

## **Le "Business model" social : entre impératif de pérennité et logique de création de valeur sociale durable**

## **The social business model : towards a reconciliation between sustainability and creation of sustainable social value**

**KHASSAL Hicham**

Docteur en sciences économiques et de gestion FSJES Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah,

Laboratoire de recherche sur l'entreprise et le développement local (LAREDEL). MAROC

**REHIOUI Mourad**

Doctorant Enseignant EST Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah,

Laboratoire de recherche sur l'entreprise et le développement local (LAREDEL). MAROC

## Résumé

L'entreprise sociale se présente comme un concept hybride combinant les caractéristiques organisationnelles des entreprises avec logique de maximisation des profits et aux organismes sans but lucratif dont la raison d'être est la satisfaction d'objectifs sociaux. Ce qui rend le terrain fertile à l'émergence de tensions entre missions sociales et missions économiques. Avec la création de valeur sociale au cœur de l'organisation il n'est pas surprenant que l'évolution de l'entreprise sociale, par opposition à son homologue commerciale traditionnelle, nécessite l'adoption d'une logique différente, ou d'un business model. Cet article vise à expliquer comment la valeur sociale peut être créée et captée par le « business model » social.

**Mots clés :** entrepreneuriat social, entreprise sociale, mission sociale, business model, business model social.

## Abstract

The Social Enterprise is a hybrid concept combining the organizational characteristics of firms with logic of maximizing profits and non-profit organizations whose reason for being is the satisfaction of social objectives. What makes the fertile ground for the emergence of tensions between social missions and economic missions. With the creation of social value in the heart of the organization, it is not surprising that the evolution of the social enterprise, by opposition to his counterpart traditional commercial, requires the adoption of a different logic, or a business model. This article aims to explain how the social value can be created and captured by the social business model.

**Key words:** social entrepreneurship, social enterprise, social mission, business model, business model social.

## Introduction

L'entrepreneuriat social est décrit comme les « activités et les processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les opportunités afin d'accroître la richesse sociale, en créant de nouvelles entreprises ou en gérant les organisations existantes de manière innovante » (Zahra et al., 2009:5). Par conséquent, l'entreprise sociale est présentée comme un hybride combinant les caractéristiques organisationnelles des entreprises avec logique de maximisation des profits et aux organismes sans but lucratif dont la raison d'être est la satisfaction d'objectifs sociaux. Ce qui rend le terrain fertile pour l'émergence de tensions entre missions sociales et missions économiques (Yunus et coll., 2010 ; Doherty et al., 2014 ; Smith et al., 2013).

Avec la création de valeur sociale au cœur de l'organisation (Yunus et coll., 2010 ; Choi et Majumdar, 2014), il n'est pas surprenant que l'évolution de l'entreprise sociale, par opposition à son homologue commerciale traditionnelle, nécessite l'adoption d'une logique différente, ou d'un modèle d'affaires, qui peut expliquer comment la valeur sociale peut être créée et captée (Muller, 2012). « Si le « business model » est le principal vecteur de création de valeur sociale et si la création de valeur sociale est au cœur de l'entrepreneuriat social, il devient crucial de comprendre les mécanismes du « business model » de l'entrepreneur social », explique Muller (2012:107). En général, un modèle d'affaires fait référence au « schéma avec lequel une entreprise mène ses activités » (Osterwalder & Michael Ballé; 2005:2).

Bien que le terme n'est pas explicitement mentionné, le concept de modèle d'entreprise (business model) a fait sa première apparition dans un article académique en 1957 où il a été utilisé comme un jeu d'entreprise qui a servi aux fins de formation de cadres (Clark, Malcolm, & Ricciardi, 1957 ; Zott, Amit, & Massa, 2011; DaSilva & Trkman, 2014). Plus tard en 1960, le terme « business model » est apparu pour la première fois dans le titre et le résumé d'un document à consulter par les enseignants pour s'adapter à l'évolution technique (Jones, 1960 ; Zott et al., 2011 ; DaSilva et Trkman, 2014). Ce n'est qu'à la fin des années 1990 que la popularité du terme a pris de l'importance avec l'arrivée de l'internet, des industries en expansion et des organismes dépendants des technologies, et la croissance rapide intervenue dans les pays émergents et l'intérêt croissant envers les marchés BOP (bas de la pyramide). La majorité des publications ont cependant été consacrées au domaine de « l'e-business » (Zott et al., 2011 ; Osterwalder & Michael Ballé.; 2005; Morris, Schindehutte & Allen, 2005 ; Lambert, 2006).

Le concept « business model » a attiré l'attention des universitaires et des praticiens qui viennent d'horizons différents et qui ont différents points de vue, et d'intérêts de recherche

(Pateli & Giaglis, 2003 ; Chicago, Wallnöfer & Hacklin, 2014). D'un côté, il y a eu un accord entre les chercheurs et les praticiens sur la contribution et la pertinence du "Business model" comme un outil qui aide les gestionnaires à saisir, comprendre, communiquer, concevoir, analyser et modifier la logique métier de leur entreprise (Osterwalder & Michael Ballé., 2005 ; Baden- Fuller & Morgan, 2010 ; Pateli & Giaglis, 2003). Sur un autre côté, un examen de la documentation révèle que le « business model » que les tentatives pour parvenir à une définition universelle ont échoué. Le terme a été conceptualisé et analysé de plusieurs façons (qui sont parfois difficiles à concilier) et avec différents degrés de profondeur basées sur le point de vue des chercheurs et la portée de leurs intérêts (Lambert, 2008; Shafer, Smith et Linder, 2005; Osterwalder & Michael Ballé., 2005; Zott et al., 2011; Lambert & Davidson, 2012; George et Bock, 2011).

Le résultat est que le « Business model » est en grande partie de la littérature en développement dans des silos où des définitions idiosyncrasiques sont utilisées par les chercheurs dans différents champs. En d'autres termes, le « Business model » dans son utilisation actuelle n'est pas un concept, mais de nombreux concepts (Zott et al., 2011). Des définitions divergentes du « Business model » ont ainsi été avancées accentuant davantage l'ambiguïté et la dispersion (plutôt que la convergence de points de vue) et entravant les progrès de la recherche (Lambert, 2006; Shafer et al., 2005; Osterwalder & Michael Ballé, 2005 ; Zott et al., 2011). Les chercheurs sont donc invités à adopter des notions plus claires et plus précises et la terminologie pour décrire leurs principaux sujets d'analyse, qui guideraient éventuellement leur compréhension des fondements théoriques du « Business model », ses antécédents et ses conséquences, et les mécanismes par lesquels il fonctionne (Zott et al., 2011).

Dans cet article, le « Business model » social est présenté comme une typologie distincte. La première partie comprend une représentation d'une pléthore de définitions de « Business model », éventuellement mettre en lumière la relation entre les « Business model » et d'autres modalités de gestion telles que la stratégie, en plus d'autres concepts pour définir la nature du phénomène (comme l'évolution du « Business model »). La partie se termine par la description de l'état actuel de la recherche dans le domaine. La deuxième partie associe ensuite la littérature sur l'entrepreneuriat social et la littérature sur le "Business model" commercial pour construire une vision statique du "Business model" sociale et de spécifier ses composantes et ce afin de répondre à notre questionnement : Comment la valeur sociale peut-elle être créée et captée par le « business model » d'une entreprise sociale ?

## **1. Le concept de « Business model » : une revue de littérature**

« [Les « Business model » ] sont, dans l'âme, et dans les histoires... des histoires qui expliquent comment les entreprises fonctionnent » (Magretta: 2011:87). Doz et Kosonen (2010) font la distinction entre les définitions subjectives et les définitions objectives de l'expression. Subjectivement, un « Business model » est considéré comme une représentation conceptuelle et cognitive collective, des descriptions et des cadres basée sur comment le management des entreprises dessine une théorie qui établit des limites pour l'entité, et décrit en outre comment elle crée de la valeur, et organise sa structure interne et sa gouvernance (Doz & Kosonen, 2010 ; Zott et al., 2011). Mair et Schoen (2005:3), par exemple, décrivent un modèle d'affaires comme un terme qui présente une « simplification d'une entreprise existante ou planifiée ». Il reflète la logique de l'entreprise (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) ou la justification de la manière dont une organisation crée, transmet et capture la valeur (Osterwalder & Michael Ballé 2005).

Objectivement, un modèle d'affaires fait référence à "ensembles de relations opérationnelles structurées et interdépendantes entre l'entreprise et ses clients, fournisseurs, partenaires et autres parties prenantes, et interagissant avec ses unités et services internes (les fonctions, le personnel, les unités d'exploitation, etc.). Ces relations « réelles » sont définies dans des procédures ou des contrats et (souvent) intégrées dans des routines d'actions tacites » (Doz & Kosonen, 2010: 371-372). Du point de vue objectif un « Business model » est donc considéré comme une architecture ou un modèle structurel (Zott et al, 2011) qui guide la conception et la réalisation de la structure de l'entreprise et des systèmes constituant la forme physique et opérationnelle d'une organisation pour créer un avantage concurrentiel durable (Osterwalder & Michael Ballé., 2005, Morris et al, 2005).

Un bon « Business model » en tant que tel détermine quels segments du marché devraient être ciblés; quels avantages le produit/service fournira-t-il au client, quelles technologies seront intégrées et comment peuvent-elles être le mieux assemblées et offertes au client; et comment les revenus et les coûts de structure de l'entreprise devraient-ils être conçus (et, si nécessaire, modifiés); et comment la valeur est-elle prise et comment l'avantage concurrentiel est-il soutenu (Teece, 2010).

