

Vinciane SERVANTIE

(Universidad de Los Andes, Bogota)

Evolution du Business Model selon la logique d'effectuation : le cas colombien de la Fondation Temps de Jeu

Résumé

Le processus d'effectuation est la base du processus de décision de la plupart des entrepreneurs. En contexte d'entrepreneuriat social, ce processus est d'autant plus important qu'il est le garant de la maximisation de la performance sociale recherchée. La Fondation Temps de Jeu, née de la volonté d'aider les jeunes colombiens issus de quartiers défavorisés à sortir du cercle vicieux de la violence et la misère, présente ici un exemple clair du processus d'évolution de son Business Model. L'étude de cas permet de révéler le rôle clé des parties prenantes dans ce processus.

Mots-clés : l'entrepreneuriat social, modèle d'affaires (« BM »), autres (effectuation).

Evolution du Business Model selon la logique d'effectuation :

Le cas colombien de la Fondation Temps de Jeu

Auteur :

Vinciane Servantie

Professeur Assistant

Université de Los Andes

Calle 21 No. 1-20, Of. SD1009

Bogota, Colombie

Courriel: svincian@uniandes.edu.co

Résumé :

Le processus d'effectuation est la base du processus de décision de la plupart des entrepreneurs. En contexte d'entrepreneuriat social, ce processus est d'autant plus important qu'il est le garant de la maximisation de la performance sociale recherchée. La Fondation Temps de Jeu, née de la volonté d'aider les jeunes colombiens issus de quartiers défavorisés à sortir du cercle vicieux de la violence et la misère, présente ici un exemple clair du processus d'évolution de son Business Model. L'étude de cas permet de révéler le rôle clé des parties prenantes dans ce processus.

Mots-clés :

4. L'entrepreneuriat social ; 31. Modèle d'affaires (« BM ») ; 35. Autres (effectuation)

Introduction :

Au cours de la dernière décennie l'intérêt pour le thème de l'Entrepreneuriat Social (ES) a été croissant dans la littérature (Dorado, 2006). Nous avons recensé 78 textes publiés dans les revues savantes en sciences de gestion entre 2006 et 2011 dont 51 au cours des deux dernières années. Les publications en ES cherchant à clarifier la définition des concepts et les limites du champ sont nombreuses (voir par exemple : Sullivan Mort, Weerawardena et Carnegie, 2003 ; Dees et Anderson, 2006 ; Mair et Marti, 2006 ; Peredo et McLean, 2006 ; Birch et Whittam, 2008 ; Certo et Miller, 2008 ; Massetti, 2008 ; Trexler, 2008 ; Zahra, Rawhouser, Bhawe, Neubaum, et Hayton, 2008 ; Short, Moss, et Lumpkin, 2009 ; Dacin, Dacin et Matear, 2010 ; Bacq et Janssen, 2011). A l'instar de Perrini, Vurro et Constanzo (2010), dans la littérature, l'accent a été mis sur le cadrage conceptuel du domaine ; les recherches avec une étude terrain, majoritairement qualitatives, sont récentes. Les travaux s'intéressant au processus entrepreneurial en contexte d'ES sont encore rares (Perrini et al., 2010) et des appels à contributions ont été menés pour étendre la recherche sur les processus d'ES (Austin, Stevenson et Wei-Skillern, 2006; Mair et Martí, 2006).

L'entrepreneuriat social naît de l'apport de solutions là où l'Etat et les organisations de l'économie classique ont échoué à répondre aux besoins basiques non satisfaits. Pour Drayton (2002), les entrepreneurs sociaux sont ceux qui utilisent leur talent entrepreneurial pour résoudre des problèmes sociaux. Ainsi, de nombreuses initiatives d'entrepreneuriat social, telles que, parmi les plus connues, les Resto du Cœur pointent les déficiences de l'économie et de la politique classique à apporter bien-être et dignité à l'ensemble de la société.

Cependant, alors que la naissance d'une initiative d'entrepreneuriat social peut aider à réduire d'importantes problématiques sociales, elles sont souvent issues de l'opiniâtreté d'une personne (entrepreneur social) qui, après avoir observé, s'être interrogé –par exemple, pourquoi les enfants n'apprennent pas, pourquoi la technologie n'est-elle pas accessible à tous, pourquoi la pollution est croissante, etc. (Drayton, 2002)- et avoir identifié le problème, décide de ne pas rester indifférent et de prendre les choses en main pour le résoudre.

La question de recherche à laquelle nous souhaitons répondre ici est : Comment une initiative partant de rien, souvent de l'effort personnel de quelqu'un travaillant à temps plein à côté, qui fait cela pour aider autrui et qui a la simple volonté de faire bouger les choses, grandit-elle et atteint-elle un fort impact en une courte période de temps ?

Nous cherchons à éclairer cela en analysant le processus d'effectuation (Sarasvathy, 2001 ; nous revenons sur le concept dans la partie 1) qui a donné naissance et a accompagné la croissance, en Colombie, de la Fondation Temps de Jeu dans les différentes étapes de son Business Model.

La Fondation Temps de Jeu est une organisation à but non lucratif qui promeut le football comme le meilleur moyen de lutter contre la violence (drogue, délinquance, grossesses précoces...) dans les quartiers défavorisés. Ce cas présente plusieurs intérêts :

- Premièrement, en moins de cinq ans d'existence, plus de mille jeunes sont maintenant bénéficiaires de la fondation ;
- Deuxièmement, l'évolution du Business Model de la fondation a clairement suivi un processus d'effectuation ;
- Troisièmement, la réplique du Business Model au niveau national a également suivi un processus d'effectuation ;

- Quatrièmement, nous avons eu accès au terrain et la possibilité d'échanger avec les différents acteurs impliqués dans le projet.

Le propos est structuré de la façon suivante. Tout d'abord, nous identifions les éléments clés dans la littérature sur l'entrepreneuriat social, le processus d'effectuation et le business model. Ensuite, nous présentons brièvement la méthode de recherche, avant de présenter les principaux résultats issus du terrain. Nous terminons par une discussion et une conclusion relatives à l'implication de nos résultats pour la théorie et la pratique.

1. Entrepreneuriat social, effectuation et Business Model

Le cadre théorique ici présenté s'intéresse dans un premier lieu aux concepts d'entrepreneuriat social et entreprises sociales ; dans un deuxième lieu, il introduit la logique de l'effectuation de Sarasvathy (2001) ; enfin, il présente le concept de Business Model comme outil de compréhension des organisations et ses principales composantes.

1.1. Entrepreneuriat social et entreprise sociale

En s'intéressant à un phénomène d'entrepreneuriat social, notre recherche s'inscrit dans le champ de recherche de l'entrepreneuriat qui, pour Verstraete et Fayolle (2005), est traversé par quatre paradigmes : la création de valeur comme fondement de l'entrepreneuriat, la saisie d'opportunité d'affaires, l'innovation et l'impulsion d'une organisation.

Nous observons dans la littérature que le domaine de l'entrepreneuriat social est également traversé par ces quatre paradigmes. Tout d'abord, la création de valeur, définie comme fondement de l'entrepreneuriat (Bruyat, 1993) est centrale dans l'entrepreneuriat social. Il apparaît dans la littérature que l'objectif de l'entrepreneur social, la mission qu'il donne à son organisation est de créer de la valeur sociale (Dees 1998a, b; Sullivan Mort, Weerawardena, and Carnegie, 2003; Bacq et Janssen, 2011).

Pour Mair et Martí (2006), l'entrepreneuriat social est une pratique qui cherche à créer à la fois de la valeur économique et de la valeur sociale. Cette idée est nuancée par le spectre des organisations sociales de Dees et Battle Anderson (2006) : les organisations sociales peuvent être purement charitables, purement commerciales ou mixtes (tableau 1). Chacune des catégories implique un business model différent.

Les premières, les purement charitables, ont pour principe de ne rien faire payer à leurs bénéficiaires. Elles fonctionnent exclusivement à partir de donations et de bénévoles. Ces organisations, qui dépendent du don d'autrui ont pour principale problématique de gestion, la diversification des parties prenantes et des sources de revenus.

Les deuxièmes, les purement commerciales, saisissent les opportunités de créer de la valeur sociale pour créer de la valeur économique. Elles fonctionnent dans une logique de marché sans perdre de vue leur mission sociale.

Tableau 1 - Spectre des entreprises sociales

	Purement charitables	←————→	Purement commerciales
Motivations,	Attiré par la volonté de faire le bien	Motivations mixtes	Attiré par l'intérêt personnel
méthodes et	Remplir une mission	Equilibre entre mission et logique de marché	Logique de marché
Objectifs	Création de valeur sociale	Création de valeur sociale et économique	Création de valeur économique
<u>Principales parties prenantes</u>			
Consommateur objectif	Ne paie rien	Tarifs subsidiés, et/ou un mélange entre ceux qui paient le plein prix et ceux qui ne paient rien	Paie le prix du marché
Accès aux capitaux	Donations et subventions	En dessous du marché des capitaux et/ou un mélange entre les donations et les taux du marché des capitaux	Taux du marché des capitaux
Force de travail	Volontaires	Salaires en dessous des prix du marché et/ou un mélange entre des volontaires et une équipe entièrement rémunérée	Rémunération aux taux du marché
Fournisseurs	Font des donations	Font des réductions et/ou un mélange entre donations et plein tarif	Plein tarif du marché

Source : Dees et Battle Anderson (2006) ; traduction : l'auteur

Les troisièmes, dites mixtes, cherchent à créer de la valeur sociale à travers la mise à disposition aux bénéficiaires de solutions à des coûts inférieurs au taux du marché (dits subsidiés). Pour cela, leur Business Model combine différentes sources de revenus (donations et ventes) et différent type de ressources humaines (avec la participation au sein de l'organisation de personnes volontaires et d'autres, salariées).

