

## L'entreprise sociale entre performance économique et utilité sociale

Dr. Lotfi Mazhoudi

Unité de recherche RED-ISGG - Institut Supérieur de Gestion de Gabès (Tunisie)

Email : [lotfimezhoudi@yahoo.fr](mailto:lotfimezhoudi@yahoo.fr)

**Résumé :** Malgré l'attention croissante portée à l'entrepreneuriat social en tant que domaine de recherche universitaire, il en est encore à ses balbutiements. La recherche au cours des deux dernières décennies a été principalement vouée à l'établissement d'une fondation conceptuelle. Les articles empiriques sont progressivement apparus depuis le tournant du siècle. Bien qu'ils soient encore surpassés en nombre par les articles conceptuels, ces articles revêtent une importance considérable pour l'évolution de l'entrepreneuriat social en tant que domaine de l'enquête scientifique. Ce papier de recherche met en avant une vue de l'entrepreneuriat social en tant que processus qui catalyse le changement social et donne de l'importance aux besoins sociaux d'une manière qu'ils ne soient pas dominés par les avantages financiers directs. L'entrepreneuriat social est perçu comme différent des autres formes de l'entrepreneuriat à cause de la priorité relativement plus grande accordée à la promotion de la valeur sociale par opposition à une valeur économique. Cette constatation est démontrée à travers une étude de cas d'une association à vocation sociale.

**Mots clés :** Entrepreneuriat social, Performance, utilité sociale.

## Social companies between economic performance and social utility

**Abstract:** Despite the growing attention to social entrepreneurship as an area of academic research, it is still in its infancy. Research over the past two decades has been primarily devoted to establishing a conceptual foundation. Empirical papers have gradually appeared since the turn of the century. Although still outnumbered by concept papers, these papers are of considerable importance to the evolution of social entrepreneurship as a field of scientific inquiry. This research paper puts forward a view of social entrepreneurship as a process that catalyzes social change and gives importance to social needs in a way that they are not dominated by direct financial benefits. Social entrepreneurship is perceived to be different from other forms of entrepreneurship because of the relatively higher priority given to the promotion of social value as opposed to economic value. This finding is demonstrated through a case study of a social purpose association.

**Keywords :** Social entrepreneurship, Performance, social utility

## Introduction

Née aux Etats-Unis à la fin des années 1980, la notion d'« entrepreneuriat social » a pris son essor au sein des plus prestigieuses business-schools : Columbia, Yale et même Harvard qui a créé la Social Enterprise Initiative en 1993. Dans le contexte américain, l'idée d'entreprise sociale est restée large et assez vague, désignant principalement des activités économiques marchandes mises au service d'un but social. En Europe, "l'entrepreneuriat social" fait son apparition au début des années 90 au cœur même de l'économie sociale, sous une impulsion d'abord italienne. En pleine croissance, l'économie sociale et solidaire (ESS) représente actuellement plus de 10,5 % de l'emploi salarié en France, avec quelque 222 330 structures employeurs pour 2,4 millions de salariés. (Anne Simonot, 2019)

*"L'entrepreneuriat social est une manière d'entreprendre qui place l'efficacité économique au service de l'intérêt général",* selon le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), les entreprises sociales faisant *"du profit un moyen, non une fin en soi"*. Leur activité peut ainsi avoir pour finalité la lutte contre la pauvreté, l'aide à domicile auprès de personnes âgées, l'insertion professionnelle de personnes handicapées, etc.

Comme l'entrepreneuriat social est un nouveau concept en émergence, il est normal qu'il n'existe pas de définition généralement reconnue. Nous pouvons avancer les quelques définitions suivantes (<http://www.entrepreneur-social-npdc.org/spip.php?article27>):

« Toute activité privée d'intérêt général organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, par la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage » (OCDE)

« Une initiative privée au service de l'intérêt collectif, une entreprise dont la finalité sociale est supérieure ou égale à la finalité économique. » (Chaire « entrepreneuriat social » de l'ESSEC)

« L'entrepreneuriat social renvoie aux initiatives qui s'appuient (au moins en partie) sur des activités commerciales, ancrées dans le marché, pour prendre en compte la fragilité humaine ou le lien social. »(Caisse des dépôts et AVISE)