Au fil du temps, les chercheurs ont proposé plusieurs définitions du « Business model », qui ont largement varié qui convertissent l'innovation en valeur, de la circulation de l'information et des ressources, des recettes pour les activités des entreprises qui intègrent la conception organisationnelle et de la stratégie transactive qui reflètent l'ensemble des transactions, la valeur du réseau, les structures, et enfin les processus qui sont dirigés vers l'exploitation de

l'opportunité (George & Bock, 2011; Zott et al., 2011; Klang et al., 2014). (Tableau 1) résume ces thèmes ; qui - comme indiqué- se chevauchent hautement. Les chercheurs conviennent que l'absence d'une compréhension universelle ou la définition du concept de « Business model » a donné lieu à l'interprétation et par conséquent à l'application erronée de l'expression, à la fois par les praticiens et les chercheurs. Cette perplexité devant une définition commune est également associée à la mystification entre la notion de « Business model » et d'autres concepts tels que la stratégie (Zott et al., 2011 ; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010 ; DaSilva & Trkman, 2014).

**Le tableau (1) : Résumé thématique des définitions des « business models »**

Perspective	Définition
Récit	"["Business model" ] sont, dans l'âme, des histoires... des histoires qui expliquent comment les entreprises travaillent"- Magretta (2011:87).
	BM est un outil conceptuel qui contient un ensemble d'éléments et leurs relations et permet une expression de la logique de l'entreprise pour gagner de l'argent. C'est une description de la valeur d'une société offerte à un ou plusieurs segments de clients et de l'architecture de l'entreprise et son réseau de partenaires pour la création, le marketing et la prestation de cette valeur et la relation avec le capital afin de générer des sources de revenus durables et rentables' - Osterwalder (2004 : 15)
	Le "Business model" est "la traduction des questions stratégiques, telles que le positionnement et les objectifs stratégiques en un modèle conceptuel qui affirme explicitement la façon dont l'entreprise fonctionne" - Osterwalder (2004 : 2)
	BM est un outil pour analyser et communiquer les choix stratégiques. Il peut être conceptualisé comme un ensemble d'activités interdépendantes ou de mécanismes/d'outils de création/livraison de valeur. Lambert et Davidson, (2012).
	Le "Business model" est une représentation sous-jacente de l'entreprise et la logique de base des choix stratégiques pour la création et la capture de la valeur dans un réseau de valeur. - Shafer et al. (2005)
	Le "Business model" est un terme 'sketchy' qui présente "une simplification d'une entreprise existante ou planifiée - Mair et Schoen (2005 : 3).
	Le "Business model" fait référence à "la logique de l'entreprise de la façon dont elle fonctionne et comment elle crée de la valeur pour ses parties prenantes (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010:196).
Conversion de l'innovation en valeur	Le "Business model" offre "un cadre cohérent qui prend les caractéristiques et le potentiel intrant et les convertit pour les clients et les marchés en produits économiques" - Chesbrough et Rosenbloom, 2002 : 532).

	BM est un mécanisme pour transformer les idées en produits à un Coût raisonnable - Baden-Fuller et Morgan (2010).
Structure transactive	Le "Business model" fait référence aux "jeux de fonctionnement interdépendants et structurés des relations entre une entreprise et ses clients, fournisseurs, concurrents, partenaires et autres parties prenantes, et entre ses unités et services internes (fonctions, le personnel, les unités d'exploitation, etc.). Ces relations "réelles" sont définies dans des procédures ou des contrats et intégrés dans l'action (souvent) par des routines tacites" - Doz et Kosonen (2010 : 371-372)
	Un Business model permet "d'élucider la façon dont une organisation est liée aux intervenants externes, et comment ils s'engagent dans des échanges économiques avec eux pour créer de la valeur pour tous les partenaires de l'échange (Amit et Zott (2007 : 181).
Système d'activités	BM est l'ensemble des activités d'une entreprise effectuée, comment elle les effectue et quand elle les effectue de manière à créer de la valeur à la clientèle, de qualité supérieure, et se mettre dans une position de valeur appropriée - Afuah (2004).
Flux d'informations et de ressources	BM est une "représentation concise de la manière dont un ensemble inter relié de variables de décision dans les domaines du capital-risque, la stratégie, l'architecture et l'économie sont abordées pour créer un avantage concurrentiel durable dans des marchés définis" Morris et al. (2005 ; 727).
Création de la valeur en réseau	Le "Business model» fait référence à une "série de capacités qui sont configurées pour permettre la création de valeur compatible avec les objectifs stratégiques de développement économique ou social". Seelos et Mair (2007 : 53).
	Le "Business model "fait référence à "la conception par laquelle une organisation convertit un ensemble donné de choix stratégiques - sur les marchés, les clients, les propositions de valeur, et utilise une architecture de l'organisation, de personnes, de compétences, de processus, de culture et des systèmes de mesure - pour créer et saisir cette valeur" - Smith, Binns & Tushman (2010 : 450)
Centré sur l'opportunité	Le "Business model" est "la conception de structures organisationnelles qui adoptent une opportunité commerciale". - George et Bock (2011:86)

Source : auteur

Zott et al. (2011) expliquent que les conceptualisations contrastées du terme « Business model » partagent un certain nombre de thèmes :

- (1) un « Business model » met l'accent sur un niveau du système, une approche holistique pour expliquer la façon dont les entreprises font des affaires ;
- (2) les "Business model" cherchent à expliquer comment la valeur est créée, non seulement la façon dont elle est capturée;

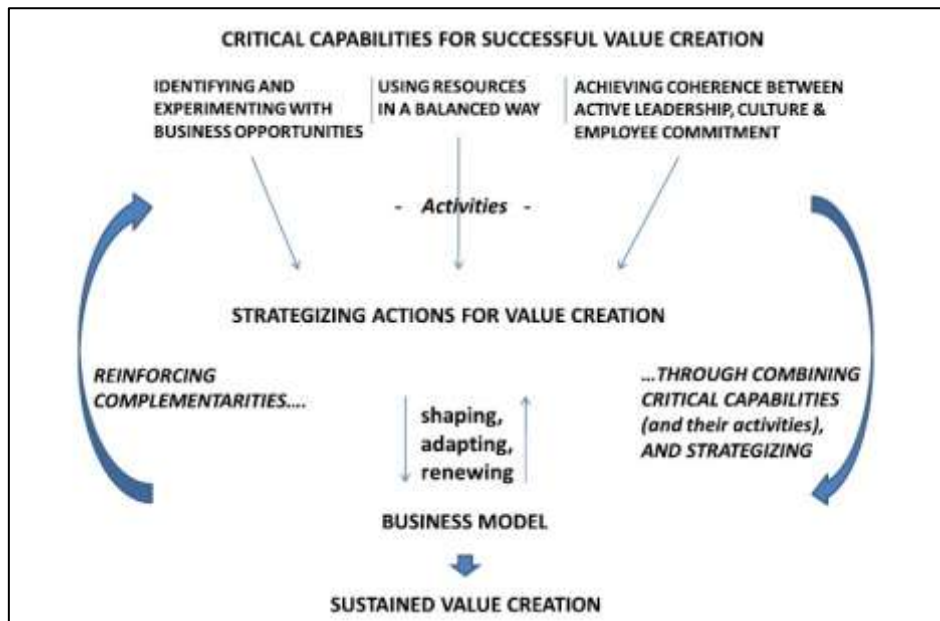
- (3) le « Business model », comme unité d'analyse, est distinct de l'entreprise, du produit, de l'industrie, ou du réseau. Il est centré sur l'entreprise, mais ses limites s'étendent au-delà de cette entreprise et ;
- (4) les activités jouent un rôle important dans la conceptualisation du « Business model ». Construit autour de l'analyse de Zott et coll., la construction de la cartographie du « Business model » doit donc suivre une « *approche systémique globale* » qui intègre toutes les « *activités* » qui se déroulent à « *l'intérieur d'une entreprise et à travers ses limites* » et qui sont orientées vers la « *création et capture de valeur* ».

### 1.1 La relation entre la stratégie et le « Business model »

Les universitaires s'intéressant au concept de « Business model » expliquent qu'une confusion sur le sens et l'utilité du concept a été en partie alimentée par l'incompréhension de la différence entre stratégie et « Business model » (Zott et al., 2011; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, 2010 ; DaSilva & Trkman, 2014). Par exemple la définition de Porter (2001:71) de la stratégie comme « comment tous les éléments de ce qu'une société met semble » se chevauche avec la définition de Magretta (2011:6) du « Business model » comme étant « un système de la manière avec laquelle les parties de entreprise se regroupent ensemble ». Cela explique pourquoi de nombreuses recherches ont, par conséquent, été dédiées pour clarifier l'ambiguïté de la relation entre ces deux notions étroitement liées (DaSilva & Trkman, 2014; Teece, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Bien que certains chercheurs voient le « Business model » comme le reflet de la stratégie réalisée et une traduction des choix stratégiques et des objectifs fixés par la direction de l'entreprise (Casadesus-Masanell & Ricart ; 2010 ; Ostewalder, 2004 ; Osterwalder & Michael Ballé., 2005 ; Zott et al., 2011 ; Sanchez et Ricart, 2010 ; Smith et coll., 2010), d'autres, implicitement ou explicitement voient la stratégie et les choix stratégiques (ou certains de ses éléments tels que la mission, la concurrence, le positionnement, la croissance externe) en tant qu'une partie intégrante du concept de « Business model » (Shafer et al., 2005 ; Mair & Shoen, 2005 ; Morris et al., 2005 ; Hedman et Kalling, 2003). Le travail d'Achtenhagen, Melin et Naldi (2013) propose un cadre par lequel cette confusion a pu être résolue. Dans leur document, Achtenhagen et al.(2013) illustrent les relations entre la stratégie, les capacités dynamiques et le « Business model » dans un cadre qu'ils utilisent pour expliquer comment la « création de valeur durable » est obtenue par le changement de « Business model » qui est à son tour est rendue possible grâce à une combinaison de pratiques stratégiques qui sont alimentées par un ensemble de capacités critiques et dynamique (Figure 1).