Ces organisations, de type mixte, présentent un intérêt particulier dans la mesure où elles présentent des modèles d'affaires innovants et complexes en termes de sources de revenus et d'organisation effectives des ressources pour proposer des tarifs en dessous des prix du marché. Elles sont en perpétuelle évolution et recherche de nouvelles opportunités d'innover pour remplir au mieux leur mission sociale.

Par ailleurs, cette catégorisation des organisations sociales montre que les indicateurs de mesure de la performance varie d'une organisation à l'autre en fonction de ses objectifs de valeur. En accord avec Austin et al. (2006), Bacq et Janssen (2011) soulignent que lorsque la mission centrale d'un entrepreneuriat social est clairement et explicitement sociale, les indicateurs de performance sont principalement liés à la mesure de l'impact social. En

revanche, dans un contexte commercial, une attention plus particulière est portée sur les bénéfices, même si dans un contexte de l'entrepreneuriat social, les bénéfices (il ne s'agit pas de faire des pertes) sont généralement entièrement réinvestis dans la cause sociale.

L'activité entrepreneuriale peut également être considérée comme la découverte, l'exploitation et la saisie d'opportunités (Venkataraman, 1997; Shane and Venkataraman, 2000). Dans le contexte de l'entrepreneuriat social la reconnaissance d'opportunité est guidée par une mission sociale (Dees, 2001 ; Corner et Ho, 2010), par la volonté d'opérer une transformation sociale en répondant à des problèmes ou des besoins sociaux non résolus (Mair et Martí, 2006). Pour Austin et al. (2006), en entrepreneuriat social, l'opportunité naît du constat d'un échec dans les forces du marché ou l'Etat pour répondre à un besoin spécifique ou problème d'une population. Généralement, l'échec des forces du marché est lié au fait que la population ne peut pas payer le service qui résoudrait son besoin. L'entrepreneur social identifie ici une opportunité d'apporter une solution en dessous des prix du marché.

Pour cela, il doit créer l'organisation qui permettra de remplir la mission sociale proposée à partir de la captation et combinaison innovante des ressources nécessaires à son opération. Cela nous permet de faire le lien avec le troisième paradigme de l'entrepreneuriat et la perspective Schumpeterienne. L'entrepreneuriat est ici perçu comme l'introduction de nouvelles combinaisons sur le marché (Schumpeter, 1934). L'entrepreneuriat social peut ici être interprété comme la recherche du changement social (Tapsell et Woods, 2010) mais aussi comme une forme organisationnelle innovante visant à corriger un dysfonctionnement dans la société.

Retenons ici, l'instar d'Austin et al. (2006), que la mobilisation et gestion des ressources en entrepreneuriat social est différente de l'entrepreneuriat commercial dans la mesure où les motivations de les apporter se seront pas les mêmes. Le bénéfice perçut en échange de l'apport des ressources est plus complexe et plus émotionnel en contexte d'entrepreneuriat social. L'exercice de conviction est différent.

Enfin, dans le quatrième paradigme de l'entrepreneuriat, celui-ci est perçu comme un processus de création (Gartner, 1988; Katz and Gartner, 1988) ou d'impulsion (Verstraete, 1997, 1999, 2003) d'une organisation.

Notre étude s'insère dans cette dernière perspective, c'est-à-dire qu'elle s'intéresse au processus de création et d'impulsion d'une organisation née de l'identification d'une problématique sociale.

Celle-ci naissent de l'effort d'entrepreneurs sociaux dont la littérature souligne quelques des particularités. Ils ont une approche visionnaire et innovante et une capacité particulière pour détecter les opportunités (Sullivan Mort et al., 2003). A cet égard, les entrepreneurs sociaux ont la vision qu'ils peuvent, par leur action, générer un changement social. Dans la lignée Schumpeterienne, le changement social est une innovation en soi. Ils présentent une capacité à questionner la réalité. De par leur forte fibre éthique (Catford 1998; Drayton, in Bornstein 1998, cités par Bacq et Jansen, 2011), les entrepreneurs sociaux ne se soumettent pas à la réalité lorsqu'ils perçoivent une injustice. Ils l'attaquent au nom de leurs croyances personnelles de ce qui devrait être. Pour Dees et Battle Anderson (2006), les entrepreneurs sociaux s'engagent dans un processus permanent d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, ils agissent sans être limités par les ressources disponibles, ils montrent un vif sens des responsabilités envers les parties prenantes et l'atteinte des résultats recherchés.

En guise de synthèse, Zahra et al. (2009) proposent une définition à l'entrepreneuriat social qui reprend et intègre les différentes conceptions de l'entrepreneuriat social décrites précédemment : il s'agit à la fois d'un processus mais aussi d'un ensemble d'activités qui permettent de découvrir, de définir et d'exploiter des opportunités visant à créer de la valeur sociale. Ils précisent qu'il peut s'agir d'organisations nouvelles ou déjà existantes ; la dimension innovante de l'entrepreneuriat s'inscrit ici dans les nouvelles combinaisons de gestion plus que dans la recherche de changement social : « *Social entrepreneurship encompasses the activities and processes undertaken to discover, define and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner* » (p.522).

Bacq et Janssen (2011) proposent une autre définition de l'entrepreneuriat social. Ils le voient comme un processus d'identification, évaluation et exploitation d'opportunité dont le but est de créer de la valeur sociale : « *We define social entrepreneurship as the process of identifying, evaluating and exploiting opportunities aiming at social value creation by means of commercial, market-based activities and of the use of a wide range of resources* » (p.376). Leur définition prend donc en compte les trois paradigmes de processus organisationnel, de création de valeur et de l'opportunité et laisse de côté la dimension innovante de l'entrepreneuriat.

Cette définition a attiré notre attention car elle souligne d'autres aspects propres au phénomène d'entrepreneuriat social à savoir l'orientation vers le marché, le déploiement d'activités commerciales et la mobilisation d'une grande variété de ressources. Dans le cadre de cette recherche, qui s'intéresse au processus d'effectuation dans la mise au point du Business Model dans le contexte de l'entrepreneuriat social, ces aspects de l'entrepreneuriat social acquièrent une importance particulière car ils sont au cœur des composantes d'un BM. Nous développons ce thème dans les sections suivantes.

1.2.Effectuation : une logique entrepreneuriale

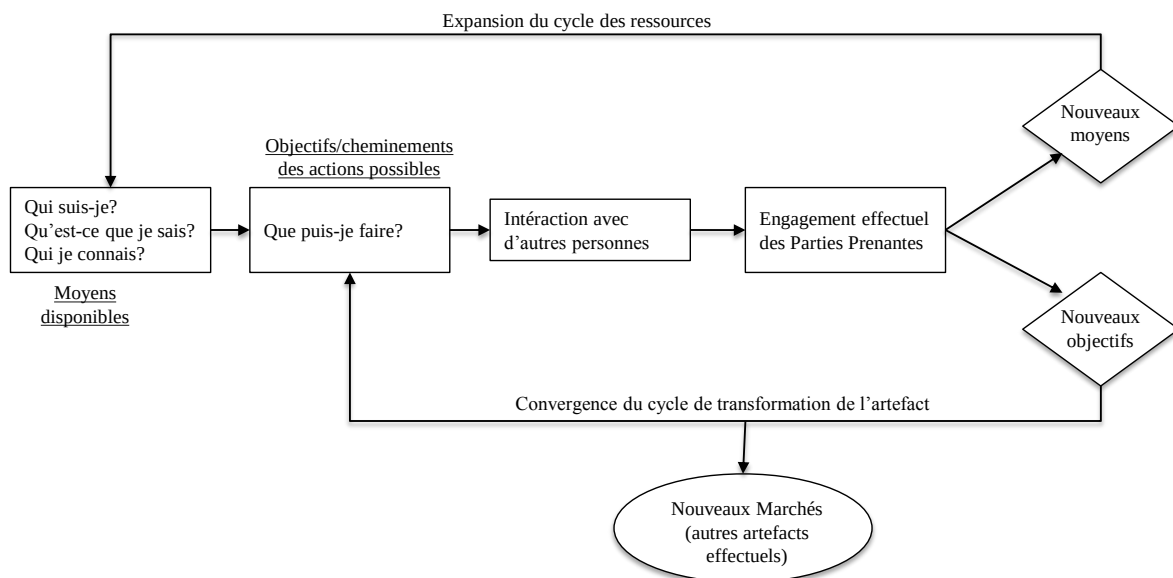
Au cours de la dernière décennie, la littérature a mis en évidence de façon croissante que le processus de création et/ou d'impulsion entrepreneuriale d'une organisation peut être caractérisé par une logique d'effectuation, notamment à travers les travaux de Sarasvathy (Dew et al., 2009 ; Evers et O'Gorman, 2011). Cette logique d'effectuation a fait son apparition dans le domaine de l'entrepreneuriat social avec, par exemple, Corner et Ho (2010) qui s'intéressent au processus de reconnaissance ou d'identification d'opportunité en entrepreneuriat social.

