



Centre des Etudes Doctorales : Sciences Economiques et Gestion

Laboratoire de Recherche : Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et
management des organisations (LIREFMO)

Thèse pour l'obtention du Doctorat

En Sciences Economiques et Gestion

Sous le thème :

**Développement de l'entrepreneuriat social au Maroc :
quel rôle pour l'entrepreneur social Marocain ?
Une étude de Cas dans la Région de Fès.**

Présentée et soutenue par :

Mme Hajar JELLOULI

Sous la direction du professeur :

Pr. Abderrazak ELHIRI

Membres de Jury :

Pr. Abderrazak ELHIRI

Président

Pr. Mohamed M'HAMDI

Suffragant

Pr. Youssef PHENIQI

Suffragant

Pr. Mohammed ABDELLAOUI

Suffragant

Pr. Abdelkader CHARBA

Suffragant

Année universitaire:

2020/2021

Sommaire

Dédicaces.....	4
Remerciements.....	5
Liste des figures.....	6
Liste des tableaux.....	7
Introduction Générale.....	8
Chapitre 1: Les notions de l'Entrepreneuriat Social: contexte d'émergence et terminologie.....	20
Section 1: Historique et émergence de l'Entrepreneuriat social.....	22
Section 2: Les différentes notions de l'entrepreneuriat social.....	33
Section 3: L'émergence de la notion de l'entreprise sociale en Europe et aux USA....	49
Chapitre 2: L'entrepreneuriat social au Maroc: Etat des lieux et perspectives.....	46
Section1 : L'entrepreneuriat social au Maroc : contexte, principales définitions et positionnement.....	47
Section 2: Principaux acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat social au Maroc.....	78
Section 3: Défis, opportunités et perspectives de développement de l'entrepreneuriat..	90
social au Maroc.	
Chapitre 3: l'entrepreneur social: caractéristiques et profils des entrepreneurs sociaux.....	100
Section 1: L'entrepreneur social, un essai de définition.....	105
Section 2: A la recherche d'entrepreneurs sociaux : Un essai d'identification.....	117
Section 3 : Typologie des entrepreneurs sociaux.....	129
Chapitre 4 : Etudes de cas.....	141
Section 1 : Choix de la méthodologie de recherche.....	143

Section 2 : Présentation des résultats.....	158
Section 3 : Analyse des résultats.....	174
Conclusion générale	197
Bibliographie	207
Annexes	230
Table des matières.....	235

DÉDICACES

À ma mère ; mon idole, ma force et ma source éternelle d'amour inconditionnel et à mon père ; ma sécurité et mon exemple vivant de persévérance et de succès. Sans votre amour, votre soutien, votre éducation et les merveilleuses opportunités que vous m'avez offertes, je ne serais pas la personne que je suis aujourd'hui.

À mon cher époux, pour sa compréhension dans les temps difficiles, sa patience, ses encouragements et son soutien.

À mes sœurs et frères: Badra, imane, khawla, soufyane, zouhir et Aymane pour leur amour, soutien et présence dans ma vie.

À toute mon adorable famille pour leurs encouragements et leur amour qui ne cesse de croître avec le temps.

Et enfin à mon défunt grand père, Lhaj Mohammed...le grand HOMME au cœur d'or, dont le rêve était que je devienne « Docteur ». Pour son amour et toutes les valeurs qu'il a toujours représentées pour la petite fille que j'étais, ce travail lui est entièrement dédié.

Remerciements

Mes travaux de recherche pour l'obtention du Doctorat ont été effectués au sein du Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations (LIREFMO) de la Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, sous la direction du Professeur Mr Abderrazak ELHIRI.

Je tiens à remercier en premier lieu mon encadrant de thèse, le **Pr. Abderrazak ELHIRI**, Professeur à la Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales de Fès, et directeur du Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations pour avoir cru en moi, m'avoir acceptée au sein de son équipe de recherche et pour avoir dirigé mes travaux de recherche en thèse. Je le remercie autant pour ses qualités professionnelles que pour ses qualités humaines. Je le remercie infiniment aussi pour ses conseils, ses orientations, son ouverture envers les nouvelles idées et son soutien continu. Je lui serais pour toujours reconnaissante.

Mes remerciements les plus sincères et ma reconnaissance vont aussi aux honorables professeurs : **Pr. Mohamed M'HAMDI**, **Pr. Youssef FINIQI**, **Pr. Mohammed ABDELLAOUI** et le **Pr. Abdelkader CHORBA**, pour avoir accepté d'évaluer la qualité de ce travail et pour leurs précieuses remarques et contributions.

Un grand Merci à Mme **Hakima LAGHRIM**, Responsable du centre d'études Doctorales de la FSJES de Fès pour ces conseils et sa disponibilité.

Mes vifs remerciements vont aussi à **Mme Mounia**, **Mme laila** et **Mme Marwa**, trois femmes formidables et entrepreneuses sociales, qui ont bien voulu témoigner de leurs expériences et enrichir les travaux de cette thèse.

Liste des figures

Figure N°1	Protocole de l'étude de cas multiple pour l'étude du rôle des entrepreneurs sociaux Marocains. (P16)
Figure N° 2	Social economy, entreprise, entrepreneur, entrepreneurship (P47)
Figure N°3	Un point de vue intersectoriel de l'entreprise sociale. (P77)
Figure N°4	le processus d'entrepreneuriat social (P 115).
Figure N°5	Nuage de mots « Coopérative Old-pharma » (P169).
Figure N° 6	Nuage de mots« Bridges to the future Sarl » (P171).
Figure n° 7	Nuage de mots : « association hack and pitch » (P173).
Figure N° 8	Nuage de mots du corpus global (P175)
Figure N° 9	Graphe des similitudes des discours des entrepreneurs sociaux étudiés (P178).

Liste des tableaux

Tableau N°1	Liste des entreprises sociales étudiées (P15).
Tableau N° 2	Définitions de l'Entreprise sociale (P43).
Tableau N°3	Liste des secteurs d'activité des Coopératives Marocaines (P79).
Tableau N°4	Organisations à but non lucratif et ONG œuvrant dans l'ES au Maroc (P86).
Tableau N°5	Définitions et descriptions de l'entrepreneuriat social et des entrepreneurs sociaux (P109).
Tableau N° 6	les principales différences entre les trois types d'entrepreneurs sociaux (P135).
Tableau N° 7	les différents types des études de cas (P149).
Tableau N° 8	Présentation des cas sélectionnés pour notre recherche (P162).

Introduction Générale

Contexte de la recherche

L'étude de l'entrepreneuriat en général a toujours suscité un grand intérêt puisque l'entrepreneuriat est considéré comme le moteur de la stimulation de la croissance économique, de la richesse et de la prospérité (Rubio and al. 2017)¹. Plus récemment, une autre forme de l'entrepreneuriat a suscité de la part des acteurs politiques, économiques, de la presse ainsi que du monde académique, un intérêt croissant. Cette forme est celle de l'Entrepreneuriat social (Dey, 2006²; Nicholls, 2008³; Short, Moss et Lumpkin, 2009⁴; Stryjan, 2006⁵; Weerawardena et Sullivan Mort, 2006⁶). Selon Bornstein et Davis (2010), l'entrepreneuriat social est le processus au cours duquel des organisations sont établies ou transformées afin de résoudre efficacement les problèmes sociaux. C'est le genre d'entrepreneuriat qui se manifeste dans la sphère sociale et selon Janssen, Bacq et Brouard (2012)⁷, nombreux sont les auteurs qui vantent les mérites de ces nouvelles pratiques entrepreneuriales destinées principalement à créer de la valeur sociale.

Dans le même sens, plusieurs gouvernements européens encouragent, depuis quelques temps déjà les initiatives d'entrepreneuriat social et quelques pays ont même mis en place des cadres juridiques spéciaux pour ces initiatives et de nombreuses organisations de soutien et de promotion de l'entrepreneuriat social ont vu le jour. Des fondations comme Ashoka⁸, Avina⁹, Schwab¹⁰ et Skoll¹¹ identifient les entrepreneurs sociaux

¹ Rubio Bañon, A., Esteban-Lloret, N. and Aragón Sánchez, A. (2017). *How distinct social entrepreneurship from commercial entrepreneurship?* Published in print: 28 Jul 2017 Category: Monograph Chapter DOI: <http://dx.doi.org/10.4337/9781783472666.00028> Pages: 231–244 (14 total).

² Dey, P. (2006). *The rhetoric of social entrepreneurship: paralogy and new language games in academic discourse*. in Janssen, F., Bacq, S., and Brouard, F. (2012). *L'entrepreneuriat social : Un thème pour la recherche passée, présente et future*. Revue internationale P.M.E. 253-4 (2012): 17–44. DOI: 10.7202/1018416ar.

³ Nicholls, A. (2008). *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Change*, Oxford:Oxford University Press, 99-118.

⁴ Short, J.-C., Moss, T. W., Lumpkin, G.T. (2009). *Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities*. Strategic entrepreneurship Journal, 3, 161-194.

⁵ Stryjan, Y. (2006). *The practice of social entrepreneurship: theory and the Swedish experience*. Journal of Rural Cooperation, vol. 34, no 2, p. 197-229.

⁶ Weerawardena, J., & Mort, G.S. (2006). *Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model*. Journal of World Business, 41, 21-35. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>.

⁷ Janssen, F., Bacq, S., and Brouard, F. (2012). *L'entrepreneuriat social : Un thème pour la recherche passée, présente et future*. Revue internationale P.M.E. 253-4 (2012): 17–44. DOI: 10.7202/1018416ar.

⁸ <https://www.ashoka.org/en>

afin de soutenir leurs activités et leur développement. Ensemble, ces quatre fondations investissent, à elles seules, plus de 75 millions de dollars par année (Spitzeck et Janssen, 2010)¹².

Comment peut-on expliquer cet engouement croissant? selon Janssen, Bacq et Brouard (2012)¹³, l'entrepreneuriat social est avant tout générateur de bienfaits et de progrès dans des domaines très larges et variés comme les soins de santé, le développement durable et la livraison de biens et de services aux populations les plus démunies. L'entrepreneuriat social est aussi reconnu par plusieurs auteurs comme Johnson¹⁴; Thompson, Alvy et Lees¹⁵ pour ses capacités à traiter de manière innovante des problèmes sociaux de plus en plus complexes et à répondre aux problèmes de financement des organismes sans but lucratif comme expliqué par Dees (1998)¹⁶.

L'entrepreneuriat social est aussi un phénomène dont la formulation est relativement récente (même si en pratique il n'est pas nouveau). Comme Janssen, Bacq et Brouard (2012) l'expliquent, le terme «entrepreneuriat social», traduit de l'expression anglophone «social entrepreneurship», remonte au début des années 1980 et est apparu pour la première fois aux États-Unis, où des organisations comme Ashoka, ont vu le jour, visant à apporter leur soutien à des individus porteurs de changement pour la société. Ainsi, largement défini comme l'utilisation d'approches non gouvernementales et axées sur le marché pour résoudre les problèmes sociaux, l'entrepreneuriat social est devenu un moyen de financement et d'approvisionnement des initiatives sociales (Kerlin, J.A. 2006)¹⁷.

Les termes «entrepreneuriat» et «social» peuvent cependant sembler contradictoires. C'est en effet un concept qui brouille les frontières traditionnelles entre le secteur public et le secteur privé et donne naissance à des entreprises appelées hybrides selon des

⁹ <http://www.avina.net/avina/en/>

¹⁰ <http://www.schwabfound.org/>

¹¹ <http://skoll.org/>

¹² Spitzeck, H. et F. Janssen (2010). *Social entrepreneurship : implications for management practice*. International Review of Entrepreneurship, vol. 8, no 2, p. 63-70.

¹³ Janssen, F., Bacq, S., and Brouard, F. (2012). *L'entrepreneuriat social : Un thème pour la recherche passée, présente et future*. Revue internationale P.M.E. 253-4 (2012): 17–44. DOI: 10.7202/1018416ar.

¹⁴ Johnson, S. (2000). *Literature review on social entrepreneurship*. Document de travail, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, 17 p.

¹⁵ Thompson, J., Alvy, G. et Lees, A. (2000). *Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential*. Management Decision, vol. 38, no 5, p. 328-338.

¹⁶ Dees, G. (1998), *Enterprising nonprofits*, Harvard Business Review, vol. 76, no 1, p. 55-65.

¹⁷ Kerlin, J.A. (2006). *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*. Voluntas 17, p. 247–263. DOI 10.1007/s11266-006-9016-2.

auteurs comme Johnson (2000)¹⁸ et Wallace (1999)¹⁹ et dont l'objectif principal est la création de valeur double, à la fois sociale et économique. Cette nature hybride de l'entrepreneuriat social peut cependant constituer un frein à son développement et bien que prometteur en termes d'impacts sociaux et économiques, il fait face aux défis inhérents à sa nature hybride et suscite, par conséquence, l'intérêt de chercheurs de différents horizons géographiques et disciplinaires. Ce concept mérite donc une réflexion approfondie sur différents niveaux: Premièrement, sur le niveau du processus entrepreneurial (comment définir l'opportunité dans l'entrepreneuriat social? quelle place pour la mission sociale dans la construction du projet d'entreprise sociale? quel lien entre la mission sociale et les activités économiques génératrices de revenus?). Ensuite, sur le niveau organisationnel (quels modèles organisationnels faut-il pour les organisations de l'entrepreneuriat social? quelle place pour la gouvernance dans ces organisations? et comment mesurer la performance sociale de ce genre d'organisations?) et enfin, sur le niveau individuel, objet principal de cette recherche, à savoir : Quelles sont les caractéristiques de l'entrepreneur social? Quelles sont les compétences qui lui permettront de réussir sa mission sociale? Ces motivations sont-elles différentes de celles d'un entrepreneur traditionnel?). Les recherches ont, en effet, reconnu l'importance de l'entrepreneuriat social axé sur le rôle clé joué par l'entrepreneur social en tant qu'acteur important de la société civile. Les entrepreneurs sociaux ont des traits spéciaux et une forte fibre éthique combinée à des compétences créatives et de leadership qui les amènent à prendre des risques afin d'atteindre des objectifs de changement social.

Problématique traitée

La majorité des gouvernements font face aujourd'hui à des contraintes financières et budgétaires qui les forcent à développer de nouvelles formes d'interaction entre les secteurs public et privé et les poussent à procurer de nouvelles réponses aux défis sociétaux. Cet engouement à l'étude du phénomène de l'entrepreneuriat social trouve encore plus de sens dans les pays en voie de développement comme le Maroc où ce

¹⁸ Johnson, S. (2000). *Literature review on social entrepreneurship*. Document de travail, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, 17 p.

¹⁹ Wallace, S.L. (1999). *Social entrepreneurship: the role of social purpose enterprises in facilitating community economic development*. Journal of Developmental Entrepreneurship, vol. 4, no 2, p. 153-174.

genre d'entrepreneuriat peut apporter des solutions pertinentes à des problèmes sociaux s'il fait l'objet d'une stratégie réaliste en matière de développement économique et social (Diani A, 2015²⁰). En effet, au Maroc, Le chômage continue d'augmenter, il est passé de 9,9 % à 10,2 % en 2017 ; il touche plus particulièrement les jeunes (26,5 %), les personnes instruites (17,9 %) et les femmes (14,7 %), ce qui montre que l'économie n'a pas les capacités nécessaires pour générer une croissance inclusive. Ce manque d'inclusion et la persistance des facteurs de vulnérabilité restent les principaux défis que devrait surmonter l'économie marocaine. L'enjeu pour le pays reste d'investir dans le marché de l'innovation et en particulier l'environnement de l'innovation sociale. Le Maroc dispose aussi d'acquis importants en matière d'Economie Sociale et solidaire. Les premières coopératives ont été constituées au début des années vingt du siècle dernier. Depuis, leur nombre n'a cessé de se multiplier et de se diversifier. On peut alors dire que le Maroc pourrait utiliser l'entrepreneuriat social comme un outil important pour relever les défis sociaux et leur apporter une réponse lorsque le marché et le secteur public ne le font pas.

Les entreprises sociales et les entrepreneurs sociaux créent des initiatives et des solutions innovantes aux problèmes sociaux non résolus, mettant la création de valeur sociale au cœur de leur mission afin de créer des avantages pour différents individus, «communautés» et autres groupes et partout dans le monde, des individus socialement conscients ont introduit et appliqué des modèles commerciaux innovants pour résoudre des problèmes sociaux jusque-là négligés par les entreprises et/ou les organisations gouvernementales et non gouvernementales (ONG). Ces entrepreneurs ont joué un rôle essentiel dans l'amélioration des conditions sociales défavorables, en particulier dans les économies sous-développées et émergentes (Zahra et al.2009)²¹. Les entrepreneurs sociaux sont également devenus des agents de changement très visibles dans les économies développées, où ils ont défié les solutions traditionnelles en appliquant des méthodes innovantes et rentables pour s'attaquer aux problèmes sociaux persistants

²⁰ Diani A. (2015). *L'entrepreneuriat social au Maroc: un champ dépassé par sa représentation*. Revue marocaine des coopératives Editée par l'Office du Développement de la Coopération (ODCO) N° 5.

²¹ Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*. Journal of business venturing 24, 519-532.

(Cox et Healey, 1998)²². Les entrepreneurs sociaux sont décrits comme «de nouveaux moteurs de réforme» (Dees, 2007²³).

Il devient donc nécessaire, lors de l'analyse du processus de développement des initiatives d'entrepreneuriat social, de mettre en évidence l'entrepreneur social, notamment l'importance de sa personnalité, sa compréhension du problème social, de l'organisation des activités, sa capacité à résoudre des problèmes dans une approche durable, à utiliser différentes sources d'information et sous certaines conditions environnementales pour lancer une initiative d'entrepreneuriat social. Ce rôle de l'entrepreneur social dans le développement d'initiatives d'entrepreneuriat social a été souligné par Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman (2009²⁴) qui soutiennent que les entrepreneurs sociaux créent un impact significatif sur leurs communautés, et ce, en utilisant des modèles commerciaux. Ils fournissent des solutions aux problèmes sociaux difficiles et complexes et c'est ainsi que se crée la valeur partagée, qui se compose à la fois de valeur sociale et économique.

Comment pourrait-on donc reconnaître un entrepreneur social si on en voyait un et quel rôle peut-il jouer dans le développement de l'ES au Maroc? L'objectif principal de ce travail de recherche est d'essayer d'apporter une réponse à cette question et donc de répondre à notre problématique de recherche, à savoir : **« Quel profil et caractéristiques pour l'entrepreneur social Marocain étant le principal acteur de développement de L'entrepreneuriat social? »**. Cela nous emmènera naturellement à répondre aux questions de recherche suivantes:

- **Quels profils et quelles caractéristiques des entrepreneurs sociaux Marocains ?**
- **Comment les identifier et quelles sont leurs motivations?**
- **Comment perçoivent-ils l'entrepreneuriat social au Maroc ?**
- **A quels problèmes sociaux répondent-ils ?**
- **Quels impacts ont-ils sur leurs territoires ?**
- **A quels défis et contraintes font ils face ?**

²² Cox, A., Healey, J., (1998). *Promises to the poor: the record of European development agencies*. Poverty Briefings, vol. 1. Overseas Development Institute, London.

²³ Dees, J. G. (2007). *Taking social entrepreneurship seriously*. Society, 44, 24-31.

²⁴ Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*. Journal of business venturing 24, 519-532.

Objectif de la recherche

Cette recherche vise à contribuer de deux manières. Premièrement, cette étude vise d'étendre les connaissances actuelles sur les entrepreneurs sociaux et les organisations et activités dans lesquelles ils sont impliqués, et ce, en réalisant une recension de la littérature sur l'entrepreneuriat social et en conduisant une enquête qualitative auprès d'entrepreneurs sociaux de la région, dans le but de fournir un niveau de compréhension de base des raisons qui poussent à devenir un entrepreneur social au Maroc. Deuxièmement, elle vise à contribuer au développement de ce domaine de recherche par le biais d'une meilleure compréhension des caractéristiques personnelles et organisationnelles de l'entrepreneur social Marocain.

Méthodologie de recherche suivie

Afin d'apporter des réponses à nos questions de recherche et mieux comprendre les influences qui poussent les individus à s'impliquer dans l'entreprise sociale, nous devons tout d'abord choisir la meilleure méthodologie de recherche pour étudier ces questions. La méthodologie est définie comme « l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances » (Avenier & Gavard-Perret, 2008)²⁵. Chacune de ces méthodes s'articule autour d'un certain nombre d'outils de collecte et de traitement des données et on peut généralement distinguer deux grandes familles de méthodes : les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives.

Pour la réalisation de notre recherche, nous avons opté pour la méthode qualitative qui décrit et explique les modes de relations et de données sous forme de mots et pas nécessairement sous formes de chiffres, ce qui en fait d'elle une démarche plus subjective par rapport aux études quantitatives. Ce choix s'explique par le fait que cette méthode est multidimensionnelle et elle est utilisée pour étudier les phénomènes dans leur cadre naturel avec l'utilisation des entretiens, analyse d'archives, observations et enquêtes et en tentant d'interpréter les phénomènes en termes de sens fournis par les acteurs (Denzin & Lincoln 2005²⁶; Guba & Lincoln 1994²⁷). Selon Miles & Huberman

²⁵ Avenier, M.-J., Gavard-Perret, M.-L., (2008). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*. In M.-L. Gavard-Perret et al., eds. *Méthodologie de la Recherche en sciences gestion - Réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris: Pearson Education France, pp. 5–45.

²⁶ Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S., (2005). *Handbook of qualitative research Third*. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, eds., Thousand Oaks: Sage Publications.

(2003)²⁸, les données qualitatives se caractérisent par « leur richesse et leur caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité ». Dans le même ordre d'idées, Langley (1997)²⁹ affirme que les études qualitatives fournissent une compréhension meilleure du processus de prise de décision et du processus de formation de la stratégie, ce qui convient parfaitement à l'objectif de notre recherche.

Nous avons aussi opté pour une méthodologie qualitative inductive. Ce choix méthodologique est justifié par la nature de la recherche qui a pour objectif d'identifier, de comprendre, d'expliquer le rôle des entrepreneurs sociaux dans la construction et le développement du phénomène de l'entrepreneuriat social au Maroc. Le travail de recherche objet de cette thèse est, en effet, caractérisé par :

- La volonté de comprendre la vision, les motivations et les contraintes auxquelles les entrepreneurs sociaux font face au Maroc ;
- La recherche d'une connaissance subjective et contextuelle ;
- L'adoption d'un mode de raisonnement inductif.

Ce choix de la démarche a été également fait sur la base du cadre conceptuel qui laisse une marge de liberté quant à l'apparition de nouveaux thèmes ou de nouvelles réalités et sur le caractère exploratoire du terrain de recherche marocain puisque peu de thèses ou généralement peu de recherches ont étudié cette problématique.

Aussi, afin de réaliser une recherche avec des méthodes qualitatives, le chercheur peut se référer à plusieurs stratégies de recherches. Yin (1994)³⁰ identifie l'expérimentation, l'étude de cas, l'enquête, l'analyse des archives et l'étude historique. Pour répondre aux questions de recherche sur le rôle des entrepreneurs sociaux Marocains, et comme moyen d'explorer les subtilités, les perceptions, et la dynamique dans leur contexte, la méthode de l'étude de cas multiples a été sélectionnée pour collecter les informations guidant cette recherche. Nous avons opté pour une stratégie d'échantillonnage fondée sur l'objet. Cette stratégie est une technique d'échantillonnage qui consiste à sélectionner

²⁷ 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, pp. 105–117.

²⁸ Miles, M.B. & Huberman, A.M., (2003). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. 2^e édition, de boeck.

²⁹ Langley, A. (1997). *L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques*. Management International, 2(1), pp.37–50.

³⁰ Yin, R. (1994). *Case study research : design and methods* (2e éd.). London : Sage.

les sujets avec un but à l'esprit, où l'échantillon est basé sur ce que le chercheur pense qu'il serait approprié pour l'étude. Elle implique le choix délibéré des cas qui sont en mesure de fournir des informations importantes sur le phénomène étudié. L'échantillon de recherche pour cette étude a été formé en appliquant la méthode de l'échantillon de critères: Choisir les cas à partir desquels il serait possible d'apprendre le plus.

Notre étude a utilisé l'entrepreneur social comme unité d'analyse et dans notre cas, trois Entrepreneurs sociaux, qui répondaient aux exigences des critères pertinents pour la recherche, ont été choisis :

Cas	Description
Oldpharma	Oldpharma est une coopérative de production et de valorisation de plantes aromatiques et médicinales.
Bridges to the future	Bridges est une Sarl à associé unique créée en 2017 à Fès dans l'objectif de promouvoir l'entrepreneuriat à travers les services principalement.
Hack&Pitch	Hack & Pitch Association à but non lucratif, créée en 2016 est une initiative internationale lancée par ScreenDy qui travaille dans les domaines de l'Innovation, l'Entrepreneuriat et les nouvelles technologies. Elle est ouverte à tous les acteurs de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

Tableau 1 : Liste des entreprises sociales étudiées

Enfin et pour résumer la méthodologie de recherche suivie pour la conception de notre étude, nous précisons ici le protocole de recherche suivi pour collecter et analyser les données et enfin analyser les résultats.

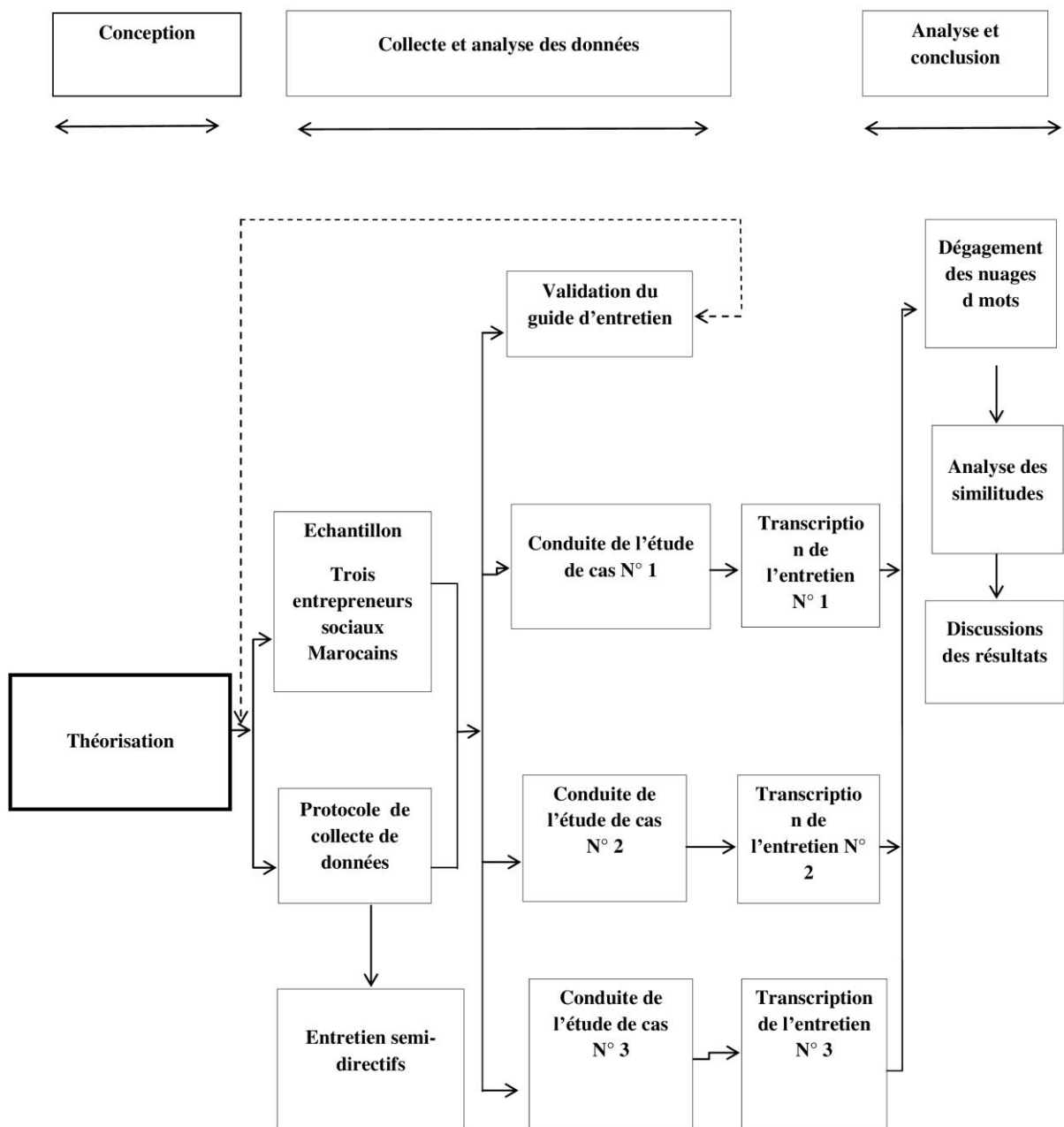


Figure N°1 : Protocole de l'étude de cas multiple pour l'étude du rôle des entrepreneurs sociaux Marocains.

Structure de la thèse

Pour tenter de répondre aux questions de notre recherche, nous avons organisé notre thèse en 4 chapitres :

Chapitre1 : Les notions de l'Entrepreneuriat Social: contexte d'émergence et terminologie.

L'entrepreneuriat social est un phénomène assez nouveau et complexe. Divers auteurs en donnent différentes définitions avec différentes composantes comme la justice sociale, la valeur sociale, les structures socio-économiques viables, la création d'un nouvel équilibre, l'emploi de l'innovation, les compétences entrepreneuriales, les lacunes du marché, la résolution des problèmes sociaux, l'entrepreneur social en tant qu'agent de changement (Zahra et al., 2009) ; et même si l'entrepreneuriat social est un domaine d'études en plein essor, ce n'est que récemment que la science et l'étude de l'entrepreneuriat social ont évolué et que sa terminologie et sa méthodologie ont été intégrées à l'enseignement général et à la formation professionnelle continue (Chahine, 2016)³¹. Il convient donc d'entamer cette recherche avec une analyse du contexte d'émergence et de la terminologie relative l'entrepreneuriat social. Nous allons commencer par une présentation de l'historique d'émergence de ce phénomène (section 1), nous allons ensuite parcourir les différentes notions qui lui sont étroitement liées (section 2) et puis nous allons étaler les principales différences de sa perception en Europe et aux USA (section 3).

Chapitre 2 : l'entrepreneuriat social au Maroc: Etat des lieux et perspectives

Différents pays ont des spécificités différentes en matière de couverture de l'entrepreneuriat social. Chell et al. (2010³²) soutient que même en Europe, il existe des variations dans l'élaboration de l'entrepreneuriat social. Ainsi, dans chaque pays avec des facteurs d'influence différents, il y aura probablement des variations dans la situation de l'entrepreneuriat social: moteurs, opportunités, défis et trajectoires

³¹ Chahine, T. (2016). *Introduction to Social Entrepreneurship*. CRC Press, Taylor & Francis Group. 13: 978-1-4987-1705-2 (eBook - PDF).

³² Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karataş-Özkan, M. (2010). *Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives*. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 485–493.

différentes et réussites du développement des initiatives d'entrepreneuriat social. Qu'en est-il du Maroc ? L'objectif principal de ce deuxième chapitre est d'étudier comment l'entrepreneuriat social est vu d'un point de vue marocain. Il s'agira en premier lieu de décrire le contexte, les principales définitions et le positionnement de l'entrepreneuriat social au Maroc (section 1), puis d'énumérer les principaux acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat social marocain (section 2) et enfin de parcourir les différents défis, opportunités et perspectives de développement de l'entrepreneuriat social au Maroc (section3).

Chapitre 3 : l'Entrepreneur social, le principal moteur de développement de l'entrepreneuriat social.

Les intentions et les initiatives d'entrepreneuriat social proviennent généralement de normes et d'attitudes subjectives (Prieto et al., 2012)³³. Le développement d'initiatives d'entrepreneuriat social est un processus où les entrepreneurs sociaux en tant qu'acteurs principaux, avec certaines compétences, cherchent à créer de la valeur sociale (Adomaviciute et al., 2012)³⁴ Ils sont influencés par l'environnement qui améliore et stimule les entrepreneurs sociaux afin de prendre des initiatives (Oana & Shahrazad, 2013³⁵) et les innovations, qui jouent un rôle crucial dans l'entrepreneuriat social et ses initiatives (Datta, 2011³⁶). Comme le soulignent Phills, Deiglmeier et Miller (2008)³⁷, le principal stimulant de l'activité des entrepreneurs est l'argent, tandis que les entrepreneurs sociaux agissent selon des motifs altruistes. Ils entreprennent volontiers la mission sociale en ne poursuivant pas le bien-être personnel. Qui sont alors ces entrepreneurs sociaux et comment peuvent ils être différents (section 1) ? Comment peut-on les identifier (section 2) ? Et quels sont les différents types d'entrepreneurs

³³ Prieto, L. C., Phipps, S. A., & Friedrich, T. L. (2012). *Social entrepreneur development: an integration of critical pedagogy, the theory of planned behavior and the acs model*. Academy Of Entrepreneurship Journal, 18, 1-15.

³⁴ Adomaviciute, E., Janiunaite, B., & Stuopyte, E. (2012). *The Profile of Social Entrepreneurs Working for Non-Governmental Organizations*. Social Sciences (1392-0758), 77, 17-29. doi:10.5755/j01.ss.77.3.2766

³⁵ Oana, G., & Shahrazad, H. (2013). *Does civil society create social entrepreneurs?*. Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series, 22, 650-657.

³⁶ Datta, P. B. (2011). *Exploring the evolution of a social innovation: A case study from India*. International Journal Of Technology Management & Sustainable Development, 10, 55-75. doi:tmsd.10.1.55_1

³⁷ Phills. J-A., Deiglmeier. K., Miller. DT. (2008). *Rediscovering social innovation*. Stanford Social Innovation Review. , 6. (4.), 34. – 43.

sociaux identifiés dans la littérature (section 3)? Telles sont les questions auxquelles nous essaierons de répondre dans ce chapitre dédié à l'étude de l'entrepreneur social.

Chapitre 4 : Etude de cas

Ce dernier chapitre est constitué d'une étude approfondie de trois entrepreneurs sociaux Marocains. Cette partie de notre thèse est d'abord dédiée à la description de l'élaboration du design de notre recherche. Tout d'abord, nous allons décrire la méthodologie suivie afin de répondre aux principales questions de notre recherche (**section 1**) ; nous allons ensuite présenter les résultats obtenus suite à cette méthodologie de recherche (**section 2**) et enfin, nous allons essayer d'analyser ces résultats afin de sortir avec des conclusions et réponses à nos questions (**Section 3**).