### La Figure (1) : Un cadre intégré pour réussir en affaires pour changer de modèle de création de valeur durable



Auteur : Achtenhagen et al. (2013)

Une compréhension approfondie du cadre d'Achtenhagen et al. illustre trois points principaux. Tout d'abord, comme le montre la figure, le cadre présente le « Business model » comme un pont entre la formulation et la mise en œuvre (Zott et al., 2011). En d'autres termes, il traduit ce que l'entreprise vise à devenir (à long terme) par un modèle qui prévoit explicitement la façon dont les fonctions de l'entreprise à un moment donné (ou sur le court terme) (DaSilva & Trkman, 2014). Au début, l'organisation identifie un certain nombre de stratégies de rechange ou un plan éventuel de mesures conçues pour atteindre un objectif particulier; chaque plan nécessitant une logique différente (ou un « *Business model* ») (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

Le « Business model » et la stratégie détiennent deux différentes significations jusqu'à ce que l'organisation choisisse l'un pour être sa « stratégie réalisée ». C'est alors seulement qu'un « Business model » devient un reflet de la stratégie réalisée de l'entreprise en plus d'une traduction du positionnement stratégique et des objectifs stratégiques, dans un système d'activité (Sanchez & Ricart, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart ; 2010; Osterwalder, 2004; Osterwalder & Michael Ballé., 2005). Comme dans le cas de l'entreprise sociale, Smith et al. (2010) attirent l'attention sur une race d'organisations qui exigent l'adoption de « Business model » « complexe » qui leur permet d'apaiser les tensions dues à des stratégies paradoxales émanant d'incohérences ou contradictions inhérentes de leurs missions.

Deuxièmement, la relation entre stratégie et « Business model » est modérée par des capacités dynamiques (Achtenhagen et al., 2013). "Nous maintenons que la stratégie (à long terme) met en place des capacités dynamiques (une perspective à moyen terme) qui ensuite contraignent les « Business model » possibles (présents ou à court terme). Les modèles sont ensuite délimités par les capacités dynamiques" (DaSilva & Trkman, 2014:383).

Les capacités dynamiques font référence à des capacités, de très haut niveau, critiques et difficile à reproduire, qui se manifestent dans la gestion de l'organisation et des processus, et qui permettent à une organisation de s'adapter et changer avec le temps en réponse aux contingences actuelles et futures (Dixon, Meyer et Day, 2014; Achtenhagen et al., 2013). Elles sont « capacités » parce qu'elles permettent aux organisations de s'adapter, d'intégrer et de reconfigurer les compétences, les ressources et les compétences fonctionnelles. Elles sont « dynamiques » parce qu'elles permettent à l'organisation de renouveler ses compétences pour s'ajuster aux évolutions de l'environnement (Dixon et al., 2014). Achtenhagen et al. (2013) expliquent que ces capacités critiques sont étroitement liées à des microfondements ou micropratiques, qui font référence aux activités quotidiennes qui façonnent l'évolution des capacités.

La recherche sur les éléments constitutifs de ces micropratiques ou des routines est encore inexploitée, pourtant Achtenhagen et al. identifient trois catégories principales : une orientation vers l'expérimentation et l'exploitation de nouvelles opportunités d'affaires, une utilisation équilibrée des ressources, et la cohérence entre le leadership, la culture, et l'engagement du personnel.

L'expérimentation et l'utilisation équilibrée des ressources humaines coïncident avec la distinction de Dixon et coll. (2014) entre « l'innovation des capacités dynamiques » (qui a trait à la création de nouvelles capacités à travers l'exploration et la création de nouveaux processus, qui sont soutenus par la recherche, l'expérimentation et la prise de risques, ainsi que la sélection des projets, le financement et leurs mise en œuvre) et de « l'adaptation des capacités dynamiques » (qui se rapportent à l'exploitation et le déploiement des routines et des ressources, qui sont appropriés par l'acquisition, l'internalisation et la diffusion des connaissances existantes, ainsi que la reconfiguration et l'intégration des ressources).

Troisièmement, la mise en couple de l'analyse stratégique avec l'analyse du « Business model » présente à la fois une condition préalable et une explication de l'évolution du « Business model » ; un fin réglage des processus qui implique des changements émergents et volontaires en liaison permanente avec les composants du modèle de base (Demil & Lecoq, 2010; Teece, 2010; Sosna, Trevinyo-Rodríguez, & Velamuri, 2010; Levie et

Lichtenstein, 2010). D'une manière générale, la stratégie est centrée sur l'environnement ou les concurrents, et est à ce titre orientée vers l'optimisation de l'efficacité de l'activité du « Business model » contre l'environnement externe, incluant la possibilité de changer ce système, en modifier l'opportunité sous-jacente, ou chercher de nouvelles opportunités.

Les « Business model », d'autre part, sont centrées sur l'opportunité et se préoccupent principalement de l'adoption d'une configuration spécifique à l'opportunité via un système d'activités (George & Bock, 2011; Chesbrough et Rosenbloom, 2002; Magretta, 2011 ; Zott et al., 2011; Osterwalder & Michael Ballé., 2005). George et Bock (2011) expliquent donc que, la mise en œuvre d'un modèle peut engendrer un changement organisationnel, le « Business model » lui-même n'est pas une description ou une recette pour le changement. Il s'agit plutôt d'une représentation de la logique et des choix stratégiques de l'entreprise pour la création et la capture de valeur dans un réseau de valeurs, et qui est guidée par une logique de gestion, temporelle, et d'ambitions de taille (Hedman et Kalling, 2003 ; Shafer et al., 2005).

Les chercheurs identifient deux approches complémentaires pour la compréhension des « Business model » : vision « statique » et vision « Dynamique / transformationnelle ». L'approche statique met en évidence le modèle comme expliquant la cohérence entre les composantes du « Business model » de base, et sert ainsi les objectifs de construction de typologies et de description des composants d'un « Business model » et leur relation avec la performance d'une entreprise. D'autre part Une approche « transformationnelle/dynamique », qui voit le « Business model » comme outil pour le changement et se concentrant sur l'innovation dans l'organisation, ou dans le modèle lui-même. Dans la vue « transformationnelle », un modèle durable résulte d'un ensemble de raffinements progressifs qui vise à créer une cohérence interne (entre les composantes d'un modèle) et/ou l'adaptation à l'environnement dans lequel le modèle fonctionne (Demil & Lecoq, 2010). Au début des phases d'exploration de l'entreprise, des changements de « Business model » sont requis pour réajuster les conceptualisations initiales du gestionnaire ou des images mentales de leur environnement et l'évolution rapide des marchés, qui ont initialement été développés dans des conditions de forte incertitude.

Plus tard, au stade de la mise en œuvre, les entreprises établies peuvent avoir besoin de renouveler leurs « Business model » afin de faire face à des menaces potentielles pour le maintien de leur capacité à créer de la valeur pour leurs parties prenantes et capturer suffisamment de valeur pour leur entreprise (Sosna et al., 2010). Dans leurs recherches, Demil et Lecoq (2010) concilient les vues « statiques » et les vues « transformationnelles » suggérant que l'évolution des affaires se produit parce que toute entreprise est dans un état permanent de

déséquilibre transitoire où sa viabilité repose sur la capacité de son « Business model » à répondre aux changements émergents et volontaires. Ils utilisent le terme « dynamic consistency » (cohérence dynamique) pour faire référence à la capacité de l'entreprise à anticiper les conséquences du changement et à mettre en œuvre un changement incrémental ou radical afin d'adapter le « Business model », le maintenir ou restaurer une performance durable. Enfin de compte, la « dynamic consistency » souligne que les visions « statiques » et « transformationnelles » du « Business model » ne sont pas contradictoires, mais sont complémentaires et répondent à des objectifs différents.

## 1.2 Les composantes du concept « Business model »

Le concept de « Business model » tourne autour de la valeur orientée vers le client (Zott et al., 2011). À ce titre, l'analyse du concept devrait viser à éclairer notre compréhension de la manière par laquelle l'entreprise offre une réelle valeur ajoutée à ses clients, attire des clients pour qu'ils payent pour la valeur, et convertir ces paiements en bénéfices (Teece, 2010 : 172). Selon Osterwalder (2004) l'objectif principal de la décortication du terme « Business model » en concepts et relations est de créer un langage commun et un modèle de référence que les communautés de praticiens pourraient utiliser pour faire avancer la recherche dans le domaine du « Business model ». Les tentatives de décomposition du concept de "Business model" varient toutefois en fonction de l'approche, la profondeur et la sophistication de l'analyse (Osterwalder, 2004 ; Osterwalder & Michael Ballé., 2005 ; Morris et al., 2005).