Sarasvathy (2001, 2008) fait la distinction entre ce qu'elle appelle le processus d'effectuation et celui de la causation. Suite à une recherche empirique menée auprès de 27 « experts » entrepreneurs, Sarasvathy (2001) découvre que les entrepreneurs pensent de manière différente aux modèles traditionnels rationnels qui dominent dans la littérature (causation), où l'on considérerait que toute action est le résultat d'une planification préalable. En réalité, la logique de prise de décision des grands entrepreneurs se fait en l'absence de toute structure, elle est le résultat d'une interaction avec les membres de son réseau et des nouvelles rencontres.

Dans cette logique d'effectuation, les entrepreneurs commencent par identifier les moyens dont ils disposent ; ensuite, ils évaluent en quoi elles peuvent être utiles pour atteindre leur objectif ; ils prennent conscience de leurs limites (liées à la rareté des ressources ou à l'environnement); enfin, leurs critères de choix entre les différentes options prennent en compte ce qu'ils sont prêts à perdre ou les risques qu'ils sont prêts à prendre pour atteindre leur objectif. « Les effectuateurs ne cherchent pas à éviter l'échec ; ils cherchent à rendre le succès une réalité » (Sarasvathy, 2008, p.17).

A l'instar d'Evers et O'Gorman (2011), dans un contexte d'entrepreneuriat social caractérisé par une logique d'effectuation, les ressources (moyens) dont dispose l'entrepreneur au début du processus expliqueraient la première impulsion de l'organisation. Il est intéressant de regarder quelles sont les ressources sur lesquelles le porteur de projet s'est appuyé pour lancer son initiative puis comment, au contact de son réseau, de nouvelles rencontres, il obtient les moyens de faire grandir son initiative malgré les limites.

Figure 1 – Modèle dynamique de l'effectuation (Sarasvathy, 2008, p.101; traduction: l'auteur)



La figure 1 illustre le modèle dynamique de l'effectuation. L'entrepreneur (effectuateur) commence le processus en prenant conscience des moyens actuels dont il dispose : il sait qui il est, ce qu'il sait et qui il connaît (ses traits, ses goûts, ses capacités, ses connaissances et son réseau social). A partir de là, il peut identifier ce qu'il peut faire pour atteindre ses objectifs et par quels chemins passer. C'est à travers l'échange avec d'autres personnes au sujet de son projet qu'il les convainc de devenir des parties prenantes. Chaque nouvelle partie prenante apporte de nouveaux moyens à l'organisation naissante. Au niveau de la firme, ces moyens sont des ressources, au sens de Barney (1991), des ressources humaines, physiques et/ou organisationnelles. Chaque nouveau moyen ouvre de nouvelles possibilités d'action et peut par conséquent donner naissance à de nouveaux objectifs, plus ambitieux, et pourquoi pas l'ouverture de nouveaux marchés.

Le processus d'effectuation permet d'appréhender le processus entrepreneurial, une fois l'opportunité identifiée, depuis l'identification des premiers moyens jusqu'à l'arrivée à une

solution optimale qui rend l'idée une réalité (Corner et Ho, 2010). L'effectuation souligne aussi le processus interactif de négociation entre l'entrepreneur et les parties prenantes (Ibid.).

Nous en venons alors à parler de BM, l'outil créé pour comprendre quelle est cette solution optimale, comment fonctionne cette organisation avec ses ressources et ses parties prenantes pour remplir cette mission sociale.

1.3.Le Business Model : l'outil pour comprendre une organisation dans son ensemble

L'artefact Business Model est né avec l'ère de l'Internet pour expliquer et comprendre comment fonctionne une organisation. Son usage est de plus en plus fréquent (Morris et al., 2005 ; Lecocq et al., 2006 ; Jouison, 2008). Paradoxalement, le concept n'a aucune place dans la littérature économique (Teece, 2009) et une place encore restreinte dans la littérature en Sciences de Gestion, qu'il s'agisse des sciences de l'organisation, de la stratégie ou du Marketing (Demil et Lecocq, 2008 ; Teece, 2009). Pour Lecocq et al. (2006), par son aspect transversal, c'est en entrepreneuriat qu'il est le plus utilisé, mais il ne faut pas le réduire à ce seul champ.

Dans la littérature, « il y a presque autant de définitions du Business Model que de textes où il est mentionné » (Jouison, 2008, p.14). « Au fond, [les *Business Model*] sont des histoires – des histoires qui expliquent comment les entreprises fonctionnent » (Magretta, 2002, p.4)¹.

Au-delà des définitions, pour dresser un périmètre au concept, il convient de comprendre quelles en sont ses composantes (Morris et al., 2005 ; Shafer et al., 2005 ; Lecocq et al., 2006 ; Chesbrough, 2010). Plusieurs modèles apparaissent dans la littérature pour synthétiser et comprendre ce qu'est un Business Modèle. Nous pensons notamment au Business Model Generation (Pigneur et Osterwalder, 2010), au RCOV (Demil et Lecocq, 2010) et au Modèle GRP (Verstraete et Jouison-Laffitte (2009). Ces trois modèles permettent d'appréhender à la fois les composantes du BM mais aussi les relations qu'il existe entre celles-ci. Tous permettent de saisir que le BM est un artefact qui permet de comprendre les « choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. Ces choix portent sur trois dimensions principales que sont (1) les ressources et compétences mobilisées (qui permettent de proposer une offre), (2) l'offre faite aux clients (au sens large) et (3) l'organisation interne de l'entreprise (chaîne de valeur) et de ses transactions avec ses partenaires externes (réseau de valeur) » (Lecocq et al., 2006).

Au premier abord, ces trois modèles semblent similaires dans la mesure où ils permettent de comprendre de quoi il s'agit lorsque nous parlons de Business Model. Cependant, ils présentent des différences non négligeables, notamment, concernant les fondements théoriques sur lesquels ils reposent et par conséquent, les composantes qu'ils englobent. En particulier, le modèle GRP (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009) présente l'intérêt de reposer sur trois corpus théoriques: la théorie de parties prenantes, la perspective des ressources et la théorie des conventions. L'intégration de ces trois approches théoriques en un seul modèle ouvre une opportunité pour faire un parallèle avec la logique d'effectuation. En effet, celle-ci souligne trois aspects dominants du processus entrepreneurial : (1) l'entrepreneur impulse son organisation en partant des moyens (ressources) dont il dispose; (2) les parties prenantes sont acteurs de la construction de l'organisation en apportant les ressources et en participant à

¹ Nous lisons dans l'original : « *They are, at heart, stories – stories that explain how enterprises work* ».

l'élaboration de la vision; (3) la nature évolutive de l'organisation, ce qui est le principe même de la théorie des conventions (voir Gomez, 1997).

La perspective conventionnaliste va au-delà de la notion d'évolution et montre l'importance de l'échange de valeur avec les parties prenantes et de l'exercice de conviction dégagé pour les convaincre d'apporter leurs ressources. D'un côté, cela renforce l'intérêt perçu à travers la logique d'effectuation de s'intéresser au processus interactif de relation avec les parties prenantes dans la construction de la solution optimale (conceptualisation du BM) qui permettra d'atteindre l'objectif fixé lors de la mise au point de l'idée d'affaires. D'un autre, cette perspective éveille aussi l'intérêt pour l'échange de valeur, élément qui n'est pas pris en compte dans la logique d'effectuation.

Partant de ces trois fondements théoriques, pour Verstraete et Jouison-Laffitte (2009, 2011), le BM peut être défini comme « une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération » (2011, p.9). De cette définition sont déclinées neuf composantes du BM regroupées en trois catégories: la génération, la rémunération et le partage de la valeur, d'où le modèle GRP (en annexe 1, se trouve le tableau de synthèse des composantes du modèle GRP).

Selon le modèle GRP, la valeur générée par l'affaire dépend de trois facteurs : la pertinence de l'offre proposée (la proposition de valeur faite au marché ou promesse), la capacité du (des) porteur(s) à tenir cette promesse (car on sait bien que si on ne croit pas au porteur, on ne se lance pas en affaire avec lui) et la fabrication de cette valeur (qui fait référence aux capacités organisationnelles).