Chapitre 1: Les notions de l'Entrepreneuriat Social: contexte d'émergence et terminologie

Introduction chapitre 1

L'intérêt mondial pour l'entrepreneuriat social a considérablement augmenté depuis les années 1990, incitant plusieurs gouvernements, établissements d'enseignement et de recherche, fondations philanthropiques et organisations non gouvernementales (ONG) à s'engager dans le phénomène (Chell, Nicolopoulou et Karataş-Özkan, 2010)³⁸. Défini comme le processus par lequel des solutions efficaces, innovantes et durables sont mises au point pour relever les défis sociaux et environnementaux ; l'entrepreneuriat social, qui vient pour répondre aux besoins des personnes marginalisées et apporter une valeur ajoutée à la société, a été largement reconnu (Rey-Martí, Ribeiro-Soriano et Palacios-Marqués, 2016)³⁹. En effet, l'entrepreneuriat social a été célébré comme « l'un des termes les plus séduisants sur le paysage de la résolution de problèmes aujourd'hui » (Light, 2008)⁴⁰.

Même si l'entrepreneuriat social est un domaine d'études en plein essor, ce n'est que récemment que la science et l'étude de l'entrepreneuriat social ont évolué et que sa terminologie et sa méthodologie ont été intégrées à l'enseignement général et à la formation professionnelle continue (Chahine, 2016)⁴¹. Il convient donc d'entamer cette recherche avec une analyse du contexte d'émergence et de la terminologie relative l'entrepreneuriat social. Nous allons commencer par une présentation de l'historique d'émergence de ce phénomène (section 1), nous allons ensuite parcourir les différentes notions qui lui sont étroitement liées (section 2) et puis nous allons étaler les principales différences de sa perception en Europe et aux USA.

³⁸ Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karataş-Özkan, M. (2010). *Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives*. Entrepreneurship & Regional Development, 22(6), 485–493.

³⁹ Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). *A bibliometric analysis of social entrepreneurship*. Journal of Business Research, 69(5), 1651–1655.

⁴⁰ Light, P. (2008). *The search for social entrepreneurship*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

⁴¹ Chahine, T. (2016). *Introduction to Social Entrepreneurship*. CRC Press, Taylor & Francis Group. 13: 978-1-4987-1705-2 (eBook - PDF).

Section 1: Historique et émergence de l'Entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social est une nouvelle forme d'entrepreneuriat qui a suscité un intérêt de plus en plus croissant de la part des plusieurs acteurs (politiques, économiques, chercheurs, etc.), au cours de ces dernières années. C'est donc un phénomène plutôt récent et c'est pour cela qu'il convient tout d'abord et avant d'étudier son historique, de comprendre comment il a émergé et quelles sont les principaux éléments qui le différencient de l'entrepreneuriat traditionnel?

1-1 Du troisième secteur vers un nouvel entrepreneuriat:

Defourny et Mertens (2008)⁴² confirment que l'idée d'un troisième secteur composé des organisations qui n'appartiennent ni au secteur privé classique, ni au secteur public a commencé à se forger au milieu des années 1970. Ce genre d'organisations qui étaient déjà très actives dans de nombreux domaines d'activité, faisaient aussi déjà l'objet de travaux scientifiques et de politiques publiques spécifiques mais l'idée de les rassembler dans un seul secteur n'était pas mise en avant que depuis pas plus d'une soixantaine d'années. Selon ces mêmes auteurs, aux États-Unis, ce sont surtout les travaux de la Filer Commission⁴³ et le lancement, à l'Université de Yale en 1976, du "Programme sur les organisations à but non lucratif" (Program on Non-Profit Organizations), qui ont marqué un saut décisif dans la conceptualisation des « nonprofit organizations » (NPO) et du « nonprofit sector ». Depuis, une vaste littérature scientifique sur les NPO s'est développée à partir de disciplines assez variées comme l'économie, la sociologie, la science politique, la gestion, l'histoire ou même le droit. En Europe cependant, la diversité des contextes nationaux sur les plans politique, culturel et économique n'a pas permis une reconnaissance aussi large et rapide de l'existence d'un troisième secteur mais il convient de noter que les organisations du troisième secteur étaient déjà très ancrées dans les traditions anciennes. En effet, les organisations de type mutualiste et de type coopératif existaient un peu partout depuis plus d'un siècle, tandis que les initiatives économiques de type associatif se multipliaient, elles aussi, depuis assez longtemps.

⁴² Defourny, J., Mertens, S. (2008). *Fondements d'une approche européenne de l'entreprise sociale*, Entrepreneurship and Innovation, Ecole de gestion de l'Université de Liège, Juin, n° 200806/01.

⁴³ Plus d'informations sur <https://www.learningtogive.org/resources/filer-commission>

Defourny et Mertens (2008) affirment aussi que deux conceptualisations du troisième secteur, accompagnées de travaux statistiques visant à quantifier le poids économique de ce dernier, se sont progressivement diffusées à l'échelle internationale: la première s'appuie sur l'approche américaine du " nonprofit sector " évoquée précédemment et la deuxième d'origine européenne, française plus précisément et qui a forgé le concept d' « Economie sociale » pour rassembler les coopératives, les mutualités et les associations ; ce concept qui se trouve actuellement enrichi par les analyses fondées sur la notion d'économie solidaire. Ces mêmes auteurs confirment que l'importance du troisième secteur est devenue tellement grande aujourd'hui qu'il est largement associé aux grandes fonctions économiques des pouvoirs publics : à **la fonction d'allocation des ressources** (telle que la production d'une multitude de biens et services collectifs dans les domaines de la santé, la culture, l'enseignement, l'action sociale, les services de proximité, le sport, les loisirs, l'environnement, la défense des droits, etc.); à **la fonction de redistribution des ressources** (avec les contributions volontaires, en espèces ou en travail bénévole, que de nombreuses associations mobilisent et avec la gratuité ou la quasi-gratuité de services très divers à des populations défavorisées et enfin, à **la fonction de régulation de la vie économique** (exemple des associations ou des coopératives sociales devenues des partenaires privilégiés des pouvoirs publics pour la remise sur le marché du travail de chômeurs peu qualifiés, risquant d'être exclus définitivement des circuits de l'emploi).

1-2- L'émergence d'un nouveau model d'entrepreneuriat

Pourquoi parler d'un nouvel entrepreneuriat social et non simplement d'un développement des organisations du secteur "non-Profit" ou d'économie sociale ? Cette question posée par Defourny et Mertens (2008) renvoie directement aux théories de l'entrepreneuriat. Afin de répondre à cette question, les auteurs se sont référés à l'œuvre de J. Schumpeter, pour qui le développement économique est un "**processus de mise en œuvre de nouvelles combinaisons**" dans le processus de production. Pour Schumpeter (1934)⁴⁴, l'entrepreneur apporte le changement sur au moins un des cinq plans suivants :

⁴⁴ Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. 3d printing, 1963, New York: Oxford University Press dans DEFOURNY, J. (2014). *From Third Sector to Social Enterprise: A European Research Trajectory*. Chapter January 2014. consulté en ligne le 23/12/2017 https://www.researchgate.net/publication/295390255_From_third_sector_to_social_enterprise_A_European_research_trajectory

- ❖ l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle qualité de produit;
- ❖ l'introduction d'une nouvelle méthode de production;
- ❖ la conquête d'une nouvelle source de matières premières;
- ❖ l'ouverture d'un nouveau marché;
- ❖ ou l'organisation renouvelée d'une branche d'activités.

Il convient alors de comprendre dans ce qui suit, dans quelle mesure on peut identifier un nouvel entrepreneuriat au sein du troisième secteur pour chacun des changements identifiés

- ❖ De nouveaux produits ou nouvelles qualités de produit: Comme nous l'avons déjà évoqué, le troisième secteur s'est développé pour répondre à des besoins auxquels le secteur privé classique ou l'État ne pouvaient donner une réponse satisfaisante. En Europe, ces dernières décennies ont vu apparaître de nouvelles activités comme la création de produits financiers éthiques et/ou solidaires, la production d'énergie alternative, le développement de véritables filières de commerce équitable, etc. Des services mieux adaptés aux besoins des personnes ont été développés et proposés. Cet entrepreneuriat apparaît d'autant plus novateur que, même au sein du troisième secteur, il tranche parfois avec le comportement assez traditionnel et parfois peu innovant de certaines grandes organisations traditionnelles.
- ❖ De nouvelles méthodes d'organisation et/ou de production: Nous avons l'habitude de voir l'économie sociale organiser ses activités selon des modalités différentes de celles des secteurs privé ou public traditionnels. Cependant, ce qui distingue plus les générations actuelles d'entreprises sociales est l'implication de différents partenaires et de plusieurs catégories d'acteurs en même temps. Les travailleurs salariés, les bénévoles, les usagers, les organismes d'appui et les pouvoirs publics locaux peuvent se retrouver tous associés dans un même projet, alors que les organisations classiques de l'économie sociale ont généralement été fondées par des groupes sociaux plus homogènes.
- ❖ De nouveaux facteurs de production: Le recours au bénévolat n'est pas nouveau dans le troisième secteur mais il l'est dans de nombreuses initiatives récentes dans le sens où il permet de produire des biens ou des services qui n'étaient pas offerts auparavant. Le bénévole dans l'entreprise sociale est plus orienté vers des finalités "productives", et des activités répondant à des besoins ciblés. Quant au

travail rémunéré, il a aussi été l'objet d'innovations dans plusieurs sens. En premier lieu, les postes de direction et d'encadrement se sont largement professionnalisés. A côté de son engagement pour la mission sociale de son organisation, le dirigeant d'une entreprise sociale doit, en raison d'un contexte de plus en plus exigeant, démontrer de véritables capacités de gestionnaire. Aussi, on peut remarquer que dans certaines nouvelles formes institutionnelles du troisième secteur, le statut des travailleurs s'est trouvé enrichi par la reconnaissance de ceux-ci comme membres à part entière des instances souveraines de l'entreprise sociale, avec le pouvoir de contrôle et de décision qui en découle (Defourny et Mertens, 2008).

- ❖ De nouveaux rapports au marché: Dans un souci de réduction de leurs coûts et d'une meilleure adaptation des prestations aux demandes de leurs usagers, les autorités publiques, dans le monde entier, adoptent de plus en plus des systèmes de contractualisation précédés d'appels d'offres, ce qui met en concurrence les différents types de prestataires souhaitant l'obtention de ces financements publics. Ces profondes mutations ont inévitablement accentué le caractère entrepreneurial d'une partie au moins des organisations du troisième secteur, au sens d'une ressemblance de plus en plus forte avec les entreprises classiques. Ces organisations du troisième secteur se retrouvant dans une logique de concurrence avec des entreprises classiques, doivent dès lors faire face à un accroissement du risque économique et instaurer ou renforcer en leur sein une culture gestionnaire, parfois largement calquée sur celle de l'entreprise à but lucratif.
- ❖ De nouvelles formes d'entreprises: Ici, il convient de noter que différentes législations nationales ont construit des cadres juridiques nouveaux mieux adaptés à ce type d'initiatives à partir des années 90 tel que le statut pour les coopératives sociales italiennes voté en 1991. D'autres législations se sont aussi inscrites dans le développement de cadres juridiques pour le modèle coopératif : au Portugal, pour instituer la "coopérative de solidarité sociale" (1997) ; en Espagne, pour faire une place aux "coopératives d'initiative sociale" (1999), en France, pour créer le statut de "société coopérative d'intérêt collectif" (2001) ; ou encore, en Pologne, pour instituer le statut de "coopérative sociale" (2006). Ces nouveaux cadres juridiques visent généralement à encourager les dynamiques entrepreneuriales marchandes, qui s'inscrivent dans un projet social. Il importe toutefois de souligner que, dans de nombreux pays, dont le Maroc

notamment une grande partie des entreprises sociales se retrouvent encore sous les statuts classiques du troisième secteur (associations, mutuelles, coopératives ou fondations).

1-3- Principales différences avec l'entrepreneuriat traditionnel

Le boom récent de l'activité entrepreneuriale sociale rend opportune une analyse comparative entre l'entrepreneuriat commercial et social. Il convient de mettre en évidence les principales similitudes et différences entre ces deux formes d'entrepreneuriat. En effet, à première vue, l'entrepreneuriat social semble être déconnecté de l'entrepreneuriat des affaires, car ce dernier est associé au profit et le premier est considéré comme une expression de l'altruisme (Macke et al. 2018)⁴⁵. Cependant, selon Di Domenico et al (2010)⁴⁶, les entreprises sociales cherchent à atteindre des objectifs sociaux tels qu'un impact humain, social ou environnemental positif, mais elles partagent aussi la poursuite de la génération de revenus avec les entreprises commerciales. Aussi, selon Mair et Noboa, E. (2006)⁴⁷, les entrepreneurs sociaux et commerciaux ont clairement des intentions différentes quand ils décident de créer une entreprise comme les premiers cherchent à accroître le capital social et à renforcer la cohésion de la communauté. Ils ont également des barrières d'entrée différentes (Robinson, 2006)⁴⁸ et un accès différent aux ressources, ils sont plus étroitement liés aux communautés caractérisées par un accès limité aux ressources.

Afin d'aborder plus spécifiquement cette analyse comparative, nous nous baserons dans ce paragraphe sur le travail effectué par les auteurs James Austin; Howard Stevenson et Jane Wei-Skillern⁴⁹ et présenté dans leur article: "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?" et qui ont proposé la série de propositions théoriques suivantes, centrée sur quatre variables différentes pour guider la comparaison, ainsi que sur le travail de Martin et Osberg (2007).

⁴⁵ Macke J, S., Rubim J.A., Domeneghini J, da Silva K.A., (2018). *Where do we go from now? Research framework for social entrepreneurship*, Journal of Cleaner Production (2018), doi: 10.1016/j.jclepro.2018.02.017.

⁴⁶ Di Domenico; M.L.; Haugh, H.; Tracey, P. (2010). *Social bricolage: theorizing social value creation in social enterprises*. Entrepreneurship Theory and Practice, July, 2010; pp.681-703.

⁴⁷ Mair, J., Noboa, E. (2006). *Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed*. In J. Mair, J. Robinson, and K.N. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship* (pp. 121–135). Basingstoke, U.K.: Palgrave MacMillan.

⁴⁸ Robinson, J. (2006): *Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities*. In Mair, J., Robinson, J. and. Hockerts, K.N (Eds.), *Social entrepreneurship* (pp.95–120). Basingstoke, U.K.: Palgrave MacMillan.

⁴⁹ Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). *Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 30(1): 1-22.

- ❖ L'Échec du marché comme une théorie derrière l'existence d'organisations à vocation sociale : Cela est souvent dû à l'incapacité de ceux qui ont besoin de services à les payer. Un problème pour l'entrepreneur commercial est une opportunité pour l'entrepreneur social. La proposition avancée ici par les auteurs est que **l'échec du marché créera des opportunités entrepreneuriales différentes pour l'entrepreneuriat social et commercial.**
- ❖ La Mission. Alors que l'entrepreneuriat commercial vise à créer des opérations rentables entraînant des gains privés, l'objectif fondamental de l'entrepreneuriat social est de créer de la valeur sociale pour le bien public. Cependant, il ne faut pas oublier que l'entrepreneuriat commercial profite aussi à la société en créant des biens nouveaux et précieux, de services et des emplois , et peut aussi avoir des impacts sociaux transformateurs. De telles transformations peuvent même être une motivation motrice pour certains entrepreneurs commerciaux. Néanmoins, les différences de but et de récompense sont utiles pour cette analyse comparative. La proposition avancée ici par les auteurs est que **les différences de mission constitueront un trait distinctif fondamental entre l'entrepreneuriat social et commercial qui se manifestera dans de multiples domaines de la gestion d'entreprise et de la motivation du personnel.**
- ❖ La mobilisation des ressources. La restriction de non distribution des excédents générés par les organisations à but non lucratif et l'objectif social imbriqué des formes d'entreprise sociale à but lucratif ou hybride, limitent les entrepreneurs sociaux à puiser dans les mêmes marchés de capitaux que les entrepreneurs commerciaux. De plus, la rémunération du personnel est rarement aussi compétitive que sur les marchés commerciaux. La proposition avancée ici par les auteurs est que **la mobilisation des ressources humaines et financières constituera une différence majeure et conduira à des approches fondamentalement différentes dans la gestion des ressources financières et humaines.**
- ❖ La Mesure du rendement. La finalité sociale de l'entrepreneur social crée de plus grands défis pour mesurer la performance en comparaison avec l'entrepreneur commercial qui peut compter sur des mesures de performance plus tangibles et quantifiables telles que les indicateurs financiers, la part de marché, la satisfaction des clients et la qualité du produit. Le défi de mesurer le changement social est grand en raison de la non quantifiabilité, de la multicausalité, des

dimensions temporelles et des différentes perspectives de l'impact social créé. La proposition avancée ici par les auteurs est que **la mesure du rendement de l'impact social demeurera un facteur de différenciation fondamental, compliquant la reddition de comptes et les relations avec les intervenants.**

D'une autre part, pour Martin et Osberg (2007)⁵⁰, la différence entre entrepreneuriat traditionnel et entrepreneuriat social réside dans "**la proposition de valeur elle même**" : L'entrepreneur traditionnel anticipe et organise sa proposition de valeur pour servir les marchés et créer un profit financier, alors que l'entrepreneur social anticipe et organise son action afin de créer d'importants bénéfices pour la société. La proposition de valeur d'un entrepreneur social ne nécessite pas un marché mais des cibles exclues, marginalisés ou des parties négligées de la population.

En se basant toujours sur le travail effectué par les auteurs Austin, Stevenson et Wei-Skillern (2006), on peut aussi identifier d'autres différences importantes relatives à l'opportunité, le contexte, les capitaux humains et financiers utilisés et les accords (ou deals).

❖ **l'Opportunité:**

Les opportunités, à la fois dans les secteurs commerciaux et sociaux, exigent l'investissement de ressources rares dans l'espoir de rendements futurs. Dans l'entrepreneuriat social et commercial, les entrepreneurs sont préoccupés par les clients, les fournisseurs, les barrières à l'entrée, les substituts, la rivalité et les aspects économiques de l'entreprise, même si cette préoccupation a des degrés différents à cause des différences dans la dynamique de marché entre entrepreneuriat social et commercial. **La principale différence est que dans l'entrepreneuriat commercial, l'accent est mis sur les rendements économiques tandis que dans l'entrepreneuriat social, l'accent est mis sur les rendements sociaux.** Même si sur le plan conceptuel les opportunités peuvent sembler similaires dans l'entrepreneuriat commercial et social, dans la pratique, la dimension d'opportunité du cadre est peut-être la plus distincte en raison des différences fondamentales dans les missions et les réponses aux défaillances du marché. **L'entrepreneuriat commercial a tendance à se concentrer sur les percées et les nouveaux besoins, alors que l'entrepreneuriat social se concentre**

⁵⁰ Martin, R. L., Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: the case for definition*. Stanford Social Innovation Review, Spring, 29-39.

souvent sur la satisfaction des besoins fondamentaux de longue durée, grâce à des approches novatrices.

Contrairement au secteur commercial où les opportunités inexploitées, rentables et à forte croissance sont relativement difficiles à trouver et à saisir, la portée des opportunités pour les entrepreneurs sociaux est relativement large car ils sont capables de poursuivre des projets qui sont financièrement autonomes ainsi que ceux qui nécessitent des subventions des donateurs. Les besoins sociaux synonymes d'opportunités pour les entrepreneurs sociaux, dépassent, et souvent de loin les ressources disponibles pour les résoudre, et la demande de programmes et de services d'entrepreneuriat social dépasse généralement la capacité des entreprises sociales à répondre à ces besoins. Contrairement à l'entrepreneur commercial dont la préoccupation principale est de capturer une plus grande part de marché pour sa propre organisation, la mission de prospérité publique peut amener un entrepreneur social à investir dans la capacité sectorielle et même encourager ou permettre à des organisations complémentaires ou concurrentes de se développer pour poursuivre la mission sociale partagée.

❖ Le Contexte:

Défini comme l'ensemble des facteurs affectant la nature et le résultat de l'opportunité, mais qui échappent au contrôle de la direction, le contexte externe présente un chevauchement considérable pour l'entrepreneuriat commercial et social. Ces facteurs contextuels tels que la macroéconomie, la fiscalité et la réglementation, et l'environnement sociopolitique peuvent être tout aussi importants dans le secteur social que dans le secteur commercial. Les entrepreneurs sociaux doivent aussi connaître les types spécifiques de lois et de règlements affectant leur capacité à fonctionner et tout comme les entreprises commerciales rivalisent entre elles pour obtenir des financements auprès des investisseurs, des parts de marché pour les clients et des employés les plus talentueux, les entreprises sociales se font aussi concurrence pour les capitaux philanthropiques, les subventions gouvernementales, l'attention politique et les clients et le talent dans leurs contextes «industriels» mais bien que les facteurs contextuels critiques soient analogues sur plusieurs plans, **l'impact du contexte sur un entrepreneur social diffère de celui sur un entrepreneur commercial en raison de la façon dont l'interaction de la mission sociale et des systèmes de mesure du rendement influence le comportement entrepreneurial.** Ainsi, les entrepreneurs sociaux peuvent choisir de chercher des occasions de faire face au changement social

non pas en dépit d'un contexte inhospitalier, mais à cause d'un contexte inhospitalier. Les entrepreneurs sociaux peuvent réagir de manière fondamentalement différente à des conditions contextuelles défavorables que leurs homologues commerciaux⁵¹.

Les contextes macroéconomiques et sociaux ont sans doute un impact sur les résultats des opportunités que les entrepreneurs sociaux poursuivent. Ces derniers doivent accorder plus d'attention au contexte et le surveiller activement pour détecter les menaces et les opportunités potentielles. Ceci peut permettre à un entrepreneur social de développer une stratégie adaptative qui tient compte de diverses éventualités. Une entreprise sociale qui surveille le contexte de près peut développer des stratégies pour minimiser les impacts des changements environnementaux défavorables, en capitalisant sur les opportunités qui pourraient découler de tendances favorables et atteindre le plus grand impact social. **Le contexte détermine les opportunités disponibles pour l'entrepreneur social.**

❖ Les Capitaux humains et financiers

Les entrepreneurs qu'ils soient commerciaux ou sociaux, doivent prendre en considération les gestionnaires, les employés, les bailleurs de fonds, et d'autres organisations essentielles à leur succès et tout comme leurs homologues commerciaux, les entrepreneurs sociaux cherchent à attirer des ressources mais pour le bien social et doivent avoir une solide réputation qui engendrera la confiance des contributeurs et leur volonté d'investir dans l'entreprise sociale et sa mission. **La nature des ressources humaines et financières pour l'entrepreneuriat social et malgré de nombreuses similitudes, diffère de l'entrepreneuriat commercial, à certains égards clés, principalement en raison des difficultés de mobilisation des ressources.** Contrairement à un entrepreneur commercial qui a souvent les ressources financières et les incitatifs pour recruter et conserver des ressources humaines talentueuses, les entrepreneurs sociaux sont rarement en mesure de payer les taux du marché pour les recrutements clés (Oster, 1995⁵²).

Lorsqu'il s'agit de ressources financières, une multitude d'institutions financières offrent un large éventail d'instruments financiers pour répondre aux différents besoins des entrepreneurs commerciaux à différents stades de leur évolution organisationnelle, une

⁵¹ À titre d'illustration, en période économique difficile, les besoins sociaux tendent à s'intensifier et de nombreuses nouvelles entreprises sociales peuvent être créées pour répondre à ces besoins, malgré un environnement de financement défavorable.

⁵² Oster, S.M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press

fois la viabilité de leurs entreprises est démontrée. Les entrepreneurs sociaux quant à eux, ont **beaucoup moins de canaux pour accéder à des sources de financement aussi variées. L'entrepreneur social doit s'appuyer continuellement et très souvent sur ses propres sources** puisque les opérations atteindront rarement, voire jamais, le seuil de rentabilité sans un soutien des donateurs.

❖ Les Deals

Où les transactions sont des relations contractuelles mutuellement avantageuses entre l'entreprise et tous les fournisseurs de ressources. Les entrepreneurs sociaux et commerciaux sont tous à la recherche d'investisseurs pour fournir des ressources financières, ainsi que des compétences et des talents pour les aider à générer un retour sur leurs investissements, qu'ils soient financiers ou sociaux. Ces transactions impliquent l'échange de valeur. **Les transactions de valeur dans l'entrepreneuriat social diffèrent de l'entrepreneuriat commercial en nature, en consommateurs, en timing, en flexibilité et en mesurabilité.**

- ✓ Lorsqu'il s'agit de la **nature** de la valeur impliquée dans les échanges, les entrepreneurs sociaux doivent s'appuyer beaucoup plus sur des stratégies créatives pour compenser les récompenses financières limitées avec des incitations non financières pour recruter, retenir et motiver le personnel, les bénévoles, les membres et les bailleurs de fonds. Les entrepreneurs sociaux doivent souvent fournir **une valeur plus explicite à un ensemble d'acteurs beaucoup plus hétérogène que les entreprises**, et chaque groupe cherche ou donne une forme distincte de valeur à/ de cette relation.
- ✓ La relation transactionnelle de l'entrepreneur social avec le consommateur de ses biens ou services est assez différente de celle qu'a l'entrepreneur commercial avec ses consommateurs. Le premier a souvent peu ou pas de capacité économique et a peu d'alternatives de consommation. Aussi, les consommateurs sociaux ont peu de pouvoir économique ou commercial à exercer dans la relation transactionnelle avec l'entreprise sociale.
- ✓ En termes de **timing** et de **flexibilité**, les accords financiers conclus entre les entrepreneurs commerciaux et leurs bailleurs de fonds diffèrent nettement de ceux des entrepreneurs sociaux avec leurs bailleurs de fonds. Les entrepreneurs sociaux sont tenus de consacrer une partie importante de leur temps, de façon continue, à regrouper de nombreuses subventions, dont beaucoup viennent avec des restrictions de dépenses et des attentes variées de responsabilité, afin de

couvrir les coûts d'exploitation quotidiens. La durée du financement tend à être considérablement plus courte pour les entreprises sociales, les subventions étant souvent annuelles, créant ainsi une pression permanente pour que les entrepreneurs sociaux donnent la priorité aux activités de financement avant la plupart des autres demandes de gestion.

- ✓ **L'évaluation** et le rendement que les investisseurs reçoivent d'un investissement entrepreneurial social, constituent un défi majeur en raison d'une plus grande **complexité de mesurabilité. La quantification ou la mesurabilité précise de l'impact social est compliquée en raison de la nature du phénomène social, de la multi-causalité des facteurs sous-jacents et de la longue manifestation temporelle des résultats, entre autres facteurs.** Il est donc essentiel que les entrepreneurs sociaux aient une compréhension claire de la théorie du changement de leur entreprise, ou du processus par lequel l'innovation sociale aura un impact social et, en outre, soient en mesure de présenter un argument convaincant aux participants et aux contributeurs; que la chaîne de production de valeur sociale de l'entreprise peut générer des rendements sociaux supérieurs. Le défi auquel sont confrontés les entrepreneurs sociaux qui dirigent une organisation est de développer une stratégie, de peser les avantages et les préoccupations de chaque transaction et de créer un portefeuille qui soutient l'organisation et lui permet de se développer pour servir ses clients et remplir sa mission le plus efficacement. **La négociation d'accords entre l'entrepreneur social et les divers fournisseurs de ressources qui créent un alignement entre les objectifs et les incitations est considérablement plus complexe et difficile dans l'entrepreneuriat social que dans l'entrepreneuriat commercial.**

Conclusion section 1

On parle aujourd'hui d'un nouvel entrepreneuriat social et non simplement d'un développement des organisations du secteur "non-Profit". Ceci est surtout justifié par la mise en œuvre de nouvelles combinaisons dans le processus de production qui n'étaient pas offerte par le troisième secteur, et ce, en mettant sur le marché de nouveaux produits répondant à de nouveaux problèmes et besoins sociaux ; en adoptant de nouvelles méthodes d'organisation ou de production ; en recourant à de nouveaux facteurs de

production et/ ou en adoptant dans plusieurs cas, des nouvelles formes d'entreprises. Cette nouvelle forme d'entrepreneuriat appelé social est cependant différente de l'entrepreneuriat traditionnel et même si on ne peut pas nier que l'entrepreneuriat traditionnel est particulièrement productif en matière de bien-être social, lorsque les entrepreneurs augmentent la richesse sociale en créant de nouveaux marchés, de nouvelles industries, de nouvelles technologies, de nouvelles formes institutionnelles, de nouvelles structures (Mack et al. 2018⁵³) et qu'il existe de nombreux points communs entre l'entrepreneuriat social et commercial, certaines différences importantes liées aux propositions originales concernant la défaillance du marché, la mission, la mobilisation des ressources, le contexte, les opportunités et la mesure du rendement existent également. Notons aussi que la distinction entre entrepreneuriat social et commercial n'est pas dichotomique, c'est plutôt une continuité allant du strictement social au strictement économique. Cependant, Même aux deux extrémités, il y a encore des éléments des deux. Autrement dit, l'activité de bienfaisance doit toujours refléter les réalités économiques, tandis que l'activité économique doit encore générer de la valeur sociale (Austin et al, 2006)⁵⁴. L'aspect le plus intéressant de l'entrepreneuriat social est sa capacité à combiner des éléments commerciaux et sociaux. Cependant, une telle combinaison peut également constituer le principal obstacle à sa définition. Dans la section suivante, nous allons essayer de définir les principales notions liées à l'ES.

Section 2: l'Entrepreneuriat social: Définitions et principales notions

Bien que l'intérêt pour l'entrepreneuriat social semble être récent, les premiers travaux sur le sujet appartiennent aux années 80 (Petrella et Richez-Battesti, 2014)⁵⁵ et comme indiqué par Santos (2009)⁵⁶, ce concept est devenu une large tente où plusieurs

⁵³ Macke J, S., Rubim J.A., Domeneghini J, da Silva K.A., (2018). *Where do we go from now? Research framework for social entrepreneurship*, Journal of Cleaner Production (2018), doi: 10.1016/j.jclepro.2018.02.017.

⁵⁴ Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). *Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 30(1): 1-22

⁵⁵ Petrella, F. et Richez-Battesti, N., (2014). *Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies*. Journal of Innovation Economics & Management 2014/2 (n°14), p. 143-156. DOI 10.3917/jie.014.0143.

⁵⁶ Santos, F. (2009). *A positive theory of Social Entrepreneurship*. INSEAD Working Paper, 2009/23/EFE/ISIC, Fontainebleau.

différentes activités trouvent refuge. Certains auteurs comme Martin et Osberg (2007)⁵⁷ considèrent même que la définition de l'entrepreneuriat social est loin d'être claire et plaident en faveur d'une définition plus rigoureuse. Cependant, on ne peut parler d'entrepreneuriat social sans mentionner les termes "entreprise sociale" ou "entrepreneur social". Ces trois termes sont généralement utilisés pour définir ce concept. Selon Petrella, F. et Richez-Battesti, N., (2014), ces trois notions sont utilisées indifféremment dans la majorité de la littérature en Langue Anglaise et partagent aussi les mêmes racines dans le terme: "entrepreneur", le terme qui est associé à la création de valeur et de changement dans l'économie. Il convient alors d'essayer de bien comprendre chacun de ces termes à part.

2-1- La notion de l'entrepreneuriat Social

Selon Kistruct et Beamish (2010)⁵⁸, l'entrepreneuriat social en tant que phénomène existe depuis des siècles, mais la recherche sur le sujet a seulement commencé depuis quelques décennies. Le terme « Entrepreneuriat social » est généralement utilisé pour qualifier « **l'ensemble des initiatives entrepreneuriales qui ont un objectif social et ou environnemental et qui réinvestissent une large partie de leurs surplus afin de soutenir cet objectif** ». L'ES a été considéré comme un mécanisme important pour soutenir l'activité économique dans des domaines jugés non rentables par le secteur commercial, offrant des solutions novatrices à des problèmes sociaux complexes et persistants en appliquant des modèles d'entrepreneuriat traditionnels.

La notion d'entrepreneuriat social est aussi une manière de mettre plus l'accent sur le processus et les dimensions organisationnelles et collectives de l'entrepreneuriat. Selon Bosma & Levie, (2010)⁵⁹, l'entrepreneuriat social concerne des individus ou des organisations engagées dans des activités entrepreneuriales ayant un objectif social. Cette définition reflète certaines hypothèses de base sur l'entrepreneuriat social, à savoir:

⁵⁷ Martin, R. L., Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: the case for definition*. Stanford Social Innovation Review, Spring, 29-39.

⁵⁸ Kistruct, G.M.; Beamish, P.W. (2010). *The interplay of form, structure, and embeddedness in Social Intrapreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice, July, 2010; pp.735-761.

⁵⁹ Bosma, N., & Levie, J. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor - 2009 Executive Report*. Wellesley, MA/London: Babson College London Business School in Bacq, S.; Hartog, C.; Hoogendoorn, B.; Lepoutre, J.(2011); *Social and commercial entrepreneurship : Exploring individual and organizational characteristics*. Zoetermeer, June 2011.

- L'entrepreneuriat social est un processus d'activités entrepreneuriales qui comprend la découverte, l'évaluation et la poursuite d'opportunités n'impliquant pas nécessairement la création de nouvelles entreprises;
- L'entrepreneuriat social comprend des organisations formellement constituées et informelles et des activités initiées et lancées par des individus;
- L'entrepreneuriat social vise principalement à poursuivre un but social.

Cette définition de l'entrepreneuriat social englobe une vaste gamme de pratiques: elle englobe des formes d'organisations et d'activités à but non lucratif, hybrides et à but lucratif, issues des secteurs privé, public ou tertiaire, sans aucune restriction sur leur forme juridique et leurs stratégies de revenus, la portée des activités ou le secteur dans lequel elles opèrent (Bacq et al., 2011)⁶⁰. Comme l'ES est un phénomène qui a gagné de plus en plus de poids en tant que réalité économique importante aux USA et en Europe⁶¹, ces définitions vont du plus large au plus étroit. Dans le premier cas, l'idée de l'entrepreneuriat social est relativement large et recouvre des acceptions très variées (Mair et Marti, 2006)⁶². La tendance dominante consiste à entendre par cette appellation des initiatives économiques marchandes développées au service d'un but social et l'entrepreneuriat social fait référence ici à une activité innovatrice ayant un objectif social dans le secteur à but lucratif, comme dans des entreprises commerciales à vocation sociale (Austin et al., 2006)⁶³; ou bien dans le secteur sans but lucratif, ou même dans tous les secteurs, comme les formes structurelles hybrides qui combinent des approches à but lucratif et sans but lucratif (Dees, 1998)⁶⁴. Dans le deuxième cas, l'entrepreneuriat social désigne généralement le recours à l'expertise commerciale et aux compétences axées sur le marché dans le secteur sans but lucratif, (Reis, 1999⁶⁵; Thompson., 2002⁶⁶).

