 Présentation du cas

Signes de Sens est une entreprise sociale dont le but est de faciliter l'intégration, dans la société, des personnes en situation de handicap.<sup>[22]</sup> Elle cherche à réduire le fossé existant entre les personnes souffrant d'un handicap et la société de manière générale. « Cette initiative est née de la rencontre entre un entendant et un sourd, le constat d'une limite dans l'offre culturelle adaptée et l'envie de faire changer les choses. »<sup>[22]</sup>

L'entreprise propose ainsi plusieurs produits tels qu'un jeu de société pour apprendre la langue des signes, des histoires pour enfants à mimer ou encore une application dictionnaire français - langue des signes et des services tels que des ateliers et formations (pour l'accueil des publics atteints de handicap, l'apprentissage de la langue des signes, la collaboration avec des personnes atteintes de surdité, etc.), des médiations (envoi de personnes sourdes professionnelles pour assurer des spectacles bilingues, des visites de musées, etc.), des interventions (auprès d'organismes demandeurs afin de travailler avec eux pour les aider à adapter des projets à des publics atteints de handicap), ainsi qu'un studio de production (pour la production de médias accessibles à tous). En plus de cela, Signes de Sens a également d'autres projets en cours tels que l'intégration de technologies tactiles dans les musées, l'aide à l'adaptation d'une bibliothèque aux publics sourds ou encore l'organisation de rencontres avec des personnes sourdes.<sup>[22]</sup>

Afin d'assurer toutes ces activités, Signes de Sens s'entoure d'un réseau de partenaires lui permettant d'avoir accès à des savoirs et des ressources dont elle ne dispose pas. L'entreprise dispose également d'une communauté de testeurs pour ses prototypes d'outils et compte un certain nombre de bénévoles.<sup>[22]</sup>

Les financements de l'entreprise proviennent en partie de subsides et celle-ci songe à se tourner vers l'auto-financement afin d'assurer la pérennité de ses projets.<sup>[6]</sup>

### 4.1.2 Illustration

Les figures 4.1 et 4.2 illustrent l'utilisation de l'outil de modélisation au travers du cas Signes de Sens. Les informations à disposition n'ont pas toujours suffi à remplir le canevas, c'est pourquoi certains blocs peuvent paraître un peu vides. C'est notamment le cas du bloc *Coûts socio-environnementaux* qui est, lui, totalement vide. Ceci dit, peut-être l'entreprise n'a-t-elle réellement aucun impact négatif. Cela devrait d'ailleurs être l'objectif de toute entreprise, sociale ou non.