« L'entrepreneuriat social cherche à résoudre des problèmes sociaux plutôt qu'à exploiter des opportunités du marché à des fins lucratives, bien qu'il évolue dans le marché et soit assujéti à ses contraintes. Les entrepreneurs sociaux cherchent « des solutions durables à des problèmes d'externalité positives négligés » (Chauffant D. et al, 2013)

L'apparition effective de l'entrepreneuriat social en Tunisie remonte à une dizaine d'année et plus précisément après la révolution du 14 janvier 2011. En effet La Tunisie a connu une conjoncture, caractérisée par une crise économique, politique et sociale, des programmes de développement structurel, qui sont souvent accompagnés de difficultés politiques et sociales et un secteur privé également incapable de prendre un relais vraiment satisfaisant pour assurer une protection sociale. Pour ces raisons, les urgences croisées de l'insertion et de l'action sociale publique invitent à réinvestir l'expérimentation et l'innovation dans le domaine de l'action sociale. Il s'agit soit d'accélérer, soit d'améliorer, ou parfois de compenser le désengagement de l'État social. Des nouvelles dynamiques entrepreneuriales à finalité sociale ont émergé avec des solutions à caractère social, sociétal et environnemental. Elles sont à la fois une forme complémentaire qui comble l'incapacité des pouvoirs publics et privés à satisfaire la totalité des besoins de la population d'une part, et d'autre part constituent une nouvelle force d'innovation. Cette forme a l'ambition d'évoluer et d'améliorer le système de façon qu'il soit le plus inclusif possible.

Les associations s'occupant des personnes handicapées et celles qui œuvrent dans le domaine social n'ont pas été épargnées de cette démission et désengagement de l'Etat. En effet, avant 2011, l'Etat tunisien assurait le financement de ces associations en octroyant un budget annuel couvrant toutes les charges au prorata du nombre d'handicapés inscrits. Ce budget servait pour assurer le fonctionnement et offrir les services nécessaires à cette catégorie. Mais, après 2011, l'Etat s'est désengagé de cette obligation en assurant uniquement les salaires des employés de ces associations. Cette nouvelle situation a conduit plusieurs associations à entreprendre dans des activités à caractère économique ce qui a posé des vrais défis devant les responsables de ces associations qui doivent assurer la pérennité. Doivent-ils trouver d'autres bailleurs de fonds ou devraient-ils se transformer en entrepreneurs pour assurer la survie de leurs associations ?

Cette transformation changera-t-elle la finalité, la stratégie et les objectifs de ces associations ?

La question centrale que nous abordons dans ce papier est : **quel équilibre cherchera les dirigeants de ces associations entre la logique d'utilité sociale et la logique de performance économique ?**

La méthode de recherche qualitative et plus particulièrement celles reposant sur l'étude de cas semble être la plus adaptée pour mener ce travail de recherche compte tenu du caractère exploratoire du contexte tunisien.

Le choix de la méthode qualitative est motivé par la recherche de « techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes » (Coutelle, 2005). En sciences de gestion, l'analyse qualitative est préconisée comme « une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène » (Coutelle, 2005).

L'étude de cas, quant à elle, est aujourd'hui largement reconnue comme stratégie de recherche en sciences de gestion. Elle est devenue l'une des méthodes les plus utilisées pour faire des études qualitatives. Plusieurs travaux de référence ont participé à établir sa légitimité (Eisenhardt 1989; Yin 2003; Guba & Lincoln 1994). Ces travaux ont mis en évidence son intérêt scientifique et ont proposé des méthodes et des techniques d'investigation spécifiques afin d'améliorer sa validité

Pour répondre à notre problématique une étude de cas auprès de l'AGIM de Gabès, association à vocation sociale, a été menée. Même si cet exemple n'a pas la prétention de refléter toute la diversité du champ des entreprises sociales. Il s'agit simplement d'une forme d'entreprise sociale que l'on observe dans différentes régions du monde et qui, à travers une activité économique à vocation commerciale, poursuit une mission d'insertion socioprofessionnelle de personnes exclues du marché du travail à savoir les handicapés. Les activités menées par ce type d'entreprise recouvrent différentes dimensions, utiles pour illustrer la notion de performance.