⁶⁰ Bacq, S.; Hartog, C.; Hoogendoorn, B.; Lepoutre, J.(2011); Social and commercial entrepreneurship : Exploring individual and organizational characteristics. Zoetermeer, June 2011.

⁶¹ Une section de ce travail de recherche est dédiée à l'étude des principales différences entre l'entrepreneuriat social en Europe et aux USA.

⁶² Mair, J., & Marti, I. (2006). *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*. Journal of World Business, 41, 36-44. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>.

⁶³ Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). *Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 30(1): 1-22.

⁶⁴ Dees, G. (1998), *Enterprising nonprofits*, Harvard Business Review, vol. 76, no 1, p. 55-65.

⁶⁵ Reis, T., (1999). *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, MI.

⁶⁶ Thompson, J. (2002). *The world of social entrepreneur*. The International Journal of Public Sector Management, 5, (15), 412-431. <http://dx.doi.org/10.1108/09513550210435746>

Dans les deux définitions de l'entrepreneuriat social, sa tendance est de créer de la valeur sociale plutôt que de la richesse personnelle et actionnariale et de caractériser l'activité par l'innovation (Austin et al., 2006)⁶⁷. On en conclut donc que le moteur central de l'entrepreneuriat social est le problème social abordé, et que la forme organisationnelle particulière adoptée par l'entreprise sociale devrait être celle qui mobiliserait le plus efficacement possible les ressources nécessaires pour résoudre ce problème social. Ainsi, l'entrepreneuriat social ne doit pas être défini par la forme juridique, comme il peut être exercé au sein des secteurs sans but lucratif, commercial ou gouvernemental à la fois.

2-2- La notion de l'entrepreneur social

Comme expliqué par Dees (1998)⁶⁸, les origines du mot entrepreneur reviennent au 17^e et 18^e siècles. Au début du 19^e siècle, l'entrepreneur est défini comme celui qui déplace les ressources économiques d'une zone à productivité inférieure à une zone à productivité supérieure avec un meilleur rendement⁶⁹. Shumpeter considère, un siècle après, que les entrepreneurs sont les agents de changement dans l'économie et créent la valeur en faisant avancer l'économie en servant de nouveaux marchés ou en créant de nouvelles manières de faire les choses (Petrella et Richez-Battesti, 2014)⁷⁰. Plus récemment, et comme cité par Dees (1998), Drucker ajoute la dimension de l'opportunité: "un entrepreneur est toujours en quête de changement, il répond au changement et l'exploite comme une opportunité"⁷¹. Une dernière dimension peut être ajoutée à la définition de l'Entrepreneur, et selon Stevenson, cité par Dees (1998), est celle de la mobilisation de nouvelles ressources: "Les entrepreneurs recherchent "l'opportunité" sans tenir compte des ressources actuellement contrôlées"⁷². En Combinant toutes ces dimensions et afin de passer de l'entrepreneur traditionnel à l'entrepreneur social, Dees (1998) propose la définition suivante de ce dernier: "**Les entrepreneurs sociaux**« jouent le rôle d'agents de changement dans le secteur

⁶⁷ Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). *Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 30(1): 1-22.

⁶⁸ Dees, G. (1998), *Enterprising nonprofits*, Harvard Business Review, vol. 76, no 1, p. 55-65.

⁶⁹ Traduit de l'anglais: "shifts economic resources out of an area of lower and into an area of higher productivity and greater yield" (Dees, 1998, p. 1).

⁷⁰ Petrella, F. et Richez-Battesti, N., (2014). *Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies*. Journal of Innovation Economics & Management 2014/2 (n°14), p. 143-156. DOI 10.3917/jie.014.0143.

⁷¹ Traduit de l'anglais: "an entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity".

⁷² Traduit de l'Anglais: "entrepreneurs pursue "the opportunity without regard to resources currently controlled"

social en se donnant pour mission de créer et de maintenir une valeur sociale, en reconnaissant et en recherchant sans cesse de nouvelles possibilités de servir cette mission, en s’engageant dans un processus continu d’innovation, d’adaptation et d’apprentissage, en agissant audacieusement, sans être limité par les ressources actuellement disponibles, et enfin, en faisant preuve d’un sens aigu de la responsabilité envers les circonscriptions servies et des résultats créés ”⁷³. La notion d’opportunité est ici une notion centrale dans la définition de l’entrepreneur social. En effet, celui ci est supposé identifier une opportunité d’améliorer la situation d’un groupe marginalisé de la population. Dans ce sens, l’entrepreneur social vise à créer et à faire durer un nouvel équilibre, à travers une action directe (Santos, 2009)⁷⁴.

Mair et Marti (2006) suggèrent aussi que la notion de l’entrepreneur social est axée sur les caractéristiques individuelles de l’entrepreneur et son comportement. Dees les décrit comme des individus ayant une vision du changement social, ils veulent atteindre des objectifs et prennent des risques pour le faire, ils sont créatifs et ils ont les compétences de leadership. Dees affirme aussi qu’ils ont été le moteur de l’expansion rapide du secteur social; qu’ils identifient des opportunités pour aborder un marché social mal desservi et offrent des solutions créatives aux problèmes sociaux persistants et complexes. Ils cherchent à apporter de réelles améliorations sociales à leurs bénéficiaires et à leurs communautés, ainsi que des retours attractifs (sociaux et / ou financiers) pour leurs investisseurs. Macke J et al (2017)⁷⁵ quant à eux les définissent comme des individus ayant une mission sociale, capables de combiner des pratiques et des connaissances, ainsi que de développer des partenariats pour promouvoir un changement social durable.

La définition de l’entrepreneur social ne fait cependant pas consensus, Est-il entrepreneur social en raison du type d’entreprise qu’il crée (une association plutôt

⁷³ Traduit de l’Anglais: “Social entrepreneurs are “playing the role of change agents in the social sector by adopting a mission to create and sustain social value, recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission, engaging in a process of continuous innovation, adaptation and learning, acting boldly without being limited by resources currently in hand, and finally exhibiting a heightened sense accountability to the constituencies served and for the outcomes created”

⁷⁴ Santos, F. (2009). *A positive theory of Social Entrepreneurship*. INSEAD Working Paper, 2009/23/EFE/ISIC, Fontainebleau.

⁷⁵ Macke J, S., Rubim J.A., Domeneghini J, da Silva K.A., (2018). *Where do we go from now? Research framework for social entrepreneurship*, Journal of Cleaner Production (2018), doi: 10.1016/j.jclepro.2018.02.017.

qu'une entreprise)? En raison du secteur d'activité dans lequel il a créé son entreprise ou son association (il investit dans des secteurs d'activité délaissés tant par le marché que par le secteur public)? En raison des objectifs qu'il s'est fixé (le bien-être général plutôt que l'enrichissement personnel)? Parce qu'il finance avec les fonds qu'il a engrangés grâce à son activité lucrative, des activités à finalité non marchande (c'est le cas par exemple d'un entrepreneur qui va développer une politique de responsabilité sociale)? Parce qu'il a précédé la législation sociale dans sa gestion sociale du travail ? (Boutillier, 2010)⁷⁶.

Des auteurs comme Allemand et Seghers (2007)⁷⁷ considèrent que l'entrepreneur social est défini par la finalité sociale qu'il donne à son entreprise (lutter contre l'exclusion, valoriser un territoire, développer le lien social) et/ou par le mode de gouvernance de cette entreprise (association des salariés à la prise de décision, rémunération limitée du capital...). Il est donc d'abord défini par les objectifs qu'il se fixe, à savoir, développer une action sociale qui répond aux besoins d'une population déterminée. Il place l'objectif du profit comme secondaire, voire marginal, au regard des objectifs sociaux qu'il s'est fixé.

D'autres auteurs contemporains expliquent aussi que l'entrepreneur social constitue un type nouveau d'entrepreneur qui s'inscrit dans une conjoncture économique et sociale difficile, marquée par l'émergence de problèmes économiques et sociaux nouveaux: augmentation du chômage, développement de la précarité sociale, vieillissement de la population, retrait de l'Etat dans un certain nombre de secteurs d'activité (comme les secteurs de la santé, de l'éducation ou de l'aide sociale). Dans ce contexte, l'entrepreneur social est appelé à privilégier des valeurs éthiques et sociales et place au second rang de ses préoccupations la rentabilité économique de son activité (Boutillier, 2010). D'autres analyses considèrent l'entrepreneur social comme un entrepreneur traditionnel qui réalise de nouvelles combinaisons de facteurs de production et il est, pour ce faire, en état de veille informationnelle pour détecter de nouvelles opportunités d'investissement. A. Fowler (2000)⁷⁸ quant à lui, définit non pas trois types d'« entrepreneur social », mais trois types d'activité qu'il qualifie de « socialement entrepreneuriales », à savoir :

⁷⁶ Boutillier, S. (2010), *Comment l'entrepreneur peut-il ne pas être social ?*. Marché et organisations 2010/1 (N° 11), p. 107-125. DOI 10.3917/maorg.011.0107.

⁷⁷ Allemand S., Seghers V., (2007). *L'audace des entrepreneurs sociaux. Concilier efficacité économique et innovation sociale*. Editions Autrement, Paris.

⁷⁸ Fowler A., (2000). *NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?*, Third World Quarterly, vol.21, n°4, pages 637-654.

- l'entrepreneuriat social intégré qui fait référence à des situations dans lesquelles les activités économiques d'une organisation sont expressément destinées à générer des retombées sociales positives (ex.: le micro- crédit);
- la réinterprétation : il s'agit d'une variation de l'entrepreneuriat social qui fait référence à des situations dans lesquelles des activités existantes non lucratives sont utilisées de manière créative de sorte qu'elles réduisent les coûts pour l'organisation en augmentant et diversifiant ses revenus (ex. livraison de repas aux personnes âgées);
- L'entrepreneuriat social complémentaire: une situation où la génération de surplus financiers ne produit pas de bénéfices sociaux, mais est une source de diversification des revenus. (Ex: les organisations à but non lucratif qui ajoutent une activité lucrative qui n'engendre pas de bénéfice social en tant que tel, mais dont les profits peuvent être utilisés pour payer les dettes de la mission sociale non lucrative).

L'entrepreneur social se place a priori dans un autre registre que l'entrepreneur traditionnel. Il est qualifié de social parce qu'il contribue par ses activités à accroître le niveau du bien-être général. L'entrepreneur social oriente son action en faveur de populations souvent marginalisées, qui en raison de leur faible niveau de solvabilité ne pouvaient être intégrées dans l'espace marchand (Boutillier, 2010). Par rapport aux entrepreneurs traditionnels, les entrepreneurs sociaux sont, en effet, souvent confrontés à plus de contraintes: accès limité aux ressources, aux institutions financières, le manque de financement sans restrictions et la difficulté de mesurer leur rendement entre autres.

Il convient de noter qu'on ne peut parler d'entrepreneur social sans évoquer la notion de l'innovation sociale. En effet, défini par Schumpeter comme l'agent économique qui réalise de nouvelles combinaisons de facteurs de production (création d'un nouveau produit; ouverture de nouveaux marchés; découverte d'une nouvelle source de matières premières ou de produits semi-ouvrés; nouvelle organisation productive), l'entrepreneur est un agent innovateur et l'innovation est l'élément qui lui permet d'accroître son chiffre d'affaires et sa position de marché. Qu'en est-il alors de l'entrepreneur social? En partie liée aux concepts de l'entrepreneuriat social, le terme innovation sociale est une construction relativement récente qui vise à saisir les changements sociaux durables, à la fois en termes de processus adoptés et de résultats obtenus. Depuis la crise économique et financière de 2008, la notion d'innovation sociale a gagné plus d'intérêt

aux USA comme en Europe. Elle peut être vue comme une réponse à une insatisfaction générée par d'autres formes d'innovation (technologique par exemple), (Moulaert et al., 2013)⁷⁹. Ces mêmes auteurs considèrent que l'innovation sociale est un phénomène émergeant, un construit théorique et un champ de recherche dans un monde en transformation⁸⁰. L'innovation sociale est aussi définie comme: **"Une solution originale à un problème social et qui est plus efficace, efficiente, durable ou équitable que les solutions existantes et pour laquelle la valeur créée revient avant tout à la société dans son ensemble plutôt qu'à des particuliers"** (Phills, Deiglmeier et Miller, 2008)⁸¹. En tant que telle, une innovation sociale peut être un produit ou un processus de production, mais aussi une idée, un mouvement social ou une combinaison de plusieurs éléments.

Etant l'objectif principal de notre recherche, une étude plus détaillée des caractéristiques des entrepreneurs sociaux fera l'objet du troisième chapitre de cette thèse.

2-3- La notion de l'entreprise sociale

Le troisième terme lié à l'ES est celui de l'entreprise sociale. Ce terme a été utilisé pour la première fois dans les années 1980 pour identifier les initiatives privées novatrices établies volontairement en Italie par des groupes de citoyens formés pour fournir des services sociaux ou gérer des activités économiques destinées à aider les personnes défavorisées (Borzaga et al, 2012)⁸². Au même moment, des initiatives similaires se sont développées dans plusieurs autres pays européens. Ces initiatives ont été initialement mises en place en utilisant les formes juridiques à but non lucratif fournies par les systèmes juridiques nationaux (associations, fondations ou coopératives) et qui ont parfois été modifiées pour leur permettre de combiner des activités entrepreneuriales avec la poursuite d'objectifs sociaux. Le concept d'entreprise sociale a également commencé à être utilisé aux États-Unis (Dees, 1996)⁸³ en mettant fortement l'accent sur

⁷⁹ Moulaert et al., (2013). *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary research*. Edward Elgar Publishing, Ma, USA.

⁸⁰ "Social Innovation is not only a descriptor for a set of practices but an emerging phenomenon, a theoretical construct and an on-going field of research within a world of social transformation" Moulaert et al., (2013).

⁸¹ Phills. JA., Deiglmeier. K., Miller. DT. (2008). *Rediscovering social innovation*. Stanford Social Innovation Review. , 6. (4.), 34. – 43.

⁸² Borzaga, C., Depedri, S., Galera, G. (2012). *Interpreting social enterprises*, R.Admi., São Paulo, v.47, n.3, p.398-409, jul./ago/set.

⁸³ Dees, J.G., (1996). *The social enterprise spectrum: philanthropy to commerce*. Boston: Harvard Business School, Publishing Division.

le marché et le monde des affaires (Defourny, 2010)⁸⁴, cependant, le terme d'entreprise sociale a été utilisé pour désigner des initiatives sensiblement différentes de celles qui existent en Europe. En effet, le terme désignait principalement les activités génératrices de profits menées par des organisations à but non lucratif pour financer la poursuite d'objectifs sociaux.

Depuis les années 1990, le concept d'entreprise sociale est de plus en plus utilisé pour qualifier les initiatives entrepreneuriales dans un certain nombre de secteurs d'intérêt général (Borzaga et al, 2012)⁸⁵. Elles sont vue comme des institutions qui comblent le fossé entre la demande et la fourniture de biens et de services d'intérêt général insuffisamment approvisionnés ou non fournis par des organismes publics et des entreprises à but lucratif. Ce type d'entreprises a acquis une importance croissante en tant que dynamique mondiale, notamment grâce à leur capacité à aborder de manière innovante certains problèmes et défis des sociétés contemporaines. Elles se distinguent par les objectifs poursuivis et les modalités de production adoptées, plutôt que les biens et services produits. Ces caractéristiques font selon Yunus et Weber, (2008)⁸⁶ qu'un nombre croissant d'initiatives sont définies comme des entreprises sociales, y compris celles qui fournissent des services sociaux, celles qui encouragent le financement éthique, le microcrédit et le commerce équitable, et plus généralement celles qui produisent des biens et des services poursuivant des objectifs autres que le profit, comme les organisations qui luttent contre la pauvreté et la sous-alimentation. Au cours de la dernière décennie, comme l'indique Borzaga et al, (2012), le concept d'entreprise sociale a fait des percées remarquables, non seulement en Europe et aux États-Unis, mais aussi dans d'autres régions du monde telles que l'Asie orientale, l'Amérique, et les pays de l'ex-Union soviétique (Defourny et Nyssens, 2010)⁸⁷. Cette évolution rapide exige la nécessité de développer une définition générale et partagée de l'entreprise sociale qui dépasse les contextes culturels et juridiques spécifiques et variés et d'expliquer le développement de ces institutions.

⁸⁴ Defourny, J., (2010). *Concepts and realities of social enterprise: a European perspective*. In: Fayolle, A.; Matalay, H, (2010). *Handbook of research on social entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010. p.57-87.

⁸⁵ Borzaga, C., Depedri, S., Galera, G. (2012). *Interpreting social enterprises*, R.Admi., São Paulo, v.47, n.3, p.398-409, jul./ago/set.

⁸⁶ Yunus, M., Weber, K. (2008). *Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs.

⁸⁷ Defourny, J., Nyssens, M. (2009). *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. Second EMES International Conference on Social Enterprise, University of Trento, Italy, July, 1-4, 2009.

❖ Définition de l'entreprise sociale:

Etant donné la diffusion des entreprises sociales dans divers contextes géographiques et culturels, le concept d'entreprise sociale recouvre plusieurs significations qui semblent différer selon les différentes approches. Borzaga et al, (2012) expliquent qu'étant donné l'absence d'une définition internationalement partagée, le manque de données statistiques et la pauvreté des recherches théoriques et empiriques, il est encore difficile de donner une image précise de l'entreprise sociale dans une perspective internationale, ce qui conduit à une multiplicité de définitions. Toujours selon Borzaga, de nombreux termes comme "entrepreneuriat social", "social business" et "entreprise sociale" sont aussi utilisés pour désigner des « **initiatives visant explicitement à générer de la valeur sociale par l'utilisation privée et la gestion de ressources humaines et financières partiellement générées par des échanges de marché et de quasi-marché** ». Ces initiatives ne sont pas conçues pour poursuivre la maximisation des profits, mais plutôt pour utiliser les mécanismes du marché afin de garantir la fourniture de biens et de services ayant un impact social.

Defourny (2004)⁸⁸, dans son article "From Third Sector to Social Enterprise: A European Research Trajectory", présente les différentes définitions de l'entreprise sociale. En effet, selon la «Social Enterprise Alliance»⁸⁹, créée en 2002 par diverses fondations et organisations de soutien aux USA, on peut appeler entreprise sociale "toute activité ou stratégie génératrice de revenu, entreprise par un organisme à but non lucratif afin de générer des revenus pour appuyer sa mission caritative"⁹⁰. Quant au réseau « Social Enterprise Knowledge Network » formé en 2001 autour de la Harvard Business School, il se voudrait plus précis mais il élargit encore le champ : «Une entreprise sociale est tout type d'entreprise, englobant des organisations à but non lucratif, des entreprises à but lucratif ou des entreprises du secteur public, qui exercent

⁸⁸ Defourny, J. (2014). *From Third Sector to Social Enterprise: A European Research Trajectory*. Chapter January 2014 acceded on line le 23/12/2017 https://www.researchgate.net/publication/295390255_From_third_sector_to_social_enterprise_A_Europe_an_research_trajectory

⁸⁹ Plus d'informations sur: <https://socialenterprise.us/about/what-we-do/>

⁹⁰ Traduit de l'Anglais: "any earned-income business or strategy undertake by a nonprofit to generate revenue in support of its charitable mission".

une activité ayant une valeur sociale significative ou qui produisent des biens et services à vocation sociale »⁹¹.

Enfin, la notion d'entreprise sociale fait référence au résultat tangible de l'entrepreneuriat social et même si la tendance et les objectifs finaux sont similaires en Europe et aux USA, des différences distinctes subsistent dans la conceptualisation de l'entreprise sociale dans ces deux régions, y compris les accents et les résultats de celle-ci. Ces différences proviennent de forces différentes qui façonnent et renforcent le mouvement dans chaque région (Kerlin, J.A. 2006)⁹². Ces différences seront détaillées davantage dans la section suivante qui traitera des principales différences de perceptions dans ces deux régions. Afin de réunir et étudier les principales définitions de l'entreprise sociale, nous exposerons ici le travail de Brouard et Larivet (2011)⁹³ qui ont effectué une étude extensive, chronologique et une revue de littérature des principales définitions (parues en Anglais) de l'entreprise sociale. La synthèse de cette étude figure dans le tableau ci-dessous:

Auteurs(s)	Année	Définitions de l'Entreprise Sociale parue en Anglais
REDF ⁹⁴	1996	"A revenue generating venture to create economic opportunities for very low income individuals, while simultaneously operating with reference to the financial bottom-line" (in Alter, 2006, p.4)
OECD ⁹⁵	1999	"Any private activity conducted in the public interest, organised with an entrepreneurial strategy but whose purpose is not the maximisation of profit but attainment of certain economic and social goals, and which has a capacity of bringing innovative solutions to the problems of social exclusion and unemployment" (p.10)
Bates, Wells and Braithwaite and	2001	"Put simply it is about trading with a social purpose, using business tools and techniques to achieve explicitly social aims. [...] A social enterprise is not defined by its legal status but by its nature: what it does that is social, the basis on which that social mission is

⁹¹ Traduit de l'Anglais: "a social enterprise is any kind of enterprise and undertaking, encompassed by nonprofit organisations, for-profit companies or public sector businesses engaged in activities of significant social value or in the production of goods and services with a embedded social purpose".

⁹² Kerlin, J.A. (2006). *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*. Voluntas 17, p. 247–263. DOI 10.1007/s11266-006-9016-2.

⁹³ Brouard, F., Larivet, S. (2011), *Social enterprises: definitions and boundaries*, ANSER-ARES 2011 – May 19.

⁹⁴ REDF. (1996). Roberts Enterprise Development Fund (previously Roberts Foundation Homeless Economic Development Fund) (<http://www.redf.org/>).

⁹⁵ OECD. (1999), *Social Enterprises*, Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (<http://www.oecd.org/>).

Social Enterprise London ⁹⁶		embedded in a form of social ownership and governance and the way that it uses the profits it generated through its trading activities.” (p.1)
Smallbone, Evans, Ekanem and Butters ⁹⁷	2001	“Competitive businesses, owned and trading for a social purpose” (p.13)
Social Enterprise Knowledge Network – Harvard Business School	2001	“A social enterprise is any kind of enterprise and undertaking, encompassed by nonprofit organization, for profit companies or public sector businesses engaged in activities of significant social value or in the production of goods and services with a embedded social purpose” (in Fontan et al., 2007, p.23)
Bibby	2002	“Social enterprise - An organization that is equally committed to generating economic, social and environmental profit – known as ‘multiple bottom lines’ – and is geared towards creating meaningful and lasting change within the community.” (p.38)
DTI	2002	“A social enterprise is a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximise profit for shareholders and owners” (p.13)
Gray, Healy and Crofts	2003	“Social enterprise refers to a broad set of approaches that use business acumen to address social goals.” (p.141)
Paton	2003	“Most simply, an organisation where people have to be business- like, but are not in it for the money. Defined in this way, social enterprise is a generic term encompassing many very different sorts of organizations (just as private enterprise does).” (p.x)
Pearce	2003	“Defines social enterprises as those which are: not-for-profit organisations; seek to meet social aims by engaging in economic and trading activities; have legal structures, which ensure that all assets and accumulated wealth are not in the ownership of individuals but are held in trust and for the benefit of those persons and/or the areas that are the intended beneficiaries of the enterprise’s social aims; have organisational structures in which full participation of members is encouraged on a co- operative basis with equal rights accorded to all members’.” (p. 32 in Hare, Jones and Blackedge, 2007, p.114)
Alter	2003	“A social enterprise is any business venture created for a social purpose—mitigating/reducing a social problem or a market failure—and to generate social value

⁹⁶ Bates, Wells and Brathwaite and Social Enterprise London (2001), Keeping it legal - legal forms for social enterprises, London: Social Enterprise London, 58p.

⁹⁷ Smallbone, D., Evans, M., Ekanem, I. and Butters, S. (2001), Researching Social Enterprise, Final Report to the Small Business Service, London : Centre for Enterprise and Economic Development Research – Middlesex University Business School, July, 88p.

		while operating with the financial discipline, innovation and determination of a private sector business.” (p.5)
Crossan, Bell and Ibbotson	2004	“Social enterprises are organisations that are driven by a social mission, aims and objectives, that have adopted an economic business model to achieve their social aims” (p.7)
Dart	2004	“Social enterprise is considered synonymous with organizations becoming more market driven, client driven, self-sufficient, commercial, or businesslike.” (p.414)
Harding	2004	“Social enterprise potentially covers everything from not-for-profit organizations, through charities and foundations to cooperative and mutual societies”
Haugh and Tracey	2004	“A business that trade for a social purpose” (in Defourny and Nyssens, 2008b, p.13)
Fondation Muttart - Shelley Williams	2005	“A venture/business activity within a non-profit organization providing financial and/or social benefits that further the mission” (in Fontan et al., 2007, p.24)
Desa and Kotha	2006	“TSVs [technology social ventures]...develop and deploy technology-driven solutions to address social needs in a financially sustainable manner...TSVs address the twin cornerstones of social entrepreneurship – ownership (financial return) and mission (social impact) using advanced technology.”
Defourny and Nyssens – EMES Network	2006	“Organizations with an explicit aim to benefit the community, initiated by a group of citizens and in which the material interest of capital investors is subject to limits. Social enterprises also place a high value on the autonomy and on economic risk-taking related to ongoing socio-economic activity.” (p.5)
Gould	2006	“A social enterprise is a business dedicated to a social mission, or earning a profit for the financial furtherance of a social mission, although these are likely not the sole reasons for existence.” (p.5)
Haugh	2006	“Social enterprise is a collective term for a range of organizations that trade for a social purpose. They adopt one of a variety of different legal formats but have in common the principles of pursuing business-led solutions to achieve social aims, and the reinvestment of surplus for community benefit. Their objectives focus on socially desired, non financial goals and their outcomes are the non financial measures of the implied demand for and supply of services.”
Hockerts	2006	“Social purpose business ventures are hybrid enterprises straddling the boundary between the for-profit business world and social mission-driven public and nonprofit organizations. Thus they do not fit completely in either sphere.”
Office of the	2006	“A social enterprise is a business with primarily social objectives whose surpluses are

Third Sector (UK)		principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximise profit for shareholders and owners” (p.10)
Thompson and Doherty	2006	“Social enterprises – defined simply – are organisations seeking business solutions to social problems. They need to be distinguished from other socially-oriented organisations and initiatives that bring (sometimes significant) benefits to communities but which are not wanting or seeking to be ‘businesses’.” (p.362)
Babos, Clareence and Noya	2007	“Social enterprises typically engage in delivery of social services and work integration services for disadvantaged groups, as well as community services, including in the educational, cultural and environmental fields, in both urban and rural areas.” (p.5)
Cochran	2007	“Social enterprises are enterprises devoted to solving social problems. The reason for their existence is not to maximize return to shareholders, but to make a positive social impact” (p.451)
Office of the Third Sector (UK) ⁹⁸	2007	“Social enterprises are businesses with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community. Social enterprise is not just ‘business with a conscience’. It is about actively delivering change, often tackling entrenched social and environmental challenges.” (p.2)
Institute for social entrepreneurs ⁹⁹	Nd	“Social enterprise: Any organization, in any sector, that uses earned income strategies to pursue a double or triple bottom line, either alone (as a social sector business) or as part of a mixed revenue stream that includes charitable contributions and public sector subsidies.” (p.1)
OECD – LEED Programme ¹⁰⁰	Nd	“Social enterprises are organizations that take different legal forms across OECD countries to pursue both social and economic goals with an entrepreneurial spirit. Social enterprises typically engage in delivery of social services and work integration services for disadvantaged groups and communities, whether in urban or rural area. In addition, social enterprises are also emerging in the provision of community services, including in the educational, cultural and environmental fields.” (p.1)
Social Enterprise Alliance ¹⁰¹	Nd	“Social enterprise: An organization or venture that advances its social mission through entrepreneurial, earned income strategies.” (p.1)

⁹⁸ Office of the Third Sector. (2007), *Social enterprise action plan* - One year on, Social Enterprise Day - 15 November 2007, London: Office of the Third Sector, Cabinet Office, HM Government, 6p.

⁹⁹ Institute for Social Entrepreneurs. (nd), Social enterprise terminology, (http://www.socialent.org/Social_Enterprise_Terminology.htm), 13p.

¹⁰⁰ OECD – LEED Programme. (nd), *The Social Enterprise Sector : A Conceptual Framework*. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) / Local Economic and Employment Development Programme (LEED), (<http://www.oecd.org/dataoecd/43/40/37753595.pdf>), 3p.

¹⁰¹ Social Enterprise Alliance. (nd). *Social enterprise defined*. (http://www.se-alliance.org/resources_defined.cfm).

Social Enterprise London ¹⁰²	Nd	“Social enterprises are competitive businesses that trade for a social purpose. They seek to succeed as businesses by establishing a market share and making a profit. They emphasise the long-term benefits for employees, consumers and the community. They bring people and communities together for economic development and social gain by combining excellence with action for change.” (p.5)
---	----	---

Tableau N° 2 : Definitions of Social Enterprise, Source: Brouard et Larivet (2011), pages: 7-10.

En s'appuyant sur ces définitions, Bourard et Larivet définissent les entreprises sociales **comme des organisations poursuivant des missions ou des objectifs sociaux dont le but est de créer un avantage pour la communauté, indépendamment du type de propriété ou de la structure juridique, et présentant divers degrés d'autosuffisance financière, d'innovation et de transformation sociales.** Contrairement à une entreprise classique, la principale caractéristique d'une entreprise sociale est donc le fait de poursuivre un objectif social explicite.

❖ Entreprise sociale vs entreprise traditionnelle

Afin de relever les caractéristiques de l'Entreprise sociale et ce qui la différencie de l'Entreprise commerciale traditionnelle, J.-M. Fontan, J. Allard, A. Bertrand-Dansereau et J. Demers (2008)¹⁰³ ont réalisé une enquête dans une dizaine d'entreprises sociales canadiennes (Boutillier, 2010)¹⁰⁴. Les principales conclusions de cette enquête telles que étalées par S. Boutillier (pages 11-15) sont les suivantes:

- L'entreprise sociale a une culture différente de celle d'une entreprise privée ou publique: L'entreprise sociale se construit en réponse à des besoins portés par un collectif ou à des besoins portés par une collectivité ou une communauté, **sa mission est d'abord sociale**, secondairement économique. Cependant, la réalisation de la dimension sociale repose fortement sur les performances économiques de l'entreprise. Des convergences importantes existent notamment en raison des questions liées à la gestion du projet économique (financement,

¹⁰² Social Enterprise London (nd). *Social Enterprise in the 3 rd Sector*. London: Social Enterprise London, 42p.

¹⁰³ Fontan, J.-M., Allard, J., Bertrand-Dansereau, A. et Demers, J. (2008). *Becoming a Social Entrepreneur in Canada. Enquête auprès d'entrepreneurs sociaux*. Cahiers occasionnels, Centre canadien de recherche partenariale en économie sociale, n02, juin.

¹⁰⁴ Boutillier, S. (2010), *Comment l'entrepreneur peut-il ne pas être social ?*. Marché et organisations 2010/1 (N° 11), p. 107-125. DOI 10.3917/maorg.011.0107.

recrutement et gestion de la main-d'œuvre, réseaux d'informations, ressources en recherche-développement...);

- L'entreprise sociale n'émerge pas de la même façon que l'entreprise économique: **Le profil et les motivations de l'entrepreneur social ne sont pas les mêmes que ceux de l'entrepreneur traditionnel;**
- L'entrepreneur social est confronté aux mêmes difficultés qu'un entrepreneur traditionnel. Il s'agit essentiellement de problèmes économiques (gestion, rentabilité, etc.). La seule différence ici est que l'entrepreneur social développe son activité dans **un environnement économique et social particulier** et peut éventuellement en même bénéficier de ressources publiques.
- L'entreprise sociale et l'entrepreneur social sont **mal connus et peu compris** tant par les représentants de l'Etat que ceux du marché;
- L'entrepreneur social est issu de **processus très différents de ceux mis en scène par l'entrepreneuriat classique**: il dispose d'un fort capital social lié à l'action communautaire, citoyenne, bénévole, environnementale ou collective d'une manière générale, mais son capital humain liée à la fonction entrepreneuriale est faible;
- L'entrepreneur social **apprend à faire avec les compétences dont il dispose**: Il prend fortement appui sur les ressources humaines présentes dans son environnement pour trouver des solutions aux problèmes qu'il rencontre.

Dans cette recherche, nous allons essayer de vérifier si ces constats sont aussi valables dans le contexte marocain (voir résultats du chapitre 4).

Conclusion section 2

L'entrepreneuriat social est l'ensemble des initiatives entrepreneuriales qui ont un objectif social et ou environnemental et qui réinvestissent une large partie de leurs surplus afin de soutenir cet objectif. Il peut concerner des organisations (des entreprises sociales) ou des individus (des entrepreneurs sociaux) engagés dans des activités entrepreneuriales ayant un objectif principalement social.

L'explosion conceptuelle des termes économiques avec l'adjectif social signale un changement important dans le débat sur le rôle des entreprises. Il témoigne de l'émergence d'un nouveau sens des responsabilités de la part des individus, des groupes et des entreprises qui sont de plus en plus préoccupés par l'impact de leurs actions sur la

société et l'environnement. Néanmoins, bien que tous ces concepts puissent être considérés comme des tendances parallèles qui se renforcent mutuellement, leur portée et leur caractère varient considérablement selon les régions (Borzaga et al, 2012)¹⁰⁵.

Section 3: L'émergence de la notion de l'entreprise sociale en Europe et aux USA

Comme vu plus haut, l'ES est un phénomène qui a gagné de plus en plus de poids dans le monde en tant que réalité économique importante surtout en Europe et aux USA, ces définitions vont du plus large au plus étroit. En Europe, l'entrepreneuriat social désigne généralement le recours à l'expertise commerciale et aux compétences axées sur le marché dans le secteur sans but lucratif, (Reis, 1999¹⁰⁶; Thompson., 2002¹⁰⁷) alors qu'aux USA, l'idée d'entrepreneuriat social est relativement large et recouvre des acceptions très variées (Mair et Marti, 2006)¹⁰⁸. Il est donc important d'analyser les deux visions afin de relever les points communs et principaux points de discord. Nous allons donc d'abord analyser la notion de l'ES d'un point de vue Européen, puis d'un point de vue Américain et enfin soulever les principales différences entre ces deux visions.