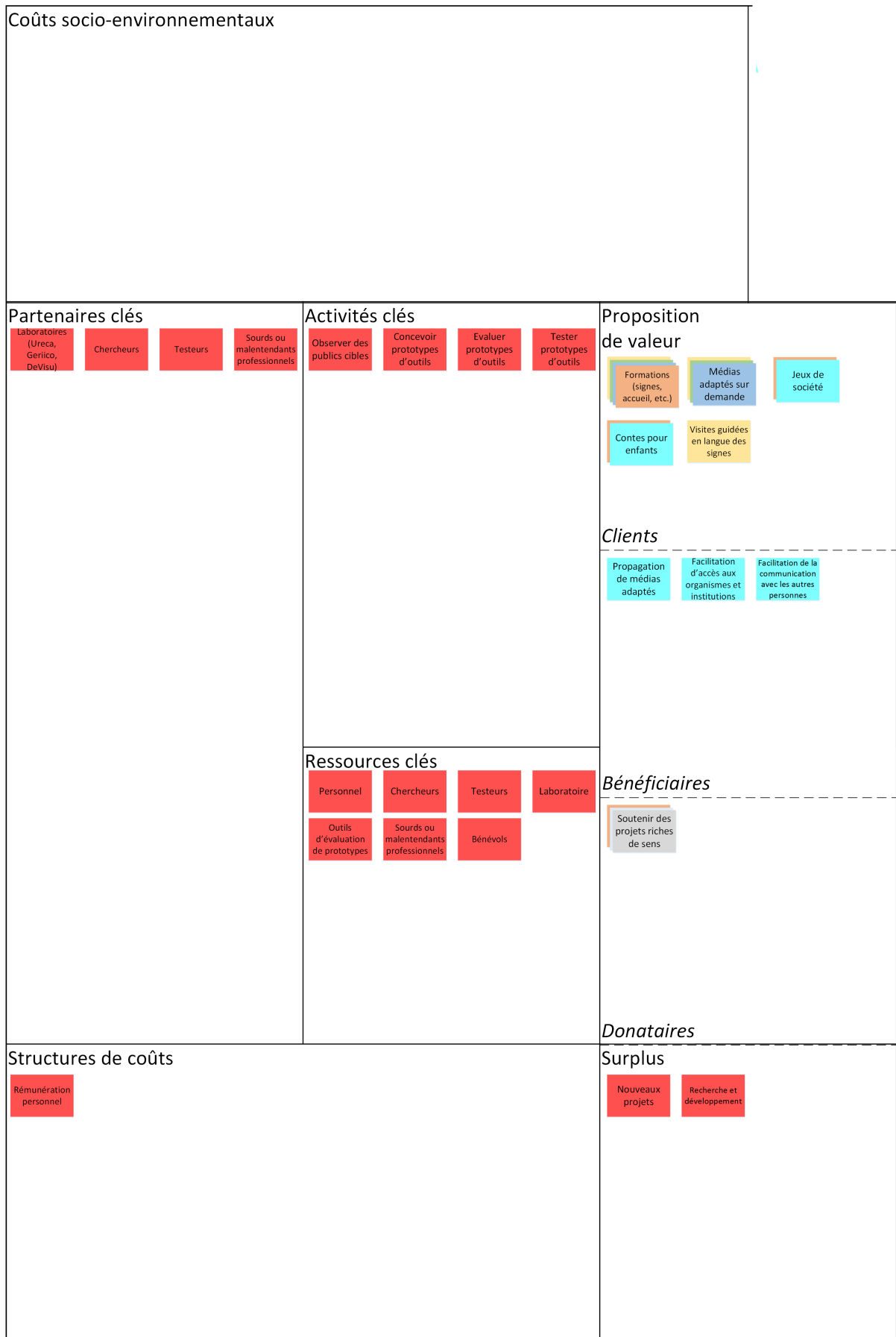


FIGURE 4.1 – Illustration de l’outil - Signes de Sens - Partie I

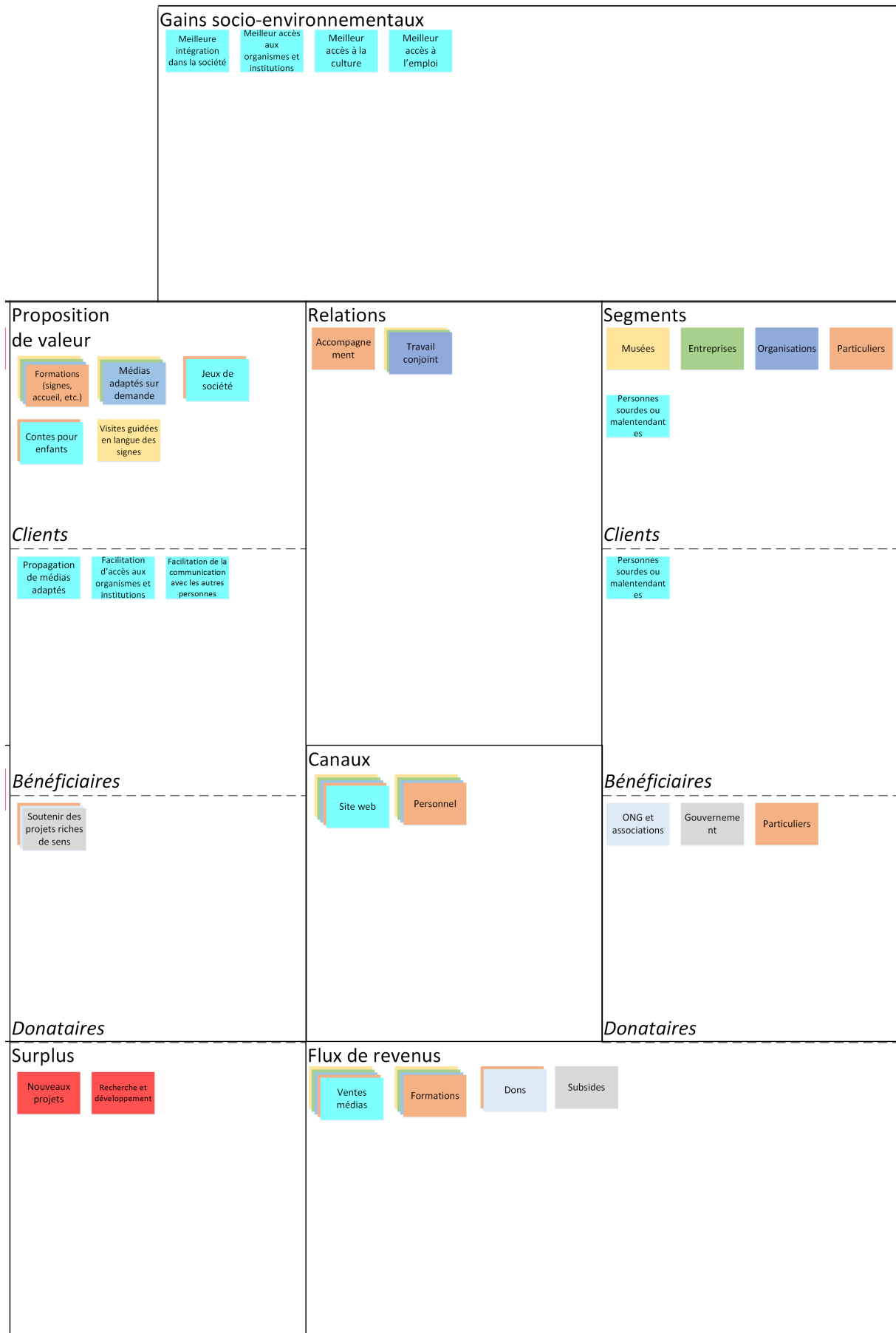


FIGURE 4.2 – Illustration de l’outil - Signes de Sens - Partie II

Un code couleur a été utilisé pour représenter les différents segments et les éléments des autres blocs qui s'y rapportent. La superposition de plusieurs éléments de couleurs différentes signifie que les segments des couleurs correspondantes sont tous concernés par l'élément représenté. Du côté gauche du canevas on utilise une seule couleur car les éléments qui se trouvent là concernent, de manière générale, tous les segments. Utiliser le même code couleur qu'à droite aurait rendu le modèle un peu trop lourd.

## 4.2 Analyse de l'outil

Cette section a pour but d'analyser les forces et les faiblesses que présente l'outil et qui ont été remarquées lors de son utilisation pour le cas présenté ci-avant. Le manque d'informations auquel il a fallu faire face pour la réalisation de l'étude de cas rend l'illustration de certains concepts un peu pauvre et d'autres cas devraient être traités pour essayer de mettre à mal ces concepts et éprouver leur utilité. Par manque de temps, ceci ne sera pas fait dans ce mémoire, mais une validation correcte l'exigerait cependant.

Tout d'abord, la section 4.2.1 présentera les forces de l'outil. Ensuite, la section 4.2.2 en présentera les faiblesses. Enfin, la section 4.2.3 fera part d'autres remarques et suggestions.

### 4.2.1 Forces

Les paragraphes qui suivent présentent les forces de l'outil constatées lors de la réalisation de l'étude de cas. La liste n'est peut-être pas exhaustive, certaines forces de l'outil pouvant être mises en évidence au travers d'autres études de cas.