Pour Verstraete et Jouison (2009), comme pour la logique d'effectuation de Sarasvathy (2008), l'entrepreneur est le point de départ du processus entrepreneurial comme de la mise au point du BM. Ce qu'il est, ce qu'il sait et qui il connaît sont les premières capacités dont il dispose pour lancer son initiative entrepreneuriale. Ensuite, l'objectif dont parle Sarasvathy peut ici être apparenté à la proposition de valeur, c'est-à-dire la promesse à remplir et la vision qui va guider tous les efforts de l'organisation. Enfin, les moyens dont dispose l'organisation vont définir comment celle-ci s'organise pour fabriquer la valeur à délivrer.

Le modèle GRP décrit aussi comment vont se dérouler les relations d'échange au sein du réseau de valeur, c'est-à-dire tous les acteurs nécessaires et participants à la proposition de valeur faite au marché (Lecoq et al., 2006). La relation gagnant-gagnant avec les acteurs du réseau impliqués dans le Business Model implique un partage des résultats des efforts consentis. Autant pour la constitution du Business Model que pour sa pérennité, le réseau de partenaires est essentiel.

La dimension partage de la valeur, singulière au modèle GRP en comparaison avec les deux autres approches du BM, est en accord avec et renforce la logique d'effectuation puisque le BM se construit dans une relation d'échange avec les parties prenantes. La dimension d'interaction avec d'autres parties prenantes de l'effectuation pourrait, à notre sens, être apparentée à l'identification des parties prenantes et à l'exercice de conviction déployé par le porteur de projet pour les faire adhérer. Le modèle GRP permet d'approfondir sur cet aspect de la logique d'effectuation. Enfin, l'engagement effectuel des parties prenantes est matérialisé dans le modèle GRP par l'échange de valeur avec, dans un sens la participation de la partie prenante à la fabrication de la valeur et dans l'autre, la rémunération perçue en

échange, dans une relation gagnant-gagnant. Ici encore, le modèle GRP permet d'approfondir sur la compréhension de l'adhésion des parties prenantes au projet.

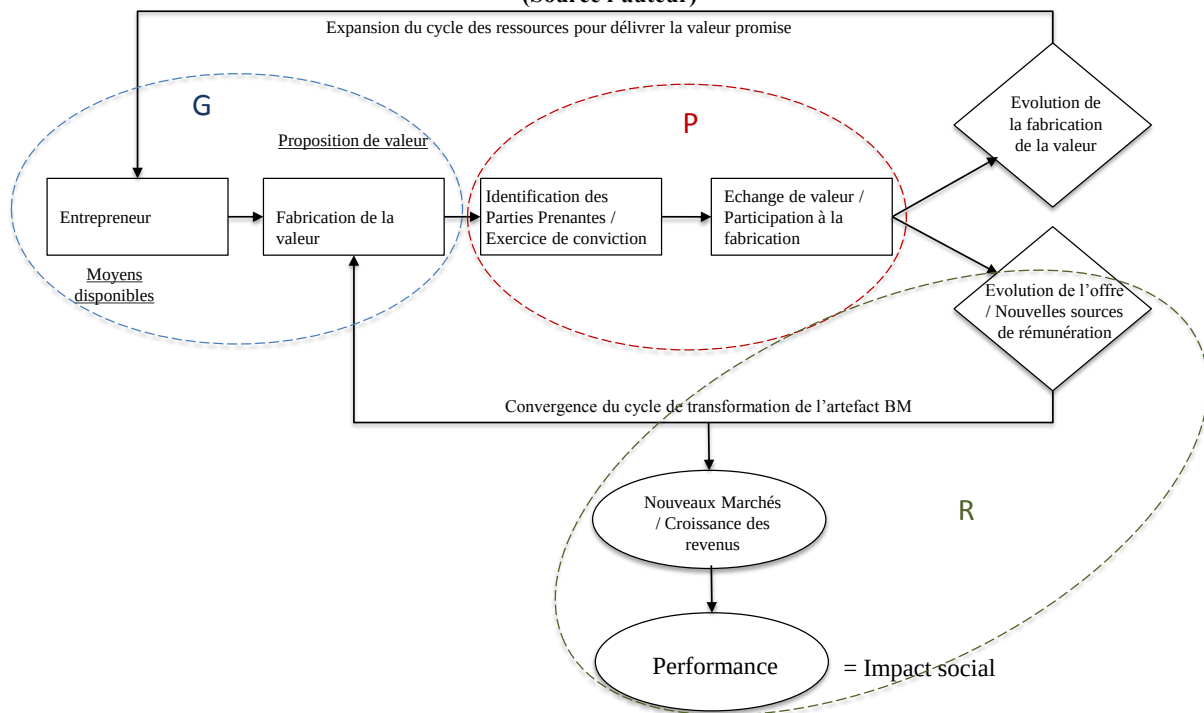
La dernière question importante à laquelle doit permettre de répondre le Business Model est : comment la valeur générée est-elle rémunérée ? c'est-à-dire, comment l'entreprise va-t-elle obtenir ses revenus ? A ce niveau, le modèle GRP comporte trois dimensions : les sources par lesquelles les revenus parviennent à l'entité (les canaux et les payeurs), le volume de ceux-ci (chiffre d'affaires) et le profit potentiel. Cette dimension du BM ne présente pas de différences majeures entre les trois conceptualisations évoquées. En revanche, c'est un apport de la perspective BM à la logique d'effectuation.

D'autre part, concernant le champ de l'entrepreneuriat social qui est celui qui nous intéresse ici, la performance est de deux types : financière et sociale. La performance financière n'est pas l'objectif principal compte tenu de la mission de l'organisation. En revanche, ce qui intéresse les investisseurs et qui peut les amener à apporter davantage de ressources, c'est l'impact social, c'est-à-dire la mesure d'indicateurs qui permettent d'évaluer à quel point le problème ou le besoin social est résolu (Coombes et al., 2011).

L'intérêt de combiner cette perspective conventionnaliste du Business Model à la théorie de l'effectuation de Sarasvathy, est que l'un (le modèle GRP) apporte les composantes pour comprendre l'organisation et l'autre un cadre conceptuel pour analyser le processus entrepreneurial. En outre, le processus d'effectuation de Sarasvathy s'intéresse finalement à ce qu'ici nous pourrions identifier comme la composante Génération de la valeur : l'entrepreneur, la proposition de valeur et la fabrication de la valeur avec la participation du réseau de valeur. Sous la perspective du Business Model il apparaît évident que la dimension Génération de la valeur est indissociable de la rémunération de la valeur et du partage de la valeur (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009) ce qui nous permet de proposer que tout changement de type effectuel dans la génération de la valeur a des implications sur la rémunération et le partage de la valeur.

De cette réflexion menée sur le croisement entre la logique d'effectuation et le modèle GRP, nous proposons le schéma suivant (figure 2) qui illustre comment un BM et ses différentes composantes évoluent et, par conséquent, comment une organisation évolue depuis les premières étapes du processus entrepreneurial jusqu'à remplir de façon optimale la mission proposée suite à l'identification d'un besoin ou problème sur le marché.

**Figure 2 – Lecture évolutive du modèle GRP selon une logique d'effectuation
(Source l'auteur)**



Ce modèle sert de guide d'analyse du cas étudié dans les sections suivantes.

2. Méthode d'accès au terrain

Nous avons investi un cas exploratoire qui illustre les traits particuliers d'un processus d'effectuation dans le cadre d'un entrepreneuriat social, permettant d'appréhender la complexité du phénomène. Pour Yin (2003), la méthode de cas unique peut être choisie dans des contextes spécifiques de recherche, dont l'étude d'un cas « représentatif » ou « typique » (p.41) pour comprendre les circonstances et conditions d'une situation commune. L'objectif est alors informatif.

Dans notre cas particulier, l'évolution du Business Model comme un processus d'effectuation n'a pas encore été exploré dans la littérature et nous souhaitons, à partir d'un cas exploratoire, montrer comment mener une initiative d'entrepreneuriat social à fort impact, partant de la simple volonté de ceux qui identifient la problématique.

Nous avons eu connaissance de l'organisation par des relations personnelles. Elle présentait l'intérêt d'être de type mixte selon la typologie de Dees et Battle Anderson (2006). Les données ont été collectées en cherchant à respecter le principe de multiangulation (Hlady-Rispal, 2002). L'organisation et la problématique sur laquelle elle travaillait avaient fait l'objet de reportages de télévision que nous avons décortiqués afin de mieux saisir l'histoire et les enjeux de cette aventure entrepreneuriale. Nous avons également multiplié les entretiens avec les principaux leaders du projet qui ont joué un rôle clé au cours des différentes étapes de l'évolution du Business Model (six personnes : le porteur de projet, la première gérante, le coordinateur opérationnel, la responsable financière, le nouveau gérant, un consultant en développement stratégique).

Les entretiens (d'une durée moyenne d'une heure) visaient à compléter et valider les éléments du Business Model et leur évolution que nous avons pu identifier à travers les vidéos. La méthode privilégiée pour les entretiens était celle du récit de vie ; les composantes du modèle GRP servaient de guide de relance (voir annexe 1).

Les entretiens ont été retranscrits et codifiés en fonction de composantes du modèle GRP. Le schéma présenté dans la section présente a servi de fil conducteur pour l'analyse.