3-1- La notion d'entrepreneuriat social en Europe:

Selon Borzaga C. et Defourny J., (2001)¹⁰⁹, l'émergence de l'entrepreneuriat social en Europe est liée au développement des coopératives sociales en Italie, reconnues par une loi spécifique en 1991¹¹⁰ et aux travaux du groupe de recherche européen « Émergence des entreprises sociales » constitué en 1996 pour étudier l'émergence des entreprises sociales en Europe. Couvrant l'ensemble des quinze pays qui formaient alors l'Union européenne, ce réseau a travaillé pendant quatre ans et a progressivement élaboré une approche commune de l'entreprise sociale.

¹⁰⁵ Borzaga, C., Depedri, S., Galera, G. (2012). *Interpreting social enterprises*, R.Admi., São Paulo, v.47, n.3, p.398-409, jul./ago/set.

¹⁰⁶ Reis, T., (1999). *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, MI.

¹⁰⁷ Thompson, J. (2002). *The world of social entrepreneur*. The International Journal of Public Sector Management, 5, (15), 412-431. <http://dx.doi.org/10.1108/09513550210435746>

¹⁰⁸ Mair, J., & Marti, I. (2006). *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*. Journal of World Business, 41, 36-44. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>.

¹⁰⁹ Borzaga, C., Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York: Routledge, 2001.

¹¹⁰ En 1991, une loi a été votée par le Parlement italien offrant un statut spécifique aux «coopératives sociales » qui se sont alors développées de manière très impressionnante.

Aussi, selon Defourny (2004)¹¹¹, il semble bien que seules deux définitions de l'entreprise sociale émergent de manière consistante en Europe et constituent une référence conceptuelle pour un ensemble d'autres travaux, à savoir, celle avancée par le gouvernement britannique en 2002 et celle forgée par le Réseau européen EMES¹¹². En effet, dans le cadre d'un document rendu public en juillet 2002 et intitulé « Social Enterprise : A Strategy for Success », la définition suivante a été proposée : « **une entreprise sociale est une activité commerciale (business) ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces finalités dans cette activité ou dans la communauté, plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires** » (Hewitt P. 2002)¹¹³.

Depuis la seconde moitié des années 1990, une approche plus développée est proposée par le Réseau européen EMES. En effet, plusieurs auteurs affirment que le modèle européen d'entreprise sociale a émergé avec le travail de ce réseau européen de recherche, en relation avec le développement de nouvelles formes d'entreprises dans le troisième secteur, telles que les coopératives sociales en Italie (1995), les sociétés à finalité sociale en Belgique (1995), les coopératives de solidarité sociale au Portugal (1998) ou les coopératives d'intérêt collectif en France (société coopérative d'intérêt collectif, 2001), Gardin (2010)¹¹⁴. Defourny (2001)¹¹⁵ indique l'approche européenne telle que présentée dans les travaux d'EMES. Cette approche est fondée sur deux séries d'indicateurs, les uns plutôt économiques pour attester le caractère économique et entrepreneurial des initiatives envisagées, les autres à dominante sociale pour identifier la dimension sociale de ces initiatives; les voici tels que présentés dans les travaux d'EMES (Defourny (2001), pp. 16-18.):

¹¹¹ Defourny, J. (2004). *L'émergence du concept d'entreprise sociale*. Reflets et perspectives de la vie économique, 2004/3 Tome XLIII, p. 9-23. DOI : 10.3917/rpve.433.0009 disponible en ligne: <http://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2004-3-page-9.htm>

¹¹² EMES est l'acronyme du titre français de ce vaste projet de recherche sur « l'émergence des entreprises sociales en Europe » (1996-1999). Désignant d'abord le réseau de chercheurs aux yeux de son commanditaire, la DG Recherche de la Commission européenne, ce nom a été conservé lorsque le réseau a poursuivi divers autres projets sur les entreprises sociales et l'ensemble de l'économie sociale. Pour plus d'informations: <https://emes.net/>

¹¹³ Hewitt P. (2002). *Social Enterprise. A Strategy for Success*. Department of Trade and Industry, London www.dti.gov.uk/socialenterprise/strategy.htm

¹¹⁴ Gardin, L. (2010). *Les entreprises sociales*, Revue du MAUSS, 15 mars [Consulté en ligne le 09/12/2017] disponible sur: <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article664>

¹¹⁵ Defourny, J. (2001). *From Third Sector to Social Enterprise*. In Defourny Jacques. (2004), *L'émergence du concept d'entreprise sociale*. Reflets et perspectives de la vie économique, 2004/3 Tome XLIII, p. 9-23.

Pour attester le caractère économique et entrepreneurial des initiatives envisagées, quatre éléments ont été retenus:

❖ Une activité continue de production de biens et / ou de services.

Les entreprises sociales, à l'inverse de certaines organisations non-profit traditionnelles, n'ont normalement pas comme activité principale la défense d'intérêts, ni la redistribution d'argent (comme c'est le cas, par exemple, de beaucoup de fondations), elles sont plutôt directement impliquées, d'une manière continue, dans la production de biens et/ou l'offre de services aux personnes. L'activité productive représente donc la raison d'être ou au moins l'une des principales raisons d'être des entreprises sociales.

❖ Un degré élevé d'autonomie.

Les entreprises sociales sont créées par un groupe de personnes sur base d'un projet propre et elles sont contrôlées par celles-ci. Elles peuvent dépendre des aides publiques mais ne sont pas dirigées, que ce soit directement ou indirectement, par des autorités publiques ou d'autres organisations privées. Elles ont le droit tant de faire entendre leur voix que de mettre un terme à leurs activités.

❖ Un niveau significatif de prise de risque économique.

Les créateurs d'une entreprise sociale assument totalement ou partiellement le risque qui y est inhérent. À l'inverse de la plupart des institutions publiques, leur viabilité financière dépend des efforts consentis par leurs membres et par leurs travailleurs pour assurer à l'entreprise des ressources suffisantes.

❖ Un niveau minimum d'emploi rémunéré.

Tout comme les organisations à but non lucratif traditionnelles, les entreprises sociales peuvent faire appel à des ressources tant monétaires que non monétaires, et à des travailleurs rémunérés comme à des volontaires. Cependant, l'activité de l'entreprise sociale requiert un niveau minimum d'emploi rémunéré.

Et afin d'identifier la dimension sociale de ces initiatives, cinq indicateurs ont été privilégiés:

❖ Un objectif explicite de service à la communauté.

Le service à la communauté ou à un groupe spécifique de personnes est le principal objectif d'une entreprise sociale. Dans le même sens, une caractéristique des entreprises sociales est constituée par leur volonté de promouvoir le sens de la responsabilité sociale au niveau local.

❖ Une initiative émanant d'un groupe de citoyens.

Les entreprises sociales résultent d'une dynamique collective impliquant des personnes qui appartiennent à une communauté ou à un groupe qui partage un besoin ou un objectif bien défini; cette dimension est maintenue dans le temps d'une manière ou d'une autre, il ne faut néanmoins pas négliger l'importance d'un leadership souvent exercé par une personne ou un noyau restreint de dirigeants.

❖ Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital.

Ce critère renvoie généralement au principe « un membre, une voix », ou tout au moins à un processus de décision dans lequel les droits de vote au sein de l'assemblée détenant le pouvoir de décision ultime ne sont pas répartis en fonction d'éventuelles participations au capital.

❖ Une dynamique participative, impliquant différentes parties concernées par l'activité.

La représentation et la participation des usagers ou des clients, l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes au projet et la gestion participative constituent des caractéristiques importantes des entreprises sociales. Dans bon nombre de cas, l'un des objectifs des entreprises sociales est de promouvoir la démocratie au niveau local par le biais de l'activité économique.

❖ Une limitation de la distribution des bénéfices.

Les entreprises sociales peuvent être des organisations caractérisées par une obligation absolue de non-distribution des bénéfices comme elles peuvent distribuer des bénéfices, mais de manière limitée de manière à éviter un comportement visant à la maximisation du profit.

Defourny (2004)¹¹⁶ affirme aussi que les indicateurs à caractère économique et ceux à caractère social énumérés ci-dessus ne forment pas l'ensemble des conditions qu'une organisation doit remplir pour pouvoir être qualifiée d'entreprise sociale. Ces indicateurs décrivent plutôt un «type idéal» d'entreprises sociales, aidant le chercheur à situer les entités observées les unes par rapport aux autres et tracer les limites de l'ensemble qu'il considérera comme celui des entreprises sociales.

Ces travaux fondateurs du Réseau EMES représentent les premiers pas pour l'élaboration progressive d'une théorie spécifique de l'entreprise sociale en Europe, (Borzaga et Defourny, 2001)¹¹⁷. Aussi, Bacchiega et Borzaga (2001)¹¹⁸ ont utilisé les outils offerts par la théorie institutionnelle des organisations pour mettre en lumière la nature innovante des entreprises sociales. Ils affirment que les traits définissant l'entreprise sociale sont interprétés comme formant un système d'incitants original tenant compte des objectifs, potentiellement conflictuels, poursuivis par les différentes catégories de parties prenantes. De son côté, Evers (2001)¹¹⁹ a développé une analyse plus sociopolitique pour montrer qu'une telle structure «Plusieurs parties prenantes / plusieurs objectifs» de l'entreprise sociale, peut être mieux comprise en faisant appel à la notion de « capital social ». Pour cet auteur, la production de capital social peut aussi devenir un objectif explicite d'organisations comme les entreprises sociales. D'autres auteurs comme Laville et Nyssens (2001)¹²⁰ ont proposé quant à eux, des éléments pour une théorie intégrée d'un modèle type de l'entreprise sociale, combinant les dimensions économiques, sociales et politiques de celle-ci. Ils insistent eux aussi sur le rôle du capital social, mobilisé et reproduit sous des formes spécifiques. Ils mettent en évidence, en outre, la nature particulièrement hybride et composite des ressources de l'entreprise sociale et y voient un atout essentiel à sa survie. Enfin, Borzaga et Solari

¹¹⁶ Defourny, J. (2004). *L'émergence du concept d'entreprise sociale*. Reflets et perspectives de la vie économique, 2004/3 Tome XLIII, p. 9-23. DOI : 10.3917/rpve.433.0009 disponible en ligne: <http://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2004-3-page-9.htm>

¹¹⁷ Borzaga, C., Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York: Routledge, 2001.

¹¹⁸ Bacchiega, A., Borzaga, C. (2001). *Social Enterprises as Incentive Structures: an Economic Analysis*, in *The Emergence of Social Enterprise* (Borzaga, C. and Defourny, J., eds), Routledge, pp. 273-294.

¹¹⁹ Evers, A. (2001). *The Significance of Social Capital in the Multiple Goal and Resource, Structure of Social Enterprise*. In Borzaga C. & Defourny J., eds, *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, pp. 295-311.

¹²⁰ Laville, J.-L. & Nyssens M. (2001). *The Social Enterprise : Towards a Theoretical Socio-Economic Approach*, dans Borzaga, C., Defourny J., eds. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.

(2001)¹²¹ ont exploré les principaux défis de management auxquels sont confrontés les dirigeants et les membres d'entreprises sociales. Ils se sont aussi interrogés sur les modèles de gouvernance éventuellement spécifiques à celles-ci.

Il convient maintenant d'analyser l'ES d'un point de vue des USA.

3- 2- La notion d'entrepreneuriat social aux USA:

Le concept d'entrepreneuriat social aux États-Unis est généralement beaucoup plus vaste que les définitions avancées ailleurs et plus axé sur l'entreprise dont l'intérêt est la production de revenus (Kerlin, J.A.; 2006)¹²². Il convient de noter que le concept est devenu aussi important que l'ex-président Américain Barack OBAMA a créé pendant son mandat, "the Office of Social Innovation and Civic Participation" à la maison blanche, avec un objectif d'encourager à faire les affaires différemment et renforcer les solutions innovantes pour la communauté et le partenariat. Ce bureau définit l'entreprise sociale comme suit: **« Une entreprise sociale est un opérateur de l'économie sociale dont l'objectif principal est d'avoir un impact social plutôt que de réaliser un profit pour ses propriétaires ou ses actionnaires. Elle opère en fournissant des biens et des services pour le marché de manière entrepreneuriale et innovante et utilise ses bénéfices principalement pour atteindre des objectifs sociaux. Elle est gérée de manière ouverte et responsable et implique en particulier les employés, les consommateurs et les parties prenantes concernés par ses activités commerciales »**¹²³. Dans le cadre de cette initiative, un plan d'action pour le support de l'Entrepreneuriat social a été élaboré en identifiant les actions clés visant l'amélioration de l'accès au financement, l'augmentation de la visibilité de l'Entrepreneuriat social et l'amélioration de son environnement légal aux USA.

¹²¹ Borzaga, C., Solari, L. (2001), *Management Challenges for Social Enterprises*. In Borzaga C. & Defourny J., eds, *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, pp. 333-349.

¹²² Kerlin, J.A. (2006). *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*. *Voluntas* 17, p. 247–263. DOI 10.1007/s11266-006-9016-2.

¹²³ Traduit de l'Anglais: **"a social enterprise is an operator in the social economy whose main objective is to have a social impact rather than make a profit for its owners or shareholders. It operates by providing goods and services for the market in an entrepreneurial and innovative fashion and uses its profits primarily to achieve social objectives. It is managed in an open and responsible manner and, in particular, involves employees, consumers and stakeholders affected by its commercial activities"** (source: <http://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp>).

Néanmoins, l'entrepreneuriat social a entamé son émergence aux Etats Unis bien avant cette période. En effet, et comme Petrella et Richez-Battesti, (2014)¹²⁴ le décrit, “**the Social Enterprise Initiative**¹²⁵” a été lancée 1993 par la “Harvard Business School”, suivie par un large nombre d’universités et de fondations qui ont développé des programmes de support aux entrepreneurs sociaux. Plusieurs initiatives entrepreneuriales avec un objectif social ont émergé dans le secteur à but non lucratif pendant les années 80, mais ce n’est que pendant les années 90 que ces initiatives ont été rassemblées sous le concept de l’entrepreneuriat social.

Kerlin décrit aussi que dans le contexte américain, l'entreprise sociale comprend les organisations qui font partie d'un continuum d'entreprises allant des organisations à but lucratif engagées dans des activités socialement bénéfiques (philanthropie d'entreprise ou responsabilité sociale des entreprises) à des entreprises (hybrides) à double finalité, qui servent des objectifs sociaux, aux organisations sans but lucratif engagées dans des activités commerciales de soutien à la mission sociale (organismes à vocation sociale). L'entreprise sociale est vue ici par Defourny (2014)¹²⁶ comme une réponse novatrice aux problèmes de financement des organisations « non-profit », lesquelles se heurtent de plus en plus à des limites dans la collecte de dons privés ou dans leur recherche de financements auprès des pouvoirs publics et des fondations et pour lesquelles l'activité commerciale de support de mission ne peut inclure que la génération de revenus destinés à soutenir d'autres programmes dans le but non lucratif (Young, 2001¹²⁷; 2003¹²⁸). Le concept “d’entreprise sociale” est aussi utilisé ici pour souligner le

¹²⁴ Petrella, F. et Richez-Battesti, N., (2014). *Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies*. Journal of Innovation Economics & Management 2014/2 (n°14), p. 143-156. DOI 10.3917/jie.014.0143.

¹²⁵ Page web: <https://www.hbs.edu/socialenterprise/Pages/default.aspx>

¹²⁶ Defourny, J. (2001). *From Third Sector to Social Enterprise*. In Defourny Jacques. (2004), *L'émergence du concept d'entreprise sociale*. Reflets et perspectives de la vie économique, 2004/3 Tome XLIII, p. 9-23.

¹²⁷ Young, D. (2001). *Social enterprise in the United States: Alternate identities and forms*. Paper presented at the International EMES Conference, Trento, Italy, December. in Kerlin, J.A. (2006), *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*, Voluntas 17, p. 247–263.

¹²⁸ Young, D. (2003). *Social enterprise in community and economic development in the United States: Organizational identity, corporate form and entrepreneurial motivation*. Paper presented at the International Workshop on Modern Entrepreneurship, Regional Development and Policy: Dynamic and Evolutionary Perspectives, Tinbergen Institute, Amsterdam.

caractère innovant et le risque financier assumé par certains types d'initiatives (Dees J., 1998¹²⁹).

Il convient de souligner aussi que la notion de l'entrepreneuriat social aux Etats Unis a été forgée par différentes écoles de pensée qui sont généralement divisées par les chercheurs en deux groupes d'écoles de pensée: L'école de pensée du «**revenu gagné**» (The “earned income” school of thought) et L'école de pensée de l'«**innovation sociale**» (The “social innovation” school of thought)¹³⁰. Petrella et Richez-Battesti (2014) décrivent ces deux écoles de pensée en se basant sur les travaux effectués par Defourny et Nyssens (2010. p.20)¹³¹:

❖ L'école du “revenu gagné”

L'école du “revenu gagné” définit l'entreprise sociale comme une organisation à but non lucratif qui cherche des stratégies de financement alternatif, le développement d'activités commerciales est une façon de faire face aux problèmes de financement. Ces organisations développent alors des activités économiques génératrices de revenu afin de le réinvestir et d'atteindre leurs objectifs sociaux. L'école du “revenu gagné” intègre l'entreprise sociale comme développée dans l'approche de Muhammad Yunus; pour qui une entreprise sociale est une société sans dividendes qui ne distribue pas tous ses bénéfices, et une société sans perte. Une entreprise qui n'est pas en mesure de couvrir ses coûts de production et rembourser le capital investi (sans dividende) au cours de sa mission n'est pas une entreprise sociale. Pour cette école de pensée, les entreprises sociales diffèrent aussi des organismes de charité car elles ne dépendent ni des dons ni des subventions publiques pour développer leur activité. Cependant, la notion d'entreprise sociale est maintenant utilisée pour qualifier un large éventail d'organisations qui permettent une redistribution limitée du profit. Ces organisations peuvent donc être «à but lucratif» ou à but non lucratif.

¹²⁹ Dees, G. (1998), *Enterprising nonprofits*, Harvard Business Review, vol. 76, no 1, p. 55-65.

¹³⁰ Il convient de noter que tous les travaux sur l'entrepreneuriat social aux USA ne font pas exclusivement partie de l'une de ces deux écoles.

¹³¹ Defourny, J., Nyssens, M. (2010). *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.

❖ L'école de "l'innovation sociale"

L'école de l'innovation sociale donne un rôle central à la dynamique de l'innovation sociale qui est la plupart du temps conduite par un entrepreneur social, qui possède des caractéristiques personnelles cruciales pour poursuivre sa mission sociale, comme le dynamisme, la créativité et le leadership. Cette école adopte selon Petrella et Richez-Battesti (2014), une conception schumpétérienne de l'entrepreneur. L'entrepreneur social est ici un facteur de changement, il possède les caractéristiques classiques d'un entrepreneur mais il est motivé par une mission sociale. L'innovation sociale est ici personnalisée et l'accent est plutôt mis sur les caractéristiques individuelles de l'entrepreneur plutôt que sur la forme organisationnelle ou sur le modèle économique spécifique. Cette vision de l'innovation sociale a été soutenue par des fondations telles que Schwab¹³² et Ashoka¹³³ depuis le début des années 1980, qui encouragent encore le développement et la professionnalisation des entrepreneurs sociaux.

En comparant les deux approches de l'entreprise sociale, la définition européenne autorise la distribution d'une partie des bénéfices, notamment en raison de l'inclusion des coopératives dans la définition, alors que la définition américaine à but non lucratif n'en permet aucune. Aussi, l'entreprise sociale en Europe est considérée comme appartenant à «l'économie sociale», où le bénéfice social est le principal moteur pendant qu'aux États-Unis, le concept d'économie sociale n'est pas utilisé et les entreprises sociales à but non lucratif sont souvent considérées comme fonctionnant dans l'économie de marché (Kerlin, J.A. 2006)¹³⁴. Cependant, il est clair que **des deux côtés de l'Atlantique, le but explicite de bénéficier à la communauté ou la création de «valeur sociale», plutôt que la distribution du profit, est la mission principale de l'entrepreneuriat social et des entreprises sociales** (Defourny, J., Nyssens, M., 2009)¹³⁵.

¹³² Schwab Foundation for social Entrepreneurship: <http://www.schwabfound.org/>

¹³³ <https://www.ashoka.org/en>

¹³⁴ Kerlin, J.A. (2006). *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*. Voluntas 17, p. 247–263. DOI 10.1007/s11266-006-9016-2.

¹³⁵ Defourny, J., Nyssens, M. (2009). *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. Second EMES International Conference on Social Enterprise, University of Trento, Italy, July, 1-4, 2009.

3-3- Entrepreneuriat social, entrepreneurs social et Entreprise sociale :

Eléments de controverse

L'entrepreneuriat social, l'entrepreneur social et l'entreprise sociale sont des notions assez similaires qui masquent, néanmoins, plusieurs éléments de controverse, notamment si l'on compare l'approche européenne sur les entreprises sociales avec les écoles de pensée américaines. Ces éléments de controverse peuvent toucher : la création de valeur sociale, le lien entre ES et innovation sociale, la dynamique individuelle et la dynamique collective de l'ES, la structure de gouvernance et l'interaction des entreprises sociales avec l'action publique. Ces différents éléments sont plus détaillés comme suit :

❖ Controverse sur la création de valeur sociale:

Le premier élément de la controverse réside dans la définition de la "valeur sociale" créée. On parle de création de valeur sociale dès qu'une solution innovante est développée afin de répondre aux besoins sociaux non satisfaits, de manière à générer des avantages à grande échelle pour la société. La plupart des auteurs, notamment européens en particulier, s'accordent que la contribution à la création de valeur sociale doit être directe et centrale à l'objectif de l'entreprise pour la considérer comme sociale. Le fait que la création de valeur sociale doit être l'objectif principal de l'entreprise établit une ligne de démarcation avec la responsabilité sociale de celle-ci.

Un autre point de vue sur la valeur sociale a été cependant avancé par Santos (2009)¹³⁶ qui soutient que l'opposition entre les valeurs économiques et sociales n'est pas très prometteuse pour construire une théorie de l'entrepreneuriat social. Les deux valeurs sont interdépendantes et liées en ce sens que «les actions qui créent de la valeur économique améliorent également le bien-être de la société par une meilleure allocation des ressources». Selon cet auteur, la valeur sociale est difficile à évaluer et à mesurer puisqu'elle inclut des bénéfices intangibles. Il propose d'adopter un concept générique de valeur, définie en termes d'utilité accrue des membres de la société, et de faire la

¹³⁶ Santos, F. (2009). *A positive theory of Social Entrepreneurship*. INSEAD Working Paper, 2009/23/EFE/ISIC, Fontainebleau.

différence entre la création de valeur et l'appropriation de valeur. Il y a **«création de valeur d'une activité lorsque l'utilité des membres de la société augmente après la prise en compte des ressources utilisées dans cette activité. L'appropriation de la valeur d'une activité se produit lorsque l'acteur focal est capable de capturer une partie de la valeur créée par l'activité»**. Santos considère que les organisations doivent choisir leur objectif central: la création de valeur ou l'appropriation de valeur. Les entreprises sociales accordent donc une place centrale à la création de valeur tandis que les entreprises commerciales accordent plus d'importance à l'appropriation de la valeur.

❖ Controverse sur le lien entre l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale

L'entrepreneuriat social est considéré comme une innovation sociale ou comme une opportunité de création d'innovation sociale par de nombreux chercheurs, notamment par l'école de l'innovation sociale. Cependant, pour Phills et al. (2008)¹³⁷, les deux notions, entrepreneuriat social et entreprise sociale, ne sont pas appropriées pour analyser toutes les formes de création de changement social, car elles ont leurs racines dans le secteur à but non lucratif. Ces mêmes auteurs soutiennent que la notion d'innovation sociale est plus précise puisqu'elle englobe toutes sortes d'organisations qui produisent des changements sociaux, comme les organisations publiques, à but lucratif ou à but non lucratif. **«L'innovation peut émerger par endroits et par des personnes n'appartenant pas à l'entrepreneuriat social et à l'entreprise sociale»** (Phills et al., 2008, p.37). Ces auteurs considèrent l'innovation sociale à la fois comme un processus et une conséquence et se concentrent sur l'analyse des processus qui conduisent à l'émergence de l'innovation sociale. L'innovation sociale n'émerge donc pas nécessairement dans un processus entrepreneurial ou dans une perspective entrepreneuriale. L'innovation sociale pourrait émerger d'un processus collectif organisé par de multiples parties prenantes au niveau territorial afin de créer une valeur sociale pour résoudre les problèmes sociaux (Klein et Harrison, 2010)¹³⁸.

¹³⁷ Phills. J-A., Deiglmeier. K., Miller. DT. (2008). *Rediscovering social innovation*. Stanford Social Innovation Review. , 6. (4.), 34. – 43.

¹³⁸ Klein, J.-L., Harrison, D. (2010). *Innovation sociale, Emergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2nd ed.

❖ Controverse sur La dynamique individuelle contre la dynamique collective

Le troisième élément de controverse porte sur la dimension individuelle versus la dimension collective du processus d'entrepreneuriat. En effet, pour les modèles américains, l'entrepreneuriat social repose sur les caractéristiques et la vision d'un individu. Les entrepreneurs sociaux ont des traits spéciaux et une forte fibre éthique combinée à des compétences créatives et de leadership qui les amènent à prendre des risques afin d'atteindre les objectifs de changement social alors que les modèles européens, l'entreprise sociale est le résultat d'un processus collectif, à la fois dans l'origine du projet et dans la structure de gouvernance de l'organisation, aboutissant à la constitution d'organisations multipartites (Borzaga, Mittone , 1997)¹³⁹.

❖ Controverse au sujet de la structure de gouvernance et la composition des ressources

La quatrième dimension controversée est relative aux questions de gouvernance. Comme l'ont souligné de nombreux auteurs, tels que Young et Salamon (2002)¹⁴⁰, la vision européenne met davantage l'accent sur le modèle de gouvernance adopté par l'entrepreneur social. Comme expliqué auparavant, la participation et les processus démocratiques sont mis en évidence dans le type idéal d'entreprise sociale du EMES et cela contraste nettement avec les modèles américains, où tous les types d'entreprises peuvent être considérés comme des «entreprises sociales», puisque seuls la recherche de création de valeur sociale et le modèle entrepreneurial adopté, constituent l'unique critère mis en avant, indépendamment des processus collectifs et des questions de gouvernance. Dans cette perspective, il convient de noter que L'OCDE a proposé une définition de l'entreprise sociale qui met l'accent sur la création de la valeur sociale et la dimension entrepreneuriale sans aucune référence à la structure de gouvernance comme suit: **“Les entreprises sociales sont des organisations qui adoptent différentes formes juridiques, à travers les pays de l’OCDE, afin de poursuivre des objectifs tant sociaux qu’économiques avec un esprit entrepreneurial. Les entreprises sociales fournissent généralement des services sociaux et des services d’intégration au travail aux groupes et communautés défavorisés, qu’ils soient situés en zones**

¹³⁹ Borzaga, C., Mittone, L. (1997), *The Multistakeholders versus the Non-profit Organization*, Draft paper 7, Università degli Studi di Trento.) in Petrella, F. et Richez-Battesti, N., (2014), *Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies*. Journal of Innovation Economics & Management 2014/2 (n°14), p. 143-156. DOI 10.3917/jie.014.0143.

¹⁴⁰ Young, D., Salamon, L. (2002), *Commercialization, social ventures and for profit competition*, in Salamon, L. M. (ed.) *The State of Non Profit America*, Washington DC, Brookings Institution, 423-446.

urbaines ou rurales. De plus, les entreprises sociales émergent également dans la fourniture de services communautaires, y compris dans les domaines de l'éducation, de la culture et de l'environnement. L'entreprise sociale fait référence à tout type d'activité privée¹⁴¹.

Petrella et Richez-Battesti (2014)¹⁴², notent également que le modèle européen privilégie la combinaison de ressources, car il souligne la nécessité de combiner non seulement les ressources liées au marché, mais aussi les subventions publiques et les dons privés. Les auteurs soulignent aussi que le modèle européen permet explicitement une redistribution limitée des surplus générés par l'activité. En effet, les organisations mutualistes, les organisations d'insertion professionnelle et les coopératives peuvent être considérées comme des entreprises sociales dans la perspective européenne, ce qui n'est pas toujours le cas dans les écoles de pensée américaines, lorsqu'elles considèrent qu'une entreprise sociale doit être une société de non dividendes.

❖ Controverse sur l'interaction entre les entreprises sociales et l'action publique

Cette cinquième controverse concerne l'interaction entre les entreprises sociales et l'action publique. Les entreprises sociales, dans le modèle européen, développent leurs activités dans une interaction complémentaire avec l'action publique. L'approche européenne reconnaît une plus grande diversité d'organisations qui interagissent dans un environnement plus complexe et diversifié que dans l'approche américaine (Ghezali, Sibille, 2011)¹⁴³. Aux États-Unis par contre, on a tendance à considérer les entreprises sociales comme des substituts à l'action publique pour dépasser ses limites. L'entrepreneuriat social est souvent présenté comme un moyen de développer des approches entrepreneuriales pour répondre aux problèmes sociaux, puisque les initiatives gouvernementales ne sont pas capables de résoudre tous les problèmes sociaux (Dees, 1998)¹⁴⁴. Dans la perspective américaine, les entrepreneurs sociaux

¹⁴¹ Traduit de l'Anglais: "Social enterprises are organisations that take different legal forms across OECD countries to pursue both social and economic goals with an entrepreneurial spirit. Social enterprises typically engage in delivery of social services and work integration services for disadvantaged groups and communities, whether in urban or rural areas. In addition, social enterprises are also emerging in the provision of community services, including in the educational, cultural and environmental fields. The social enterprise refers to any type of private activity".

¹⁴² Petrella, F. et Richez-Battesti, N., (2014). *Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies*. Journal of Innovation Economics & Management 2014/2 (n°14), p. 143-156. DOI 10.3917/jie.014.0143.

¹⁴³ Ghezali, T., Sibille, H. (2010). *Démocratiser l'économie*, Paris, Grasset.

¹⁴⁴ Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. Harvard Business Review, 76(1), 55–67.

essaieront de trouver des moyens plus efficaces de résoudre les problèmes sociaux et seront perçus comme une opportunité de substituer l'entrepreneuriat social à une intervention publique directe par le développement de marchés ou de quasi-marchés de bien-être. La différence entre modèles américains et européens réside ici dans la reconnaissance ou non de l'existence d'un troisième modèle économique, à la croisée des marchés, des politiques publiques et de la société civile. Pour les premiers, l'entrepreneuriat social s'appuie sur les caractéristiques et la vision d'un individu dans le cadre d'un «nouveau type de capitalisme répondant aux besoins les plus pressants de l'humanité» (Yunus, 2010)¹⁴⁵. Pour les seconds, les entreprises sociales font partie d'un troisième secteur, séparé des secteurs privé capitaliste et public, et peuvent donc être considérées comme des éléments constitutifs d'un modèle alternatif au capitalisme.

Conclusion section 3 :

En Europe, l'entrepreneuriat social désigne généralement le recours à l'expertise commerciale et aux compétences axées sur le marché dans le secteur sans but lucratif. Ce sont les travaux du Réseau européen EMES qui ont nettement contribué à l'émergence du modèle européen de l'entrepreneuriat social, qui ont constitué une référence conceptuelle pour un ensemble d'autres travaux qui ont traité le sujet et représentent les premiers pas pour l'élaboration progressive d'une théorie spécifique de l'entreprise sociale en Europe.

Aux USA, l'idée de l'entrepreneuriat social est relativement large et recouvre des acceptions très variées. En effet, dans le contexte américain, l'entreprise sociale comprend les organisations qui font partie d'un continuum d'entreprises allant des organisations à but lucratif engagées dans des activités socialement bénéfiques à des entreprises à double finalité, qui servent des objectifs sociaux, aux organisations sans but lucratif engagées dans des activités commerciales de soutien à la mission sociale. Le concept est plus axé sur l'entreprise dont l'intérêt est la production de revenus et a été principalement forgé par différentes écoles de pensée qui sont généralement divisées par les chercheurs en deux groupes d'écoles de pensée: L'école de pensée du «**revenu gagné**» et l'école de pensée de l'«**innovation sociale**».

¹⁴⁵ Young, D. (2001). *Social enterprise in the United States: Alternate identities and forms*. Paper presented at the International EMES Conference, Trento, Italy, December. in Kerlin, J.A. (2006), *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*, Voluntas 17, p. 247–263.

En comparant les deux approches Européenne et Américaine, plusieurs éléments de controverse apparaissent. Ces éléments touchent : la création de valeur sociale, le lien entre ES et innovation sociale, la dynamique individuelle et la dynamique collective de l'ES, la structure de gouvernance et l'interaction des entreprises sociales avec l'action publique.

Conclusion chapitre 1

L'entrepreneuriat social est un nouveau type d'entrepreneuriat dont l'objectif principal est de créer une valeur sociale, c'est-à-dire des avantages à grande échelle pour la société qui peuvent être considérés comme des externalités positives non encore prises en compte par la société ou le gouvernement. Il est généralement défini comme l'ensemble des initiatives entrepreneuriales qui ont un objectif social et ou environnemental et qui réinvestissent une large partie de leurs surplus afin de soutenir cet objectif. Il concerne les organisations ou des individus engagés dans des activités entrepreneuriales ayant un objectif principalement social, ce qui explique la multitude de notions qui lui sont liées. L'ES est différent de l'entrepreneuriat traditionnel sur plusieurs niveaux mais surtout au niveau de sa finalité qui n'est pas commerciale mais plutôt sociale. Tout le monde semble aussi s'accorder sur le fait que les entrepreneurs sociaux identifient des opportunités pour résoudre de nouveaux problèmes sociaux, en fournissant de nouvelles idées, de nouveaux types de services, en cherchant des combinaisons de ressources plus efficaces ou nouvelles. L'entrepreneuriat social est donc généralement associé à l'innovation sociale. Néanmoins, l'entrepreneuriat social reste une notion controversée si l'on compare ses différentes perceptions des deux cotés de l'atlantique. Quand est-il du Maroc ? Comment aperçoit-on ce phénomène ? et comment évolue-t-il dans notre pays ? Nous allons essayer, dans le chapitre suivant, d'apporter des éléments de réponse à ces questions et d'autres, relative à l'état des lieux de l'entrepreneuriat social au Maroc.

Chapitre 2: l'entrepreneuriat social au Maroc: Etat des lieux et perspectives.