Il serait bon, au début, de rappeler que d'une manière générale, que la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Elle est déterminée à partir d'un certain nombre d'indicateurs qui sont liés à cinq niveaux (selon Véronique Maurice - Entrepreneuse, Expert-comptable) :

**Tableau 1 : Les indicateurs de la performance.**

Les niveaux	Les indicateurs
<b>La performance financière</b>	<p><b>Le ROI</b> (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise.</p> <p><b>Le ROE</b> (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise.</p> <p><b>L'EVA</b> (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire.</p>
<b>La performance économique</b>	<p><b>La compétitivité-prix</b> : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix.</p> <p><b>La compétitivité hors-prix</b> : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix.</p>
<b>La performance organisationnelle</b>	Mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...
<b>La performance sociale</b>	Le bilan social résume les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise
<b>La performance sociétale</b>	Indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

Source : <https://www.easycompta.eu/comment-piloter-entreprise/indicateurs-de-performances-entreprise>

Quant à l'évaluation du degré de performance d'une entreprise sociale, elle repose entre autres sur les indicateurs suivants :

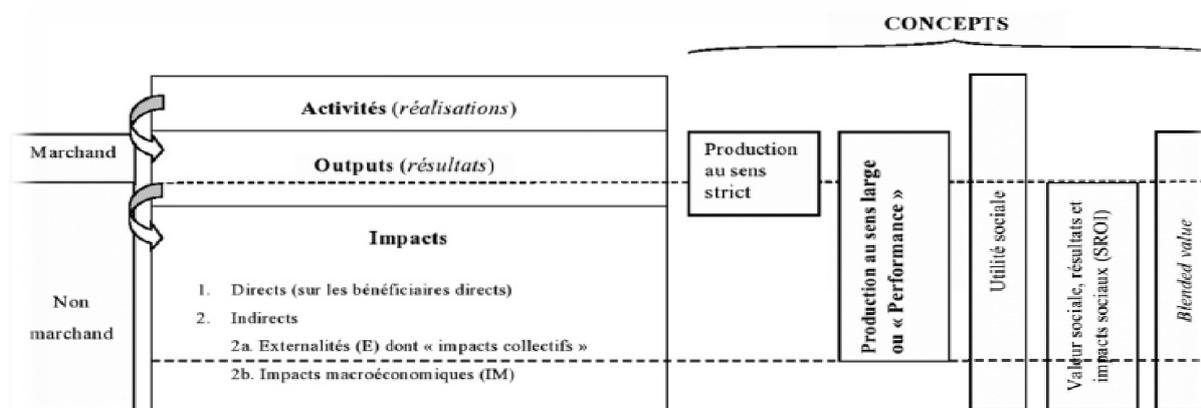
- ✓ Le taux d'insertion : l'entreprise sociale concourt à l'insertion socioprofessionnelle de personnes marginalisées sur le marché du travail, elle combat le chômage et fait évoluer un individu marginal vers une situation caractérisée par des échanges satisfaisants avec son environnement. (Pache A-C. et Sibieude T., 2011)
- ✓ Le taux de chiffre d'affaire : c'est une indication de la valeur de la production de l'entreprise. Ses clients ont acquis des biens ou bénéficié de services en échange de quoi ils ont accepté de payer un prix. (Pache A-C. et Sibieude T., 2011)
- ✓ Le taux de réalisation du projet : c'est-à-dire établir les effets de ce projet en fonction des différents objectifs. Pour cela, on peut ainsi relever trois catégories d'objectif auxquelles sont associés trois types d'effets qui s'enchainent : **les réalisations, les résultats et les impacts**. (Mertens S. et Marée M., 2012)

La performance de l'entreprise sociale correspond à sa production élargie, c'est-à-dire à l'ensemble constitué de l'output, des impacts directs et des impacts indirects sous forme d'externalité.

Cette conception rejoint les deux approches de la performance sociale dont l'approche francophone de l'utilité sociale, notion qui, englobe l'ensemble ou une partie des particularités des organisations de l'économie sociale et solidaire par rapport aux entreprises classiques et aux organismes publics: objectif d'intérêt général, gestion démocratique, capacité à mobiliser le bénévolat, impacts sociétaux des activités, etc.

L'Approche anglo-saxonne du «blended value» basée sur une vaste littérature se rapportant aux entreprises sociales évoque depuis une vingtaine d'années la « valeur sociale » (social value), les « résultats (ou changements) sociaux » (social outcomes) ou encore les « impacts sociaux » (social impacts) engendrés par l'activité de ce type d'entreprises. Bien qu'il n'existe pas de définitions bien établies de ces diverses expressions (Maas, 2009), elles ont en général une acception assez large et sont supposées correspondre aux « bénéfiques » non monétaires d'une activité productive, à savoir, les effets au niveau du bien-être individuel et collectif, du capital social et de l'environnement (Wood et Leighton, 2010).