Zott et coll. (2011) mettent l'accent sur « la création de valeur en réseau » et soulignent qu'un « Business model » ne peut pas être simplement décrit comme un mécanisme de création de valeur linéaire (qui s'étend des fournisseurs de l'entreprise à ses clients), mais plutôt comme un ensemble interconnecté plus complexe, d'échanges et d'activités entre plusieurs acteurs.

La majorité des recherches en « Business model » est d'accord sur la nécessité de la déconstruction du concept en ensembles d'activités interdépendantes qui sous-tendent le processus de proposition de valeur, de création et d'appropriation, qui sont tous deux activés et limitée par les ressources dont dispose l'entreprise, et plus important encore, sont entraînés ou guidée par des choix stratégiques qui sont faits à des niveaux supérieurs. Mahadevan (2000), par exemple, adopte une vue simplifiée du « Business model » comme une configuration de trois volets qui sont essentiels pour l'entreprise. Le volet de « la valeur » qui identifie la proposition de valeur pour les partenaires d'affaires et les acheteurs ; les « flux de recettes » qui définissent un plan pour assurer la génération de revenus ; et enfin les « flux logistiques » qui abordent les questions liées à la conception de la chaîne

d'approvisionnement. Stähler (2002) aussi déconstruit le « Business model » en quatre composantes qui, à leur tour, expliquent comment l'entreprise crée et enregistre la valeur grâce à son réseau de partenaires.

Ces composants sont le produit, la proposition de valeur, l'architecture de la création de valeur, et le modèle de revenus. Alors que la « proposition de valeur » répond à la question de savoir quelle est la valeur que l'entreprise crée pour ses parties prenantes (clients et fournisseurs), le « produit » répond à la question de ce que l'entreprise vend à ses clients, et l'architecture « création de valeur » décrit la manière dont la valeur est créée par le biais d'une interaction avec plusieurs agents économiques.

Enfin, le modèle de revenus répond à la question de savoir comment une entreprise gagne de l'argent. Johnson, Christensen, et Kagermann (2008) de même conviennent qu'un « Business model » se compose de quatre blocs imbriqués qui se combinent pour créer et livrer la valeur. Il s'agit de la proposition de valeur au client, la formule du profit, les principales ressources et les processus clés. La puissance du modèle découle de l'interdépendance complexe de ses éléments. Demil et Lecoq (2010) identifient trois composantes d'un « Business model » : les ressources et les compétences, la structure organisationnelle et la proposition de valeur. La dynamique du « Business model » provient de l'interaction entre et au sein des composantes du modèle de base.

Ajouter à cela, la composition et l'interaction entre les trois composantes mentionnées ci-dessus, détermine la structure des coûts de l'organisation et les revenus, et par conséquent la viabilité. Morris et al. (2005) adoptent la même approche qui suggère qu'un « Business model » s'articule autour de trois dimensions principales: économique, opérationnelle et stratégique; et chacune implique un ensemble de variables de décision. Les trois dimensions peuvent être présentées de façon hiérarchique dans la mesure où le concept devient plus compréhensif en se déplaçant du niveau économique au niveau opérationnel pour passer à des niveaux plus stratégiques. Le niveau de « profit/économique » est le plus fondamental et porte sur les questions relatives aux sources de revenus, les structures de coûts, les méthodes de tarification, les marges et les volumes attendus.

Le niveau opérationnel indique l'architecture de la configuration d'une entreprise traduite par les processus internes et le design des infrastructures à travers desquels une entreprise crée de la valeur. Les décisions connexes comprennent les flux de ressources, les flux logistiques, la gestion des connaissances, et de la production ou les modes de prestation de services. Enfin, le plan stratégique porte sur des questions relatives à l'avantage concurrentiel et de la

pérennité, telles que l'orientation générale de son positionnement sur le marché, et les opportunités de croissance.

Ici, les éléments de la décision sont : l'identification des parties prenantes, la vision, les valeurs, les réseaux et les alliances, et la création de valeur (Morris et al., 2005). Dans leur travail, Morris et al. (2005) approfondissent davantage l'analyse en développant un cadre conceptuel en six composantes pour caractériser un « Business model » quel que soit le type d'entreprise. Ces composantes sont : Comment créer de la valeur ? Pour qui doit-on créer de la valeur ? Quelle est notre source de compétences ? Comment pouvons-nous nous positionner de façon compétitive ? Comment pouvons-nous générer des revenus ? Combien avons-nous de temps, et quelle est la portée et la taille de nos ambitions ?

Chacune de ces six composantes peut ensuite être analysée sur trois niveaux afin d'expliquer « ce que l'entreprise fait » dans cette composante particulière (niveau de base) et « comment elle le fait » (niveaux règles et propriétaires).

Un autre niveau d'analyse plus sophistiquée est offert par Osterwalder (2004). L'ontologie de son « Business model » représente une des rares tentatives dans le domaine offrant une indication explicite de cette notion par l'identification des éléments, des relations, le vocabulaire, et la sémantique d'un « Business model » en le décomposant en plusieurs niveaux profonds et complexes (Lambert, 2006; Lambert, 2008 ; Zott et al., 2011). Un « Business model » est « un outil conceptuel qui contient un ensemble d'éléments et leurs relations et permet d'exprimer la logique métier d'une entreprise. C'est une description de la valeur qu'une société offre sur un ou plusieurs segments de clients, et de l'architecture de l'entreprise et de son réseau de partenaires pour créer, commercialiser et fournir cette valeur, afin de générer des sources de revenus rentables et pérennes» (Osterwalder, 2004: 15). En se fondant sur la synthèse de la littérature existante, Osterwalder identifie quatre principaux piliers du concept « Business model », le produit, l'interface client, la gestion de l'infrastructure et la gestion financière. Ces quatre piliers à leur tour, se traduisent en neuf blocs ; proposition de valeur, clientèle cible, canal de distribution, la relation, la configuration de la valeur, la compétence de base, réseau de partenaires, la structure de coûts et le modèle de revenus.

Klang et al. (2014) ont mené une analyse quelque peu différente dans laquelle ils regroupent les composantes du "Business model" en trois catégories qui reflètent leur rôle et leurs places; à savoir des artefacts, des mécanismes relationnels et des intervenants externes. Les objets internes sont souvent liés à la mission d'une entreprise, aux objectifs, aux ressources, et aux capacités internes et aux fonctions de base, qui n'influencent pas directement ses relations

avec les intervenants externes. Les mécanismes relationnels, d'autre part, renvoient à un ensemble d'activités interdépendantes qui dépassent les frontières de l'entreprise, et pouvant éventuellement influencer ses relations avec les partenaires externes. Les mécanismes relationnels vont au-delà de toutes les fonctions qui sous-tendent le contenu de l'opération (telles que l'approvisionnement, la production et d'autres flux logistiques) pour inclure des éléments de structure et de gouvernance; qui sont tous liés à l'interface client (la proposition de valeur), à la chaîne de valeur, l'appropriation de la valeur, et la valeur des réseaux. Enfin, les partenaires externes se reportent au marché cible (y compris les parties prenantes, les clients, les fournisseurs et les concurrents) qui existe en dehors des limites de l'entreprise.

Enfin, Casadesus-Masanell et Ricart (2010) s'inspirent des « praticiens » et traitent le « Business model » comme un objectif, comme une entité réelle qui se manifeste dans des boucles causales des choix faits par la direction sur la façon dont l'organisation doit fonctionner, et les conséquences de ces choix.

Les choix faits par la direction sont de trois types; politiques, relatifs aux actifs et relatifs aux structures de gouvernance. Les choix politiques font référence à des plans d'action que l'entreprise adopte pour tous les aspects de son fonctionnement, par exemple les pratiques de rémunération, l'emplacement des installations, ventes et marketing, les politiques de prix ; les choix relatifs aux actifs font référence aux décisions au sujet des ressources tangibles, telles que les installations de machines, la composition de la main-d'œuvre; et les choix en matière de gouvernance font référence à la structure des arrangements contractuels qui confèrent des droits de décision sur les politiques ou les actifs, tels que les contrats d'acquisition. En ce qui concerne les conséquences de ces choix, alors qu'une conséquence « flexible » est très sensible aux choix qui la génèrent, la conséquence « rigide » ne change pas avec les changements qui en sont la cause.

### **1.3 La recherche en « Business model » : état des lieux**

D'une manière générale, les chercheurs reconnaissent que l'objectif final de la recherche en « Business model » est de développer une théorie qui peut aider à expliquer la réussite d'une entreprise (Osterwalder & Michael Ballé, 2005 ; Pateli & Giaglis, 2003; Lambert, 2006). Cependant Lambert (2006) explique que l'avancement de la recherche en "Business model" de la conceptualisation à la théorisation nécessite une approche structurée, fondée sur une combinaison de la recherche inductive et déductive.

Osterwalder et Michael Ballé. (2005) identifient trois catégories de recherches en « Business model » qui peuvent être (mais ne sont pas nécessairement) liés hiérarchiquement. Au premier

niveau, le "Business model" est traité comme un concept global abstrait, où les éléments constitutifs des métamodèles (décrivant toutes les entreprises du monde réel) sont identifiés.