Introduction chapitre 2

Décrites par les chercheurs comme une forme organisationnelle hybride, les initiatives entrepreneuriales sociales sont le mieux décrites comme un large spectre qui s'étend entre deux catégories opposées : une catégorie lucrative qui englobe des activités soulignant l'importance d'un secteur privé socialement engagé et des institutions à but non lucratif qui suivent des approches entrepreneuriales afin d'accroître l'efficacité organisationnelle et favoriser la viabilité à long terme (Mair et Noboa, 2003¹⁴⁶; Alter, 2007¹⁴⁷; Dees; 1998; Seanor et al., 2007; Doherty et al., 2014)¹⁴⁸. Le point commun étant la création de nouveaux modèles pour la fourniture de produits et services qui répondent directement aux besoins sociaux qui sous-tendent des objectifs de développement durable (Seelos & Mair, 2005 ; Mair et Martí, 2006). Ces objectifs répondent selon Haugh (2005)¹⁴⁹ et Nicholls (2006)¹⁵⁰ à un large éventail de problèmes sociaux, tels que le chômage, les inégalités dans l'accès aux services sociaux et aux soins de santé, la faible qualité du logement, l'augmentation des crimes, de la pauvreté et de l'exclusion sociale.

Aussi, les changements que connaît l'environnement impactent directement les organisations à but non lucratif (Weerawardena et Mort, 2006)¹⁵¹ et même celle à but lucratif. L'environnement évolue et crée une dynamique qui se traduit par des changements au niveau des besoins sociaux, des politiques publiques, et même au niveau de la concurrence, l'entrepreneuriat social n'échappe pas à cette évolution et se voit fortement influencé. Cette dynamique n'est cependant pas systématique, elle change d'une région à l'autre en fonction de paramètres macro-économiques tel que le contexte socioéconomique et culturel qui influence le processus entrepreneurial ainsi

¹⁴⁶ Mair, J., Noboa, E. (2006). *Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed*. In J. Mair, J. Robinson, and K.N. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship* (pp. 121–135). Basingstoke, U.K.: Palgrave MacMillan.

¹⁴⁷ Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC, disponible sur : <http://www.virtueventures.com/setypology.pdf>

¹⁴⁸ Khassal, H. (2018). *Les spécificités du parcours entrepreneurial en Entrepreneuriat Social : une approche dynamique par le Business Model*, thèse de doctorat.

¹⁴⁹ Haugh, H. (2007). *Community-led social venture creation*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, pp. 161– 182.

¹⁵⁰ Nicholls, A. (2006), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Change*, Oxford:Oxford University Press, 99-118.

¹⁵¹ Weerawardena, J., & Mort, G.S. (2006). *Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model*. *Journal of World Business*, 41, 21-35. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>

que ses résultats (Felício, 2012)¹⁵². Néanmoins, peu de recherches mettent en lumière ces différences régionales et le rôle que peut jouer le contexte socio-économique dans les variations des résultats de l'entrepreneuriat social (Kerlin, 2010)¹⁵³. Ces différences régionales se manifestent sur le plan politique (en terme de législation, de politiques publiques...) et institutionnel, sur le plan économique, social et culturel. Ceci explique, par exemple, les différentes perceptions de l'entrepreneuriat social aux USA et en Europe que nous avons vu dans le premier chapitre. En effet, en analysant le développement stratégique de l'entrepreneuriat social aux Etats-Unis, il s'avère qu'il est du ressort d'entités privées (fonds, fondations, business schools, associations) que cela soit sur le plan du financement, de la formation, de la recherche et du consulting, alors qu'en Europe, ce sont plutôt les gouvernements et l'Union Européenne qui cherchent à développer ce secteur. Qu'en est-il de l'entrepreneuriat social au Maroc?

Le Maroc connaît, effectivement, depuis déjà quelques années des mutations sociales importantes (transition démographique, changements culturels, ...) qui ont favorisé l'émergence de nouveaux besoins tels que la prise en charge des personnes âgées, des personnes handicapées, des enfants abandonnés, etc.. Ces nouveaux besoins constituent un domaine prisé par l'économie sociale et solidaire fondée sur les valeurs d'entraide et de solidarité et d'innovation sociale. L'intérêt porté au champ de l'entrepreneuriat social ne cesse de croître et le nombre d'initiatives économiques à caractère social se multiplie depuis des années (Diani, 2015¹⁵⁴). Les stratégies sectorielles et les programmes gouvernementaux récents donnent de plus en plus d'importance à la promotion de cette forme organisationnelle. Il convient aussi de noter que beaucoup d'organisations viables mènent des actions à fort impact social sans savoir que ce qu'elles font relève du champ de l'entrepreneuriat social. En effet, c'est un champ dans lequel la pratique et la restitution (soit scientifique soit sous forme de d'études de terrain) sont en décalage et la pratique est en avance par rapport à la théorisation dans le contexte national. L'objectif principal de ce deuxième chapitre est d'étudier comment l'entrepreneuriat social est vu d'un point de vue marocain. Il s'agira en premier lieu de décrire le contexte, les

¹⁵² Felício, J.A, & al. (2012). *Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects*. Journal of Business Research 66 (2013) 2139 2146.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.040.

¹⁵³ Kerlin, J. (2010). *A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise*. Vol (2010) 21:162–179. DOI 10.1007/s11266-010-9126-8.

¹⁵⁴ Diani A., 2015, *L'Entrepreneuriat social au Maroc : un champ dépassé par sa représentation*, Revue Marocaine des Coopératives , Edition 2015.

principales définitions et le positionnement de l'entrepreneuriat social au Maroc (section 1), puis d'énumérer les principaux acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat social marocain (section 2) et enfin de parcourir les différents défis, opportunités et perspectives de développement de l'entrepreneuriat social au Maroc.

Section 1: L'entrepreneuriat social au Maroc : contexte, principales définitions et positionnement.

Introduction

L'entrepreneuriat social est généralement défini comme étant le processus par lequel des solutions efficaces, innovantes et durables sont mises au point pour relever les défis sociaux et environnementaux. Au Maroc et Selon le centre marocain pour l'innovation et l'entrepreneuriat social, (MCISE, 2014)¹⁵⁵, "L'entrepreneuriat social n'est pas simplement un concept ou une tendance, il s'agit plutôt d'un mouvement de changement positif, qui peut offrir de nouvelles solutions pour le développement et la prospérité du Maroc." L'entreprise sociale est vue ici comme une approche innovante pour résoudre certains des plus grands défis sociétaux, comme le chômage, la pauvreté, les problèmes environnementaux etc., et ce, en adaptant les modèles commerciaux traditionnels afin de prendre en considération l'impact social. Cependant, il importe de signaler la pénurie de travaux de recherche sur l'entrepreneuriat et l'entreprise sociale dans le contexte marocain et c'est d'ailleurs l'une des principales raisons qui nous ont poussées à effectuer ce travail de recherche. Il est important tout d'abord de comprendre la notion de l'entreprise sociale dans le contexte marocain, comment elle est définie dans notre pays et comment l'entrepreneuriat social est positionné par rapport au secteur non lucratif et à l'économie sociale et solidaire.

1-1 L'Entreprise sociale dans le contexte Marocain :

Comme mentionné dans le premier chapitre, la diffusion des entreprises sociales dans le monde a été liée à l'introduction d'un ensemble de réglementations qui ont abouti à leur institutionnalisation. Les législateurs nationaux ont généralement suivi et ce, depuis les

¹⁵⁵ Social Enterprise UK, British Council, Moroccan CISE, (2014). *Lighting the Way: A Report on the Social Enterprise Landscape in Morocco*. Published on Mar 23, 2014.

années 1990, l'une des deux voies de régulation de ce secteur (Galera et Borzaga, 2009)¹⁵⁶ :

- La première voie implique la création de formes juridiques conçues spécifiquement pour les entreprises sociales; celles-ci ont généralement été créées en ajustant les formes juridiques existantes, en général, celles des coopératives. Ces nouvelles réglementations ont des objectifs, des activités, des contraintes, des atouts de gouvernance et des incitations spécifiques. La loi italienne 381 sur les coopératives sociales, adoptée en 1991, a été la première loi à être adoptée et a ensuite été considérée comme référence par d'autres pays. Les principales caractéristiques de la loi italienne sont qu'elle définit un objectif d'intérêt général que les coopératives sociales sont censées poursuivre, en se concentrant sur les types de services, la possibilité d'engager une pluralité de parties prenantes (travailleurs rémunérés, bénéficiaires et bénévoles), et l'imposition de contraintes sévères sur la distribution des bénéfices, en plus des caractéristiques typiques des entreprises coopératives, à savoir l'attribution de la propriété collective et de la gouvernance démocratique selon les principes coopératifs de la porte ouverte et de une personne, une voix.
- La deuxième voie ne lie pas les entreprises sociales à une forme juridique spécifique, mais identifie plutôt un certain nombre de caractéristiques structurelles et de mission qui pourraient, en principe, être satisfaites par tout type de forme juridique du secteur privé. La Belgique a été l'un des pays ayant eu recours à cette approche, avec le statut d'entreprise à finalité sociale, ainsi que le Royaume-Uni avec la société d'intérêt communautaire.

Il est donc bien clair que le concept d'entrepreneuriat social est fortement encadré dans une réalité locale et un contexte institutionnel (Seelos et al., 2010)¹⁵⁷, et si ce concept intéresse autant, sa signification reste floue et varie en fonction des acteurs qui le mobilisent et des contextes dans lesquels il a été développé.

¹⁵⁶ Galera, G.; Borzaga, C. *Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation*. Social Enterprise Journal, London, v.5, n.3, p.210-228, 2009.

¹⁵⁷ Seelos, C., Mair, J., Battilana, J. and Tina Dacin, M. (2011). *The Embeddedness of Social Entrepreneurship: Understanding Variation across Local Communities*. In Marquis, C., Lounsbury, M. and Greenwood, R. (Ed.) *Communities and Organizations (Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 33), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 333-363. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2011\)0000033013](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2011)0000033013)

Dans les pays en voie de développement, les entreprises de l'économie sociale en général et les entreprises sociales en particulier sont assimilées à des agents de changement qui « permettent aux populations pauvres de s'intégrer dans le processus de développement économique et social » (Mair et Marti, 2007, p. 493)¹⁵⁸. Dans ces pays, trois caractéristiques typiques de l'entrepreneuriat social semblent faire l'objet d'un large consensus (Martin et Osberg, 2007¹⁵⁹; Nicholls et Cho, 2006¹⁶⁰) : **la finalité sociale, l'innovation et l'orientation marché**. La première caractéristique, la « finalité sociale », apparaît dans la priorité accordée par l'entrepreneuriat social aux problématiques sociales et environnementales ; La deuxième caractéristique de base de l'entrepreneuriat social est « l'innovation ». Elle a la même signification et la même importance que dans l'entrepreneuriat commercial. Elle peut être sociale mais également technologique, de service ou de produit, La troisième caractéristique est « l'orientation marché » qui insiste sur l'objectif de viabilité économique et financière de l'entreprise sociale.

Au Maroc, le champ le plus répandu est celui de l'Economie sociale et Solidaire (EES). En effet, ce concept désigne les entreprises et les organisations, en particulier les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations, qui produisent spécifiquement des biens et des services tout en poursuivant des objectifs sociaux et en encourageant la solidarité. Les définitions du concept de l'ESS peuvent aussi varier selon les pays. Cependant, il existe un consensus international autour de certaines valeurs qui distinguent le champ de l'ESS. Partant de cela, le CESE (conseil économique, social et environnemental) propose la définition suivante de l'ESS¹⁶¹ : « L'économie sociale et solidaire est l'ensemble des activités économiques et sociales organisées dans le cadre de structures formelles ou de groupements de personnes physiques ou morales poursuivant une finalité d'intérêt collectif et sociétal, indépendantes et jouissant d'une gestion autonome, démocratique et participative et auxquelles l'adhésion est libre. Font partie de l'Économie sociale et

¹⁵⁸ Mair, J., Marti, I. (2007). *Entrepreneurship for social impact: Encouraging market access in rural Bangladesh*. Corporate Governance, 7, 493-501.

¹⁵⁹ Martin, R. L., Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: the case for definition*. Stanford Social Innovation Review, Spring, 29-39.

¹⁶⁰ Nicholls, A. et A. H. Cho (2006). *Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field*, in Nicholls, A. (2008). *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Change*, Oxford:Oxford University Press, 99-118.

¹⁶¹ Khassal, H. (2018). *Les spécificités du parcours entrepreneurial en Entrepreneuriat Social : une approche dynamique par le Business Model*, thèse de doctorat.

solidaire toutes les institutions ayant une finalité principalement sociale, proposant de nouveaux modèles économiquement viables et inclusifs et produisant sur une base mutualisée et solidaire des biens et services centrés sur l'élément humain et sur la satisfaction de besoins sociaux conformes à l'intérêt général, et inscrit dans le développement durable et la lutte contre l'exclusion ». Cette définition implique automatiquement les entreprises sociales dont la finalité principale demeure la satisfaction de besoins sociaux et d'intérêt général.

L'entrepreneuriat et l'innovation sociale ont été identifiés comme étant un domaine clé de développement de l'économie et de la société marocaine. Il faut cependant noter qu'à l'exception de quelques études nationales réalisées par le British Council et d'autres organisations non gouvernementales ainsi que quelques articles autour de l'entrepreneuriat social, il n'existe pas d'études significatives explicitement dédiées au secteur de l'entreprise sociale¹⁶² et c'est d'ailleurs l'une des principales raisons qui nous ont poussés à effectuer ce travail de recherche. Le Maroc est, en effet, aux stades premiers de développement de l'infrastructure et de l'activité de l'entreprise sociale, en particulier pour ce qui est de la sensibilisation des influenceurs et décideurs clés et de l'éveil de l'intérêt du grand public. Selon DIANI (2015)¹⁶³ à l'instar des pays européens, les initiatives relevant de l'entrepreneuriat social au Maroc sont nées dans le secteur de l'ESS. Adoptant très souvent une forme juridique associative ou coopérative.

1-2 L'entreprise sociale marocaine : Essai de définition

Les entreprises sociales sont généralement reconnues comme le résultat tangible de l'entrepreneuriat social. Ce sont des organisations dont le but est de connecter l'action entrepreneuriale à la mission sociale d'une entreprise (Oster, Massarsky et Beinhacker, 2004¹⁶⁴ ; Tracey et Phillips, 2007¹⁶⁵), ce qui les différencie des entreprises collectives de l'économie sociale et solidaire qui ont principalement une mission sociale (Fraisie,

¹⁶² British Council (2017). *Les entreprises sociales dans la région Tanger / tetouan / Al Houciema. Cartographie de la région Nord du Maroc*. Novembre 2017.

¹⁶³ Diani A. (2015). *L'entrepreneuriat social au Maroc: un champ dépassé par sa représentation*. Revue marocaine des coopératives Editée par l'Office du Développement de la Coopération (ODCO) N° 5.

¹⁶⁴ Oster, S.M., Massarsky, C.W., Beinhacker, S.L. (2004). *Generating and Sustaining Non-profit Earned Income. A Guide to Successful Enterprise Strategies*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

¹⁶⁵ Tracey, P., Phillips, N., Haugh, H. (2005), *Beyond philanthropy: Community enterprise as a basis for corporate citizenship*, Journal of Business Ethics, 58, 327-344.

Gardin, Laville, Petrella et Richez-Battesti, 2015¹⁶⁶). Cependant, l'entrepreneuriat social renvoie aussi, dans plusieurs contextes, à une professionnalisation croissante des organisations de l'économie sociale et solidaire existantes ou émergentes, qui adoptent une démarche entrepreneuriale et des outils formels de gestion pour mieux répondre aux besoins sociaux et à une plus grande échelle (Dardour, 2012)¹⁶⁷. On peut aussi considérer que les entreprises de l'Entrepreneuriat Social ont pour objectif d'être productrices de biens et services tout en participant, par les innovations sociales qu'elles révèlent, à la construction de l'intérêt général (Majdouline et Elbaz, 2017)¹⁶⁸.

La première et la plus complète définition de l'entreprise sociale a été mise en avant par le réseau de recherche européen EMES (Borzaga et Defourny, 2001¹⁶⁹; Defourny et Nyssens, 2010). Elle est structurée selon trois axes: **économique-entrepreneurial, social et de propriété-gouvernance** (Defourny et Nyssens, 2010¹⁷⁰). **L'axe économique-entrepreneurial** suppose que les entreprises sociales montrent les caractéristiques typiques de tout type d'entreprise. Elles doivent, en conséquence, s'engager dans la production stable et continue de biens ou de services et compter, au moins en partie, sur l'utilisation de facteurs de production coûteux (par exemple : Ressources Humaines rémunérées et crédits coûteux). Enfin, les propriétaires sont censés prendre un niveau de risque économique significatif. **L'axe social** présuppose que les entreprises sociales poursuivent un but social explicite consistant à servir une communauté ou un groupe spécifique de personnes à travers la production de biens et de services d'intérêt général. Quand à **l'axe de la propriété-gouvernance**, il présuppose d'abord que les entreprises sociales se caractérisent par une dynamique collective impliquant des personnes issues d'une communauté ou d'un groupe partageant un certain besoin ou objectif; puis, l'adoption de processus décisionnels ne reposant pas sur la propriété du capital et garantissant la participation de toutes les parties prenantes

¹⁶⁶ Fraisse, L., Gardin, L., Laville, J-L., Petrella, F., Richez-battesti, N. (2015). *L'entrepreneuriat social est-il soluble dans l'ESS?* Actes des Rencontres du RIUESS disponible en ligne http://base.socioeco.org/docs/riuess15fraisse_et_aldef.pdf

¹⁶⁷ Dardour, A. (2012). *Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur*. La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 255-256 : 49-57.

¹⁶⁸ Majdouline, I., et Elbaz, J. (2017). *Complexité et perception des effets socioéconomiques de l'entrepreneuriat social : cas des entreprises sociales au sud du maroc*. De Boeck Supérieur | « Projectics / Proyéctica / Projectique » 2017/2 n°17 | pages 41 à 62 ISSN 2031-9703 ISBN 9782807391314 Disponible en ligne sur : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-41.htm>

¹⁶⁹ Borzaga, C., Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York: Routledge, 2001.

¹⁷⁰ Defourny, J., Nyssens, M. (2009). *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. Second EMES International Conference on Social Enterprise, University of Trento, Italy, July, 1-4, 2009.

concernées et en dernier lieu, la conformité à une contrainte totale ou partielle de non-distribution, ce qui signifie que l'organisation ne distribue les bénéfices que dans une mesure limitée, évitant ainsi un comportement de maximisation des profits. Ce système de gouvernance participative et inclusive vise à renforcer l'orientation sociale de l'entreprise, d'une part, et à favoriser une répartition équitable des résultats, d'autre part. Comme on a vu précédemment, les entreprises sociales **sont des organisations poursuivant des missions ou des objectifs sociaux dont le but est de créer un avantage pour la communauté, indépendamment du type de propriété ou de la structure juridique, et présentant divers degrés d'autosuffisance financière, d'innovation et de transformation sociales.** La principale caractéristique d'une entreprise sociale est le fait de poursuivre un objectif social explicite. Cela implique de produire des biens et/ ou des services qui génèrent des bénéfices directs pour l'ensemble de la communauté ou pour des groupes spécifiques de personnes défavorisées. Une autre caractéristique de l'entreprise sociale est qu'elle recherche un équilibre entre la rémunération équitable du travail et celle du capital, elle peut compter sur plusieurs sources de revenus, y compris les fonds gouvernementaux, lorsque les services fournis sont reconnus comme des biens de mérite, en plus des dons monétaires et de travail, ainsi que de la demande du marché (Borzaga et al, 2012)¹⁷¹.

Au Maroc, l'idée n'est pas différente et la finalité sociale de l'entreprise est le principal critère caractérisant l'entreprise sociale Marocaine. L'une des principales définitions de l'entreprise sociale au Maroc est celle avancée par le British Council dans son étude publiée en 2017 sur «les entreprises sociales dans la région Tanger / tetouan / Al Houciema»¹⁷² et qui stipule que les entreprises sociales sont «**des entreprises qui commercent pour répondre à des problématiques sociales, environnementales et culturelles. Elles génèrent des revenus comme toute autre entreprise, mais réinvestissent la majorité ou la totalité de leurs profits dans leur mission sociale. Elles créent des emplois, réduisent les inégalités et rendent compte de leurs actions, elles se caractérisent à la fois par les compétences entrepreneuriales du secteur privé et les valeurs du service public**». Une entreprise sociale est vue comme un outil de changement dont les communautés rurales surtout, ont le plus besoin parce que ce

¹⁷¹ Borzaga, C., Depedri, S., Galera, G. (2012). *Interpreting social enterprises*, R.Admi., São Paulo, v.47, n.3, p.398-409, jul./ago/set.

¹⁷² Social Enterprise UK, British Council, Moroccan CISE, (2014). *Lighting the Way: A Report on the Social Enterprise Landscape in Morocco*. Published on Mar 23, 2014.

sont elles les plus touchées par la pauvreté et la difficulté d'accès à l'éducation et aux autres services nécessaires. Une autre définition avancée aussi par le British council¹⁷³ est que : "Les entreprises sociales sont **des organisations qui estiment leur valeur en se basant sur leur impact économique et social sur la communauté. Elles ont des business models durables et vendent des biens ou des services pour atteindre un but social. Au lieu de distribuer des dividendes aux actionnaires, elles réinvestissent souvent la majorité de leurs bénéfices pour aller plus loin dans leur action sociale.**"

Réaliser que les entreprises sociales sont une nouvelle forme d'entreprise motivée par des motivations différentes, aide également à comprendre leur positionnement dans les sociétés et dans les économies surtout au Maroc où des différences clés existent dans la compréhension de l'entreprise sociale, dans sa valorisation et priorisation¹⁷⁴.

1-3 Positionnement de l'entrepreneuriat social

Premièrement, on peut dire que les entreprises sociales sont catégoriquement différentes des autres types d'entreprises et d'organisations: **Elles diffèrent** des entreprises publiques car elles sont gérées par des entités du secteur privé selon une logique entrepreneuriale. **Elles diffèrent** des entreprises traditionnelles à but lucratif car ils se caractérisent par des objectifs, des actifs de propriété, des contraintes et des types de gouvernance qui excluent la maximisation des avantages monétaires des propriétaires. Néanmoins, les entreprises sociales sont proches des coopératives en termes de propriété des actifs, de structure de gouvernance démocratique et d'origines communes. Ceci explique aussi pourquoi les entreprises sociales au Maroc, décident souvent d'adopter des formes coopératives¹⁷⁵. Il y a, bien entendu, un chevauchement important entre les organisations qui peuvent être considérées comme des entreprises sociales et l'économie sociale et solidaire de manière plus générale. Une question primordiale est à poser : Pouvons-nous considérer automatiquement que toutes les coopératives sont des entreprises sociales même si celles-ci ne répondent pas toujours aux caractéristiques les

¹⁷³ Source: <https://www.britishcouncil.ma/programmes/societe/entrepreneuriat-social-innovation>

¹⁷⁴ Social Enterprise UK, British Council, Moroccan CISE, (2014). *Lighting the Way: A Report on the Social Enterprise Landscape in Morocco*. Published on Mar 23, 2014.

¹⁷⁵ Borzaga, C., Depedri, S., Galera, G. (2012). *Interpreting social enterprises*, R.AdM., São Paulo, v.47, n.3, p.398-409, jul./ago/set.

plus communément comprises d'une entreprise sociale¹⁷⁶ ? Néanmoins, de nombreux acteurs, coopératives et associations de l'ESS peuvent être considérés comme des entreprises sociales, même si le terme n'est pas bien reconnu ou s'ils ne se considèrent pas comme tels¹⁷⁷.

Pour aider à positionner l'entreprise sociale et définir ses limites, **Brouard et Larivet (2011)**¹⁷⁸ ont adopté une perspective plus large et plus globale afin de positionner certains concepts connexes, à savoir l'économie sociale, l'entreprise sociale, l'entrepreneuriat social et l'entrepreneur social.

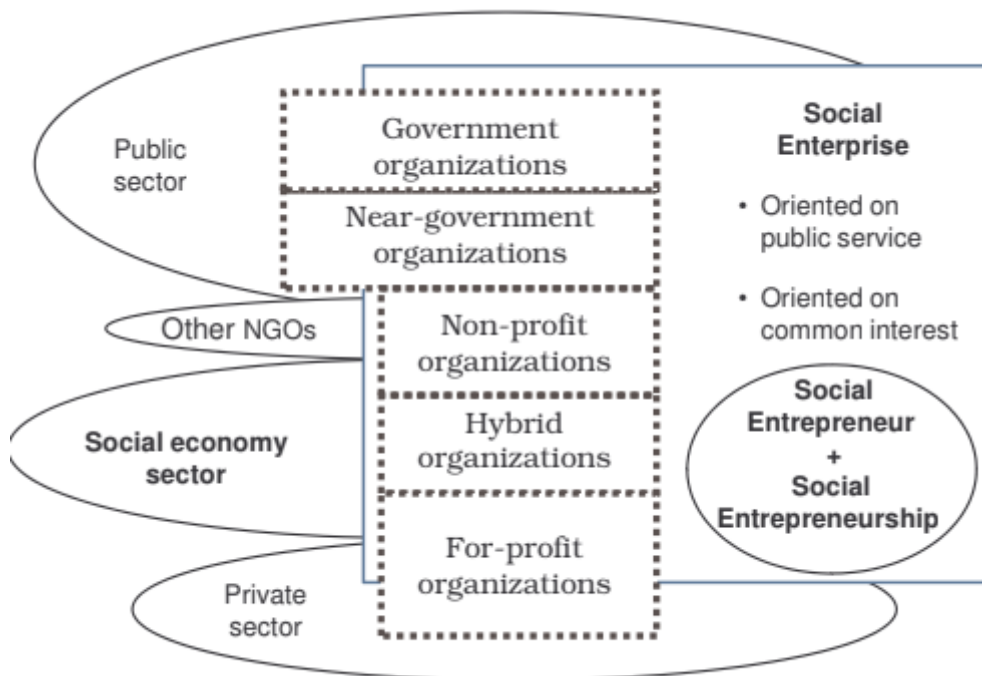


Figure N° 2 : Social economy, enterprise, entrepreneur, entrepreneurship. Brouard et Larivet (2011) page 8.

¹⁷⁶ Par exemple, certaines sont dédiées en pratique aux seuls intérêts de leurs membres et non de la communauté, même si ceci constitue un principe important dans le mouvement coopératif.

¹⁷⁷ British Council (2017). *Les entreprises sociales dans la région Tanger / tetouan / Al Houciema. Cartographie de la région Nord du Maroc*. Novembre 2017.

¹⁷⁸ Brouard, F., Larivet, S. (2011), *Social enterprises: definitions and boundaries*, ANSER-ARES 2011 – May 19.

La partie gauche de la figure 1 distingue quatre grands secteurs: le secteur public et le secteur privé à l'extrême, les ONG (organisations non gouvernementales) et l'économie sociale au centre (Painter, 2006)¹⁷⁹. L'économie sociale ici «est une étiquette relativement nouvelle pour un ensemble diversifié et en évolution d'organisations non gouvernementales (ONG) qui produisent et fournissent des biens et des services aux communautés dans le monde entier depuis plus d'un siècle» (Painter, 2006, p.30). Pour Smallbone, Evans, Ekanem et Butters (2001, p. 15)¹⁸⁰, «l'économie sociale est essentiellement une collection d'entreprises sociales». La partie droite de la figure distingue les entreprises sociales et les entrepreneurs sociaux / l'entrepreneuriat social. L'entrepreneur social est considéré ici comme un individu «leader dans le domaine du changement social», que l'on trouve dans les secteurs privé, public et à but non lucratif. Ces innovateurs sociaux associent un esprit d'entreprise et une préoccupation pour le résultat «social» ainsi que pour le facteur économique¹⁸¹ (CCSE, 2001, p.2), et l'entreprise sociale est considérée comme «une entreprise ayant des objectifs principalement sociaux, dont les excédents sont principalement réinvestis à cette fin dans l'entreprise ou dans la communauté, plutôt que d'être guidée par la nécessité de maximiser les profits des actionnaires et des propriétaires¹⁸²» (DTI, 2002, p.13)¹⁸³. En effet, les objectifs sociaux d'une entreprise sociale visant l'accomplissement de ses missions (de la création de valeur sociale) varient largement en fonction de la mission et le secteur de l'organisation. Les exemples incluent les opportunités économiques pour les pauvres, l'emploi pour les personnes handicapées, protection de l'environnement, l'éducation, la protection des droits de l'homme, le renforcement de la société civile etc. Les objectifs financiers quant à eux sont axés sur la viabilité financière (création de valeur économique) et varient selon les besoins de financement et le modèle d'affaires. Les mesures financières sont tirées tant de la pratique du secteur privée et du secteur

¹⁷⁹ Painter, A. (2006). *The Social Economy in Canada: Concepts, Data and Measurement*. Horizons, 8 (2), 30-34.

¹⁸⁰ Smallbone, D., Evans, M., Ekanem, I. and Butters, S. (2001). *Researching Social Enterprise*. Final Report to the Small Business Service, London : Centre for Enterprise and Economic Development Research – Middlesex University Business School, July, 88p.

¹⁸¹ Traduit de l'anglais: "leaders in the field of social change, and can be found in the private, public and not-for-profit sectors. These social innovators combine an entrepreneurial spirit with a concern for the 'social' bottom line, as well as the economic one."

¹⁸² Traduit de l'anglais: "a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximize profit for shareholders and owners" (DTI, 2002, p.13).

¹⁸³ DTI (2002). *Social Enterprise: A Strategy for Success*. London: Department of Trade and Industry.

sans but lucratif. Les exemples incluent le recouvrement des coûts des services sociaux, la diversification du financement de la subvention avec un revenu, des programmes d'autofinancement ou faire un profit en subventionnant les opérations de l'organisation.

Un autre point de vue intersectoriel de l'entreprise sociale découle de sa reconnaissance inhérente des contradictions entre les conceptions nationales et mondiales de l'entreprise sociale. Ces dernières sont le plus souvent représentées par le contraste entre les traditions européennes et américaines (Seanor et al., 2007)¹⁸⁴. Ces contradictions révèlent en partie l'incertitude entourant la définition du concept de l'entreprise sociale dans le monde (Hoogendorn et al., 2010)¹⁸⁵. En effet, alors que le discours de l'entreprise sociale aux États-Unis est dominé par les approches basées sur le marché, la génération de revenus et l'évolution sociale, l'entreprise sociale en Europe est située dans la tradition de coopération de l'action sociale collective. Les différences entre les deux approches peuvent être définies en fonction d'un certain nombre de thèmes à savoir ;

- L'unité d'observation,
- La forme juridique,
- la structure de la gouvernance,
- la répartition des bénéfices,
- l'intérêt porté à la génération de revenus,
- l'intérêt porté à l'innovation,
- et la relation entre la mission cible et les services fournis (Hoogendorn et coll., 2010, Doherty et al., 2014¹⁸⁶).

¹⁸⁴ Seanor, P., Bull, M. and Ridley-Duff, R. (2007). *Contradictions in social enterprise: do they draw in straight lines or circles?* In: Institute for Small Business and Entrepreneurship Conference, Glasgow, 7-9 November 2007.

¹⁸⁵ Hoogendorn, B., Pennings, E., et Thurik, R. (2010). *What do we know about social entrepreneurship? An analysis of empirical research.* International Review of Entrepreneurship 8 (2): 1–42.

¹⁸⁶ Doherty, B., Haugh, H., et Lyon, F. *Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda.* International Journal of Management Reviews, Vol. 16, 417–436 (2014) DOI: 10.1111/ijmr.12028

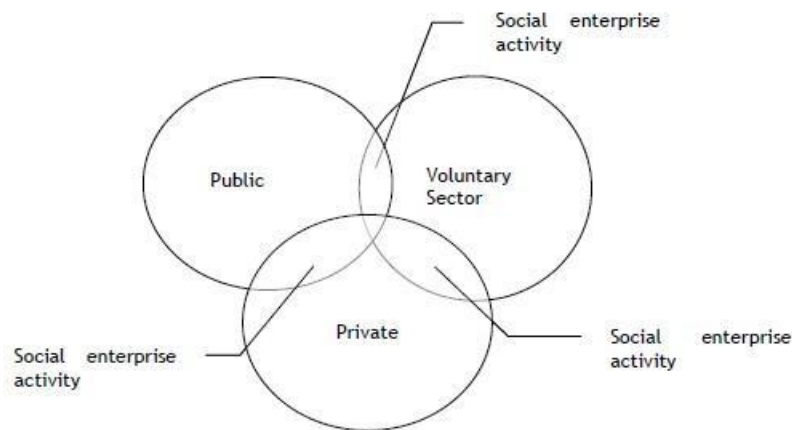


Figure N°3/ Un point de vue intersectoriel de l'entreprise sociale.. Source : Seanor et al. (2007).

Au Maroc, la définition de l'entreprise sociale rejoint celle avancée par (Harding, 2004¹⁸⁷, p. 40) et le terme « entreprise sociale » recouvre potentiellement tout, en allant des organisations à but non lucratif aux associations, coopératives et sociétés mutuelles et en passant par les fondations et les fondations de bienfaisance¹⁸⁸ et les missions d'une entreprise sociale pourraient être comme présentées par Painter (2006), un intérêt commun ou des objectifs de service public.

Conclusion :

Dans les pays en voie de développement comme le Maroc, l'entrepreneuriat social est vu comme un mouvement de changement positif qui offre des solutions pour le développement et la prospérité dans un contexte marqué par le chômage, la pauvreté et la multiplication des besoins sociaux non satisfaits. L'Entreprise sociale est considérée comme une approche innovante qui peut résoudre certains grands défis sociétaux. La finalité sociale de l'entreprise demeure le principal critère qui différencie les entreprises sociales marocaines qui peuvent adopter différentes formes juridiques et qui naissent souvent dans le secteur de l'économie sociale et solidaire.

Qui sont donc les principaux acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat social au Maroc ?

¹⁸⁷ Harding, R., (2004). *Social enterprise: the new economic engine?*. Business and Strategy Review 15 (4), 39–43. <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00338.x>

¹⁸⁸ Traduit de l'Anglais: The meaning of 'social enterprise' potentially covers everything from not-for-profit organizations, through charities and foundations to cooperative and mutual societies".

Section 2 : Principaux acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat social au Maroc

Introduction :

Au Maroc, les initiatives innovantes à vocation sociale existent depuis toujours. Elles se sont cependant multipliées ces dernières années, impulsées notamment par l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) et des actions pointues en faveur de ce type d'entrepreneuriat, pilotées par des organismes internationaux (Diani. A, 2015). Afin de mieux découvrir le paysage de l'entrepreneuriat social Marocain, il convient ici d'étudier tout d'abord les différentes formes sous lesquelles les entreprises sociales marocaines se manifestent et le pourquoi du choix de ces formes. Il convient aussi d'essayer d'identifier les principaux porteurs du mouvement de l'entrepreneuriat social au Maroc.