**Tableau 2 : La performance de l'entreprise sociale et les concepts apparentés**



Source : Sybille Mertens et Michel Marée, 2012

L'association générale des Insuffisants Moteur (AGIM) de Gabès (Tunisie) a été créée en 1983 conformément à la loi 59-154 du 7 Novembre 1959 sur les associations. Elle a été reconnue d'intérêt National.

Le financement de l'association est, en partie, assuré par le ministère des affaires sociales qui paye les salariés dans le cadre d'une convention et donne un budget de fonctionnement s'élevant à 10% de la masse salariale. Le reste provient des recettes de l'atelier et des dons.

En effet, l'association a une activité qui consiste à fabriquer des gants industriels en cuir, des portes documents, des sacs et des portefeuilles. Cela génère un certain profit qui est exploité pour l'intérêt des adhérents. Par ailleurs les citoyens et les entreprises privées ou publiques accordent certaines subventions à l'association.

Les activités de l'AGIM couvrent tous les domaines touchant les handicapés moteurs.

La santé : par la création d'un centre de soins spécialisés prenant en charge les handicapés dès le plus jeune âge, animés par des techniciens spécialisés (kinésithérapeutes, orthophonistes, auxiliaires de vie). Des psychologues et médecins bénévoles supervisent cette activité.

La scolarisation : par la création d'un centre spécialisé avec le concours du ministère des affaires sociales pour combler l'absence des structures d'accueil scolaire notamment pour les insuffisants moteurs cérébraux.

La formation professionnelle : par la création d'ateliers de formation professionnelle en maroquinerie et en broderie.

L'emploi et le développement : par une assistance directe des handicapés auprès d'éventuels employeurs et une aide à la création de microprojet individuels ou collectifs aboutissant à une intégration socio-économique dans la société.

Les objectifs annoncés par l'AGIM sont les suivants :

- Aider les handicapés moteurs afin qu'ils bénéficient des meilleures conditions de soins.
- Participer à toute action sociale, éducative, sportive et de loisirs au profit des handicapés moteurs et de leurs familles pour leur permettre de bénéficier au maximum des moyens de rééducation et de traitements nécessités par leurs états.
- Aider à l'insertion sociale des handicapés moteurs par la formation scolaire et professionnelle ainsi que dans la recherche d'un emploi adapté à leur handicap.
- Coordonner toute action au profit des handicapés en collaboration avec des associations ayant le même but tant à l'intérieur du pays qu'à l'étranger.

**Les réalisations** de l'association AGIM sont exprimées par un indicateur quantitatif de performance à savoir le taux du chiffre d'affaire. En effet, le chiffre d'affaires réalisé par cette association donne une indication de la valeur de sa production. Cela est présenté dans le tableau suivant :

**Tableau 3 : Taux de chiffre d'affaire de l'AGIM**

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaire en DT	29545	22651	30283	37421	26557	25121	27763	29850

On remarque que le chiffre d'affaire réalisé est en évolution en dents de scie, cela est dû à la hausse des prix des matières premières et au manque de soutien de l'Etat ce qui a influé sur la capacité de l'association à produire. Il est à noter que toute la production réalisée dans cette entreprise n'est pas valorisée sur le marché. Une partie de son activité consiste à offrir un service de formation et d'accompagnement à des handicapés moteurs. La valeur du chiffre d'affaire, même si elle ne saisit pas cette composante non marchande de l'activité, contribue à la survie de l'association puisqu'elle représente 60% des ressources totales.

**Les résultats** de l'activité de production réalisée au sein de l'association se traduisent par :

- Un résultat immédiat au bénéfice des employés handicapés exprimé par leur taux d'insertion, présenté dans le tableau suivant :

**Tableau 4 : Taux d'insertion des employés handicapés au sein de l'AGIM**

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre total des employés	16	15	15	17	17	18	17	17
Nombrées employés handicapés	6	6	6	7	7	7	7	7

On constate que sur les 17 salariés qu'emploie l'association, on trouve 7 handicapés ce qui est un nombre relativement important avec un taux de 42%. Si on compare ce nombre aux entreprises et associations de la région on va constater qu'il s'agit de l'un des meilleurs taux d'insertion.