**Complétude** L'outil semble relativement complet et permet de représenter correctement la majeure partie des aspects d'une entreprise sociale, des bénéficiaires aux impacts sociaux en passant par les dons et l'autonomie financière. Il semble dès lors adapté à des entreprises de ce type.

**Identification des types de segment** Grâce à la division du bloc *segments* il est possible de montrer quel est le ou les rôle(s) d'un groupe de personne. On peut ainsi différencier les bénéficiaires des clients ou encore des donataires. Il est également possible, en doublant un élément, de représenter le fait que plusieurs rôles peuvent être endossés par un même groupe. Par exemple, les personnes sourdes ou malentendantes sont ici à la fois clientes et bénéficiaires. Il est important de pouvoir différencier chacun de ces rôles car on ne traite pas de la même manière les bénéficiaires, les clients ou les donataires.

**Identification des types de proposition de valeur** Une remarque similaire à celle ci-dessus peut être faite pour les propositions de valeur, exceptées celles adressées aux donataires (voir section 4.2.2). En effet, les propositions de valeur pour clients et bénéficiaires semblent être de nature différente et pouvoir les catégoriser ainsi est un atout.

### 4.2.2 Faiblesses

Les paragraphes qui suivent présentent les faiblesses de l'outil notées lors de la réalisation de l'étude de cas. La liste peut donc ne pas être exhaustive et il est possible que d'autres faiblesses soient mises en évidence au travers d'autres études de cas.

**Chevauchement de concepts** Les concepts de *proposition de valeur pour bénéficiaire* et de *gains socio-environnementaux* semblent parfois se chevaucher : certains éléments du modèle correspondent à la fois à l'un et à l'autre. Il serait peut-être intéressant, soit de préciser les concepts, soit d'en supprimer un afin d'éviter une double représentation d'un même élément.

**Utilité du bloc *Propositions de valeur pour donataires*** Peut-être est-ce juste le cas de cet exemple, cependant les éléments retrouvés dans le bloc *proposition de valeur pour donataires* ne semblent pas très originaux et les mêmes risquent de revenir dans les différents modèles d'affaire d'entreprises sociales. Ceci dit, il est possible que certaines

entreprises proposent des contreparties aux dons fait par ses donataires. Mais dans ce cas précis, ne faut-il pas les voir comme des clients ? Il serait intéressant de se pencher sur la question et de vérifier, au travers d'autres cas, l'utilité du concept de *proposition de valeur pour donataires*.

**Utilité du bloc *Surplus*** Encore une fois peut-être est-ce juste lié à l'exemple, mais le bloc *Surplus* ne semble présenter qu'une utilité limitée. Il ne s'intègre pas vraiment dans la mécanique du modèle d'affaire et semble en être détaché. Il serait intéressant d'évaluer ce bloc au travers d'autres cas, présentant peut-être un réinvestissement dans des projets existants, afin de voir s'il présente une réelle utilité.

### 4.2.3 Autres remarques

Les paragraphes qui suivent présentent quelques remarques supplémentaires quant à l'étude de cas menée précédemment ainsi que quelques suggestions pour l'amélioration de l'outil.

**Utilité des coûts socio-environnementaux** Malheureusement, dans le cas traité dans ce mémoire, il n'a pas été possible de démontrer l'utilité du concept de *coûts socio-environnementaux*. En effet, le bloc est resté vide. Cela peut être le fruit d'un manque d'information comme il peut aussi s'agir du fait que l'entreprise n'a pas d'effets néfastes majeurs sur la société et/ou l'environnement. Il serait intéressant de traiter un cas où ce bloc peut être rempli afin de voir s'il est utile ou non.

**Subdivision d'autres blocs** Les blocs *propositions de valeur* et *segments* sont tout deux divisés en trois afin de représenter les différences au sein de ces deux blocs. Peut-être serait-il intéressant d'effectuer une division de ce genre pour d'autres blocs tels que les *relations client* ou encore les *canaux*. Pour le premier, l'idée émane simplement du fait que les trois types de segments ne sont pas traités de la même manière, les relations entretenues peuvent donc différer pour ces trois types. Une réflexion analogue est effectuée pour les canaux, bien qu'il ne semble pas que des canaux très différents doivent être utilisés pour les différents segments. Ceci dit, la question mérite d'être considérée et un travail plus approfondi devrait être effectué ici.