2-1 Les principaux modèles juridiques de l'entreprise sociale au Maroc:

❖ Les Coopératives:

Définies comme des groupements de personnes physiques ou morales qui acceptent de créer une entreprise, leur permettant de répondre à leurs besoins sociaux et économiques, et qui sont gérées conformément aux valeurs fondamentales et aux principes de coopération internationalement reconnus, les coopératives opèrent dans tous les secteurs, leur but peut être unique ou multiple, et elles peuvent être au service exclusif de leurs membres, ou servir les non-membres aussi, ou même le grand public (comme les banques coopératives par exemple)¹⁸⁹.

Les coopératives constituent la principale composante du secteur de l'ESS au Maroc, tant par le nombre d'emplois créés que par leur participation à l'inclusion sociale et au développement économique. Le modèle coopératif demeure le modèle juridique le plus répandu pour les entreprises sociales au Maroc. En effet, il est rare de parler d'entreprise sociale sans faire référence à une coopérative. Le modèle coopératif est considéré par beaucoup comme le seul viable pour lancer une entreprise sociale au Maroc. En terme juridique, il est le seul modèle qui permet la génération et la distribution de profit, tout en permettant à une organisation d'avoir un but social reconnu de la même manière que

¹⁸⁹ ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE, (2018). *Investir dans l'action collective: quelles opportunités pour les coopératives du secteur agro-alimentaire?*, Rome, ISBN 978-92-5-130882-0 (FAO).

les associations et organisations non gouvernementales (ONG). Pour tenir compte de l'importance du secteur coopératif, un cadre juridique lui est dédié : la loi n°112.12, loi visant la réforme du statut des coopératives promulguée par le Dahir 189.14.1 du 21 Novembre 2014 et publiée au Bulletin Officielle n°6318 du 18 Décembre 2014. Cette loi aspire à atteindre les objectifs suivants¹⁹⁰:

- Dépasser les défaillances du cadre juridique en vigueur;
- Doter les coopératives des mécanismes juridiques adaptés, pour faciliter leurs création et réaliser leurs objectifs, et accroître leurs rentabilités, et adopter une bonne gouvernance permettant d'améliorer leurs gestions et organisations ;
- Renforcer l'indépendance des coopératives et encourager la libre initiative des coopérateurs ;
- Simplifier la procédure de constitution des coopératives et la suppression de l'agrément préalable à l'exercice, aussi réduire le nombre des membres fondateurs décroît de 7 à 5 ;
- Renforcer la transparence et la promotion de la bonne gouvernance par l'institution d'un registre national et des registres locaux d'immatriculation des coopératives, de transcriptions des événements importants de leur évolution, en vue également de crédibiliser celles-ci à l'égard des tiers;

Selon les dernières statistiques collectées, le nombre des coopératives au Maroc a atteint plus de 20.000 entités, dont 2.600 sont des coopératives féminines employant plus 146.368 femmes¹⁹¹. L'effectif global des travailleurs dans ce secteur est estimé à 504.715 membres dont plus de 146.368 femmes et l'agriculture, l'artisanat et l'habitat restent les domaines d'activités qui regroupent le plus de coopératives.

Main d'Œuvre	Agriculture	Forêts
Pêche	Mines	Artisanat
Consommation	Habitat	Télécommunication
Transport	Alphabétisation	Tourisme
Commerce de détail	Art et culture	Centres de gestion
Exploitation des carrières	Commerce électronique	Traitement de déchets
Argan	Denrées alimentaires	Imprimeries – Papeteries
plantes aromatiques et médicinales		

¹⁹⁰ Source : <https://mtataes.gov.ma/fr/>

¹⁹¹ Source : <https://lematin.ma/journal/2018/20000-cooperatives-recensees-niveau-national-dont-2600-gerees-femmes/301184.html>

Tableau N°3 : Liste des secteurs d'activité des Coopératives Marocaines.¹⁹²

L'avantage de l'adoption de cette forme juridique réside dans le fait que les coopératives peuvent bénéficier légalement d'un traitement spécial sur les questions commerciales, comme l'impôt et la rémunération. D'autre part, tandis que les associations et les ONG sont autorisées à faire du commerce, on leur interdit de générer un profit. Cela signifie que les personnes qui souhaitent créer une entreprise sociale sont fortement incitées à adopter un modèle coopératif. La popularité du modèle coopératif découle également d'un concept fortement soutenu de 'solidarité' auprès du grand public. ce concept de 'solidarité' a été renforcé par l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), un programme lancé en 2005 par le roi Mohammed VI. L'objectif du programme est de «renforcer l'utilisation des infrastructures et des services sociaux et économiques par des groupes pauvres et vulnérables¹⁹³." En vertu de cette initiative, le soutien et la sensibilisation des organisations à vocation sociale existantes, telles que les coopératives, les ONG et associations ont considérablement augmenté, renforçant l'idée que ces modèles sont les pourvoyeurs de bien social. En effet, à travers des aides financières et une assistance technique, l'INDH a contribué à faire émerger des micro-entreprises parmi les populations les plus nécessiteuses contribuant ainsi à l'insertion économique et sociale de ces dernières.

Enfin, la prédominance du modèle coopératif est aussi renforcée par l'appui qu'il reçoit du gouvernement. En effet, les coopératives ont un bureau au gouvernement qui leur est consacré- le Bureau de la Coopération pour le Développement¹⁹⁴ - qui est étroitement lié au ministère de l'Artisanat, de la Solidarité et de l'économie sociale. Ces deux structures ont le charge le suivi et la mise en œuvre de nombreux programmes de politique sociale du gouvernement.

Néanmoins, le développement du secteur coopératif fait aussi face à de nombreuses contraintes d'ordre juridique, institutionnel et socioéconomique. Les mesures d'accompagnement de la part de l'État dont l'objectif est de permettre aux coopératives de surmonter lesdites contraintes restent insuffisantes. En outre, le tissu coopératif souffre d'ambiguïtés dans la loi régissant les coopératives malgré sa récente réforme. Il subit la faiblesse des moyens affectés aux organismes d'accompagnement des

¹⁹² <http://www.odco.gov.ma/fr/content/liste-des-secteurs-dactivit%C3%A9-des-coop%C3%A9ratives>

¹⁹³ <http://www.indh.ma/>

¹⁹⁴ <http://www.odco.gov.ma/>

coopératives et souffre des défauts de gouvernance résultant le plus souvent du faible niveau de qualification des gérants et des adhérents. Outre ce faible taux d'encadrement institutionnel, ce secteur doit faire face à des difficultés d'accès au financement et à l'absence de couverture sociale pour les adhérents. Il en résulte que la contribution des coopératives au PIB se limite à 1,5% et que la création d'emplois salariés y reste faible.

❖ **Les associations:**

Une association est l'accord par lequel deux ou plusieurs personnes mettent en commun leurs compétences et leur activité à des fins autres que la réalisation de bénéfices.

Selon les données du haut commissariat au plan (HCP), 89385 associations ont été recensées en 2012, avec 15 millions d'adhérents qui ont bénéficié d'un financement de 8,8 milliards de MAD en 2007. L'enquête nationale auprès des institutions sans but lucratif publiée par le Haut Commissariat au Plan en 2011¹⁹⁵, stipule que la majorité des associations en activité en 2007 sont des structures jeunes: 8 associations sur 10 ont été créées entre 1997 et 2007 et quatre sur dix depuis le lancement de l'Initiative Nationale du Développement Humain en 2005. Présentes sur tout le territoire national, les associations visent principalement à venir en aide aux femmes, et plus précisément dans le milieu rural, aux jeunes, aux enfants, aux personnes âgées, aux personnes en situation de handicap et à toutes les catégories de la population en situation de vulnérabilité et dépourvues de moyens d'accès aux services de première nécessité. Elles sont relativement concentrées au niveau des régions de Rabat-Salé- Zemmour-Zaer et de Souss-Massa-Drâa (3 associations sur 10) et Les trois quarts de ces associations sont à rayonnement local, privilégiant ainsi les actions de proximité (au niveau du quartier, douar, commune urbaine ou rurale ou regroupement de communes). Leurs domaines d'activités couvrent l'éducation, le social, la santé, la culture, le sport, les loisirs, la défense des droits, le développement et logement, etc. Cependant, les actions du tissu associatif demeurent concentrées dans les domaines du «Développement et logement » (35,2% des associations) et de la « Culture, Sport et Loisirs » (27,1%) en 2011. Par sa présence et son engagement et toujours selon le HCP, le secteur associatif marocain a pu attirer plus de 15 millions d'adhésions dont la quasi totalité (98,6%) est constituée de personnes physiques et dont le tiers est de sexe féminin. Aussi, Le bénévolat constitue la principale force du travail associatif : 7 associations sur 10 en dépendent totalement. En 2007, le secteur associatif a mobilisé près de 352.000 bénévoles qui ont consacré

¹⁹⁵ HCP, (2011), *Enquête Nationale auprès des Institutions Sans But Lucratif (ISBL)*.

près de 96 millions d'heures de travail, soit l'équivalent de 56.524 emplois à temps plein. En ce qui concerne l'emploi rémunéré, aura mobilisé en 2007, 27.919 personnes à plein temps et a fait appel à 35.405 personnes à temps partiel. A côté de ces deux formes de travail, les associations bénéficient également des services de personnes mises à leur disposition par des institutions publiques ou privées.

Plus récemment, le secteur associatif marocain a fait preuve d'une vive dynamique dans la mobilisation participative de différentes catégories d'adhérent et dans sa capacité à intégrer des domaines d'activité très variés. Cette contribution et rôle dans le développement national a été consacrée par la constitution de 2011 et les associations sont devenues un partenaire reconnu des pouvoirs publics, que ce soit au niveau local ou national, pour la réalisation des objectifs de développement durable et pour leurs actions de lutte contre la précarité, l'analphabétisme, et les déficits en matière de santé, d'habitat, d'infrastructure locale et d'équipements de base. Cependant, malgré son dynamisme, le tissu associatif fait face à des contraintes qui limitent son développement comme la difficulté d'accès au financement, le manque de locaux et d'équipements et la difficulté de mobilisation de bénévoles et de ressources humaines qualifiées.

❖ **Les entreprises privées et Entreprises à associé unique:**

A côté des coopératives et des associations, d'autres modèles populaires sont conçus pour les entreprises privées. Les modèles les plus courants largement utilisés par les sociétés commerciales sont la SARL (un modèle à responsabilité limitée), et la SA (société anonyme) ou société par actions. Le modèle à associé unique ou celui d'auto-entrepreneur¹⁹⁶ sont également adopté par les entreprises sociales¹⁹⁷. Pour les entreprises privées, il n'existe pas d'études ou de statistiques au niveau national, énumérant les entreprises privées ayant adopté un objectif social comme leur priorité.

2-2 Les porteurs du mouvement au Maroc

Au Maroc, le secteur de l'Entrepreneuriat Social peut contribuer efficacement à l'organisation d'activités informelles, qui constituent une part non négligeable mais

¹⁹⁶ Le statut de l'auto-entrepreneur est un nouveau statut juridique qui permet à « Toute personne physique exerçant, à titre individuel, une activité industrielle, commerciale ou artisanale, ou prestataire de service, dont le chiffre d'affaires annuel (CA) encaissé ne dépasse pas les montants suivants : 500 000 Dhs pour les activités industrielles, commerciales et artisanales et 200 000 Dhs pour les prestations de services. <http://ae.gov.ma/>

¹⁹⁷ Social Enterprise UK, British Council, Moroccan CISE, (2014). *Lighting the Way: A Report on the Social Enterprise Landscape in Morocco*. Published on Mar 23, 2014.

invisible de notre tissu économique, et qui engendrent de multiples problèmes à caractères économique et social : emploi des enfants, occupation illicite des lieux publics, concurrence déloyale, fraude fiscale, etc. Conscient de ces enjeux, le Gouvernement Marocain ainsi que plusieurs organisations se sont engagés dans la promotion et le développement de l'économie sociale et solidaire en tant qu'économie de proximité à travers la création et le développement d'activités génératrices de revenus sur les territoires. En effet, «Le gouvernement considère l'économie sociale comme étant un domaine pouvant servir de base à la création de nouveaux postes d'emploi. [...], nous allons œuvrer pour le développement de ce secteur par la promotion des activités génératrices de revenus sur les plans régional et local, et à travers l'exploitation des potentialités et des ressources humaines et naturelles propres à chaque région»¹⁹⁸.

❖ **L'appui institutionnel :**

Au Maroc, la promotion de l'économie sociale et solidaire est actuellement la responsabilité du Ministère du Tourisme, de l'artisanat, du transport aérien et de l'économie sociale. Plusieurs événements ont été organisés, d'une part, pour communiquer sur les réalisations du secteur, et d'autre part pour valoriser le potentiel productif et innovateur des capacités humaines qui opèrent dans ce secteur. Parmi ces événements, on peut citer :

- **L'organisation de Salons nationaux et régionaux de l'économie sociale et solidaire** qui visent selon le même ministère: Créer un espace élargi du dialogue, de consultation, de communication, de commercialisation et d'échange d'expériences au profit des institutions de l'économie sociale dans le domaine de l'économie sociale; Ouvrir des horizons de partenariat et des opportunités de financement des projets menés par ces organismes ; Encourager la commercialisation des produits des unités de l'économie sociale, Inciter le grand public à l'achat solidaire et sensibiliser à la notion de commerce équitable ; Rehausser le niveau de la gestion des entreprises de l'économie sociale à travers la formation dans les domaines de la stratégie d'évaluation, les techniques de commercialisation des produits des unités de l'économie sociale et la conduite et la gestion des projets de l'économie sociale ; Encouragement des jeunes et des

¹⁹⁸ Extrait de la déclaration du gouvernement, octobre 2007.

femmes pour accéder aux activités génératrices du revenu et encouragement des possibilités de l'auto-emploi ; Mise en surbrillance les capacités d'innovation des ressources humaines dans les institutions de l'économie sociale; Renforcement des capacités et diversification des sources de financement nécessaires pour le développement des projets des institutions de l'économie sociale et solidaire.

- **L'organisation de Marchés itinérants de l'économie sociale et solidaire** qui visent d' Accompagner les porteurs de projets des activités génératrices de revenu (AGR); Encadrer les coopératives et les associations eu sein de ces espaces pour améliorer la qualité de leurs produits; Appuyer la commercialisation des produits solidaires à l'échelle des collectivités locales ; Mettre en lumière les compétences et le savoir faire locaux ; Créer un espace mobile durable et attractif de concertation et d'échange d'expériences ; Encourager l'informel à l'organisation par l'accès aux entreprises de l'ESS.
- **Les Magasins solidaires** sont aussi une initiative accomplie par le Ministère pour accompagner les coopératives à résoudre le problème de la commercialisation par la création de nouveaux canaux de promotion et de commercialisation, ce dernier a signé une série de conventions de partenariat avec les différents acteurs, dont celle avec l'Office de Commercialisation et d'Exportation « Maroc Taswik ». Ce projet vise à atteindre les objectifs suivants: l'Appui à la commercialisation des produits des petits producteurs dans le secteur alimentaire; Valoriser les produits des coopératives (normes de qualité approuvées, l'assemblage et la fourniture d'emballages...); Intégrer les coopératives dans les canaux de distribution et de commercialisation par le biais des magasins de l'Office de Commercialisation et d'Exportation ; Sensibiliser sur l'importance de ce projet et les opportunités offertes pour les coopératives en les encourageant à s'engager dans cette nouvelle dynamique; Identifier les approches de marketing au profit des produits locaux pour augmenter la production et à stimuler la consommation, «équitable» et «solidaire» pour les produits de ces coopératives. Cette opération a démarré par une participation considérable d'un groupe de coopératives qui opèrent dans le secteur alimentaire, et en particulier dans le domaine des produits locaux qui répandent dans toutes les régions du Royaume, où il a été discerné plus de 30 produit

original et un nombre de produits dérivés, y compris les produits alimentaires et les produits cosmétiques.

- **La commercialisation des produits des coopératives au niveau des grandes surfaces:** Dans le cadre de la mise en œuvre des conventions de partenariat conclues entre le Ministère Délégué auprès chef de gouvernement Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance et les grands centres commerciaux: Marjane, Aswak Assalam et Label Vie, en vue d'aider les coopératives et à travers celles-ci, les petits producteurs à commercialiser leurs produits au niveau de ces grandes surfaces de distribution.

❖ **L'Observatoire de l'ESS**

Dans le cadre du renforcement du dispositif de veille et communication et vu l'insuffisance des informations statistiques sur le secteur de l'ESS, le Ministère a lancé une étude pour la conception d'un observatoire de l'ESS afin de permettre la disponibilité de données fiables et pertinentes sur les composantes du secteur et donner une visibilité sur son poids économique. La conception de cette observatoire vise essentiellement l'amélioration des conditions d'observation quantitative et qualitative de l'économie sociale et solidaire, afin de disposer de données fiables et pertinentes pour l'aide à la décision sur le secteur; Le suivi et l'évaluation de la politique publique en matière d'économie sociale, et ce par la production périodique d'indicateurs spécifiques permettant d'identifier et d'analyser les problèmes et les obstacles au développement du secteur, et d'évaluer sa contribution au développement économique et social du pays et des territoires en matière de création de richesse et d'emploi; La veille informationnelle à travers le repérage et la diffusion des innovations, de bonnes pratiques et des événements significatifs en relation avec l'ESS; L'amélioration de la visibilité du secteur à travers la réalisation des actions de communication et de sensibilisation sur la réalité de l'économie sociale et solidaire et la promotion de la recherche scientifique dans le domaine de l'économie sociale et solidaire en collaboration avec les institutions de recherche. L'expérimentation de ce projet a été lancée au niveau des deux régions pilotes à savoir « Tanger-Tétouan –Al Hoceima » et la région de « Rabat –Salé-Kenitra ».

❖ **Les principaux acteurs ouvrant pour la promotion et la vulgarisation de l'entrepreneuriat social au Maroc :**

A ce jour, plusieurs organisations portent aussi le mouvement de l'entrepreneuriat social et œuvrent pour sa vulgarisation au Maroc. Il y a des organismes nationaux comme le centre marocain de l'innovation et de l'entrepreneuriat social (MCISE)¹⁹⁹ présent depuis 2012 et on trouve aussi des organismes internationaux qui ont beaucoup préparé le terrain notamment ENACTUS, la JCI, le British Council et la Banque Mondiale. Le tableau ci-dessous présente les principaux acteurs ouvrant pour la promotion et la vulgarisation de l'entrepreneuriat social au Maroc.

Organisation	Présentation/ mission	Site-web
ODCO	Office de Développement de la Coopération Créé en 1962, l'ODCO est l'organe spécialisé à qui incombe la gestion des coopératives au Maroc. Ses missions consistent à : Centraliser et instruire les demandes de constitution des coopératives et de leurs unions ; Inciter à la création des coopératives (compagnes de vulgarisation et de formation); Prêter assistance juridique aux coopératives et à leurs unions; Centraliser et diffuser la documentation de l'information relative à la coopération; Régler à l'amiable les différends opposant des adhérents des coopératives (conciliation et gestion des conflits) ;	http://www.odco.gov.ma/
ADS	L'Agence de Développement Social est un établissement public sous la tutelle du Ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et du Développement Social. Créée depuis 1999, elle vise à promouvoir le développement social à travers tout le territoire du Maroc. L'Agence de Développement Social (ADS) est un établissement public qui fait partie de l'arsenal mis en place par l'Etat pour promouvoir le développement durable du Maroc. Elle a pour mission de contribuer à la lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité par l'appui à des projets de développement durable selon une démarche participative, partenariale et de proximité.	http://www.social.gov.ma/fr/ministere/les-ministere/%C3%A9tablissements-sous-tutelle
MCISE	Le Centre Marocain pour l'innovation et l'entrepreneuriat social est une organisation à but non lucratif dédiée à la recherche de solutions innovantes et entrepreneuriales à chaque défi social au Maroc. Il a été fondé en 2012 par un groupe de 17 personnes enthousiastes à propos de changement social au Maroc. la principale mission étant de trouver des solutions novatrices et entrepreneuriales pour chaque défi social au Maroc.	https://www.mcise.org/
Enactus	Enactus est une ONG internationale qui oeuvre dans le domaine de l'entrepreneuriat social étudiant et le développement durable. Elle	https://www.enactus-morocco.org/

¹⁹⁹ <http://www.mcise.org/en/mcise-programs/>

	a été créée en 1975, et basée aux USA. Enactus développe des partenariats entre le monde des affaires et celui de l'enseignement supérieur afin de préparer les étudiants à contribuer substantiellement au développement de leur pays en tant que futurs leaders entrepreneurs, éthiques et socialement responsables. Sa mission est de soutenir les étudiants dans la mise en œuvre de leurs projets d'entrepreneuriat social, au moyen d'événements, de formations, de concours nationaux et internationaux. Les équipes d'Enactus sont présentes dans divers établissements d'enseignement supérieur à Maroc.	
Jeunes Leaders Marocains	Jeunes Leaders Marocains est une initiative 100% marocaine, à but non lucratif, avec une dimension internationale et qui œuvre dans le développement socioéconomique et durable. Le programme « Jeunes Leaders Marocains » vise à encadrer et à former les jeunes étudiants marocains de l'enseignement supérieur public et privé dans la création et la gestion de projets générateurs de revenus au profit des populations en situation de précarité.	https://jlmhome.wixsite.com/jlmhome
Jeune Chambre Internationale	Jeune Chambre Internationale est une association qui offre des opportunités de développement aux jeunes en leur permettant de créer des changements positifs. elles organisent des séances de formation et des concours en entrepreneuriat, de manière générale, et en entrepreneuriat social, en particulier. Créée en 1957, la JCI Maroc a pour mission, de contribuer au progrès de la communauté nationale en offrant aux jeunes marocains l'opportunité de développer leurs talents de leaders, leur responsabilité sociale, l'esprit d'entreprise et la solidarité nécessaires pour créer des changements positifs. La JCI existe dans 13 villes au Maroc à travers 18 OLMs (branches locales) et avec plus de 500 membres actifs, et ce, dans le but d'élargir sa présence dans le royaume et créer un impact positif auprès de ses communautés.	http://www.jcicasablanca.ma/jci-maroc/
Soleterre	Soleterre est une ONG qui a développé un programme de soutien aux entreprises sociales au Maroc, Elle fournit une assistance technique et financière aux projets à impact social. Au Maroc Soleterre est active principalement dans les régions de la Grand Casablanca, Fez, Marrakech, Rabat/Salé, Tanger et Agadir avec des programmes comme Programme « ENTREPRISE SOCIALE » qui vise l'accompagnement dans le processus de création d'entreprises de Services à impact sociale (renforcement des capacités locales à travers étude de marché, rédaction du business plan, start up	http://www.soleterremaroc.org/

	d'entreprise, networking et diffusion de l'activité de l'entreprise sociale, diffusion du concept d'entreprise sociale au Maroc). Assistance technique aux coopératives féminines et commercialisation des produits ; insertion des produits dans le circuit du commerce équitable international ; appui à entrepreneuriat à vocation nationale et transnationale.	
Réseau Entreprendre e Maroc	Le Réseau Entreprendre Maroc est une association marocaine de chefs d'entreprise expérimentés qui mettent leurs compétences au service des entrepreneurs. L'association a vu le jour en 2006 à l'initiative de chefs d'entreprise engagés dans l'accompagnement entrepreneurial, convaincus que pour créer des emplois, il faut créer des employeurs. En plus de son programme d'encadrement et de ses activités de réseautage, le Réseau Entreprendre offre également une aide financière (prêt d'honneur de 50.000 à 100.000 Dh).	https://www.reseau-entreprendre.org/maroc/
Injaz Al Maghrib	Injaz Al Maghrib est un organisme à but non lucratif qui propose des programmes de formation sur les compétences entrepreneuriales et programmes de pré-incubation aux étudiants. Il permet aux étudiants de démarrer leurs entreprises, de maîtriser les fondements de la finance et les prépare à faire face aux défis rencontrés sur le lieu de travail en fonction d'une approche d'apprentissage par la pratique. INJAZ Al Maghrib accompagne aussi des structures de l'économie sociale et solidaire à travers des programmes de formation visant le renforcement de leurs capacités managériales et organisationnelles.	http://injaz-morocco.org/
Le REMESS	Le Réseau Marocain de l'Economie Sociale et Solidaire (REMESS) est le premier réseau Marocain ouvert aux différentes composantes de l'économie sociale à savoir, les coopératives, les associations, les mutuelles, les fondations, les groupements d'intérêt économiques et les syndicats professionnels. Il est l'un des espaces publics où on peut partager un débat libre sur les questions des responsabilités sociales et sociétales dans les projets de développement. Il a été créé le 25 Février 2006 à partir d'un parterre de 24 associations agissant dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. La création du réseau a eu ses origines à partir des rencontres avec le Réseau Intercontinental pour la Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire (RIPESS)	http://www.remess.ma/remess.php

Tableau N°4 : Organisations à but non lucratif et ONG œuvrant dans l'ES au Maroc.

L'entrepreneuriat social est une activité qui, par définition, constitue un remède aux maux sociaux qui ne sont pas résolus de manière adéquate par l'État, la société civile, ou le marché²⁰⁰. Ainsi, on peut s'attendre à une présence accentuée de l'entrepreneuriat social dans les zones de précarité sociale (caractérisées par la pauvreté, la dégradation de l'environnement ou l'analphabétisme...), des défaillances de l'enseignement et des services sanitaires et sociaux (Lepoutre, Justo, Tersjen et Bosma, 2013²⁰¹). Au Maroc, l'intérêt que porte le gouvernement à la promotion de l'ESS ainsi que la multitude des organisations œuvrant dans le domaine de l'entrepreneuriat social, semblent témoigner de la grande importance que ce domaine est en train d'acquérir jour après jour.

Conclusion section 2

Les entreprises sociales marocaines adoptent des formes juridiques différentes et multiples, ce qui les caractérise avant tout est leur finalité sociale. Elles donnent une grande importance aux services à la collectivité (la région) à laquelle elles appartiennent. Dans cette perspective, ces entreprises adoptent généralement un entrepreneuriat collectif dans la mesure où elles dépendent de plusieurs parties prenantes institutionnelles (Collectivités locales, aides du CRI, subventions gouvernementales, etc.) qui jouent un rôle intrinsèque au niveau du développement et de l'évolution de l'ES. Ces parties prenantes peuvent, en effet, imposer leur vision quant à l'orientation, la stratégie et la mesure de performance.²⁰² Cependant, ce choix ne biaise-t-il pas sans le vouloir le développement de l'entreprise sociale au Maroc vers un modèle unique? Aussi, au niveau national, il semble y avoir un consensus sur l'importance de l'entrepreneuriat social comme remède à plusieurs maux de la société et comme un levier potentiel du développement de milieux défavorisés. Plusieurs intervenants tels que l'Etat et des organisations nationales et internationales s'efforcent à déployer leurs efforts afin de promouvoir l'entrepreneuriat social et d'instaurer une

²⁰⁰ Majdouline, I., et Elbaz, J. (2017). *Complexité et perception des effets socioéconomiques de l'entrepreneuriat social : cas des entreprises sociales au sud du maroc*. De Boeck Supérieur | « Projectics / Proyética / Projectique » 2017/2 n°17 | pages 41 à 62 ISSN 2031-9703 ISBN 9782807391314 Disponible en ligne sur : <https://www.cairn.info/vue-projectique-2017-2-page-41.htm>

²⁰¹ Lepoutre, J., Justo, R., Tersjen, S., Bosma, N. (2013). *Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study*, *Small Business Economics*, 40 :693–714.

²⁰² Majdouline, I., et Elbaz, J. (2017). *Complexité et perception des effets socioéconomiques de l'entrepreneuriat social : cas des entreprises sociales au sud du maroc*. De Boeck Supérieur | « Projectics / Proyética / Projectique » 2017/2 n°17 | pages 41 à 62 ISSN 2031-9703 ISBN 9782807391314 Disponible en ligne sur : <https://www.cairn.info/vue-projectique-2017-2-page-41.htm>

nouvelle culture de faire les affaires qui tient compte du milieu social et environnemental dans lequel elle se développe.

Section 3: défis, opportunités et perspectives de développement de l'entrepreneuriat social au Maroc.

Introduction section 3

Étant donnée cette importance accordée aux initiatives entrepreneuriales sociales marocaine de la part de l'État, des différentes organisations nationales et internationales, leur pérennité et leur durabilité deviennent primordiales. En effet, considérées comme une nouvelle manière de faire des affaires, les entreprises sociales marocaines sont aujourd'hui confrontées à de nombreux défis culturels et techniques. Dans plusieurs cas, la poursuite d'une double mission ne produit pas l'impact social désiré ou est confrontée à la mise en péril de la pérennité des organisations. Dans cette troisième section, nous allons essayer d'étaler les différents défis et difficultés auxquels les entreprises sociales marocaines font face. Nous allons aussi essayer d'aborder les opportunités existantes et les perspectives et voies de développement de ce champ dans notre pays.

3-1 Défis rencontrés par les entreprises sociales Marocaines:

Comme toutes les entreprises sociales, les entreprises sociales marocaines sont généralement confrontées à des défis majeurs qui entravent leur développement. Parmi ces défis, les plus généralement remarqués sont : la perception erronée de l'entreprise sociale, l'absence au Maroc d'un cadre juridique adéquat qui répond aux particularités de cette nouvelle forme d'entreprise et le manque de soutien financier, technique et de ressources humaines qualifiées.

- ❖ **Le manque de connaissance et le manque de compréhension du concept de entrepreneuriat social au Maroc** est l'un des principaux défis auxquels sont confrontées ces entreprises. En effet, il existe un besoin capital en recherches sur les entreprises sociales dans le contexte marocain pouvant suivre l'évolution remarquable de ce phénomène. En 2013, Social Enterprise UK²⁰³ a été mandaté pour conduire pour le compte du British Council Maroc en partenariat avec le Centre Marocain de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (MCISE) une étude permettant d'établir un rapport sur les niveaux et types d'activité de

²⁰³ <https://www.socialenterprise.org.uk/who-we-are/>

l'entreprise sociale au Maroc et son potentiel de développement. Cette étude avait pour objectif de définir les premiers stades de développement de l'entreprise sociale ainsi que son paysage au Maroc et a constitué la base pour les futures interventions et études réalisées par le British Council et ses partenaires dans le domaine de l'entrepreneuriat social. Elle constitue l'une des rares études menée au niveau national, qui s'intéressent à ce nouveau modèle d'entreprises. Les acteurs de l'économie sociale doivent travailler d'avantage pour convaincre du potentiel financier et social de leurs entreprises et même les coopératives qui représentent le modèle juridique le plus adopté par les acteurs de l'économie sociale au Maroc, ont toujours du mal à convaincre les autres acteurs de la viabilité de leur business modèle. Dans la mesure où le concept d'entreprise sociale n'est pas bien reconnu, il n'existe actuellement aucune politique visant spécifiquement les activités des entreprises sociales au Maroc²⁰⁴.

- ❖ **L'absence d'un cadre juridique** semble être un des défis majeurs rencontrés par les entreprises sociales Marocaines. En effet, un statut formel ou légal de l'entreprise sociale n'existe toujours pas au Maroc. Les entrepreneurs sociaux se voient dans l'obligation de choisir l'un des modèles juridiques disponibles et d'établir leurs entreprises sociales en tant que coopérative, association, auto entreprise ou autre modèle commercial tel que les SARL ou les SA. Cette absence de cadre juridique adéquat limite sans doute le développement de l'entreprise sociale marocaine. Les coopératives et les ONG étant les seules à pouvoir bénéficier de subventions et de soutien financier, souvent primordiales pour la réussite d'une entreprise sociale, le modèle associatif se révèle comme un modèle pas très pratique pour être adopté par une entreprise sociale comme il ne permet pas la répartition de bénéfices²⁰⁵, alors que le modèle coopératif oblige l'entreprise à avoir au moins cinq co-fondateurs²⁰⁶. Ce manque d'options juridiques viables rend donc difficile, dès le départ, le développement de l'entreprise sociale au Maroc. Il faut cependant souligner que de nouveaux dispositifs juridiques adaptés à ces organisations sont aujourd'hui disponibles dans le monde, notamment au Royaume-Uni, en Italie, aux États-Unis et en

²⁰⁴ British Council (2017). *Les entreprises sociales dans la région Tanger / tetouan / Al Houciema. Cartographie de la région Nord du Maroc*. Novembre 2017.

²⁰⁵ Loi n° 1-58-376 du 15 novembre 1958 régissant les associations au Maroc.

²⁰⁶ Loi n°112.12 régissant les coopératives au Maroc.

Corée du Sud (Triponel & Agapitova, 2017)²⁰⁷. En France, le gouvernement prend également des mesures pour réformer le statut juridique des entreprises afin de mieux rendre compte de la poursuite d'une mission sociale (Notat & Senard, 2018²⁰⁸).

- ❖ **L'accès à des fonds de financements** et fonds de démarrage, y compris les subventions et investissements remboursables est un défi pour toute nouvelle entreprise mais il l'est encore plus pour une entreprise sociale. Les difficultés de ce jeune mouvement à trouver des sources de financement appropriées restent un défi frustrant et non résolu. Les sources de financement et fonds disponibles pour les nouveaux projets sociaux restent très limités. Ces dernières années, les idées innovantes qui se sont révélées viables ont davantage accès au soutien international, car des capitaux non remboursables et des fonds de démarrage sont désormais disponibles, prenant comme exemple le concours lancé par British Council²⁰⁹ 'EntrepreNorth'²¹⁰ en 2017. Cet accès aux sources de financement reste cependant très difficile pour ce nouveau type d'organisations qui demeurent moins susceptibles d'obtenir un soutien financier et beaucoup s'appuient plus sur des fonds personnels ou un soutien familial pour les prêts.
- ❖ **Le manque de formation et de soutien technique:** Les entreprises sociales souffrent aussi du manque de formation et de soutien technique. Les coopératives étant la principale cible des services d'appui aux entreprises du secteur de l'économie sociale comme les services offerts par l'Office du développement de la coopération qui propose des formations, des informations et une assistance. Aussi, des programmes nationaux et internationaux, tels que l'INDH, ont été lancés pour soutenir les coopératives sur le plan financier et technique. Le manque de personnel qualifié et abordable est aussi l'un des défis récurrents auxquels les entreprises sociales font face. Cette situation est souvent accrue par le manque d'initiatives encourageant l'esprit d'entreprise, et le manque de

²⁰⁷ Triponel, A. & Agapitova, N. (2017), *Legal Frameworks for Social Enterprise: Lessons from a Comparative Study of Italy, Malaysia, South Korea, United Kingdom, and United States*, Washington, DC: World Bank Group. in <https://www.cairn.info/revue-management-2018-4-page-1278.htm>

²⁰⁸ Notat, N. & Senard J.D. (2018). *L'entreprise objet d'intérêt collectif*. Report to Ministres de la transition écologique et solidaire, de la justice, de l'économie et des finances du travail.