En plus de l'emploi direct qu'assure l'association aux handicapés moteurs, elle a pu insérer plusieurs de ses adhérents dans les entreprises de la région.

- Et un résultat indirect obtenu par les destinataires des produits fabriqués par l'association qui, par leur acte d'achat, reconnaissent la valeur de ces produits et expriment leur solidarité et leur engagement pour la cause de l'association.

**Les impacts** du projet mené au sein de l'AGIM sont exprimés par des indicateurs qualitatifs qui sont spécifiques à une entreprise sociale d'insertion. En adoptant la typologie de Mertens et Marée (2012), il s'agit de :

#### a) La réduction des inégalités :

L'Association a donné aux personnes handicapées l'occasion de se sentir comme personnes normales à travers les diverses activités proposées.

En effet, les personnes handicapées reçoivent une formation complète dans l'atelier de cuir où plusieurs jeunes ont pu créer leurs propres projets après avoir reçu un certificat de compétence professionnelle. Les autres ont vu leurs compétences personnelles et leurs perspectives d'emploi s'améliorer.

L'Association accorde une attention particulière à l'éducation, car c'est un élément essentiel à l'intégration, environ 30 apprenants sont inscrits dans le programme de l'éducation spécialisée et de l'éducation des adultes, sous la supervision de trois éducateurs multidisciplinaires.

L'Association propose également des activités culturelles et récréatives pour leur impact positif, dans la mesure où elles profitent mentalement et psychologiquement à la personne handicapée. Ces activités comprennent des ateliers de musique, de théâtre, des travaux manuels, de dessin, ainsi que des excursions.

Toutes ces activités entraînent, chez les handicapés, des nombreux effets psychologiques tels que l'augmentation du niveau de confiance, la responsabilisation, l'indépendance, l'estime de soi et des meilleures compétences à travailler en équipe.

#### b) Augmentation du capital Social :

L'association cherche à coopérer avec diverses associations et organisations, En 2014, une convention de partenariat a été conclue avec un Institut privé des sciences infirmières à Gabès, ce

qui a permis aux étudiants de l'institut d'effectuer leurs stages dans les différentes sections de l'association.

L'association a conclu des accords avec l'administration régionale de la formation professionnelle et de l'emploi à Gabès, où 13 diplômés de l'enseignement supérieur sont employés comme stagiaires pour mener des diverses activités pour les personnes handicapées.

L'association participe aussi à un programme supervisé par l'organisation "Handicap International" sur les installations sociales et personnelles, 16 personnes de l'association en bénéficient.

Plusieurs coopérations avec la Jeune Chambre Internationale de Gabes, une université privée de Gabès, des écoles primaires, les scouts tunisiens, ... contribuent à augmenter le capital social des adhérents de l'association à travers l'augmentation des possibilités d'interactions sociales.

#### **c) Amélioration des conditions de vie collective :**

L'association veille à trouver des solutions aux difficultés que rencontrent ses adhérents dans leur vie quotidienne. En effet les services assurés par les auxiliaires de vie aux handicapés moteurs profonds dans les foyers contribuent à sensibiliser leurs parents aux bonnes pratiques qui permettent à ces handicapés d'avoir une place dans la vie familiale. L'AGIM n'arrête pas de sensibiliser les familles des handicapés afin de les considérer comme enfant à part entière. Elle organise, même, des ateliers sur le bien-être social et personnel des handicapés.

L'association s'intéresse également au sport en raison de ses bienfaits psychologiques et sur le plan de la santé. En effet, sous la supervision d'un enseignant d'éducation physique, des nombreux participants dans des championnats nationaux, internationaux, et olympiques ont reçu de nombreux prix nationaux et internationaux.

La pratique du sport a largement réduit la délinquance au niveau de jeunes handicapés qui y trouvent refuge et des vraies perspectives pour ceux qui excellent. Plusieurs sont devenus des sportifs de haut niveau et par la suite des entraîneurs et des moniteurs sportifs.