3. Evolution du Business Model selon un processus d'effectuation : le cas de La Fondation Temps de Jeu (Colombie)

Reprenant le modèle dynamique de l'effectuation revisité à la lumière du BM dans la section 1, l'analyse du cas est organisée de la façon suivante : après avoir présenté une contextualisation du cas à la Colombie, nous partons de l'entrepreneur (qui il est, ce qu'il sait et qui il connaît), puis, nous présentons la proposition de valeur ou la mission qu'il s'est fixé. Ensuite, nous regardons comment il travaille au regard des moyens dont il dispose et des rencontres. Enfin, nous analysons comment chaque étape a une influence sur la cohérence du BM (les nouveaux moyens, la diversification de l'offre et les nouveaux canaux de rémunération).

3.1. Contextualisation et première impulsion entrepreneuriale

Le contexte

Le cas de la Fondation Temps de Jeu est à situer dans le contexte de violence de la Colombie, avec 173.183 meurtres et 34.467 disparitions forcées dans le pays en 2010 (Bureau du Procureur Général de la Colombie, 2011). En outre, sur la période 1985-2010, 10% de la population (5,2 millions de personnes) a été contrainte d'abandonner son logement à cause de la violence (déplacement forcé) et environ 380.000 personnes ont cherché ou continuent à chercher refuge dans 36 pays à travers le monde (CODHES, 2011).

Cette situation a pour conséquence une forte exode rurale vers les grandes villes, comme Bogota, Cali ou Medellin. Cette réalité, a naturellement un fort impact dans les secteurs déprimés comme Altos de Cazuca, quartier de Soacha (banlieue de Bogota), qui compte une forte croissance de sa population venue des zones rurales pour cause de déplacement forcé et, par ailleurs, une présence de groupes armés (guerrilla) et criminels.

Sur les quelques 100.000 habitants du quartier, près de 70% sont des personnes déplacées. Les enfants y vivent dans un environnement dans lequel le taux de chômage est de 25%, et les 75% restants travaillent dans le secteur informel.

Sur le terrain, en 2005, le constat était le suivant : les enfants et jeunes de Cazuca ont beaucoup de temps libre qu'ils ne savent pas utiliser d'une manière utile ; le temps de loisir mal investi est généralement propice pour commencer à consommer des drogues, se faire enrôler dans des gangs et des groupes armés illégaux, et autres activités peu constructives pour tout mineur que ce soit ; le nombre de jeunes filles enceintes prématurément (entre 12 et 14 ans) est critique, avec 190 cas par an ; les maisons, construites pour la plupart de bric et de broc, sont en surpeuplement, ce qui pousse les jeunes à passer le plus de temps possible dans les rues ; 70% des enfants désertent le système scolaire car les écoles publiques ont un très

faible niveau académique; il n'y a aucun centre culturel ni de loisirs ; la nourriture n'est pas garantie au quotidien ; il y a un seul centre de santé pour les cent mille habitants.

Malgré la présence croissante de Fondations dans la zones, telles que Pies Descalzos², le problème est une réalité tragique et profonde et la Fondation Temps de Jeu est née de la volonté d'aider, coûte que coûte, les jeunes de Cazuca.

Le porteur de projet

C'est à travers ses études de communication et un stage en journalisme en 2005 qu'Andrés Wiesner a eu l'occasion de se rendre dans la zone pour faire un reportage sur la situation des jeunes du quartier et n'a pu que constater cette dure réalité. Il avait toujours fait preuve de sensibilité pour les personnes en difficulté et ne pouvait pas rester indifférent.

Dans le cadre d'un travail d'étude³, un espace a été ouvert pour développer un projet à caractère social. C'est ainsi qu'Andrés Wiesner, passionné de football, décide avec trois compagnons de classe, de réunir un groupe d'enfants du quartier et de leur proposer un temps de jeu le samedi matin.

La proposition de valeur / L'objectif recherché

L'objectif que s'est fixé Andrés Wiesner dès le départ était d'aider les jeunes de Altos de Cazuca à mieux utiliser leur temps libre et à se construire à travers des activités ludiques.

Moyens disponibles et parties prenantes au départ

Le cas montre qu'en accord avec la logique d'effectuation, le projet s'est construit à partir des moyens immédiats dont disposait Wiesner, il n'y a pas eu de planification préalable de la captation des ressources nécessaires pour commencer : il a pris ses crampons et est allé voir les dirigeants de la fondation Pies Descalzos (qui étaient déjà présents dans la zone). Ils l'ont aidé à réunir un groupe d'une vingtaine de jeunes et à trouver un terrain où s'entraîner à jouer au football. La méthode d'entraînement choisie a été inspirée par celle utilisée par « Fútbol para la Paz » (Football pour la paix) où, selon les règles du football de rue (approuvées par la FIFA), le gagnant n'est pas celui qui marque le plus de but mais celui qui est le plus 'fair play'.

En synthèse, le BM de départ ne présentait aucune source de revenus. Cependant, les premiers résultats en termes de bénéfice social ayant rapidement été visibles et positifs, le projet a continué à évoluer et à croître, et par là même le BM. En effet, le nombre de jeunes participants a connu une croissance exponentielle, les horaires d'entraînement se sont étendus et la méthode choisie s'est avérée être un excellent canal pour transmettre des valeurs sociales telles que savoir gagner, savoir perdre, reprendre confiance en leurs capacités.

² Fondation créée par la chanteuse Shakira pour aider les enfants colombiens victimes de la violence à trouver des opportunités.

³ Pour le cours 'communication pour le développement'

Les premières parties prenantes ont donc été la fondation Pies Descalzos et les jeunes. Wiesner n'a pas eu de mal à les convaincre. Son initiative allait dans le même sens que les objectifs de la fondation et les besoins des jeunes. Ces derniers ont d'ailleurs immédiatement montré une grande motivation à s'entraîner tous les samedi matins et, en l'espace de 3 mois, le groupe est passé de 20 à 40.

3.2. Les premiers pas (fev. 2006 – 2007)

Il est apparu évident que les jeunes avaient besoin d'une collation et de tenues pour s'entraîner dans de bonnes conditions. Suivant toujours la même logique d'effectuation et fort de la visibilité des premiers résultats en termes d'impact social, de nouvelles parties prenantes entrent en jeu : les amis et deux joueurs de football professionnels.

L'arrivée de ces nouvelles parties prenantes apporte de nouveaux moyens à l'organisation pour attirer plus de jeunes et pour générer de nouveaux canaux de rémunération.

En juin 2006, Wiesner organise une fête pour réunir des fonds et acheter des uniformes aux 150 enfants, garçons et filles, qui participent désormais aux entraînements hebdomadaires, indépendamment de leur goût pour ce sport. Le 19 juillet 2006, cinq mois après que Wiesner ait initié le projet, la fondation temps de jeu est officiellement créée : un match de football est réalisé à cette occasion avec la participation de «Tino» Faustino Asprilla et Lucas Jaramillo, deux joueurs professionnels. Les enfants reçoivent leur uniforme, l'élément qui encourage les enfants et qui leur donne un sens d'appartenance élevé. La fondation Pies Descalzos fournit les collations.

L'organisation d'événements est la première source de revenus pour cette fondation ainsi que les donations d'autres fondations. L'exercice de conviction pour faire adhérer les parties prenantes repose sur la visibilité de l'impact social de la cause.

3.2. Développement et diversification (2007 – 2009)

Lorsqu'Andres Wiesner est arrivé à entraîner 150 enfants, il s'est rapidement rendu compte qu'il ne pouvait pas continuer seul (ses compagnons d'université n'avaient pas continué à s'impliquer dans le projet). Selon le processus d'effectuation, faisant le bilan de qui est la fondation, ce qu'elle sait et qui elle connaît, il s'est alors rendu compte qu'il était possible de responsabiliser les adolescents membres les plus âgés de la fondation et de les former pour qu'ils deviennent entraîneurs des plus petits (au début il y en avait cinq ; actuellement, il y en a seize). De cette manière, il commence à impliquer directement la communauté dans le fonctionnement du programme ce qui aujourd'hui est reconnu comme un facteur clé de succès de celui-ci.

D'autre part, Wiesner maintenant journaliste professionnel, s'appuie sur son réseau personnel de journalistes pour sensibiliser l'opinion publique à la problématique de la zone. Il invite avec enthousiasme ses amis à venir dans le quartier et partager avec les enfants leur joie de participer à cette initiative.

Peu à peu, il réunit autour de lui une équipe qui l'aide à penser à la stratégie de l'organisation. De plus en plus de personnes participent en tant que volontaires pour aider à la consolidation d'une offre cohérente au sein de l'organisation (stratèges, psychologues...). En Octobre 2007,

ils obtiennent une reconnaissance par l'Organisation du Sport et de Développement de Madrid, en Espagne, en honorant la Fondation Temps de Jeu du Prix International de la Solidarité dans le sport (une source de revenu considérable pour l'organisation).

Avec les fonds obtenus, Anamaria Guerra devient la première directrice de la Fondation. Son rôle, au-delà, de la coordination du fonctionnement opérationnel de la fondation est de créer de nouveaux programmes afin d'impliquer un plus grand nombre d'enfants et de consolider l'organisation à travers la multiplication des sources de revenus.