²⁰⁹ <https://www.britishcouncil.ma/en/social-entreprenorth-competition-questionnaire>

²¹⁰ Le concours Social EnterpreNorth est une composante du programme d'entreprise sociale du British Council financé par l'ambassade britannique pour soutenir les jeunes qui aspirent à avoir un impact positif sur les communautés de la région de Tanger Tétouan Al Hoceima, en récompensant des projets qui offrent des opportunités d'emploi et des solutions innovantes aux besoins sociaux, environnementaux et / ou culturels.

formations et de cursus universitaires pertinents. La rareté de structures d'incubation dédiées à ce genre d'initiatives freine l'essor du mouvement des entreprises sociales.

- ❖ **L'accès aux marchés et réseautage** : Accéder aux marchés, attirer des clients et trouver des partenariats constituent des défis pour n'importe quel type d'entreprise, lequel sont encore plus marqués pour les entreprises sociales qui comme les petites et très petites entreprises ont du mal à accéder aux marchés par rapport aux grandes entreprises. Les acteurs de l'économie sociale peuvent aujourd'hui être victimes de préjugés des secteurs public et privé. D'une part, les règles régissant l'attribution des marchés publics sont très difficiles à gérer pour des coopératives et petites entreprises. Et d'autre part, le secteur privé n'est pas encore prêt à accepter les coopératives et les acteurs de l'économie sociale comme fournisseurs et partenaires commerciaux crédibles. L'absence d'un réseau dédié d'entreprises sociales peut aussi constituer une contrainte importante au développement du mouvement de l'entrepreneuriat social au Maroc. En effet, il est nécessaire d'avoir une voix centralisée pour sensibiliser et faire du lobbying pour de nouveaux produits financiers.

Face à tous ces défis, les entreprises sociales courent le risque de dériver et de s'écarter de leur double objectif et se concentrer plutôt sur un seul, en particulier le souci financier au détriment de l'objectif social (Ben-Ner, 2002²¹¹, Christen & Drake, 2002²¹²; Grimes, Williams & Zhao, 2018²¹³). Face à ce risque de dérive, une question principale se pose: les entreprises sociales peuvent-elles réellement soutenir la poursuite commune d'objectifs sociaux et financiers au fil du temps et, si oui, comment? Il est essentiel de répondre à cette question non seulement parce que nous devons mieux comprendre les défis auxquels les entreprises sociales sont confrontées et comment elles peuvent les surmonter, mais aussi parce que cette recherche est importante d'abord pour les organisations qui poursuivent des objectifs sociaux et financiers et ensuite pour les

²¹¹ Ben-Ner, A. (2002). *The Shifting Boundaries of the Mixed Economy and the Future of the Non profit Sector*. Annals of Public and Cooperative Economics, 73(1), 5-40.

²¹² Christen, R.P. & Drake, D. (2002). *Commercialization: The New Reality of Microfinance*. In D. Drake & E. Rhyne (Eds.), *The Commercialization of Microfinance, Balancing Business and Development* (pp. 2-22). Bloomfield, CT: Kumarian Press.

²¹³ Grimes, M., Williams, T. & Zhao, E.Y. (2018). *Anchors Aweigh: The Sources, Variety, and challenges of Mission Drift*. Academy of Management Review, Advance online publication, doi.org/10.5465/amr.2017.0254.

consommateurs, les organisations à but lucratif et les gouvernements qui demandent de plus en plus aux entreprises de fournir une valeur sociale en plus du profit.

3-2 Avantage et Opportunités de développement de l'entrepreneuriat social au Maroc

Selon Diani. A (2015)²¹⁴, l'entrepreneuriat social prend tout son sens dans les pays en développement, où il s'avère judicieux de mettre en place une stratégie « réaliste » en matière de développement économique et social. Il convient de noter que le Maroc a annoncé en octobre 2018, la mise en place d'une commission ad hoc chargée d'élaborer le projet du nouveau modèle de développement du Maroc en s'appuyant sur les contributions des diverses institutions et compétences nationales. L'ES pourrait incarner une dimension d'innovation sociale dans ce nouveau modèle de développement comme il pourrait l'incarner dans le territoire où il se développe, ce dont le Maroc comme les autres pays en voie de développement ont besoin. Quels sont donc les avantages de l'ES et comment ce champ peut-il se développer au Maroc ?

❖ Les avantages de l'Entrepreneuriat social :

Les entreprises sociales accordent une attention particulière aux dynamiques sociales et interactionnelles. Elles ont tendance à baser leurs échanges avec les différentes parties prenantes sur les relations plutôt que sur la dynamique du marché. Elles sont par définition plus étroitement intégrées dans leurs communautés locales. Elles améliorent le bien-être des catégories marginalisées de citoyens en réduisant les retombées négatives de l'économie de marché. En effet, les effets sociaux négatifs liés à la pauvreté et à la marginalité peuvent être atténués par la capacité des entreprises sociales à résoudre les dilemmes sociaux à l'intérieur de leurs frontières sans recourir à des relations contractuelles imparfaites et souvent inutilisables (Borzaga, Depedri et Galera, 2012)²¹⁵.

Un autre avantage typique des entreprises sociales selon DEPEDRI (2010)²¹⁶ est leur capacité à réduire les inefficacités et les coûts de transaction avec les agents internes,

²¹⁴ Diani A. (2015). *L'entrepreneuriat social au Maroc: un champ dépassé par sa représentation*. Revue marocaine des coopératives Editée par l'Office du Développement de la Coopération (ODCO) N° 5.

²¹⁵ Borzaga, C., Depedri, S., Galera, G. (2012). *Interpreting social enterprises*, R.Admi., São Paulo, v.47, n.3, p.398-409, jul./ago/set.

²¹⁶ Depedri, S. (2010). *The competitive advantages of social enterprises*. In: BORZAGA, C.; BECCHETTI, L. *The economics of social responsibility*. London: Routledge.

des utilisateurs aux donateurs, des bénévoles aux travailleurs. Ces entreprises encouragent les comportements non intéressés et la coopération entre les pairs, ainsi que le partage des règles et des sanctions, qui sont des éléments fondamentaux pour la gestion des ressources communes de manière auto-organisée (OSTROM, 1994)²¹⁷. Les entraves habituelles à la performance organisationnelle et la réalisation des objectifs de l'organisation comme les préférences personnelles et les comportements opportunistes, sont considérablement réduites dans les entreprises sociales, à travers la mise en œuvre de processus organisationnels autogérés. Cependant, le principal avantage du comportement non opportuniste des entreprises sociales concerne la gestion de ses employés. Plusieurs études ont montré que trois caractéristiques caractérisent les entreprises sociales en matière de gestion des ressources humaines: 1- la capacité de sélectionner des employés altruistes et intrinsèquement motivés²¹⁸; 2- l'utilisation d'incitations autres que les avantages économiques standards; et 3- la présence de gestionnaires qui intériorisent le but social de l'organisation. Grâce à toutes ces relations améliorées avec leurs parties prenantes, les entreprises sociales semblent être gérées et conçues pour encourager l'innovation dans les domaines de l'organisation et de la production, lorsqu'il s'agit de nouveaux services et de nouvelles solutions organisationnelles.

Enfin, il faut mentionner que les entreprises sociales permettent non seulement de meilleures relations avec leurs parties prenantes, mais aussi de tirer parti des effets du bien-être par leur activité productive. Selon TORTIA (2010)²¹⁹, les mécanismes d'allocation et de répartition des entreprises sociales sont uniques et bien adaptés à l'augmentation de la production de biens socialement bénéfiques et à la réduction de la pauvreté. De plus, elles semblent produire des niveaux plus élevés d'externalités positives: elles augmentent le bien-être local, améliorent la production de capital social et résolvent les problèmes de marginalisation.

²¹⁷ Ostrom, E. (nd). *Institutional analysis, design principles and threats to sustainable community governance and management of commons*. In: Pomeroy, R.S. (1994). *Community management and common property of coastal fisheries in Asia and the Pacific: concepts, methods and experiences*. Manila, Philippines: International Center for Living Aquatic Resources Management. p.34-50.

²¹⁸ Pour attirer des personnes intrinsèquement motivées et intéressées par la dimension sociale de l'emploi, les entreprises sociales tendent d'abord à offrir des salaires inférieurs à ceux du marché, ce qui exclut les candidatures de salariés et de cadres indifférents, ne faisant appel qu'à des personnes dévouées.

²¹⁹ Tortia, E.C (nd). *The impact of social enterprises on output, employment, and welfare*. In: Becchetti, L.; Borzaga, C. (2010). *The economics of social responsibility. The world of social enterprises*. London: Routledge, 2010. p.15-33.

Concernant le développement économique et social local, les entreprises sociales contribuent à améliorer le niveau d'emploi en offrant également du travail aux personnes défavorisées sur le marché du travail. En ce qui concerne le capital social, les entreprises sociales encouragent le travail bénévole, favorisent la diffusion des connaissances et des normes sociales au sein de la communauté, favorisent la confiance et la coopération et renforcent les relations et la cohésion sociale.

❖ Perspectives de Développement de l'entrepreneuriat social au Maroc

Les initiatives de renforcement des capacités, l'adaptation du cadre juridique, les mesures d'autonomisation, l'accès au financement et les campagnes de sensibilisation et de vulgarisation sont les éléments clés pour le développement des entreprises sociales Marocaines.

Renforcement des capacités : les praticiens expérimentés sont encouragés à transmettre leurs connaissances aux futurs entrepreneurs et à leur permettre d'apprendre par la pratique plutôt que par la théorie. Il est important de se demander qui est actuellement en train de renforcer les capacités des entreprises sociales (ou des PME traditionnelles) au niveau national, comment peuvent-elles le faire mieux et ce qui peut être fait pour les aider. Le rôle des autorités gouvernementales est primordial ici. L'écosystème de l'entreprise sociale nécessite un leadership entreprenant et ses partisans devraient inviter très tôt les décideurs politiques à voir les entreprises sociales en action. Aussi et afin de renforcer le mouvement de l'Entrepreneuriat social, la coordination du secteur est également importante. Il doit y avoir une organisation pour unir le secteur et répondre aux questions des parties intéressées.

La nécessité d'un statut juridique adapté, permettant d'encadrer la spécificité des missions des entreprises sociales qui allient lucrativité et poursuite d'objectifs sociaux est un élément clé de développement de ce secteur au Maroc. Le statut coopératif, même dans sa version améliorée par la nouvelle loi, et encore moins le statut associatif ne permettent pas d'encadrer toute la richesse des projets d'entreprises sociales. S'agissant des statuts de l'entreprise privée (SA, SARL...), la fiscalité et la gouvernance sont les deux dimensions majeures qui les rendent peu pertinents pour l'entrepreneuriat social. Il y a donc nécessité d'un cadre juridique spécifique pour l'entreprise sociale.

Mesures d'autonomisation : Le secteur peut parfois avoir besoin de parler davantage de l'aspect économique des choses et des économies potentielles que les entreprises sociales peuvent générer. On convient que les entreprises sociales sont les mieux placées pour fournir des solutions comme elles s'appuient sur les modèles de meilleures pratiques du secteur public, du secteur privé et des ONG. Les parties prenantes marocaines devraient d'abord réfléchir aux besoins de l'écosystème et à ce qu'ils s'attendent à gagner du secteur des entreprises sociales. Le model marocain d'ES doit être un model adapté aux réalités du contexte marocain et non un model importé.

L'accès au financement : Plusieurs questions peuvent se poser ici: Faut-il que les entreprises sociales fonctionnent comme des entreprises commerciales afin d'attirer les investissements du secteur privé? Peut-on penser à des outils de financements destinés uniquement aux entreprises sociales ? Comment faciliter l'accès de ces structures à des financements adéquats. Le développement des entreprises sociales au Maroc et leur pérennités sont tributaires des financements disponibles que ces structures peuvent décrocher. Sans ces financements, l'objectif social de l'entreprise sera surement abandonné afin de garantir la survie de l'entreprise.

Campagnes de sensibilisation : Au Maroc, ce champ en émergence est dépassé par la représentation qu'on en fait (Diani, 2015)²²⁰. Récemment, on parle beaucoup de l'entrepreneuriat social et de « ses vertus », mais peu connaissent réellement ce qu'il recèle, ses caractéristiques propres et ses spécificités. Le terrain reste peu investi par les chercheurs et les initiatives réussies d'entrepreneuriat social sont méconnues. Des recherches supplémentaires dans le secteur sont donc nécessaires, en s'appuyant sur les efforts déployés par différents acteurs de l'Entrepreneuriat social afin d'évaluer le paysage actuel de l'entreprise sociale Marocaine. La question qui se pose ici est comment éduquer et promouvoir les entreprises sociales Marocaines?

Une autre voie de développement est le fait de s'inspirer des expériences internationales réussies surtout quand il s'agit d'expériences ayant lieux dans des pays en voie de développement dont les réalités économiques et sociales sont plus au moins similaires de celles marocaines. L'expérience de la Thaïlande est un bon exemple. Cependant, les ONG, les praticiens, les politiciens et les institutions qui forment l'écosystème marocain

²²⁰ Diani A. (2015). *L'entrepreneuriat social au Maroc: un champ dépassé par sa représentation*. Revue marocaine des coopératives Editée par l'Office du Développement de la Coopération (ODCO) N° 5.

de l'ES doivent être tous impliqués dans toute réflexion sur le développement de cette nouvelle façon de faire des affaires afin que ce développement puisse répondre aux besoins et ambitions locaux plutôt que d'être conduit par des programmes externes. Cette réflexion est nécessaire puisqu'il n'y a pas de schéma ou de recette universelle pour le développement de l'entreprise sociale, mais les expériences de chacun peuvent être utilisées pour guider le travail des autres.

Conclusion section 3

Les entreprises sociales marocaines sont confrontées à plusieurs défis à savoir , le manque de connaissance et le manque de compréhension du concept de entrepreneuriat social, l'absence d'un cadre juridique adéquat favorisant le reconnaissance des initiatives entrepreneuriales à objectif social, l'accès aux fonds de financements, le manque de formation et de soutien technique et les difficultés relatives à l'accès aux marchés et au réseautage. Toutes ces contraintes rendent difficile le suivi d'un double objectif pour ces entreprises et augmente le risque de leurs derive. Face à ces défis, une stratégie de développement du secteur s'avère nécessaire. Les initiatives de renforcement des capacités, l'adaptation du cadre juridique, les mesures d'autonomisation, l'accès au financement et les campagnes de sensibilisation et de vulgarisation sont les éléments clés à prendre en considération.

Conclusion chapitre 2 :

Les entreprises sociales visent à atteindre différents objectifs sociaux. Parmi les objectifs les plus communs, on retrouve : l'amélioration des conditions de vie d'une communauté, l'amélioration du statut de la femme et le droit à l'éducation et la formation. Au Maroc, les entreprises sociales donnent une grande importance aux services à la collectivité (la région) à laquelle elles appartiennent. Dans cette perspective, ces entreprises adoptent généralement un entrepreneuriat collectif. En effet, le secteur de l'artisanat est celui qui attire le plus d'entrepreneurs sociaux en raison de la prédominance du secteur des coopératives.

Les entreprises sociales marocaines dépendent aussi de plusieurs parties prenantes institutionnelles (Collectivités locales, aides du CRI, subventions gouvernementales, etc.) qui jouent un rôle intrinsèque au niveau du développement et de l'évolution de l'ES. Ces parties prenantes peuvent, en effet, imposer leur vision quant à l'orientation,

la stratégie et la mesure de performance.²²¹ Les entreprises sociales marocaines font face aussi à plusieurs défis qui entravent leur développement comme la perception erronée de l'entreprise sociale, l'absence au Maroc d'un cadre juridique adéquat qui répond aux particularités de cette nouvelle forme d'entreprise et le manque de soutien financier, technique et de ressources humaines qualifiées, etc. Ces contraintes peuvent être atténuées si une stratégie de développement de l'entrepreneuriat social est mise en œuvre. Les initiatives de renforcement des capacités, l'adaptation du cadre juridique, les mesures d'autonomisation, faciliter l'accès au financement et les campagnes de sensibilisation et de vulgarisation sont les éléments clés à intégrer dans cette stratégie pour le développement des entreprises sociales Marocaines.

Le secteur a également besoin de plateformes et de hubs qui seront des lieux d'échange d'idées et de pratiques pour les entrepreneurs sociaux et les partisans de l'entrepreneuriat social. Ces plateformes peuvent aussi devenir un espace de débat pour les différentes parties prenantes. A l'issue de ces débats les parties prenantes arriveront à des consensus qui auront un impact sur le devenir de l'entreprise sociale. Il importe de signaler aussi qu'il existe une tendance naturelle d'évolution de « l'associatif pur » basé sur les dons et les subventions vers un entrepreneuriat social autosuffisant et pérenne. Aujourd'hui, une nouvelle conception de l'entrepreneuriat social **centrée sur la personne à l'origine de l'initiative est en train de prendre de la place.** L'entrepreneur social est en effet le principal acteur de l'entrepreneuriat social qu'il soit collectif ou individuel. Un entrepreneur social est la personne qui conçoit et met en œuvre une intervention, un produit ou un service qui améliore le bien-être des individus et des populations marginalisés.

²²¹ Majdouline, I., et Elbaz, J. (2017). *Complexité et perception des effets socioéconomiques de l'entrepreneuriat social : cas des entreprises sociales au sud du maroc*. De Boeck Supérieur | « Projectics / Proyéctica / Projectique » 2017/2 n°17 | pages 41 à 62 ISSN 2031-9703 ISBN 9782807391314 Disponible en ligne sur : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-41.htm>

Chapitre 3 :

l'Entrepreneur social

Introduction chapitre 3:

Il existe un consensus dans la littérature sur l'importance de l'entrepreneuriat pour le développement socio-économique en général, à la fois par le biais du développement des petites entreprises et la création de nouvelles entreprises (Del Giudice et al. 2019)²²². Pour les pays en voie de développement plus particulièrement, l'esprit d'entreprise est devenu un moteur de progrès économique, de création d'emplois et d'ajustement social. Aussi, la plupart des débats sur l'entrepreneuriat se concentrent sur l'importance de l'entrepreneur en tant que facteur dominant déterminant si une entreprise commerciale va réussir ou pas. Alors que l'entrepreneur est généralement vu comme un individu preneur de risque, une équipe ou même une organisation dynamique, les chercheurs ont souligné au fil du temps, une série de caractéristiques spécifiques définissant l'entrepreneur. Ces caractéristiques vont de la motivation, des traits personnels, de la situation de l'entrepreneur et même parfois de l'hérédité de l'entrepreneur (Storey, 1994²²³), à l'innovation, la prise de risque et la pro-activité (Covin and Slevin, 1986²²⁴, 1988²²⁵; Miller, 1983²²⁶).

Un entrepreneur est toujours à la recherche de nouvelles possibilités qui se trouvent non seulement dans les entreprises traditionnelles où le profit est l'objectif le plus important, mais aussi dans le secteur à but non lucratif. On parle ici d'entrepreneurs sociaux, ceux qui sont à la recherche de changements positifs à long terme en inventant des solutions pour résoudre les problèmes sociaux. Il faut noter que sur le plan conceptuel²²⁷, il existe des divergences liées aux approches concernant l'Entrepreneuriat Social ; alors que le modèle européen est axé sur l'entreprise sociale et distingué par une approche collective

²²² Del Giudice, M., Garcia-Perez, A., Scuotio, V. and Orlando, B. (2019). *Are social enterprises technological innovative? A quantitative analysis on social entrepreneurs in emerging countries*, Technological Forecasting & Social Change 148 (2019) 119704.

²²³ Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge, London.

²²⁴ Covin, J.G., Slevin, D.P., (1986). *The development and testing of an organization-level entrepreneurship scale*. In: Ronstadt, R., Hornaday, J.A., Vesper, K.H. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA, Babson College.

²²⁵ Covin, J.G., Slevin, D.P., (1988). *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*. J. Manag. Stud. 25 (3), 217–259.

²²⁶ Miller, D., (1983). *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*. Manag. Sci. 29 (7), 770–791.

²²⁷ Majdouline, I., et Elbaz, J. (2017). *Complexité et perception des effets socioéconomiques de l'entrepreneuriat social : cas des entreprises sociales au sud du maroc*. De Boeck Supérieur | « Projectics / Proyéctica / Projectique » 2017/2 n°17 | pages 41 à 62 ISSN 2031-9703 ISBN 9782807391314 Disponible en ligne sur : <https://www.cairn.info/vue-projectique-2017-2-page-41.htm>

proche de la perspective d'économie sociale et solidaire (Fayolle et Matlay, 2010²²⁸ ; Bacq et Janssen, 2011), la vision américaine met en exergue plutôt l'entrepreneur social (principal objet de notre recherche), innovant, qui développe des activités marchandes mises au service d'une mission sociale (Dees et Anderson, 2006²²⁹ ; Bornstein, 2004²³⁰ ; Short, Muss et Lumpkin, 2009²³¹). Il convient aussi de souligner que c'est aux États-Unis que l'idée et la pratique sont très développées au point de vue identitaire (Fontan et al. 2010)²³². Les termes « entrepreneur social » et « entreprise sociale » font partie du langage courant, il existe une identité claire du sens donné à ces notions et tout un système d'action appuie le développement de l'entreprise sociale et de leaders sociaux.

Ces personnes qui comprennent les problèmes fondamentaux et ont une vision claire de la façon de les résoudre, qui sont capables de former une équipe et osent expérimenter et se soucier de la solution des problèmes sociaux plus que de leur profit personnel, sont nécessaires (Bornstein et Davis, 2010²³³). En effet, ils travaillent pour le bien-être de la société en résolvant les problèmes sociaux par des moyens non conventionnels, créatifs, innovants, efficaces et durables. Les entrepreneurs sociaux envisagent les possibilités que les autres ne remarquent pas et mettent en œuvre leurs idées sans se soucier des obstacles, leur principale particularité est d'être à la recherche d'objectifs sociaux et la création de valeur (Peredo et McLean, 2006²³⁴). Comme le souligne Bornstein (2007)²³⁵, les entrepreneurs sociaux font avancer les changements systémiques dans la société: ils changent les modèles de comportement des gens et leur compréhension. En effet, selon Light (2009), les entrepreneurs sociaux essaient non seulement de trouver des solutions aux problèmes de la société, mais espèrent aussi pouvoir éliminer ces

²²⁸ Fayolle, A.; Matlay, H, (2010). *Handbook of research on social entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010. p.57-87.

²²⁹ Dees, J. G., Anderson, B.B. (2006), *Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought*. Research on Social Entrepreneurship, vol.1, no 3, pp.39-66.

²³⁰ Bornstein, D. (2004), *How to change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press.

²³¹ Short, J.-C., Moss, T. W., Lumpkin, G.T. (2009). *Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities*. Strategic entrepreneurship Journal, 3, 161-194.

²³² Fontan, J.-M., Allard, J., Bertrand-Dansereau, A. et Demers, J. (2008). *Becoming a Social Entrepreneur in Canada. Enquête auprès d'entrepreneurs sociaux*. Cahiers occasionnels, Centre canadien de recherche partenariale en économie sociale, n02, juin..

²³³ Bornstein, D., Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: what everyone needs to know*. Oxford: Oxford University Press.

²³⁴ Peredo, A.M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. Peredo, A.M., & McLean, M. (2006). *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*. Journal of World Business, 41, 56-65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>

²³⁵ Bornstein, D. (2007). *How to Change the World*. Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. Oxford University Press.

problèmes dans leur ensemble. Ils exercent la destruction créative afin de changer la société. Aussi Noruzi, Westover et Rahimi (2010)²³⁶ confirment que les entrepreneurs sociaux ne devraient pas toujours être des individus, ils peuvent représenter de petits groupes, des équipes, des organisations et même des communautés afin de mettre en œuvre d'importants changements sociaux. Ce sont des innovateurs sociaux qui créent et mettent en œuvre des idées efficaces pour améliorer la vie des gens dans les villes, les pays et parfois dans le monde ; ils n'acceptent pas les réponses négatives et ils créent des environnements plus humains (Bornstein 2007)²³⁷. Ces initiatives conduites par des acteurs dits « entrepreneurs sociaux » se sont focalisées sur l'identification d'opportunités de réponse à des besoins spécifiques; sociaux ou environnementaux et sur la concrétisation de ces opportunités par la mise en œuvre de solutions entrepreneuriales appropriées (Diani .A. 2015).

Il convient aussi de noter que plusieurs chercheurs ont examiné le phénomène de l'entrepreneuriat social: Bornstein (2007), Bornstein et Davis (2010), Gilmore, Gallagher et O'Dwyer (2011)²³⁸, Light (2009)²³⁹, Mair et Marti (2006)²⁴⁰, Noruzi, Westover et Rahimi (2010)²⁴¹, Peredo et McLean (2006)²⁴², Thompson (2002)²⁴³, Weerawardena et Mort (2006)²⁴⁴, Williams et K'nife (2011)²⁴⁵. L'entrepreneuriat social en tant que processus est aussi analysé par Bessant et Tidd, (2011)²⁴⁶, Shaw et Carter

²³⁶ Noruzi, M.R., Westover, J.H., & Rahimi, G.R. (2010). *An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era*. Asian Social Science, 6, (6), 3-10.

²³⁷ Bornstein, D. (2007). *How to Change the World*. Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. Oxford University Press.

²³⁸ Gilmore, A., Gallagher, D., & O'Dwyer, M. (2011). *Is Social Entrepreneurship an Untapped Marketing Resource? A Commentary on its Potential for Small Sports Clubs*. Journal of Small business and Entrepreneurship, 24, (1), 11-15.

²³⁹ Light, P.C. (2009). *Social Entrepreneurship Revisited*. Stanford Social Innovation Review, Summer, 21-23.

²⁴⁰ Mair, J., & Marti, I. (2006). *Social entrepreneurship reseach: A source of explanation, prediction, and delight*. Journal of World Business, 41, 36-44. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>.

²⁴¹ Noruzi, M.R., Westover, J.H., & Rahimi, G.R. (2010). *An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era*. Asian Social Science, 6, (6), 3-10.

²⁴² Peredo, A.M., & McLean, M. (2006). *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*. Journal of World Business, 41, 56-65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>

²⁴³ Thompson, J.L. (2002). *The world of social entrepreneur*. The International Journal of Public Sector Management, 5, (15), 412-431. <http://dx.doi.org/10.1108/09513550210435746>

²⁴⁴ Weerawardena, J., & Mort, G.S. (2006). *Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model*. Journal of World Business, 41, 21-35. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>

²⁴⁵ Williams, D.A., & K'nife, K.A.K. (2011). *The dark side of social entrepreneurship*. Proceedings of the Academy of Entrepreneurship, 17, (1), 67-72.

²⁴⁶ Bessant, J., & Tidd, J. (2011). *Innovation and Entrepreneurship*. Chichester: Wiley.

(2007)²⁴⁷. Cependant, il y a un énorme manque de concentration de la recherche sur les entrepreneurs sociaux. Ce manque est une des principales raisons qui nous pousse à se concentrer particulièrement sur les entrepreneurs sociaux dans cette recherche. Ce sont eux qui apportent des changements sociaux, notamment à travers l'identification de nouveaux besoins dans la société et la prestation de nouveaux services à vocation sociale. Qui sont alors les entrepreneurs sociaux et comment peuvent ils être différents (section 1) ? Comment peut-on les identifier (section 2) ? et quels sont les différents types d'entrepreneurs sociaux identifiés par la littérature (section 3)? Telles sont les questions auxquelles nous essaierons de répondre dans ce chapitre dédié à l'étude de l'entrepreneur social.

²⁴⁷ Shaw, E., & Carter, S. (2007). *Social Entrepreneurship. Teoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 3, (14), 418-434. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000710773529>

Section 1 : l'entrepreneur social : Un essai de définition

Les entrepreneurs sociaux peuvent être décrits à la fois comme un produit et un moteur de l'innovation sociale. Ils ont un rôle important à jouer dans le changement social et économique, car ils défient et perturbent les institutions et les structures à tous les niveaux en offrant des solutions aux problèmes sociaux et environnementaux, auxquels d'autres acteurs ne peuvent pas ou choisissent de ne pas faire face. Les entrepreneurs sociaux constituent un groupe hétérogène qui dépend des différents contextes dans lesquels ils opèrent, leurs intérêts, leurs objectifs, leurs parcours de vie et leurs différents niveaux d'éducation. Comment peut-on définir un entrepreneur social ? Il existe différentes définitions liées au développement de cette notion depuis son apparition, mais Il y a –t-il des limites à ces définitions et peut on adopter une définition plus large et unifiée de l'entrepreneur social ?

1-1- L'entrepreneur social: Principales Définitions

On pense que William Drayton a inventé le terme «entrepreneur social» il y a plusieurs décennies (Davis, 2002²⁴⁸). En effet, Drayton est largement reconnu pour avoir créé la première organisation au monde à promouvoir la profession d'entrepreneuriat social à savoir : « Ashoka: Innovators for the Public ». IL a reconnu que les entrepreneurs sociaux ont le même tempérament de base que leurs pairs entrepreneurs traditionnels créateurs d'industrie, mais ils utilisent plutôt leurs talents pour résoudre des problèmes sociaux à l'échelle de la société. L'essence, cependant, est la même. Les deux types d'entrepreneurs reconnaissent «lorsqu'une partie de la société est bloquée et offrent de nouvelles façons de la débloquer» (Drayton, 2002²⁴⁹). Toujours selon Drayton, chaque type d'entrepreneur envisage un changement systémique qui lui permettra de faire basculer toute la société sur cette nouvelle voie, puis persiste et persiste jusqu'à ce que le travail soit fait (Drayton, 2002). Les entrepreneurs sociaux sont donc soucieux de reconfigurer les ressources afin d'atteindre plutôt des objectifs sociaux spécifiques, et leur succès est mesuré par l'ampleur dans laquelle ils parviennent à la «transformation sociale» (Pearce, 2003²⁵⁰; Alvord, Brown, & Letts, 2004²⁵¹). Les entrepreneurs sociaux

²⁴⁸ Davis, S. (2002). *Social entrepreneurship: Towards an entrepreneurial culture for social and economic development*. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=978868

²⁴⁹ Drayton, W. (2002). *The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business*. California Management Review, 44(3), 120-132.

²⁵⁰ Pearce, C. (2003). *Social enterprise in anytown*. London, UK: Calouste Gulbenkian Foundation.

sont innovants et souhaitent créer quelque chose de précieux pour la communauté. Ils introduisent de nouveaux moyens de faire les choses (Lyon and Owen, 2019²⁵²) et bien qu'ils puissent développer des entreprises commerciales pour financer leurs activités, il est aussi possible qu'ils dépendent de la philanthropie ou de subventions gouvernementales pour réaliser leurs missions sociales. (Tracey & Phillips, 2007²⁵³).

Tenant compte de toutes ces différentes caractéristiques et écoles de pensée, comment peut on alors définir un entrepreneur social ? Pour commencer, nous étalerons l'historique des premières principales définitions des entrepreneurs sociaux dans la littérature et pour cela, nous nous baserons sur le travail de Light et Wagner (2005)²⁵⁴ qui ont recueilli les principales définitions données aux entrepreneurs sociaux au fil des années. En effet et pour commencer ; en 1986, Dennis R. Young²⁵⁵ a distingué l'entrepreneur sans but lucratif du gestionnaire ordinaire comme celui qui «est engagé dans l'innovation dans son rôle administratif ou organisationnel plutôt que de s'engager simplement dans des pratiques de gestion coutumières ou dans la prise de décision ordinaire. Ainsi, les entrepreneurs sont les innovateurs qui ont trouvé de nouvelles organisations, développent et mettent en œuvre de nouveaux programmes et méthodes, organisent et développent de nouveaux services et réorientent les activités des organisations défaillantes. »²⁵⁶.

Cinq ans plus tard, en 1991, Sandra Waddock et James E.²⁵⁷ Post ont fait avancer le domaine avec une définition plus stricte des entrepreneurs en tant que dirigeants du secteur privé «qui jouent un rôle essentiel en provoquant des «changements

²⁵¹ Alvord, S., Brown, L., & Letts, C. (2004). *Social entrepreneurship and societal transformation*. Journal of Applied Behavioral Science, 40(3), 260-282.

²⁵² Lyon, F., Owen, R., 2019. *Financing social enterprises and the demand for social investment*. Strateg. Chang. 28, 47–57.

²⁵³ Tracey, P., & Phillips, N. (2007). *The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education*. Academy of Management Learning & Education, 6(2), 264-271.

²⁵⁴ Light P.C., Wagner, R.F. (2005). *Searching for social entrepreneurs: who they might be, where they might be found, what they do*. School of Public Service New York University. Paper prepared for presentation at the annual meetings of the Association for Research on Nonprofit and Voluntary Associations, November 17-18, 2005.

²⁵⁵ Young, Dennis R. (1986). *Entrepreneurship and the Behavior of Nonprofit Organizations: Elements of a Theory*. in S. Rose-Ackerman, *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*, New York: Oxford University Press.

²⁵⁶ Light P.C., Wagner, R.F. (2005). *Searching for social entrepreneurs: who they might be, where they might be found, what they do*. School of Public Service New York University. Paper prepared for presentation at the annual meetings of the Association for Research on Nonprofit and Voluntary Associations, November 17-18, 2005.

²⁵⁷ Waddock, Sandra and James E. Post. (1991). "Social Entrepreneurs and Catalytic Change." Public Administration Review, 51:5, 393-401.

catalytiques» dans l'agenda du secteur public et la perception de certains problèmes sociaux". Ces même auteurs ont fait valoir qu'il existe trois caractéristiques essentielles pour les entrepreneurs sociaux prospères: Premièrement, le problème social est caractérisé par une complexité extrême, que l'entrepreneur social est en mesure de relier à une «vision» qui a le potentiel de remodeler les attitudes du public lors de sa mise en œuvre. Deuxièmement, l'entrepreneur social est un individu doté d'une crédibilité personnelle importante, qu'il utilise pour exploiter des ressources critiques et pour construire le réseau nécessaire à son activité. Troisièmement, l'entrepreneur social génère l'engagement des adeptes envers le projet en le formulant en termes de valeurs sociales importantes, plutôt qu'en termes purement économiques, ce qui se traduit par un sentiment de finalité collective chez l'entrepreneur social et ceux qui se joignent à son effort.