Le deuxième niveau de recherche offre un système de classement où différents métamodèles sont décrits et les caractéristiques communes de chaque type sont définies. Cependant, Lambert (2006) critique la description de la recherche d'Osterwalder et Michael Ballé comme « taxonomique » suggérant que le terme « typologique » comme étant plus typique. Bien que les deux termes soient souvent utilisés de manière interchangeable, les typologies sont des classifications conceptuelles qui sont générées par la recherche déductive tandis que les taxonomies sont générées empiriquement par le biais de la recherche inductive (Bailey, 1994; Lambert, 2006). Enfin, au troisième niveau Osterwalder et Michael Ballé décrivent un « niveau exemplaire » de recherche qui englobe des "Business model" du monde réel ou des conceptualisations et des représentations.

Pateli et Giaglis (2003) proposent aussi un cadre explicatif qui classe la littérature disponible sur les "Business model" en 6 sous-domaines en fonction de l'objectif qu'une recherche cherche à élucider ; les définitions, les composants, les taxonomies, les représentations, les méthodologies de changement et les modèles d'évaluation. Le sous-domaine « définitions » identifie l'objet, la portée et les éléments d'un "Business model", et explique les relations du "Business model" avec d'autres concepts commerciaux, tels que la stratégie et les processus de l'entreprise. Le sous-domaine « composants » a pour objectif d'analyser et de décomposer le concept de "Business model" par ses concepts fondamentaux. Pateli et Giaglis (2003), comme Osterwalder, et Michael Ballé Tucci (2005), se réfèrent au troisième sous-domaine « taxonomies », alors qu'en fait, ils veulent dire typologies (Lambert, 2006; Bailey, 1994). Les trois autres sous-domaines (représentation, méthodologies de changement et les modèles d'évaluation) reflètent un niveau plus avancé de la recherche. Le sous-domaine « représentation » propose un certain nombre d'instruments possibles ou/et de formalisme de représentation pour visualiser les composants principaux d'un "Business model" et leurs interrelations.

Le sous-domaine « méthodes de changement » vise à formuler les lignes directrices et l'identification des étapes et des mesures qui orientent la transformation des "Business model", généralement en matière d'innovation, ou le choix d'un "Business model", à partir d'un ensemble de possibilités disponibles. Enfin, le sous-domaine « modèle d'évaluation » est concerné par l'identification des critères d'évaluation, et la faisabilité et la rentabilité des "Business model" ou de son évaluation par rapport à d'autres cas ou à de meilleures pratiques.



Les chercheurs expliquent que l'examen de la littérature disponible sur le "Business model", et à la lumière de ces classifications et schémas, révèle qu'en dépit de tous les écrits rédigés, la recherche en "Business model" est encore un phénomène jeune et a un long chemin à parcourir avant de pouvoir atteindre la maturité (Osterwalder & Michael Ballé., 2005 ; Lambert, 2006 ; Zott et al., 2011). Il y a un large accord parmi les chercheurs dans le domaine que la majorité des écrits sur le sujet sont des essais de définition (Achtenhagen et al., 2013 ; Baden-Fuller & Morgan, 2010 ; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; DaSilva & Trkman, 2014), et que malgré des efforts considérables, n'ont pas encore pu parvenir à une définition commune du terme ou de ses composants (Zott et al., 2011). La recherche typologique est en hausse (Alter, 2006 ; Alter, 2007 ; Aspara, Lamberg, Laukia & Tikkanen, 2013; Mair et al., 2012). Mais des progrès négligeables ont cependant été réalisés dans la recherche taxonomique (Lambert, 2006), ou des niveaux plus avancés tournant autour de la représentation, les méthodes de changement et/ou les modèles d'évaluation (Pateli & Giaglis, 2003). Pateli et Giaglis (2003) expliquent également que bien que certains chercheurs n'abordent pas un certain nombre de sous-domaines en une seule recherche, il n'existe pas encore de travaux qui parviennent à faire la synthèse de tous les sous-domaines dans une analyse approfondie et complète des "Business model".

## **2 Vers une typologie du "Business model" social**

### **2.1 Le "Business model" social : une conception centrée autour de l'opportunité**

Un "Business model" offre une plate-forme commune de communication qui vise à répondre aux besoins contradictoires d'utilisateurs tels que les universitaires, les gestionnaires et les décideurs, les concepteurs du système d'information et les utilisateurs externes ; chacun d'eux adopte une perspective différente et cherche une portée différente et profonde de l'analyse (Lambert, 2008).

Bien que le domaine de l'entrepreneuriat social ait reçu plus d'attention scientifique, de nombreuses questions sont encore sans réponses en particulier celles qui visent à expliquer comment les entreprises sociales sont en mesure de créer à la fois une valeur sociale et économique (Mair et Shoen, 2005, Khassal et Debbagh, 2018).

Avec un accent particulier sur l'entreprise sociale, l'article actuel présente une réponse à l'appel des chercheurs comme Eckhardt (2013) qui met en lumière la nécessité de faire progresser la recherche taxonomique et typologique afin de lier les caractéristiques spécifiques d'un "Business model" pour des types spécifiques d'opportunités. Les entreprises

socialement motivées qui opèrent dans des environnements difficiles représentent une source importante d'innovation en "Business model" (Casadesus- Masanell & Ricart, 2010).

Dans de la littérature sur le "Business model", l'entreprise sociale est souvent présentée comme un exemple pratique d'une race d'organisations dont l'avantage concurrentiel dépend de leur capacité à élaborer simultanément des « stratégies paradoxales » qui sont orientées vers la poursuite d'agendas contradictoires, mais étroitement liée et se renforçant mutuellement (mission sociale et rentabilité). Pour s'assurer que le succès à long terme soit atteint, la gestion de ces « stratégies paradoxales » exige l'adoption de "Business model" « complexes » (Smith et al., 2010). La « complexité » du "Business model" social peut être attribuée à trois raisons principales. En premier; les entités entrepreneuriales sociales poursuivent une double mission, combinant des objectifs sociaux et économiques. Pour cela, il faut que leur logique de conduite prenne en charge l'application d'une double approche pour faire face à des stratégies multiples et ensuite gérer les tensions sociales commerciales (Smith et coll., 2010 ; Smith et al, 2013). Deuxièmement, les entrepreneurs sociaux priorisent leur mission sociale qui est réalisée grâce à l'exploitation des opportunités sociales (Monllor, 2010).

Les opportunités sociales sont généralement plus complexes que les opportunités poursuivies par les entrepreneurs commerciaux. Au début, les opportunités sociales sont destinées à résoudre les problèmes de la société de longue date tels que la pauvreté, le chômage et l'éducation. En outre, le succès à long terme ne peut être atteint qu'à travers la diffusion de l'innovation sociale de la manière la plus large possible afin de maximiser le changement social et d'améliorer les conditions sociales (Muller, 2012; Corner & Ho, 2010).

Troisièmement, les entrepreneurs sociaux travaillent dans des conditions difficiles qui sont caractéristiques du secteur social en général (comme l'incertitude du marché, le manque de ressources, l'absence de développement économique, social et institutionnel, et peu de gouvernance) (Muller, 2012; Robinson, 2006; Corner & Ho, 2010). Exacerbés par les tensions et les contradictions qui résultent de leur poursuite d'une double mission, les entrepreneurs sociaux sont obligés de favoriser les partenariats et les réseaux de collaboration intense et d'élaborer des dynamiques flexibles, et des capacités d'adaptation qui leur permettraient de réussir dans le court le long terme (Short et al., 2010).

Les chercheurs conviennent que pour comprendre comment un "Business model" social fonctionne, il est indispensable de considérer l'opportunité comme point de départ crucial de l'entrepreneuriat social (Alter, 2007 ; Austin et al., 2006; Mair et Noboa, 2003 ; Thompson et Doherty, 2006 ; Bull & Ridley-Duff, 2011 ; Zahra et al., 2009; Yunus et coll., 2010; Muller,

2012, Mair et Shoen, 2005). Cela présente la conception centrée sur l'opportunité de George et Bock (2011) comme une optique à travers laquelle un "Business model" social peut être compris et analysé. Tout d'abord, l'approche centrée sur l'opportunité considère le "Business model" comme étant « l'adoption d'une configuration organisationnelle pour une opportunité spécifique » (George et Bock, 2011; 102).

Ce point de vue coïncide avec la définition de l'entrepreneuriat social en tant que : « les activités et les processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les opportunités afin d'accroître la richesse sociale, en créant de nouvelles entreprises ou pour gérer des organisations existantes de manière innovante » (Zahra et al., 2009:5).

Deuxièmement, dans l'approche centrée sur l'opportunité, le "Business model" ne représente pas l'activité en elle-même, mais plutôt les *ressources*, les *flux* et les *valeurs* de la structure qui lient et connectent les activités de base de l'entreprise, qui sont au service d'objectifs spécifiques.