# Chapitre 5

## Futures recherches

**Etude approfondie des bénéficiaires** A l'instar du Value Proposition Canvas, il pourrait être intéressant d'imaginer un outil centré sur les bénéficiaires et les propositions de valeur qui leur sont faites afin d'avoir une connaissance approfondie de ces derniers et des difficultés qu'ils rencontrent au quotidien.

**Evaluation de canevas** L'évaluation de canevas est un sujet sur lequel j'avais travaillé pendant mon stage. L'idée était d'établir, pour chaque bloc du canevas développé alors, une liste de critères permettant d'évaluer les éléments du bloc et de déterminer s'ils étaient pertinents et cohérents pour une entreprise sociale. Ainsi il est possible d'évaluer chaque bloc et de déterminer ce qu'il faut améliorer. De plus, il est également possible d'évaluer le canevas dans son entièreté sur base de l'évaluation individuelle de chaque bloc.

**Outil de modélisation informatisé** A l'image d'outils existants pour le Business Model Canvas, il pourrait être développé un outil de modélisation informatisé permettant aux entreprises sociales de créer leurs modèles sur ordinateur (ou smartphones et tablettes). L'idée serait qu'un tel outil offre des facilités pour la création, la modification et la gestion des modèles d'affaire. Idéalement il proposerait des fonctionnalités annexes telles que des annotations sur les post-it virtuels, des estimations de revenus et autres.

Un prototype d'un tel outil a été réalisé lors de mon stage. Il comprenait en outre un volet dédié à l'évaluation de canevas évoquée ci-dessus. Pour chaque bloc, l'utilisateur avait la possibilité d'évaluer les critères sur une échelle de 1 à 5 (1 étant une mauvaise évaluation et 5 une bonne). Après cette évaluation, un curseur indiquait sur une règle colorée si le bloc était plutôt évalué positivement ou non. Les projets futurs incluait une règle colorée générale pour évaluer l'entièreté du canevas et des possibilités d'annotations.

Les figures 5.1 et 5.2 montrent respectivement les volets de modélisation et d'évaluation de l'outil développé lors de mon stage. L'outil de modélisation utilisé alors diffère de celui développé dans ce mémoire, ce qui explique un agencement différent des blocs et l'absence de certains concepts.

<b>Key Partners</b> Type your element here... <ul style="list-style-type: none"> <li>Partner 1 (X)</li> <li>Partner 2 (X)</li> </ul>	<b>Key Activities</b> Type your element here... <ul style="list-style-type: none"> <li>Activity 1 (X)</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> Type your element here... <ul style="list-style-type: none"> <li>Value proposition 1 (X)</li> <li>Value proposition 2 (X)</li> <li>Value proposition 3 (X)</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b> Type your element here... <ul style="list-style-type: none"> <li>Relationship 1 (X)</li> </ul>	<b>Customer Segments</b> Type your element here... <ul style="list-style-type: none"> <li>Segment 1 (X)</li> <li>Segment 2 (X)</li> </ul>
<b>Key Ressources</b> Type your element here... <ul style="list-style-type: none"> <li>Ressource 1 (X)</li> <li>Ressource 2 (X)</li> </ul>		<b>Channels</b> Type your element here... <ul style="list-style-type: none"> <li>Channel 1 (X)</li> </ul>		
<b>Social Risks</b> Type your element here... <ul style="list-style-type: none"> <li>Risk 1 (X)</li> <li>Risk 2 (X)</li> </ul>			<b>Social Benefits</b> Type your element here... <ul style="list-style-type: none"> <li>Benefit 1 (X)</li> <li>Benefit 2 (X)</li> </ul>	