En Août 2008, elle a organisé avec Andres et la communauté le premier "Ofertazo" (la braderie), un événement au cours duquel le siège de Temps de Jeu est ouvert à toute la communauté pour vendre à des prix très bas des vêtements, des objets et d'autres biens qui leur ont été offerts comme donations.

Un mois plus tard, en octobre 2008, elle ouvre le programme "Accompagne le Jeu", où des ateliers ludiques, artistiques et culturels sont formalisés afin de contribuer à la formation intégrale des bénéficiaires de Temps de Jeu. L'objectif principal est toujours le même : offrir plus d'options aux enfants pour leur permettre de profiter de leur temps libre d'une manière plus consciente et saine. Elle a également participé à l'idée de "Plan Passe le But", qui consiste à parrainer un enfant de la Fondation pour lui offrir du soutien pour ses études, le kit scolaire et l'uniforme, parmi d'autres programmes.

Fin 2009, désormais, 300 enfants sont bénéficiaires de la fondation, à travers la participation aux ateliers mais aussi à travers la répartition de goûters, uniformes... La communauté s'est désormais appropriée la fondation à travers les moniteurs mais aussi l'embauche d'un coordinateur opérationnel, William Jimenez, né et élevé dans la zone, professeur d'éducation physique de formation. « William parle aux enfants dans leur propre langue. Il n'est pas étranger. Il est un miroir où les enfants et jeunes du quartier se voient reflétés. Un homme qui s'est fait sur une éthique de la solidarité. Un homme qui comprend que le bonheur d'un enfant et d'un jeune d'oser rêver et de réaliser ces rêves. Tant qu'ils en ont l'opportunité »⁴.

On observe effectivement comment l'implication de chaque nouvelle partie prenante a un impact sur l'ensemble du modèle d'affaires : ses capacités à fabriquer la valeur, la diversification de l'offre et les nouvelles sources de revenu. L'augmentation du nombre de bénéficiaires exige une réorganisation ou plutôt la consolidation d'une structure organisationnelle. Cette évolution a un impact sur la structure des coûts, ce qui les amène à multiplier les sources de revenus. La performance sociale, toujours plus évidente motive le volontariat, renforce la reconnaissance et l'accès à de nouvelles sources de financement de coopération internationale.

On observe ici que toutes les composantes du BM s'alimentent les unes les autres et évoluent selon un processus d'effectuation, c'est-à-dire que chaque nouvelle rencontre apporte de nouveaux moyens, de nouvelles capacités, en conséquence une évolution du BM sur toutes ses composantes.

⁴ Marta Ruiz, écrivain reconnu, rapporteur d'une des chroniques du livre Un Gol a la Violencia de Tiempo de Juego (un but contre la violence de Temps de Jeu)

3.3. Réplication du Business Model à Carthagène (2009)

Fin 2009, alors que la fondation Temps de Jeu continue en pleine effervescence à Cazuca avec, par exemple, l'ouverture d'une bibliothèque, d'une salle informatique, etc. financés avec la participation de plusieurs entreprises privées, Andrés Wiesner est missionné pour faire un reportage sur la situation du quartier *Faldas de la Popa* à Carthagène. Il y observe la même problématique des jeunes qu'à Soacha. Le 14 novembre 2009, 200 enfants du quartier sont invités et le projet de Temps de Jeu à Carthagène commence. Les alliances stratégiques se multiplient à cet effet.

3.4. Vers la recherche de la stabilisation et de la viabilité financière de l'organisation (2009-2012)

Une telle évolution entrepreneuriale requiert un exercice de formalisation et consolidation de l'organisation afin de garantir sa viabilité.

Le meilleur fruit de cette récolte de relations a été le don du terrain professionnel de football le 20 août, 2010. Grâce aux projets de responsabilité sociale entrepreneuriale, le terrain a enfin été délimité, les buts ont eu des mailles, l'herbe n'arrivait plus aux genoux des enfants, il n'y avait plus des trous à franchir pour marquer un but. Un exploit incroyable de l'organisation de Temps de Jeu pour la communauté de Cazuca, qui à ce moment-là était devenue une seule.

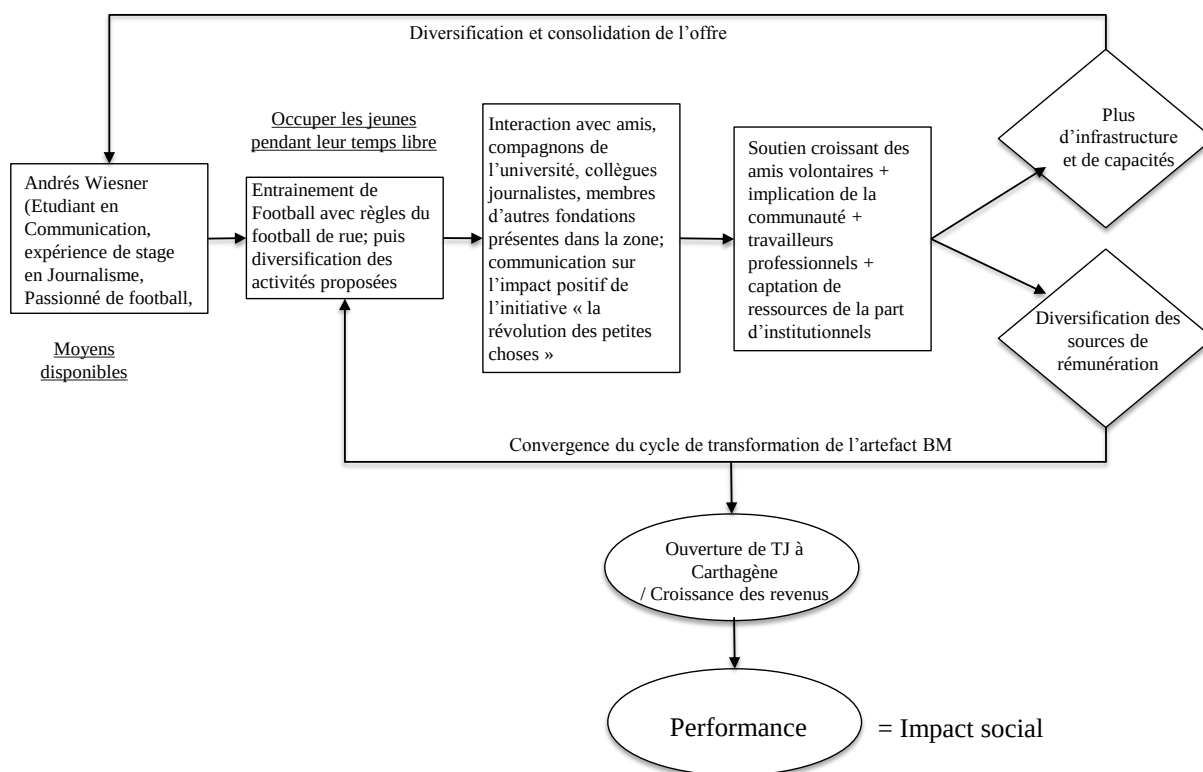
En outre, l'alliance avec Colombianitos (Petits colombiens) à Carthagène, permettait à la Fondation de faire bénéficier encore plus d'enfants ; ils sont passés de 200 à 600 enfants après cet accord. 400 autres enfants font aujourd'hui aujourd'hui partie de la communauté Temps de Jeu à Cazuca, Soacha.

En 2010, Esteban Reyes (avocat et ami d'Andrés Wiesner) entre dans l'organisation en tant que nouveau directeur général. Esteban devient le nouveau leader de la consolidation des alliances stratégiques qui visent à multiplier les sources de revenus de la part des entreprises privées à travers de leurs programmes de Responsabilité Sociale, des organisations à but non lucratif avec qui ils font des alliances qui permettent d'incrémenter l'impact social, de la coopération internationale intéressée à fournir des ressources financières à des initiatives sociales du pays, des fonds publics destinés au même but, des institutions comme le SENA et des différents plans de parrainage, entre autres. Il apporte ce qu'il est (sa motivation, ses ambitions), ce qu'il sait et son réseau.

A ce jour, Contacto Vital, une organisation qui fournit les services de conseil pour les projets de création de valeur sociale, est responsable d'aider la Fondation à formaliser et standardiser à moyen terme ses procédures de fonctionnement. Le but est de rendre plus efficient le travail de Temps de Jeu, et pourquoi pas, de rendre cette information disponible à tous ceux qui s'intéressent à l'avenir d'être guidés par ce modèle d'affaires.

Plus d'un millier d'enfants sont aujourd'hui bénéficiaires de la fondation qui à travers sa méthode d'enseignement apprend aux enfants les valeurs dont ils ont besoin pour retrouver la confiance dont ils ont besoin pour une bonne insertion dans la société. Le taux de déscolarisation a diminué dans les zones où elle est présente ainsi que le taux de grossesses adolescentes.