## 2.2 L'analyse du concept de "Business model" social

Le thème du "Business model" social a récemment attiré l'attention d'universitaires et de spécialistes de l'entrepreneuriat social et du domaine du "Business model" (Yunus et coll., 2010 ; Mair et al. 2012 ; Mair et Schoen, 2007 ; Thompson & MacMillan, 2010). La recherche produite est surtout de nature conceptuelle, mais a été souvent complétée par des exemples illustratifs simples (Thompson et MacMillan, 2010; Alter, 2006). Quelques recherches qualitatives empiriques ont fait l'exception en adoptant l'approche d'études de cas en profondeur. Les résultats de la recherche en "Business model" sociale ont jusqu'ici porté sur un ou plusieurs thèmes : une déconstruction du concept de "Business model" social à ses éléments constitutifs (Yunus et al. 2010; Mair et Schoen, 2007; Mair et al., 2012), la distinction des principales caractéristiques du "Business model" social par opposition à d'autres modèles conventionnels (Yunus et coll., 2010; Mair et al., 2012; Sanchez & Ricart, 2010), des investigations sur les problèmes d'échelle et de pérennité (Mair et Schoen, 2007), des présentations de modèles spécifiques à l'entreprise sociale (Teasdale, 2010; Alter, 2006), et/ou des compilations d'un ensemble de recommandations ou observations qui décrivent les mécanismes qui sous-tendent le fonctionnement d'un "Business model" social (Yunus et coll., 2010; Mair et Schoen, 2007; Mair et al., 2012; Thompson & MacMillan, 2010).

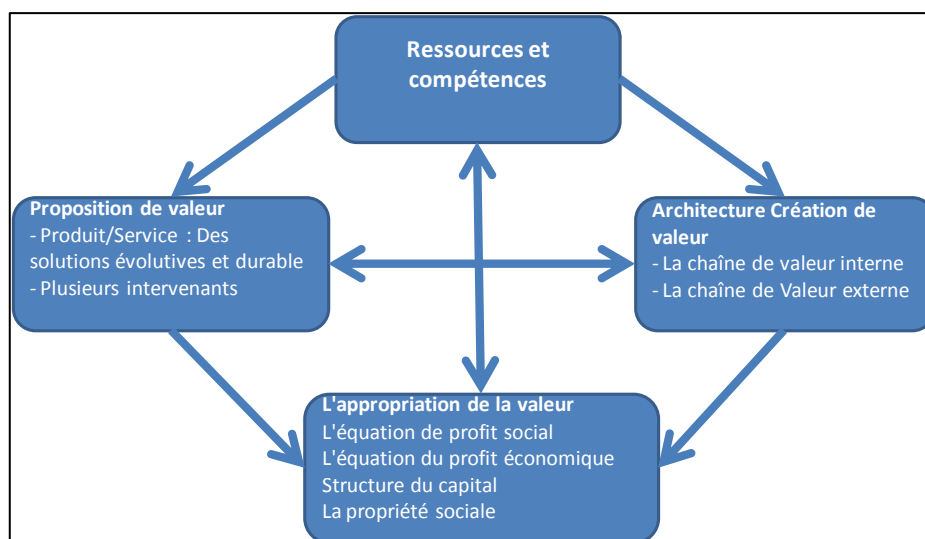
La recherche visant à identifier les éléments constitutifs du concept de "Business model" social est encore limitée, et sont souvent construite sur une analyse en profondeur d'un seul cas (Yunus et al., 2010) ou de cas multiples (Mair et Schoen, 2007; Mair et al., 2012). Mair et

Schoen (2007), par exemple, mobilisent trois composantes : le réseau de valeurs, la stratégie des ressources et l'interface client. Yunus et al. (2010) identifient quatre éléments : la proposition de valeur, la constellation de valeurs et l'équation profit économique/ profit social. Enfin, Mair et al. (2012) présentent le model d'entrepreneuriat social comme un processus qui implique :

- (1) la redéfinition du problème ou du besoin ;
- (2) l'identification des publics cibles, et
- (3) la sélection de l'ensemble de l'activité par laquelle l'entreprise engage les groupes cibles identifiés.

Ils ont donc résumé les composants d'un "Business model" social en trois éléments: le domaine dans lequel l'entreprise vise à faire une différence, les publics cibles qu'elle vise à impliquer dans le processus, et les activités dans lesquelles l'entreprise s'engage. Dans cette article, les écrits antérieurs sur le "Business model" social et d'autres qui sont tirés de la vaste littérature sur les "Business model" sont combinés pour finalement présenter une vue statique du "Business model" social. Présenté comme une typologie distincte, il est défini dans cet article comme « la configuration de ressources, de flux et de valeur structurels qui ont pour but d'adopter une opportunité sociale tout en satisfaisant à la fois des objectifs stratégiques sociaux et économiques ». La figure (2) met en lumière les quatre principales composantes du modèle : les ressources et les compétences, la proposition de valeur, la configuration pour la création de la valeur et l'appropriation de la valeur. Les boucles de rétroaction entre les composantes apportent un élément de dynamisme au modèle.

**La Figure (2) : l'encadrement de l'opportunité dans le "Business model" social**



Source : Auteur

### 2.2.1 Les ressources et les compétences

Les ressources et les compétences représentent la configuration statique de l'organisation qui permet le développement et l'accumulation des ressources critiques qui contribuent à la valeur, ainsi que les aspects implicites de la structure organisationnelle, comme la culture, qui coordonnent les activités (George & Bock, 2011). Il y a un accord général que la rareté des ressources représente un élément distinctif du contexte de l'entreprise sociale (Dees, 1998a; Peredo et Mclean, 2006).

Opérant dans des environnements hautement incertains et non traditionnels, les entrepreneurs sociaux ne peuvent pas évaluer ou prévoir la valeur du potentiel des ressources pour la création de nouvelles façons de faire jusqu'à ce qu'elles soient effectivement utilisées (Seelos & Mair, 2007). De plus, les entrepreneurs sociaux ont souvent un déséquilibre dans la structure des ressources qui se manifeste dans la disponibilité limitée des ressources financières et des ressources physiques, qu'ils essaient de surmonter par référence à trois autres types de ressources : institutionnelles, relationnelles et culturelles (Dacin et al., 2010).

Cela engendre certaines conséquences. En premier, la stratégie des ressources de l'entreprise sociale se présente comme un élément essentiel du "Business model" social. Les entrepreneurs sociaux évaluent leurs besoins en ressources et ensuite conçoivent des stratégies de ressources novatrices qui sont incorporées dans le "Business model" à ses premières phases afin de s'assurer que les ressources limitées soient fournies de manière durable (Mair et Schoen, 2005; 2007). Travaillant dans des conditions de forte incertitude, une stratégie de ressources devrait expliquer comment les ressources extrêmement limitées devraient être affectées pour la poursuite simultanée de plusieurs objectifs fixés par l'entité (Thompson & MacMillan, 2010). Deuxièmement, les entrepreneurs sociaux renforcent une culture qui met l'accent sur les normes de pro-activité, de collaboration et d'innovation tout en refusant d'assumer les restrictions de ressources (Haugh, 2005; Mair & Shoen, 2005; Peredo et Mclean, 2006). Troisièmement, la mission sociale de l'entreprise présente une source de légitimité et est donc considérée comme une ressource stratégique qui peut être utilisée pour accéder à d'autres ressources nécessaires (Dacin et al. (2010). Quatrièmement, les entrepreneurs sociaux s'appuient sur le paradigme de collaboration qui implique l'établissement de solides liens relationnels avec les parties prenantes qui, à leur tour, servent d'intermédiaire pour des ressources supplémentaires par le biais de deux voies :

- (a) des ententes de collaboration qui poussent les partenaires à mettre en commun leurs ressources et connaissances pour éventuellement étoffer le portefeuille des ressources

de l'entreprise sociale qu'elle n'aurait jamais pu développer seule ou se procurer. (Yunus et al, 2010 ; Dacin et al. 2010).

- (b) une entreprise sociale travaille souvent en étroite collaboration avec ses parties prenantes pour élaborer des stratégies novatrices en matière de ressources qui permettent de sécuriser les ressources critiques et par conséquent de maximiser l'utilisation des ressources disponibles (Doherty et al., 2014).

### 2.2.2 La proposition de valeur

Proposition de valeur fait référence à l'ensemble de la chaîne de valeur qu'un modèle prend en considération dans son offre de produits/services et les clients qu'il dessert (Yunus et al., 2010). Un élément distinctif d'une proposition de valeur sociale, c'est que la fourniture de produits ou services n'est pas une fin en soi, mais plutôt une partie intégrante d'une intervention pour réaliser des objectifs sociaux, qui finalement contribuent à la réalisation d'un vaste changement social (Mair et al. 2012).

Ainsi, Yunus et al. (2010) expliquent que la composante "proposition de valeur" du "Business model" social représente une amélioration par rapport à son équivalent conventionnel de deux façons. En premier lieu, des solutions entrepreneuriales sociales visent à résoudre la cause fondamentale (pas les symptômes) d'un problème de société par un changement durable, systématique (Muller, 2012). L'attractivité de l'offre de valeur est donc fondée sur le potentiel de l'offre de produits/services(s) afin d'atténuer des problèmes sociaux et/ou environnementaux (Yunus et al., 2010) plutôt que sa capacité à générer des marges lucratives (comme l'entrepreneuriat classique) ou de fournir un soulagement instantané (comme les organismes sans but lucratif).

Une proposition de valeur sociale en tant que telle est évaluée en fonction de sa capacité à générer le changement social souhaité, qui est à son tour est le résultat de la pérennité et l'évolutivité de la solution proposée (Muller, 2012). La pérennité implique une focalisation sur une vision à long terme de la structure plutôt qu'une optique visant une croissance rapide, l'institutionnalisation d'une solution de changement social, en plus de la prise en compte du développement durable afin de s'assurer que la résolution d'un problème social actuel n'entraîne pas un problème social ailleurs. L'évolutivité d'autre part fait référence à la vitesse et la facilité avec lesquelles un système peut être élargi pour produire finalement le changement social souhaité (Lumpkin, Moss, Gras, Kato et Amezcua, 2013).