FIGURE 5.1 – Outil de modélisation informatisé - Volet de modélisation










<b>Key Partners</b> X Type your criterion here...  <ul style="list-style-type: none"> <li>Our partners goals are aligned with ours (X)</li> <li>Our partners are locals (X)</li> <li>Our partners are paid fair prices (X)</li> </ul>	<b>Key Activities</b> X Type your criterion here...  <ul style="list-style-type: none"> <li>Our activities do no harm to people and society (X)</li> <li>The working conditions are good (X)</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> X Type your criterion here...  <ul style="list-style-type: none"> <li>Our value propositions enable a positive social impact (X)</li> <li>Our proposition values are adapted to beneficiaries (X)</li> <li>Our prices are fair (X)</li> <li>Our value proposition are reliable (X)</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b> X Type your criterion here...  <ul style="list-style-type: none"> <li>We are close to our beneficiaries (X)</li> <li>We help beneficiaries by empowering them (X)</li> <li>We monitor the impact of our goods and services (X)</li> </ul>	<b>Customer Segments</b> X Type your criterion here...  <ul style="list-style-type: none"> <li>Our beneficiaries really need help (X)</li> <li>Our beneficiaries needs are taken into account (X)</li> </ul>
<b>Key Ressources</b> X Type your criterion here...  <ul style="list-style-type: none"> <li>Our employees share the enterprise vision (X)</li> <li>Our employees are locals (X)</li> <li>Our employees have fair salaries (X)</li> <li>Our employees are well-treated (X)</li> </ul>		<b>Channels</b> X Type your criterion here...  <ul style="list-style-type: none"> <li>Our channels goals are aligned with ours (X)</li> <li>Our channels are locals (X)</li> <li>Our channels are paid fair prices or can acquire our goods at fair prices (X)</li> <li>Our beneficiaries can all be reached by our channels (X)</li> </ul>		
<b>Social Risks</b> X Type your criterion here...  <ul style="list-style-type: none"> <li>Not a lot of people are negatively impacted by our activity (X)</li> <li>Our business doesn't create any social problem (X)</li> </ul>			<b>Social Benefits</b> X Type your criterion here...  <ul style="list-style-type: none"> <li>A lot of people are positively impacted by our activity (X)</li> <li>Our business solve or help solving a social problem (X)</li> </ul>	

FIGURE 5.2 – Outil de modélisation informatisé - Volet d'évaluation

# Conclusion

Ainsi se termine ce mémoire. Ce dernier avait pour but le développement d'un outil de modélisation d'affaire pour les entreprises sociales. Le processus a été décomposé en quatre étapes.

Dans un premier temps, il a fallu s'intéresser à la notion même d'entreprise sociale. Il était en effet nécessaire de préciser ce qu'était une entreprise sociale avant de proposer un outil qui y soit adressé.

Dans un second temps, ce sont les outils déjà existants qui ont été présentés. Il était important de présenter ces derniers afin de comprendre ce qui existait déjà et d'en analyser les points forts et les points faibles.

C'est cette analyse qui, dans un troisième temps, a permis de construire un outil plus adapté. Les concepts jugés importants ont été repris, tandis que les autres ont été laissés. Chaque décision a été justifiée afin qu'il soit possible de comprendre les choix qui ont menés à l'outil proposé. Les différents concepts ont été ensuite intégrés au sein d'un méta-modèle de l'outil décliné ensuite en un outil graphique.

Enfin, dans un quatrième temps, l'outil développé a été analysé au travers d'une étude de cas afin d'en retirer les points forts et les points faibles. Cette étape étant bien entendu nécessaire afin de montrer que l'outil n'est pas parfait et que des améliorations peuvent encore être faites.

Un dernier point a été abordé pour ouvrir des pistes de recherches futurs, notamment sur des outils annexes ou encore informatisés.