Figure 3 – Evolution du BM de la fondation temps de jeu selon un processus d'effectuation



En synthèse, le parcours, par lequel Andres Wiesner a dû passer pour arriver à consolider la Fondation Temps de Jeu telle qu'elle est aujourd'hui, a demandé un très grand degré d'effort compensé proportionnellement par le succès observé. Etre passé de rien à près d'un millier d'enfants bénéficiaires, n'est pas une tâche facile à faire en cinq ans seulement. Andres n'avait aucune expérience dans la création d'une organisation à but non lucratif et même s'il connaissait certains dirigeants communautaires avant de se lancer sur le projet, c'est sa capacité d'effectuation qui lui a donné la détermination et la persévérance à se battre pour aider ses enfants à s'en sortir dans la vie.

Pour s'approcher de l'objectif, Andres Wiesner a su convaincre les détenteurs de ressources de devenir parties prenantes du projet. Le processus d'inclusion de la communauté est très complexe en raison précisément de leurs problèmes sociaux. Il faut savoir leur parler dans leur propre langage, et ici, le secret a été l'implication directe des membres de la communauté dans la méthode de travail (les moniteurs)

Andres Wiesner et son équipe ont su développer les capacités nécessaires à l'obtention de ressources des organismes de coopération internationales. Ils ont appris à communiquer un message persuasif à leur réseau d'amis pour le soutenir inconditionnellement dans le projet. Leur pouvoir de persuasion pour les organisations privées et à but non lucratif a été un succès, surtout parce qu'après avoir exposé le projet aux sociétés et aux fondations colombiennes intéressées en parrainer des projets sociaux, Andres Wiesner les invitait venir à la Fondation pour qu'ils puissent voir le travail effectué ; une fois qu'il montrait le contenu des programmes aux invités et surtout le bénéfice social généré, ils étaient convaincus. Un exemple a été le résultat fait possible par l'OIM et l'USAID, qui ont soutenu le nouveau programme de la Fondation « But : Génération des offertes de travail » (GOL : Generación de Oferta Laboral), dans lequel 50 jeunes de plus de 16 ans sont formés dans les domaines du

journalisme, du football, de l'informatique et de la danse. En outre, les fruits de ce projet sont la boulangerie « Le Jeu » (la Jugada) à Carthagène où celui qui était « le dur » aux pieds de La Popa, Elkin, est aujourd'hui le leader de l'entreprise, et l'atelier de Screen qui est géré par les jeunes eux-mêmes de la communauté de Cazuca.

La noblesse de la cause, a été un facteur pour que Andres et son équipe aient toujours accepté toute aide si petite qu'elle soit dans la création de valeur sociale et / ou économique. Les organisations à but non lucratif, par exemple, ont été d'une importance vitale pour la Fondation. Temps de Jeu a reçu de ses parties prenantes l'expérience, la connaissance du problème, ainsi que l'opportunité de diversifier ses principaux programmes et de créer des alliances qui augmentent le nombre de bénéficiaires. Par exemple, la Fondation Archange s'occupe du nouveau programme de formation en journalisme ; La Fondation Punta y Taco offre des ateliers de danse pour les enfants; FEDS soutient le cœur de métier de Temps de Jeu, avec des programmes d'éducation physique ; et l'union avec Colombianitos à Carthagène a permis à la Fondation passer de bénéficier 200 enfants à aider 600 enfants.

Compte tenu de la confiance de l'État dans la Fondation, il a rejoint la cause à travers l'Agence Présidentielle Accion Social (pour l'action sociale), en aidant avec la Fondation Bavaria, la Constructora Bolivar et Seguros Bolivar à obtenir son atout le plus important : le terrain du football professionnel.

Il est important de remarquer que le réseau d'amis créé par Andres a toujours été là pour lui et la Fondation. Daniel Samper Ospina, membre du conseil d'administration estime que la valeur ajoutée de la Fondation est qu'Andres Wiesner ait pu réunir ses amis 100% engagés dans la cause. C'est le cas du journaliste Pirry, qui à travers son documentaire "Vivir y Morir en Cazucá: una cuestión de 7 vidas", (Vivre et Mourir à Cazuca : une question de 7 vies), fait un appel d'attention aux Colombiens par leur manque de sensibilisation face aux problèmes sociaux des habitants Cazucá. Cette émission spéciale de télévision a généré l'impact pour que chaque fois plus de collaborateurs se somment au projet.

Aujourd'hui, comme la Fondation le mentionne dans un extrait de son livre Un but à la violence, la Fondation Temps de Jeu n'a jamais perdu de vue sa mission principale : «[elle] continuera à travailler tous les jours pour offrir de nouvelles et des meilleures opportunités aux enfants et aux jeunes issus de zones défavorisées du pays.

Dans les 5 années à venir, ils cherchent à se constituer comme une organisation sociale autonome et durable, capable de reproduire leur modèle méthodologique dans les différentes communautés et à promouvoir des espaces pour que les enfants et les jeunes qui composent ces communautés soient les gestionnaires de leur propre développement : « Notre engagement pour le 2016 est que ces visages de bonheur et les histoires poignantes de croissance personnelle, se gardent, s'enrichissent et se multiplient ».

4. Discussion et Conclusion

L'objet de ce papier est d'éclairer comment, partant une initiative personnelle, par un processus d'effectuation, il est possible de développer une entreprise sociale avec un Business Model qui ne cesse d'évoluer. Pour cela, nous examinons conjointement deux concepts qui ont pris de l'importance dans la littérature au cours des dernières années : la logique d'effectuation (Sarasvathy, 2001, 2008) et le Business Model (voir Verstraete et Jouison-Laffite, 2009). Nous avons utilisé une approche qualitative, avec une étude de cas unique (Stake, 2003). Plus particulièrement, nous nous intéressons au processus d'effectuation dans la mise au point du BM optimum de la fondation temps de jeu qui cherche à aider les jeunes de quartiers défavorisés à mieux occuper leur temps libre.

A partir de la revue de la littérature et d'un rapprochement entre la logique d'effectuation et le modèle GRP, qui permet d'appréhender le Business Model d'une organisation, nous proposons un cadre conceptuel qui sert l'analyse du cas. Le modèle nous a aidé à identifier les critères d'analyse du cas et à saisir l'évolution des différentes composantes. Il permet aussi de montrer que le BM évolue, comment il évolue et par quels mécanismes.

La Fondation Temps de Jeu est un cas exemplaire qui illustre le processus d'impulsion d'une organisation sociale à fort impact sur une population vulnérable. L'étude de cas de la fondation temps de jeu a révélé que l'évolution de la mise au point du BM optimal -qui répond à la mission fixée par l'entrepreneur- suit une logique d'effectuation. On peut apprécier à travers les données ici présentées comment l'entrée de chaque partie prenante au sein de l'organisation a un impact sur le Business Model de celle-ci. Les parties prenantes adhèrent petit à petit l'organisation selon un processus de mimétisme, en cohérence avec la théorie de conventions prise en compte par le modèle GRP. Elles apportent de nouveaux moyens mais aussi de nouvelles idées qui font évoluer les BM. La logique d'effectuation met en avant cet aspect déjà contenu par dans la vision conventionnelle du BM, qui montre que l'organisation évolue vers une représentation partagé de comment doivent opérer les relations d'échange et que l'entrée de chaque partie prenante fait évoluer les BM. Chaque nouvelle partie prenante étend les capacités de l'organisation dans l'atteinte des objectifs qu'elle s'était fixée mais aussi sa légitimité.

Cette étude contribue à la connaissance de bonnes pratiques de processus d'entrepreneuriat social, selon un processus d'effectuation, depuis l'émergence d'une initiative jusqu'à l'existence d'un Business Model complexe qui implique de multiples activités. Cette approche est utile aussi bien pour les entrepreneurs que pour l'enseignement de l'entrepreneuriat et les coach. Cet exemple souligne une fois encore la pertinence du processus d'effectuation dans l'évolution du Business Model.

Cette vision de l'évolution du BM n'avait pas encore été liée au processus d'effectuation dans la littérature. Notre recherche a montré cet aspect empiriquement. Le modèle peut aider les entrepreneurs sociaux et surtout les potentiels entrepreneurs sociaux à comprendre que pour arriver à développer une initiative d'entrepreneuriat social à fort impact, il ne faut pas avoir peur à démarrer seul avec les moyens du bord et s'appuyer sur son réseau personnel. Si l'idée est bonne, avec le temps, par effet de mimétisme, d'autres parties prenantes se grefferont au projet et n'hésiteront pas à s'impliquer dans sa croissance et sa survie. Ceci est d'autant plus important en contexte d'entrepreneuriat social que les ressources sont difficiles à capter (Austin et al., 2006).

Cependant, les résultats ici présentés ne peuvent être généralisés dans la mesure où il ne s'agit que d'un cas unique. Une analyse comparative de différents cas d'étude, et en particulier avec des entreprises dites commerciales, permettrait de comparer les résultats et d'identifier plus précisément les spécificités du processus d'effectuation dans la mise au point du BM des entreprises à caractère social. La performance de l'entreprise sociale est ici limitée à la mesure du nombre de bénéficiaires. Il serait intéressant d'insérer d'autres indicateurs de mesure de la performance comme la capacité à multiplier les canaux et les volumes de rémunération.