Deuxièmement, l'entreprise sociale est décrite comme une externalité positive, car la valeur créée transcende l'individu qui s'est engagé dans l'échange direct du bien ou du service

(Lumpkin et al., 2013). En tant que tel, la proposition de valeur sociale ne concerne pas seulement les bénéficiaires/clients, mais s'étend à d'autres parties prenantes qui peuvent à leur tour avoir des intérêts divergents, tels que les fournisseurs, les partenaires et les actionnaires (Yunus et al, 2010 ; Mair & Shoen, 2005; Alter, 2007; Lumpkin et al., 2010). Thompson et Doherty (2006) mettent en évidence, par conséquent, la responsabilité envers la collectivité en général comme étant une caractéristique unique de l'entreprise sociale. De même, Alter (2007) fait référence à la propriété sociale qui n'est pas nécessairement reflétée dans la structure juridique, mais reflète la responsabilité d'une entreprise envers ses parties prenantes et au sens plus large envers la communauté, pour les questions sociales, environnementales et économiques qu'elle crée. Mair et Shoen (2005 ; 2007) expliquent que les "Business model" sociaux ne sont pas uniques dans l'expansion de leur cible de base pour inclure de multiples intervenants. Ils ajoutent que le "Business model" social est l'unique interface avec le client. Muller (2012) le désigne comme de « l'autonomisation des bénéficiaires ».

Dans une entreprise sociale, la connaissance et la compréhension des groupes cibles interviennent à un stade précoce de la création de valeur sociale. Cela est renforcé par un processus continu d'interaction et de participation qui, parfois, pourrait conduire à l'intégration de ces bénéficiaires dans le réseau de valeur, ou, lorsque c'est possible, dans l'entreprise elle-même. Tout au long du processus, les bénéficiaires contribuent à la création de valeur et sont, en outre, habilités à capturer de la valeur. Alors que la participation est une fonctionnalité que les entreprises sociales partagent avec leurs homologues commerciales, les organisations de développement habituel d'autre part considèrent souvent leurs groupes cibles, à la fin de la chaîne de valeur, comme de simples bénéficiaires de dons ou des services à des prix fortement subventionnés (Mair et Schoen, 2005 ; 2007).

### **2.2.3 La configuration de la création de valeur**

La configuration de création de la valeur décrit les produits et les services qui sont produits, et donc, la manière dont la valeur est créée (Muller, 2012 ; Yunus et coll., 2010; Chesbrough, 2010). La littérature suggère que le "Business model" social diffère de son homologue de deux manières principales, à savoir le concept de renforcement d'un réseau coopératif et l'importance relative accordée aux activités opérationnelles telles que le marketing et les finances (Yunus et al, 2010; Muller, 2012; Mair & Shoen, 2005; Rasmussen, 2012).

Élaborer et renforcer des partenariats et des alliances à travers les différentes étapes de la chaîne de valeur présente une caractéristique intégrante de la composante « création de valeur » du "Business model" social (Yunus et al, 2010 ; Muller, 2012; Mair & Shoen, 2005).

Ici, les alliances potentielles ne sont pas limitées aux partenaires, fournisseurs et employés, mais s'étendent à d'autres parties prenantes telles que les clients et les bénéficiaires cibles en général; qui construisent tous le réseau de valeur de l'entreprise. (Yunus et coll., 2010 ; Dacin et al., 2010).

Par opposition au secteur commercial qui adopte un modèle concurrentiel, l'entreprise sociale encourage l'application d'un paradigme de coopération qui encourage la collaboration (Yunis et coll., 2010 ; Dacin et al., 2010). Muller (2012), par exemple, mettez en exergue la co-création, ou l'intégration des bénéficiaires dans le réseau de valeur pour la conception, la production et/ou la distribution du produit ou des services aux clients comme un élément distinctif d'un "Business model" social. Thompson et Doherty (2006) avancent la participation des employés dans la prise de décision comme le reflet de leur intégration dans le réseau de valeur.

Les chercheurs expliquent que les avantages de l'intégration des parties prenantes dans l'offre et la demande du réseau de valeur sont immenses (Muller, 2012; Mair & Shoen, 2005). Ils encouragent des stratégies innovantes de mobilisation de ressources qui permettent de bénéficier de l'effet de levier des ressources et des connaissances provenant de sources multiples (Yunus et al., 2010) Dacin et al. (2010) expliquent que les ressources relationnelles uniques permettent de créer des opportunités d'échange d'information, et de tirer parti des relations interpersonnelles, et d'atteindre les objectifs. La valeur réelle de ces réseaux provient de l'unicité des relations qui se forment entre l'entrepreneur social et les membres du réseau. La participation des parties prenantes et des bénéficiaires évoque un sentiment de responsabilité. Bien que le secteur des entreprises soit essentiellement régi par des contrats juridiques, le secteur social s'appuie en grande partie sur les particularités des relations personnelles qui sont, dans une large mesure, fondées sur une vision commune (Muller, 2012). Mair et Shoen (2005) expliquent que l'implication des partenaires depuis le départ (qui partagent la mission sociale de l'entreprise) dans le réseau de valeur facilite et optimise la création de la valeur sociale et son appropriation par le groupe cible. Bien que ces réseaux de valeur offrent une source de produits complémentaires, du côté de l'offre, ils permettent la génération d'effets de réseau positifs parmi les consommateurs, du côté de la demande.

Du côté des opérations, tandis que toutes les fonctions sont importantes dans les entreprises commerciales, les entreprises sociales accordent une très grande importance aux activités telles que le marketing et les finances (Rasmussen, 2012). Rasmussen (2012) explique que l'accent mis sur les deux fonctions est entraîné par l'envie de poursuivre, de nouvelles



stratégies de financement plus commerciales, en réponse à la concurrence accrue pour le soutien financier et la décroissance du financement public. Pour atteindre cet objectif, les efforts de marketing sont orientés vers le renforcement de la crédibilité de l'entreprise et l'image positive, et afin de solliciter un soutien pour sa mission parmi les donateurs. En dehors des motivations envers la mobilisation des fonds, les efforts de marketing visent également à augmenter la prise de conscience des bénéficiaires pour leur offre en nature. Pour répondre aux besoins divergents des différentes parties prenantes, les entreprises sociales adoptent une « approche marketing à deux pistes », consistant en une stratégie de d'approvisionnement et une stratégie de marketing. Bien que les activités d'approvisionnement assurent un flux constant de ressources nécessaires, telles que le travail ou l'aide financière, le marketing cible un bon positionnement pour les biens ou services commercialisés pour ses bénéficiaires.

#### 2.2.4 L'appropriation de la valeur

L'appropriation de la valeur intègre la valeur capturée à partir de recettes de la proposition de valeur, en plus de coûts et des capitaux employés par le biais de la configuration de création de valeur, ce qui se traduit par des profits qui renforcent la pérennité de l'entreprise (Yunus et coll., 2010; Chesbrough, 2010). La composante "appropriation de valeur" du "Business model" social est distincte d'un certain nombre de façons. Premièrement: le passage à un "Business model" sociale implique la poursuite d'un double, et parfois une triple performance (Thompson et Doherty, 2006). En plus de l'équation du profit économique, un "Business model" social exige la définition du profit social souhaité dans un écosystème complet. (Yunus et al., 2010).

Selon Moray et Stevens (2010), les résultats sociaux englobent l'impact social, les programmes qu'une organisation utilise pour mettre en œuvre des activités socialement responsables, et les politiques à mettre en œuvre pour traiter les problèmes sociaux.

En second lieu, afin d'être responsables, les entreprises sociales ont besoin d'être en mesure de démontrer leurs impacts positifs et négatifs sur la société et leur rapport coût-efficacité (Young, 2003). Bien que certains outils d'évaluation soient couramment utilisés pour mesurer la valeur sociale, telle que les indicateurs sociaux, le reporting social et la comptabilité, le bilan social et le retour sur investissement social (Moray et Stevens, 2010), la mesure de création de valeur sociale demeure un défi. Les valeurs sociales sont subjectives, négociées entre les parties prenantes, et ouvertes à la réévaluation, et intègrent aussi des éléments

incommensurables qui ne peuvent facilement être regroupés dans une seule mesure. À défaut d'établir une mesure de création de valeur sociale standard et largement acceptée, les universitaires créent chacun leurs propres mesures idiosyncrasiques (Lumpkin et al., 2013).

Troisièmement, dans l'équation du profit économique, les entreprises sociales mettent l'accent sur le recouvrement intégral des coûts et des capitaux plutôt qu'à la maximisation du profit financier caractéristique du secteur à but lucratif (Yunus Et coll., 2010). Dans les "Business model" sociaux, l'objectif de la génération de revenus est d'assurer la viabilité financière de l'entreprise. Même si les dons, l'état, ou de l'argent de la philanthropie peuvent représenter une source partielle du revenu, les stratégies de génération de revenus sont préférables, car ils réduisent la dépendance à l'égard du financement externe. (Muller, 2012; Alter, 2006).