# Bibliographie

- [1] Carlo BORGAZA, Giulia GALERA, Rocío NOGALES et PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT. REGIONAL BUREAU FOR EUROPE AND THE COMMONWEALTH OF INDEPENDENT STATES : *Social Enterprise : A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation : an Examination of the Concept and Practice in Europe and the Commonwealth of Independent States*. UNDP Regional Bureau for Europe and the Commonwealth of Independent States, 2008. ISBN 9789295042780.
- [2] J. Gregory DEES : The Meaning of "Social Entrepreneurship", octobre 1998.
- [3] Loïc DORGERET : Entretien téléphonique, novembre 2013. Fondateur et Directeur Général de Victory Consulting (FR).
- [4] Boris FRITSCHER : Business Model Designer From Sticky Notes to Screen Interaction. Mémoire de D.E.A., Université de Lausanne, décembre 2008.
- [5] GRAMEEN BANK : <http://www.grameen-info.org/>. Consultation : juillet 2014.
- [6] Julie HOURIEZ : Entretien téléphonique, octobre 2013. Membre de Signes de Sens (Secteur Développement et Production).
- [7] KICKSTART : <http://www.kickstart.org/>. Consultation : août 2014.
- [8] Johanna MAIR et Ignasi MARTÍ : Social entrepreneurship research : A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1):36–44, février 2006.
- [9] Ash MAURYA : <https://leanstack.com>. Consultation : juin 2014. Création d'un compte nécessaire.
- [10] Ash MAURYA : <http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas/>, février 2012. Consultation : juin 2014.
- [11] Claude MICHAUD : Comparatif de canevas de construction de modèles d'affaires. août 2013.
- [12] Laura MICHELINI : *Social Innovation and New Business Models*, chapitre Corporate Social Entrepreneurship and New Business Models, pages 19–35. Springer, 2012.
- [13] Alexander OSTERWALDER : Business Model Generation website. <http://www.businessmodelgeneration.com>. Consultation : juin 2014.
- [14] Alexander OSTERWALDER : What is a Business Model? <http://businessmodelalchemist.com/blog/2008/07/what-is-business-model-2.html>, juillet 2008. Consultation : juillet 2014.

- [15] Alexander OSTERWALDER : How to systematically build Business Models beyond profit. <http://fr.slideshare.net/Alex.Osterwalder/business-models-beyond-profit-social-entrepreneurship-lecture-wise-etienne-eichenberger-iqbal-quadir-grameen-bank-grameen-phone>, août 2009. Consultation : juillet 2014.
- [16] Alexander OSTERWALDER : Achieve Product-Market Fit with our Brand-New Value Proposition Designer Canvas, août 2012. Consultation : juillet 2014.
- [17] Alexander OSTERWALDER et Yves PIGNEUR : *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley Desktop Editions. Wiley, 2010. ISBN 9780470901038.
- [18] Yves PIGNEUR : Powerpoint, décembre 2004.
- [19] Yves PIGNEUR : Cours d'e-Business. Université de Lausanne, 2013.
- [20] Christian SEELOS et Johanna MAIR : Social entrepreneurship : Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48:241–246, 2005.
- [21] SEKEM : <http://www.sekem.com/>. Consultation : juillet 2014.
- [22] SIGNES DE SENS : <http://www.signesdesens.org>. Consultation : juillet 2014.
- [23] SOCIAL BUSINESS MODELS : <http://www.socialbusinessmodels.ch>. Consultation : juin 2014.
- [24] SOCIAL INNOVATION LAB : <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com>. Consultation : juillet 2014.
- [25] Chitvan TRIVEDI et Daniel STOKOLS : Social Enterprises and Corporate Enterprises : Fundamental Differences and Defining Features. *Journal of Entrepreneurship*.
- [26] Rowan YEOMAN, Dave MOSKOVITZ et AKINA FOUNDATION : <http://sociallean-canvas.com>. Consultation : juin 2014.
- [27] Muhammad YUNUS : *Building Social Business : The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. Public Affairs, 2010. ISBN 9781586488635.
- [28] Muhammad YUNUS, Bertrand MOINGEON et Laurence LEHMANN-ORTEGA : Building Social Business Models : Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43:308–325, 2010.
- [29] Shaker A. ZAHRA, Eric GEDAJLOVIC, Donald O. NEUBAUM et Joel M. SHULMAN : A typology of social entrepreneurs : Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24:519–532, 2009.