Références :

- Austin, J., H. Stevenson, et J. Wei-Skillern (2006), « Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.31, n°1, p.1–22.
- Bacq, S. et F. Janssen (2011), « The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.23, n°5, p.373-403
- Barney, J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Birch, K. et G. Whittam (2008), « The Third Sector and the regional development of social capital », *Regional Studies*, vol.42, n°3, p.437-450.
- Bruyat, C. (1993), « Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation », *Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion*, dirigée par R. PATUREL, Grenoble.
- Certo, S. T. et T. Miller (2008), « Social entrepreneurship: Key issues and concepts », *Business Horizons*, vol.51, n°4, p.267-271.
- Chesbrough, H. (2010), « Business Model Innovation: Opportunities And Barriers », *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, p.354-363.
- Clarkson, M.B.E. (1995), « A stakeholder framework for analyzing corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, p.92-117.
- Coombes, S. M. T., M. H. Morris, J. A. Allen et J. W. Webb (2011), « Behavioural Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter? », *Journal of Management Studies*, vol.48, n°4, p.829-856.
- Corner, P. D. et M. Ho (2010), « How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.34, n°4, p.635-659.
- Dacin, P. A., M.T. Dacin et M. Matear (2010), « Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here », *Academy of Management Perspectives*, vol.24, n°3, p.37-57.
- Dees, G. (1998a), « Enterprising non-profits », *Harvard Business Review*, vol.76, n°1, p.54–6.
- Dees, G. (1998b), « The meaning of 'social entrepreneurship' ». *Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership*.
- Dees, G. (2001), « The meaning of social entrepreneurship ». Palo Alto, CA: Stanford University Graduate School of Business.

- Dees, G., et Battle Anderson, B. (2006), « Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought ». in *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, ARNOVA, Occasional Paper Series, vol.1, no. 3: 39–66, Duke University, 39-66.
- Demil, B. et X. Lecocq (2008), « (Re)penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique », *Revue française de gestion*, vol.181, p.113-122.
- Demil, B. et X. Lecocq (2010), « How do Business Models Emerge? Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency économique », *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3.
- Dew N., S. Read, S.D. Sarasvathy et R. Wiltbank (2009), « Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices », *Journal of Business Venturing*, Vol.24, p.287–309.
- Evers, N. et C. O’Gorman (2011), « Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks », *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.23, n°7–8, p.549–574.
- Gartner, W.B. (1988), « ‘Who is an entrepreneur?’ Is the wrong question », *American Journal of Small Business*, vol.12, n°4, p.11–32.
- Gomez, P.-Y. (1997), « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, vol.112, p.64-77.
- Hlady-Rispal, M. (2002), *La Méthode des Cas, Application à la recherche en gestion*, Editions De Boeck Université, Bruxelles, 250p.
- Hlady-Rispal, M. et Boncler, J. (2009), « Entrepreneuriat social : principes fondamentaux et enjeux spécifiques », Académie de l’Entrepreneuriat, Nice, Novembre 2009.
- Jouison, E. (2008), « L’opérationnalité du Business Model », *Thèse pour le Doctorat és Sciences de Gestion*, dirigée par Pr. T. VERSTRAETE, Université Montesquieu-Bordeaux IV, France.
- Katz, J. et W.B. Gartner (1988), « Properties of emerging organizations », *Academy of Management Review*, vol.13, n°3, p.429-441.
- Lecocq, X., B. Demil et V. Warnier (2006), « Le business model, un outil d’analyse stratégique », *L’expansion Management Review*, vol.123, p.96-109.
- Magretta, J. (2002), « Why Business Models Matter », *Harvard Business Review*, may, p.3-8.
- Mair, J. et I. Martí (2006), « Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight », *Journal of World Business*, vol.41, n°1, p.36–44.
- Massetti, B. L. (2008), « The Social Entrepreneurship Matrix as a "Tipping Point" for Economic Change », *Emergence: Complexity & Organization*, vol.10, n°3, p.1-8.
- Morris, M., Schindehutte, M., Allen J. (2005), « The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective », *Journal of Business Research*, vol.58, p.726-735.
- Peredo, A. M. et M. McLean (2006), « Social entrepreneurship: A critical review of the concept », *Journal of World Business*, vol.41, n°1, p.56-65.
- Perrini F., C. Vurro et L.A. Costanzo (2010), « A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 22, n°6, p.515–534.

- Pigneur, Y. et A. Osterwalder (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons Ltd.
- Sarasvathy, S. D. (2001), « Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review*, 26(2), 243-288.
- Sarasvathy, S.D. (2008), *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar Publishing, Northampton (MA), 368p.
- Schumpeter, J.A. (1934). The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shafer, S., Smith, J. et Linder, J. (2005), « The power of business models », *business Horizons*, vol.48, p.199-207.
- Shane, S., et S. Venkataraman (2000). « The promise of entrepreneurship as a field of research ». *Academy of Management Review* vol.25, n°1, p.217-26.
- Short, J. C., T.W. Moss et G.T. Lumpkin (2009), « Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.3, n°2, p.161-194.
- Stake, R. E. (2003), « Case studies ». In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (2nd ed., pp. 134-164). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sullivan Mort, G., J. Weerawardena, and K. Carnegie. 2003. « Social entrepreneurship: Towards conceptualization », *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, vol.8, n°1, p.76-88.
- Tapsell, P. et C. Woods (2010), « Social entrepreneurship and innovation: Self-organization in an indigenous context », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.22, n°6, p.535-556.
- Teece D. (2009), « Business Models, Business Strategy and Innovation », *Long Range Planning*, in press, p.1-23.
- Trexler, J. (2008), « Social Entrepreneurship as an Algorithm: Is Social Enterprise Sustainable? », *Emergence: Complexity & Organization*, vol.10, n°3, p.65-85.
- Venkataraman, S. 1997. « The distinctive domain of entrepreneurship research ». In Vol. 3 of *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, ed. J. Katz, 119-38. Greenwich, CT: JAI Press.
- Verstraete T. et Fayolle, A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.4, n°1, p.33-52.
- Verstraete, T et E. Jouison-Laffitte (2009), *Business Model pour entreprendre, le modèle GRP: Théorie et pratique*, Bruxelles, Editions De BOECK Université.
- Verstraete, T. (1997), « Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitives, praxéologiques et structurales de l'organisation entrepreneuriale », Thèse pour le Doctorat es Sciences de Gestion, dirigée par Pr A. Desreumaux, Université de Lille 1.
- Verstraete, T. (1999), Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes, L'Harmattan, Paris, 207p.
- Verstraete, T. (2003), Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat: $PhE=f[(CxSxP) C (ExO)]$, Les Editions de l'ADREG (Téléchargeable sur <http://www.adreg.net>).

- Verstraete, T. et E. Jouison-Laffitte (2011). "A Conventionalist Theory of the Business Model in the Context of Business Creation for Understanding Organizational Impetus." *Management International*, vol.15, n°2, p.109-124.
- Yin, R. (2003), *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, Beverley Hills, CA, 1990, 3^e edition, 2003, 179p.
- Zahra, S. A., H. N. Rawhouser, N. Bhawe, D. O. Neubaum et J. C. Hayton (2008), « Globalization of social entrepreneurship opportunities », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.2, n°2, p.117-131.
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., et Shulman, J.M. (2009), "A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, 24 (5), 519–532.

Annexe 1. Les thèmes à aborder pour cerner le Business Model (à partir de Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009)

GENERATION DE LA VALEUR
Porteur de projet (qui propose l'offre ?) <i>Expérience</i> <i>Motivations</i> <i>Entourage</i> <i>Etc.</i>
Proposition de valeur (quelle est la promesse ? la valeur client ?) <i>Quoi (idée : source, mise au point, protection)</i> <i>Pour qui (environnement général, marché, voire cible)</i> <i>Ambition, position concurrentielle</i> <i>Etc.</i>
Fabrication de la valeur (comment va-t-il faire ?) <i>Identification des ressources</i> <i>Capacité à capter (rassembler) les ressources</i> <i>Utilisation des ressources (organisation des ressources en capacités puis en compétences)</i> <i>Analyse (voire avantage) concurrentielle</i> <i>Participation du réseau de valeur</i>
REMUNERATION DE LA VALEUR
Les sources des revenus <i>Les canaux</i> <i>Les « payeurs »</i> <i>Etc.</i>
Le volume des revenus <i>Chiffre d'affaires</i> <i>Part de marché (aujourd'hui et/ou demain)</i> <i>Etc.</i>
Les Profits <i>Performance financière (marge, seuil de rentabilité, ..)</i> <i>Performance non financière (nature, ...)</i> <i>Etc.</i>
PARTAGE DE LA REMUNERATION
Le réseau de valeur <i>Identification des parties prenantes potentielles</i> <i>Echanges naturels et échanges exceptionnels</i> <i>Etc.</i>
Conviction pour échanger <i>Entrainement oral</i> <i>Rédaction</i> <i>Etc.</i>