Doherty et al. (2014) expliquent que la nature hybride de l'entreprise sociale a des impacts négatifs sur l'acquisition et la mobilisation de ressources financières parce que ces entreprises devraient générer moins de profits par rapport à d'autres types de clients potentiels, ce qui rend leurs pratiques incomprises par les bailleurs de fonds conventionnels. Pour faire face à ce problème, les entreprises sociales suivent parfois une double stratégie de tarification et optimise les flux de financement mixte, l'accès des fonds d'investissement social et/ou intègre de nouvelles formes juridiques qui tiennent compte de la double mission pour qu'il soit plus facile de lever des fonds.

Quatrièmement, le "Business model" social renforce la propriété sociale. Bien qu'elle ne se reflète pas nécessairement dans la structure juridique, la propriété sociale assure que l'entreprise est responsable vis-à-vis de ses parties prenantes et plus largement la communauté pour les impacts sociaux, environnementaux et économiques qu'elle crée (Alter, 2007; Bull & Ridley-Duff, 2011; Thompsom et Doherty, 2006). Les principes démocratiques adoptés par les entreprises sociales augmentent la marge de participation des parties prenantes à leur gouvernance (Doherty et al., 2014).

Cinquièmement, bien que les opinions soient partagées quant à savoir si une entreprise sociale peut distribuer des bénéfices à ses intervenants, il y a un accord général que les excédents soient principalement réinvestis dans l'entreprise ou dans la collectivité (Alter, 2007 ; Ridley-Duff & Bull, 2011 ; Huybrechts & Nicholls, 2012 ; Thompson et Doherty, 2006).

## Conclusion

La recherche sur les typologies/taxonomies du "Business model" présente un domaine prometteur pour la recherche académique. Plus précisément, la recherche qui associe des caractéristiques particulières des "Business model" pour certains types d'opportunités ou associe les caractéristiques des "Business model" pour des résultats spécifiques; présente un potentiel d'application dans le domaine de l'entrepreneuriat social, hautement requis (Eckhardt, 2013). En fait, ce courant de recherche « est susceptible d'être essentiel à la promotion d'un cadre rigoureux basé sur l'opportunité » (Eckardt, 2013 : 415).

La reconnaissance de l'entreprise sociale comme la poursuite d'une opportunité afin de résoudre les problèmes de la société est fondamentale pour comprendre comment un "Business model" social fonctionne (Alter, 2007 ; Austin et coll., 2006; Mair et Noboa, 2003; Thompson et Doherty, 2006; Bull & Ridley-Duff, 2011; Zahra et al., 2009; Yunus et coll., 2010; Muller, 2012, Mair et Shoen, 2005). L'entrepreneuriat social est un processus centré autour de l'opportunité. Il se réfère aux « activités et processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les opportunités afin d'accroître la richesse sociale en créant de nouvelles entreprises ou pour gérer des organisations existantes de manière innovante" (Zahra et al., 2009:5).

En conclusion, l'article actuel a présenté une vue statique ou instantanée du "Business model" social dans lequel les composantes du modèle ont été définies à partir de la compilation des travaux déjà effectués par la communauté de chercheurs dans le domaine et présente un point de départ vers des analyses plus approfondies notamment vers une vision dynamique du « business model » social.

## Références bibliographiques

Achtenhagen, L., Melin, L., and Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models—Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long range planning*, 46(6), 427-442.

Afuah, A. (2004). *Business Models: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill.

Alter, S. (2006). "Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships", in Nicholls, A. (Ed.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford, pp. 205-232.

Alter, S. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC, 121.

Aspara, J., Lamberg, J. Laukia, A., and Tikkanen, H. (2013). Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The case of Nokia. *Long Range Planning*, 46(6), 459-474.

Austin, J., Stevenson, H., and Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.

Baden-Fuller, C., and Morgan, M. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2), 156-171.

Bailey, K. D. (1994). *Typologies and taxonomies: an introduction to classification techniques* (Vol. 102). Sage Publications. 230

Bellman, R., Clark, C., Malcolm, D., Craft, C. and Ricciardi, F. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, 5(4), 469-503.

Casadesus-Masanell, R., and Ricart, J. (2010). From Strategy to Business Models and Onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.

Chesbrough, H. and Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2), 354-363.

Choi, N., and Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363-376.

Corner, P., and Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 635-659.

Dacin, P., Dacin, M. and Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.

DaSilva, C. and Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389.

Dees, J. (1998a). The meaning of social entrepreneurship. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group, 6pp.

Demil, B. and Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246. 232

Dixon, S., Meyer, K. and Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: a study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, 47(4), 186-205.

Doherty, B., Haugh, H. and Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 417–436 (2014) DOI: 10.1111/ijmr.12028

Doz, Y. and Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2), 370-382.

Eckhardt, J. (2013). Opportunities in business model research. *Strategic Organization*, 11(4), 412-417.

George, G. and Bock, A. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.

Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social enterprise journal*, 1(1), 1-12.

Hedman, J. and Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings

Huybrechts, B. and Nicholls, A. (2012). Social entrepreneurship: definitions, drivers and challenges. in *Social entrepreneurship and social business: an introduction and discussion with case studies* / Christine K. Volkmann, Kim Oliver Tokarski, Kati Ernst (eds.).

Johnson, M. ,Christensen C. and Kagermann, G.(2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86.

Jones, G. (1960). "Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis." *Accounting Review* 35(4): 619-626.

Klang, D., Wallnöfer, M. and Hacklin, F. (2014). The Business Model Paradox: A Systematic Review and Exploration of Antecedents. *International Journal of Management Reviews*.

Khassal, H et Debbagh, B. (2018). L'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale : quelles voies pour la recherche future ? *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. Numéro 6, 256-279.

Lambert, S. (2006). A Business Model Research Schema. *School of Commerce Research Paper Series: 06-2*, ISSN: 1441-3906.

Lambert, S. (2008). A conceptual framework for business model research. *BLED 2008 Proceedings*, 24.

Lambert, S. and Davidson, R. (2012). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from

1996 to 2010, *European Management Journal* (2012),  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.007>

Levie, J., and Lichtenstein, B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 317-350.

Lumpkin, G., Moss, T., Gras, D., Kato, S., and Amezcua, A. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, 40(3), 761-783.

Magretta, J. (2011). Why business models matter. *Harvard Business Review on Rebuilding Your Business Model*. Harvard Business Review Press: Boston, Massachusetts, 67:85

Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce. *California management review*, 42(4), 55-69.

Mair, J. and Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.

Mair, J. and Noboa, E. (2003). Social entrepreneurship: how intentions to create a social enterprise get formed. Barcelona: IESE Business School Working Paper, 521.

Mair, J. and Schoen, O. (2005). Social Entrepreneurial Business Models: An Exploratory Study. IESE Business School, University of Navarra, Working Paper No 610

Monllor, J. (2010). Social Entrepreneurship: A Study on the Source and Discovery of Social Opportunities In Values and Opportunities in Social Entrepreneurship, Hockerts, K., Mair, J. and Robinson, J. (eds). Palgrave Macmillan

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

Müller, S. (2012). Business Models in Social Entrepreneurship in Social entrepreneurship and social business: an introduction and discussion with case studies / Christine K. Volkmann, Kim Oliver Tokarski, Kati Ernst (eds.). Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

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

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16.

Osterwalder, A. Pigneur, Y. and Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.

Pateli, A. (2003). "A Framework for Understanding and Analysing eBusiness Models" (2003). BLED 2003 Proceedings. Paper 4. <http://aisel.aisnet.org/bled2003/4>

Pateli, A. and Giaglis, G. (2003). A framework for understanding and analysing e-business models. In *Bled Electronic Commerce Conference (Vol. 2003)*.

Peredo, A. and Mclean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, v. 41 (1), 56-65.

Porter, M. E. (2001). "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review*.

Rasmussen, W. (2012) . *Selling Good: The Big Picture of Marketing for Social Enterprises in Social entrepreneurship and social business: an introduction and discussion with case studies /* Christine K. Volkmann, Kim Oliver Tokarski, Kati Ernst (eds.). Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

Ridley-Duff, R., and Bull, M. (2011). *Understanding social enterprise: Theory and practice*. Sage Publications.

Robinson, J. (2006). Navigating Social and Institutional barriers to market Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities in in Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (Eds.). (2006). *Social entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.

Sanchez, P. and Ricart, J. E. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European management review*, 7(3), 138-154.

Seanor, P., Bull, M., and Ridley-Duff, R. (2007). Contradictions in social enterprise: do they draw in straight lines or circles?.

Seelos, C., and Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view. *The academy of management perspectives*, 21(4), 49-63.

Short, J., Ketchen, D., Shook, C., and Ireland, R. (2010). The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 36(1), 40-65.

Smith, W., Binns, A. and Tushman, M. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2), 448-461.

Smith, W., Gonin, M. and Besharov, M. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly* 23:3 (July 2013); ISSN 1052-150X pp. 407-442 DOI: 10.5840/beq2C1323327

Stähler, P. (2002). "Business Models as a Unit of Analysis for Strategizing." Proceedings of the 1st International Workshop on Business Models Stähler, P. (2002). "Business Models as a Unit of Analysis for Strategizing." Proceedings of the 1st International Workshop on Business Models

Shafer, S., Smith, H., and Linder, J. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.

Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. and Velamuri, S. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long range planning*, 43(2), 383-407.

Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172- 194.

Teasdale (2010) How Can Social Enterprise Address Disadvantage? Evidence from an Inner City Community, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22:2, 89-107

Thompson, J. and Doherty, B. (2006). The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 361-375.

Yunus, M., Moingeon, B. and Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2), 308-325.

Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D. and Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*,

Zott, C., and Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial

Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.