#### **e) Amélioration de la santé publique :**

L'association fournit des services à 25 personnes handicapées profonds à domicile, assurées par 6 auxiliaires de vie et deux kinés. L'auxiliaire visite chaque handicapé profond trois fois par semaine, où elle lui prodigue des soins primaires au niveau du corps, l'aide à manger, à s'habiller, assure le suivi médical et répond aux besoins administratifs. Des séances de massage sont assurées par des spécialistes dans ce domaine.

L'encadrement et l'accompagnement psychologique assurés par le psychologue de l'association contribuent à la réduction des cas de dépression au sein d'une population très sensible à cause des préjugés de la société.

#### **Conclusion**

Définir la performance de l'entreprise sociale implique la détermination des différentes composantes dans une démarche d'évaluation. Les outils qui sont proposés à cet égard depuis quelques années tentent d'impliquer des mesures monétaires dans l'évaluation de l'activité de l'entreprise sociale à côté d'indicateurs dits d'utilité sociale mesurés par un certain nombre d'impacts. Ces mesures posent encore aujourd'hui de problèmes quant à leur opérationnalisation.

La performance de l'entreprise sociale est définie comme une production « élargie » comprenant non seulement la production au sens strict, mais aussi les impacts directs sur les bénéficiaires ainsi que les impacts indirects que constituent les externalités engendrées par cette entreprise sur le plan social et sociétal. Nous avons à cet égard opéré une distinction nécessaire entre les réalisations, les résultats et les impacts, qui sont une part constitutive importante de la performance que l'activité de l'entreprise sociale entraîne.

A travers l'étude de cas de l'association AGIM, nous avons essayé de montrer que chercher à «monétariser» la performance n'est pas la meilleure voie pour faire ressortir la plus-value que peut apporter une entreprise sociale sur le plan sociétal. Nous avons pu utiliser un ensemble d'indicateurs complémentaires, quantitatifs et qualitatifs, monétaires et non monétaires, sectoriels et transversaux, pour mesurer cette nouvelle notion de « performance élargie ».

Amener à jouer un rôle moteur dans la société, l'entrepreneuriat social en Tunisie est confronté à des nombreuses contraintes qui freinent son développement. Il s'agit en premier lieu de l'absence d'infrastructure pour cette forme d'entrepreneuriat, en effet les structures d'appui sont quasiment absentes notamment dans les régions. En second lieu le cadre législatif et réglementaire est très restrictif puisqu'il l'axé au marché financier est quasiment absent même si la loi sur les associations vient d'être modifiée pour les intégrer dans la dynamique économique. En troisième lieu les gestionnaires de ses structures, longuement habitués à des logiques managériales non marchandes, éprouvent beaucoup des difficultés à changer vers des logiques entrepreneuriales.

Devant ces faits, la tâche de l'entrepreneur social est très ardue. Son défi est de réussir à élaborer un modèle qui soit à la fois créateur de valeur sociale (son rôle primordial) et pérenne (ce qui implique la création de valeur économique).

## Bibliographie

Chauffant D., Lensing-Hebben C. et Noya A. (2013), *L'entrepreneuriat social en France : Réflexions et bonnes pratiques*, La documentation française.

Coutelle P. (2005), *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion*, Université de Tours.

Eisenhardt, K.M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*, 14(4).

Guba, E. & Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, eds. *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications.

Mass K. (2009) cité par Mertens S. et Marée M. (2012), *La performance de l'entreprise sociale : définition et limites d'une évaluation monétaire*, *Revue Internationale P.M.E*, Volume 25, numéro 3-4.

Mertens S. et Marée M. (2012), *La performance de l'entreprise sociale : définition et limites d'une évaluation monétaire*, *Revue Internationale P.M.E*, Volume 25, numéro 3-4.

Pache A-C. et Sibieude T. (2011), *Cas en entrepreneuriat social*, éditions EMS.

Simonot A. (2019), *Un secteur d'activité émergent : l'entrepreneuriat social*, *Revue électronique le Media Social Emploi*.

Yin, R.K. (2003), *Applications of Case Study Research (Applied Social Research Methods)*, Sage Publications, Inc.

Wood C. et Leighton D. (2010), cités par Mertens S. et Marée M. (2012), *La performance de l'entreprise sociale : définition et limites d'une évaluation monétaire*, *Revue Internationale P.M.E*, Volume 25, numéro 3-4.

<http://www.entrepreneur-social-npdc.org/spip.php?article27>

<https://www.easycompta.eu/comment-piloter-entreprise/indicateurs-de-performances-entreprise>