Le domaine a considérablement progressé depuis ces premières contributions, en grande partie grâce aux études de cas d'entrepreneurs sociaux ayant réussi. En 2001 en effet, John Thompson, Geoff Alvy et Ann Lees²⁵⁸ ont défini le terme comme une forme d'entrepreneuriat en faisant valoir que «les traits et les comportements des entrepreneurs sociaux prospères reflètent étroitement les caractéristiques des entrepreneurs traditionnels, mais nécessitent une dose supplémentaire d'idées visionnaires, de compétences en leadership et un engagement à aider les autres ». En tant que tels, les entrepreneurs sociaux sont «des personnes qui réalisent qu'il existe une opportunité de satisfaire un besoin que l'État ne va pas ou ne peut pas satisfaire, et qui rassemblent les ressources nécessaires (généralement des personnes, souvent des bénévoles, de l'argent et des locaux) pour «faire une différence».

Un an plus tard, Thompson (2002) a élargi sa définition des entrepreneurs sociaux pour inclure «les personnes ayant les qualités et les comportements que nous associons à l'entrepreneur d'affaires mais qui opèrent dans la communauté et sont plus soucieuses de prendre soin et d'aider que de gagner de l'argent ». L'auteur a trouvé des différences significatives entre les activités impliquant une «créativité exceptionnelle et impact» et celles impliquant «moins d'ambition et peu de véritable entrepreneuriat», augmentant ainsi la liste croissante des traits et des comportements qui sont essentiels pour définir les entrepreneurs sociaux de leurs pairs non entrepreneuriaux.

²⁵⁸ Thompson, J. et al. (2000)). *Social Entrepreneurship – A New Look at the People and Potential*. Management Decision, 38:5, 328-338.

En 2004, Sarah Alvord, David Brown et Christine Letts²⁵⁹ ont puisé dans un échantillon de sept organisations bien établies pour définir les entrepreneurs sociaux d'une manière entièrement différente, en tant que catalyseurs de la transformation sociale. Ce travail exploratoire a suggéré que les leaders d'entreprises sociales réussies ont besoin de deux types de compétences essentielles: la capacité de relier les différentes communautés de parties prenantes et des compétences d'adaptation à long terme en fonction de l'évolution des circonstances. Selon ces mêmes auteurs, la plupart des organisations dans leur petit échantillon de cas étaient dirigées par des individus ou des groupes ayant «des antécédents et des expériences qui leur ont permis de nouer des liens efficaces avec des acteurs très divers».

Enfin, Lynn Barendsen et Howard Gardner (2004)²⁶⁰ se demandent si l'entrepreneur social est un nouveau type de leader. Ils suggèrent que les entrepreneurs sont à la fois similaires et différents de leurs pairs. «Comme beaucoup d'entre nous, les entrepreneurs sociaux ont des croyances profondément enracinées, et comme beaucoup d'entre nous, ces croyances se forment tôt. Les entrepreneurs sociaux sont cependant exceptionnels dans ce qu'ils croient et comment leurs croyances sont nées ». Barendsen et Gardner soulignent la notion selon laquelle les entrepreneurs sociaux sont inhabituels «en raison de leurs histoires personnelles convaincantes, de leur profil de croyances distinctif et de leurs réalisations impressionnantes face aux obstacles».

D'autres définitions de l'entrepreneur social aussi très enrichissantes sont celles données par les grandes fondations dont l'objectif principal est de promouvoir l'entrepreneuriat social dans le monde, notamment la Fondation Skoll²⁶¹ et la fondation Schwab²⁶² et Ashoka²⁶³. En effet, la fondation Skoll définit les entrepreneurs sociaux comme «les agents de changement pour la société, saisissant les opportunités manquées par les autres et améliorant les systèmes, inventant de nouvelles approches et créant des solutions durables pour changer la société pour le mieux». À son tour, la Fondation Schwab définit un entrepreneur social comme un différent type de leader qui «identifie et applique des solutions pratiques aux problèmes sociaux en combinant l'innovation,

²⁵⁹ Alvord, S., Brown, L., & Letts, C. (2004). *Social entrepreneurship and societal transformation*. Journal of Applied Behavioral Science, 40(3), 260-282.

²⁶⁰ Barendsen, L., Gardner, H. (2004). *Is the social entrepreneur a new type of leader?* Leader to Leader. San Francisco Vol. 2004, N° 34, 43-50.

²⁶¹ <https://skoll.org/>

²⁶² <https://www.schwabfound.org/>

²⁶³ <https://www.ashoka.org/en>

l'ingéniosité et les opportunités». Ashoka society définit quant à elle les entrepreneurs sociaux comme des individus ayant «la vision engagée et la détermination inépuisable de persister jusqu'à ce qu'ils aient transformé tout un système», des individus qui «dépassent le problème immédiat pour changer fondamentalement les communautés, les sociétés et le monde». Ces définitions célèbrent principalement des idées qui adoptent l'innovation, montrent l'ingéniosité et démontrent un engagement envers la croissance et un impact généralisé. Le tableau ci-dessous présente quelques définitions et descriptions clés de l'entrepreneuriat social ou des entrepreneurs sociaux que l'on trouve dans la littérature et identifiées par Zahra, S. et al. (2009). Ces définitions visent l'identification des caractéristiques de l'entrepreneur social.

Source	Définition
Thake et Zadek (1997) ²⁶⁴	Les entrepreneurs sociaux sont animés par un désir de justice sociale. Ils recherchent un lien direct entre leurs actions et une amélioration de la qualité de vie des personnes avec lesquelles ils travaillent et de ceux qu'ils cherchent à servir. Ils visent à produire des solutions durables sur les plans financier, organisationnel, social et environnemental.
Dees (1998) ²⁶⁵	Les entrepreneurs sociaux jouent le rôle d'agents de changement dans le secteur social et ce en: 1) adoptant une mission de création et de maintien de la valeur sociale (pas seulement de la valeur privée), 2) reconnaissant et recherchant sans relâche de nouvelles opportunités pour servir cette mission, 3) s'engageant dans un processus d'innovation continue, d'adaptation et d'apprentissage, 4) Agissant avec audace sans être limité par les ressources actuellement en main, et 5) Faisant preuve d'une responsabilisation accrue envers les groupes desservis et les résultats créés.

²⁶⁴ Thake, S., Zadek, S., (1997). *Practical people, noble causes. How to support community based social entrepreneurs*. New Economic Foundation.

²⁶⁵ Dees, G. (1998), *Enterprising nonprofits*, Harvard Business Review, vol. 76, no 1, p. 55-65.

Reis (1999) ²⁶⁶ (Kellogg Foundation)	Les entrepreneurs sociaux créent de la valeur sociale grâce à l'innovation et à la mobilisation de ressources financières ... pour le développement social, économique et communautaire.
Brinkerhoff (2001) ²⁶⁷	des individus qui recherchent constamment de nouvelles façons de servir leurs circonscriptions et d'ajouter de la valeur aux services existants.
Drayton (2002) ²⁶⁸	L'entrepreneur social est un agent de changement majeur, dont les valeurs fondamentales sont centrées sur l'identification, la résolution et la résolution des problèmes de société.
Alford et al. (2004) ²⁶⁹	L'entrepreneur social crée des solutions innovantes aux problèmes sociaux immédiats et mobilise les idées, les capacités, les ressources et les arrangements sociaux nécessaires aux transformations sociales.
Harding (2004) ²⁷⁰	Des entrepreneurs motivés par des objectifs sociaux pour commencer une certaine forme de nouvelle activité ou entreprise.
Peredo et McLean (2006) ²⁷¹	L'entrepreneuriat social est exercé lorsqu'une personne ou un groupe ... vise à créer de la valeur sociale...montre une capacité à reconnaître et à saisir les opportunités...à utiliser l'innovation...à accepter un degré de risque supérieur à la moyenne...et sont inhabituellement ingénieux ... dans la poursuite de leur entreprise sociale.

²⁶⁶ Reis, T., (1999). *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, MI.

²⁶⁷ Brinkerhoff, P., (2001). *Why you need to be more entrepreneurial — and how to get started*. Nonprofit World 19 (6), 12–15.

²⁶⁸ Drayton, B., (2002). *The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business*. California Management Review 44 (3), 120–132.

²⁶⁹ Alford, S.H., Brown, L.D., Letts, C.W., (2004). *Social entrepreneurship: leadership that facilitates societal transformation*. Working Paper, Center for Public Leadership.

²⁷⁰ Harding, R., (2004). *Social enterprise: the new economic engine?*. Business and Strategy Review 15 (4), 39–43. <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00338.x>.

²⁷¹ Peredo, A.M., & McLean, M. (2006). *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*. Journal of World Business, 41, 56-65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.00>

European Commission (2013, p. 17)	Le terme entrepreneuriat social est utilisé pour décrire les comportements et attitudes des individus impliqués dans la création de nouvelles entreprises à des fins sociales, y compris la volonté de prendre des risques et de trouver des moyens créatifs d'utiliser des atouts sous-utilisés »
School for Social Entrepreneurs (2015, p. 1)	Il n'y a pas de modèle pour les entrepreneurs sociaux; ils utilisent une gamme d'approches variée et s'adressent à des personnes d'âges, d'origine, de genre, d'intérêts et de compétences différents. Ce qu'ils partagent, ce sont des compétences entrepreneuriales et une allégeance à une mission ou à un objectif social. »
Ashoka (2015, p.1)	“Les entrepreneurs sociaux sont des individus qui proposent des solutions novatrices aux problèmes les plus pressants de la société.” Ils sont ambitieux et persistants, abordant des problèmes sociaux majeurs et proposant de nouvelles idées pour un changement à grande échelle. (...) Les entrepreneurs sociaux présentent des idées conviviales, compréhensibles et éthiques qui mobilisent un large soutien afin de maximiser le nombre de citoyens qui saisiront, défendront leurs idées et les mettront en œuvre.
Institute for Social Entrepreneurship (ISE) (2015, p.3).	Un entrepreneur social est une personne qui «met son expertise en affaires au service de la création de valeur sociale; et qui fournit des solutions intelligentes aux problèmes de la communauté en pensant comme un entrepreneur. Au-delà des affaires, «comme d’habitude», ils mettent à profit leurs compétences et leurs ressources pour répondre aux besoins sérieux, élargir leur impact et renforcer les communautés, les quartiers, les écoles et les services sur les lieux où ils exercent leurs activités »
Research Centre on Social Innovations	Les innovations sociales proviennent d'individus, de groupes ou d'organisations et peuvent avoir lieu dans les secteurs à but lucratif,

Canada (2015)	non lucratif et public. De plus en plus, elles se produisent dans les espaces entre ces trois secteurs lorsque les perspectives se croisent pour susciter de nouvelles façons de penser. "
---------------	--

Tableau N°5 : Définitions et descriptions de l'entrepreneuriat social et des entrepreneurs sociaux. Zahra, S. et al. (2009), P521.

En analysant le tableau précédent, on note que les définitions recueillies auprès des centres d'entrepreneuriat émanant de certaines grandes écoles de commerce citent généralement un double résultat en plaçant les dimensions sociales et celles économiques sur le même pied d'égalité. D'autres définitions dans le tableau suggèrent que les entrepreneurs sociaux sont fortement motivés pour atteindre certains objectifs sociaux désirés. Ces définitions mettent surtout l'accent sur la création de richesse sociale ou « social wealth », la richesse totale, la justice sociale ou la résolution de certains problèmes sociaux. Dans l'ensemble, la plupart des définitions existantes impliquent que l'entrepreneuriat social est lié à l'exploitation des opportunités de changement et d'amélioration sociale, plutôt qu'à la maximisation traditionnelle du profit.

1-2-Limites aux définitions disponibles :

Malgré l'accent généralement mis sur la création d'un changement social, Light et Wagner (2005)²⁷² remarquent que les définitions et les exemples disponibles fonctionnent à partir de plusieurs points de départ qui peuvent limiter la recherche d'un large échantillon d'entrepreneurs sociaux qui pourraient soutenir une analyse plus approfondie:

1- Les entrepreneurs sociaux sont presque toujours définis comme des individus, sans doute parce que les individus sont plus facilement identifiables et sont si visiblement engagés dans le changement social.

²⁷² Light P.C., Wagner, R.F. (2005). *Searching for social entrepreneurs: who they might be, where they might be found, what they do*. School of Public Service New York University. Paper prepared for presentation at the annual meetings of the Association for Research on Nonprofit and Voluntary Associations, November 17-18, 2005.

2-Les entrepreneurs sociaux résident presque toujours dans le secteur sans but lucratif. Cependant, au moins certains universitaires se sont aussi concentrés sur le monde entre le secteur privé et le secteur à but non lucratif.

3-Les entrepreneurs sociaux sont presque toujours définis comme le point de départ du processus de changement. La plupart des définitions et des exemples se concentrent sur l'offre des entrepreneurs en demandant comment identifier et encourager les individus à faire le saut dans le changement, tout en ignorant généralement le côté de la demande de l'entrepreneuriat qui pourrait inciter les individus et les autres entités à tirer parti des opportunités disponibles pour faire la différence.

4-Les entrepreneurs sociaux sont presque toujours considérés comme intéressés par de nouvelles solutions à des problèmes insolubles. Bien qu'il existe des exemples d'entrepreneurs qui se concentrent sur le changement organisationnel ou administratif, l'intérêt principal est de s'attaquer aux problèmes sociaux insolubles grâce à de nouvelles idées et à leur mise à l'échelle pour un impact maximal.

5-Les entrepreneurs sociaux sont presque toujours définis comme utilisant des pratiques de haute performance telles que l'amélioration continue, la gestion de la qualité, des contrôles financiers solides et un accent général sur une responsabilisation élevée, mais peu de définitions incorporent de telles pratiques comme des ingrédients essentiels au succès précoce d'un entrepreneur social.

6-Les entrepreneurs sociaux sont généralement vu comme construisant des programmes et/ ou des organisations de zéro et pas comme des individus qui pourraient affiner un programme existant ou remanier une organisation et très rarement comme une organisation existante qui pourrait recruter un ou plusieurs agents de changement pour une initiative spécifique.

7-Enfin, la plupart des entrepreneurs sociaux sont considérés comme étant tous entrepreneuriaux, tout le temps. Peu de définitions et d'exemples d'entrepreneurs sociaux les plus visibles se concentrent sur les individus qui pourraient accélérer et ralentir leurs activités entrepreneuriales au fil du temps - on ne trouve que rarement, voire jamais, des exemples d'entrepreneurs sociaux qui ne sont que quelque peu entrepreneuriaux.

Compte tenu de ces contraintes, il n'est pas surprenant que les entrepreneurs sociaux soient considérés comme la rare exception à la règle, ni de penser que les entrepreneurs sociaux pourraient être difficiles à trouver et à étudier.

1-3-Vers une définition plus large de l'entrepreneuriat social

On peut conclure de l'ensemble des définitions vues ci-dessous que les entrepreneurs sociaux cherchent en général, à résoudre les problèmes sociaux en invoquant des principes commerciaux et des approches innovantes de la mission de rendre des services sociaux à la société. Ils créent ou appliquent des modèles de gestion et d'affaires afin d'atteindre des objectifs sociaux (Bygrave and Zacharakis, 2011; Bornstein, 2007²⁷³). En effet et comme souligné par Bornstein (2007), les entrepreneurs sociaux font avancer des changements systémiques dans la société: ils changent les modèles de comportement des gens et leur compréhension. Les entrepreneurs commerciaux sont à la recherche de valeur économique, tandis que les entrepreneurs sociaux se concentrent sur la création de valeur sociale. Cette valeur sociale peut être définie comme une nouvelle solution d'un problème social, qui est plus efficace et plus durable que les solutions déjà existantes sur le marché, elle est plus orientée vers les besoins de la société que vers ceux d'une personne privée (Auerswald, 2009). Il s'agit de créer un intérêt public en répondant aux besoins et aux problèmes de la société. Toujours selon Auerswald (2009), les entrepreneurs sociaux peuvent créer de la valeur sociale en influençant également les gouvernements de leurs pays, notamment en initiant la promulgation de lois.

En effet, l'entrepreneuriat et l'entrepreneuriat social sont des processus d'innovation (Bornstein et Davis, 2010; Phills, Deiglmeier et Miller, 2008²⁷⁴). Chaque innovation sociale n'est pas seulement un «allumage» instantané; c'est l'ensemble du processus qui transforme les idées en réalité. Bessant et Tidd (2011) présentent le modèle d'innovation et d'entrepreneuriat social (figure 1) qui implique plusieurs éléments, à savoir : L'objectif que les entrepreneurs sociaux se fixent lorsqu'ils constatent des problèmes sociaux; l'environnement, qui relie un problème social à un contexte ou à une situation particulière; la vision qu'un entrepreneur définit clairement et travaille pour sa mise en

²⁷³ Bornstein, D. (2007). *How to Change the World. Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press.

²⁷⁴ Phills. JA. Deiglmeier. K. Miller. DT. (2008). *Rediscovering social innovation*. Stanford Social Innovation Review. , 6. (4.), 34. – 43.

œuvre; l'identification d'une possibilité qui peut être délibérée ou imprévue et spontanée; la recherche des financements nécessaires à la mise en œuvre des transformations souhaitées; la création de relations proactives nécessaires à la recherche de financement avec des investisseurs et sponsors potentiels ainsi qu'avec les parties prenantes; l'apprentissage - comme possibilité de mettre en œuvre des innovations et des changements; le risque et la gestion de risque : son estimation, sa minimisation ou son élimination et le résultat de processus à savoir la valeur sociale créée.

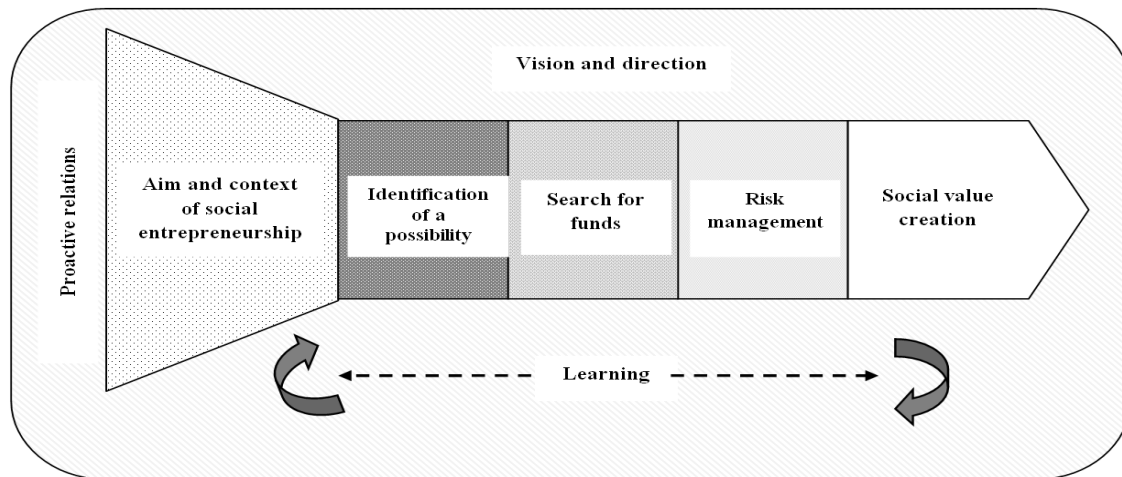


Figure N°4: le processus d'entrepreneuriat social (selon Bessant and Tidd, 2011)²⁷⁵.

Une définition plus large et plus complète de la notion de l'entrepreneur social est celle présentée par Light et Wagner dans leur travail visant à identifier les entrepreneurs sociaux et c'est cette définition que nous adoptons dans ce travail de recherche. En effet, ils définissent l'entrepreneur social comme «**un individu, un groupe, un réseau, une organisation ou une alliance d'organisations qui recherche un changement durable et à grande échelle grâce à des idées novatrices dans ce que et/ou comment les gouvernements, les organisations à but non lucratif et les entreprises font pour résoudre les problèmes sociaux importants**». Cette définition contient huit hypothèses de base sur les sources, les objectifs et les stratégies des entrepreneurs sociaux, les organisations entrepreneuriales sociales qu'ils créent, ou les organisations moins entrepreneuriales qu'ils changent à des fins socialement entrepreneuriales à part entière.

²⁷⁵ Bessant, J., & Tidd, J. (2011). *Innovation and Entrepreneurship*. Chichester: Wiley.

1- Les entrepreneurs sociaux ne doivent pas nécessairement être des individus : ils peuvent également être des petits groupes ou des équipes d'individus, des organisations, des réseaux ou même des communautés qui se regroupent pour créer un changement social révolutionnaire.

2. Les entrepreneurs sociaux recherchent un changement durable à grande échelle. Cette hypothèse, qui adopte la vision plutôt axée sur les objectifs, déplace néanmoins le champ des questions sur « qui devient entrepreneur ? » à « ce que cherche l'entrepreneur, », tout en augmentant à nouveau le nombre d'entrepreneurs sociaux potentiels qui pourraient exister.

3- L'entrepreneuriat social peut impliquer des idées révolutionnaires sur la manière ou les mesures à prendre pour résoudre les problèmes sociaux importants. Cette hypothèse déplace le champ vers une définition plus large de l'entrepreneuriat social qui comprend des réformes organisationnelles et administratives.

4. Les entrepreneurs sociaux existent dans et entre tous les secteurs. Cette hypothèse ouvre le champ de l'ES au-delà des organismes sans but lucratif pour inclure d'autres secteurs et entités multisectorielles.

5. Les entrepreneurs sociaux n'ont pas besoin de s'engager dans une entreprise sociale ou d'utiliser des outils basés sur le marché pour réussir. Cette hypothèse rompt la relation nécessaire mais non suffisante entre l'entreprise sociale et l'entrepreneuriat social en faisant du revenu gagné l'un des nombreux moyens possibles à une fin sociale. Comme l'a écrit Dees (2004), « les entrepreneurs sociaux qui réussissent utiliseront les structures, les stratégies et les mécanismes de financement les plus efficaces pour atteindre leurs objectifs sociaux. L'entrepreneuriat social ne doit pas être considéré comme une stratégie de financement, et il ne doit pas être lié à l'idée de création d'entreprise ... Au cœur, l'entrepreneuriat consiste à établir de nouvelles et meilleures façons de créer de la valeur ».

6. La quantité d'entrepreneuriat social peut varier considérablement selon les individus et les entités. Certains entrepreneurs sociaux seront plus entreprenants par rapport à d'autres, tandis que d'autres peuvent limiter leur activité entrepreneuriale à un programme ou un projet particulier. Cette hypothèse permet des comparaisons entre les individus et les entités qui sont très, assez ou seulement quelque peu entrepreneuriaux,

ce qui peut fournir des connaissances précieuses sur les conditions qui pourraient permettre une plus grande activité, ainsi que les conditions qui pourraient rendre les niveaux inférieurs d'entrepreneuriat tout à fait appropriés.

7. L'intensité de l'entrepreneuriat social peut et continue de refluer au fil du temps à mesure que les circonstances changent. Cette hypothèse permet une étude plus approfondie des conditions économiques, politiques, sociales et organisationnelles qui pourraient expliquer les points de blocage, les pauses, les arrêts et les redémarrages de l'activité socialement entrepreneuriale.

8. Les entrepreneurs sociaux échouent parfois.

Conclusion section 1 :

Les entrepreneurs sociaux constituent un groupe hétérogène qui dépend des différents contextes dans lesquels ils opèrent, leurs intérêts, leurs objectifs, leurs parcours de vie et leurs différents niveaux d'éducation. De ce fait, il existe plusieurs définitions du terme « entrepreneur social » qui ont été présentées dans la littérature par différents auteurs et chercheurs au fil du temps. Ces auteurs s'accordent généralement sur le fait que les entrepreneurs sociaux jouent un rôle décisif dans la création de transformation et de changements sociaux et économiques, ils sont innovants et dotés d'une vision et de compétences spéciales similaires aux entrepreneurs commerciaux mais dont l'objectif principal est de répondre à un problème social complexe et saisir une opportunité sociale en invoquant des principes commerciaux. Les différentes définitions avancées dans la littérature peuvent aussi présenter des limites qui entravent une analyse plus approfondie des entrepreneurs sociaux. Dans cette section, nous avons adopté une définition plus large et plus complète de la notion de l'entrepreneur social à savoir : « un individu, un groupe, un réseau, une organisation ou une alliance d'organisations qui recherche un changement durable et à grande échelle grâce à des idées novatrices dans ce que et/ou comment les gouvernements, les organisations à but non lucratif et les entreprises font pour résoudre les problèmes sociaux importants ».

Sections 2 : A la recherche d'entrepreneurs sociaux : Essai d'identification

Après avoir défini la notion de l'entrepreneur social, il convient maintenant d'identifier les traits et caractéristiques spécifiques qui différencient les entrepreneurs sociaux des entrepreneurs traditionnels et bien que de nombreux universitaires commencent leur

recherche d'entrepreneurs avec des organisations, ils reviennent le plus souvent au leader fondateur et à ce qu'il a fait pour lancer l'idée, renforcer les capacités de l'organisation et obtenir un impact social. En effet, lors de la recherche de possibilités pour résoudre les problèmes sociaux, les entrepreneurs sociaux qui devraient mettre en œuvre la mission sociale en ne recherchant pas le bien-être personnel jouent un rôle spécifique et il est essentiel de pouvoir les identifier en étudiant leurs caractères spécifiques. Quels sont ces traits spécifiques ? et qu'est ce qui distingue les entrepreneurs sociaux des autres ?

2-1- Caractéristiques spécifiques des entrepreneurs sociaux :

Des auteurs comme Zahra et al. (2010)²⁷⁶ notamment définissent l'entrepreneuriat social de la manière suivante : « L'entrepreneuriat social englobe les activités et les processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les possibilités afin de renforcer la richesse sociale par la création de nouvelles entreprises ou la gestion des organisations existantes d'une manière innovante. ». Zahra et al. considèrent donc qu'un trait saillant des entrepreneurs sociaux réside dans la **motivation sociale des entrepreneurs et leur capacité à prendre des risques**. Ce sont donc avant toute chose des entrepreneurs. Les entrepreneurs sociaux aussi **identifient les problèmes sociaux et leur appliquent les principes de l'entrepreneuriat traditionnel** à savoir : organiser, créer et contrôler les risques afin d'assurer des changements sociaux. Selon Shaw et Carter (2007)²⁷⁷, non seulement les principes de l'entrepreneuriat commercial sont caractéristiques de l'entrepreneuriat social, mais **les caractéristiques des entrepreneurs sociaux coïncident généralement aussi avec celles des entrepreneurs traditionnels**. Cependant et compte tenu de la spécificité des problèmes résolus par les entrepreneurs sociaux, il est possible de reconnaître plusieurs traits particuliers qui les caractérisent.

Les entrepreneurs sociaux comme tous les entrepreneurs en général, devraient avoir une attitude positive à l'égard de l'incertitude et de la responsabilité personnelle. Cependant, selon Bornstein et Davis (2010)²⁷⁸, ils ne sont pas nécessairement très charismatiques ou

²⁷⁶ Zahra, S.A., E. Gedajlovic, O. N. Donald, et J. M. Shulman (2009). *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*. Journal of Business Venturing, 24:5,519-532.

²⁷⁷ Shaw, E., & Carter, S. (2007). *Social Entrepreneurship. Teoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 3, (14), 418-434. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000710773529>

²⁷⁸ Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: what everyone needs to know*. Oxford: Oxford University Press.

confident. Leur succès est plus déterminé par leur style de vie appris que par leurs caractéristiques inhérentes. Toujours selon Bornstein et Davis (2010), Drucker déclare que la plupart des gens peuvent apprendre à devenir entrepreneurs. En effet, encouragés par leurs parents ou leurs enseignants, de nombreux entrepreneurs sociaux ont initié et organisé différentes activités dès leur enfance; leurs réalisations leur ont appris à rechercher et poursuivre l'implémentation de leurs idées. Les entrepreneurs sociaux n'ont pas d'attitude préconçue, ils sont tolérants et ont le sens de l'écoute.

Pour ce qui est de la motivation, et si l'on se réfère aux recherches effectuées par Shaw et Carter (2007), le besoin de réalisation et d'autonomie est plus une caractéristique des entrepreneurs traditionnels que des entrepreneurs sociaux. Ces derniers sont principalement motivés par des objectifs sociaux. Ainsi, **la reconnaissance de lacunes dans les prestations de services sociaux et la satisfaction de besoins sociaux constituent les principales motivations des entrepreneurs sociaux** pour créer et développer leur activité.

Aussi, selon Mair et Marti (2006), des traits exceptionnels caractérisent les entrepreneurs sociaux : **ils possèdent des capacités de leadership, une passion pour mettre en œuvre leur vision et une forte force morale**. Contrairement aux entrepreneurs traditionnels, ils ne cherchent pas à créer du bien-être pour eux-mêmes ou pour l'organisation qui les emploient. En utilisant ces capacités exceptionnelles et en mettant en œuvre des innovations sociales, les entrepreneurs sociaux **sont à la recherche de changements sociaux**, ils souhaitent changer le monde (Bessant et Tidd, 2011)²⁷⁹. Les objectifs qu'ils poursuivent, leur donnent un sentiment d'estime de soi, ce qui a beaucoup plus de valeur pour un entrepreneur social. Ainsi, ils ne peuvent pas travailler lorsqu'ils ne sont pas personnellement intéressés par le changement et **bien que les petits changements soient significatifs, les entrepreneurs sociaux visent les grands changements**. Aussi, **les entrepreneurs sociaux se concentrent toujours sur des objectifs à long terme** (Bornstein et Davis, 2010).

Bornstein et Davis (2010) caractérisent les entrepreneurs sociaux aussi par **leur créativité inhabituelle et leur grande responsabilité. Ils sont persistants, optimistes et dévoués**. Comme noté par Light (2009)²⁸⁰, les entrepreneurs sociaux réussissent à

²⁷⁹ Bessant, J., & Tidd, J. (2011). *Innovation and Entrepreneurship*. Chichester: Wiley.

²⁸⁰ Light, P.C. (2009). *Social Entrepreneurship Revisited*. Stanford Social Innovation Review, Summer, 21-23.

agir individuellement. Cependant, les meilleurs résultats sont obtenus en **travaillant en équipe**. Ils **forment par conséquent et avec beaucoup plus de succès des équipes et coordonnent plus facilement leurs efforts pour résoudre les problèmes sociaux**. Phills, Deiglmeier et Miller (2008)²⁸¹ notent également les caractéristiques suivantes d'un entrepreneur social: **courage, responsabilité, ingéniosité, obstination et ténacité dans la poursuite de l'objectif fixé**. D'autres caractéristiques distinguent aussi les entrepreneurs sociaux à savoir: la réactivité, l'empathie et le calme, la retenue, la patience qui permet de gérer le processus de changement malgré l'indifférence, les habitudes et les traditions, le manque de ressources, et les obstacles institutionnels. En parlant de retenue, Thompson (2002) confirme que la plupart des entrepreneurs sociaux ne se considèrent même pas comme des entrepreneurs et n'ont pas tendance à parler de leur travail. Selon Badelt (1997), les entrepreneurs sociaux sont fiers de leur créativité et croient en ce qu'ils font.

Enfin, on ne peut évoquer les traits des entrepreneurs sociaux sans se demander quels sont les environnements les mieux adaptés pour favoriser ces traits, afin d'encourager la personne à agir comme un agent de changement, à saisir les opportunités et à concentrer son attention sur les facteurs qui causent un certain problème social et la manière dont ils peuvent résoudre ces problèmes. Quels sont alors les expériences de vie, les différences démographiques, les intentions entrepreneuriales, les compétences en gestion et les autres éléments clés susceptibles de distinguer les entrepreneurs sociaux de leurs pairs moins entreprenants?

2-2- Les traits distinguant les entrepreneurs sociaux:

Comme indiqué par Light et Wagner (2005)²⁸², la formation et le développement du secteur de l'entrepreneuriat social doivent inclure un focus sur le renforcement de la confiance et des compétences en leadership des entrepreneurs sociaux, en utilisant probablement des personnes qui ont déjà réussi dans le domaine et qui sont heureuses et désireuses de partager leur apprentissage. Ce focus sur les exemples très engagés et désireux de partager a conduit de nombreux chercheurs à rechercher certaines

²⁸¹ Phills. JA. Deiglmeier. K. Miller. DT. (2008). *Rediscovering social innovation*. Stanford Social Innovation Review. , 6. (4.), 34. – 43.

²⁸² Light P.C., Wagner, R.F. (2005). *Searching for social entrepreneurs: who they might be, where they might be found, what they do*. School of Public Service New York University. Paper prepared for presentation at the annual meetings of the Association for Research on Nonprofit and Voluntary Associations, November 17-18, 2005.

expériences de vie, différences démographiques, intentions entrepreneuriales, tactiques et stratégies, biais cognitifs et compétences en gestion qui pourraient distinguer les entrepreneurs sociaux de leurs pairs moins entreprenants.

Il importe en effet d'étudier si l'entrepreneuriat social provient d'expériences précoces ou-bien si cela implique des comportements spécifiques qui peuvent être illustrés, simulés ou enseignés. On pourrait aussi se poser la question si l'entrepreneuriat social provient de différences démographiques fondées sur le sexe et la race, ou bien il provient de motivations et de comportements qui peuvent être identifiés et encouragés. En effet, certaines sources d'activités entrepreneuriales semblent presque impossibles à changer, tandis que d'autres semblent assez malléables.

❖ Les expériences de vie :

Une grande partie des premiers travaux sur l'entrepreneuriat traditionnel se concentraient sur des traits de personnalité de base tels que la motivation à la réussite, la tolérance à l'ambiguïté, l'optimisme, l'intelligence, le talent, etc. L'accent n'était pas mis sur ce que fait l'entrepreneur, mais sur son identité (Gartner, 1988)²⁸³. En 1991, par exemple, J. Barton Cunningham et Joe Lischeron ont fait valoir que «l'école de la personnalité de l'entrepreneuriat» recherche des caractéristiques généralement stables telles que l'honnêteté, le devoir, la responsabilité et les comportements éthiques, essentiels au succès ultime. Presque par définition, ces caractéristiques ne peuvent pas être enseignées en classe. Comme le souligne les auteurs: «Les valeurs et les idéaux, encouragés dans la famille, l'école, l'église, la communauté et même la culture, restent avec l'individu et le guident toute sa vie. Ces valeurs sont apprises et intériorisées et reflètent le processus de socialisation dans une culture. Les valeurs personnelles sont essentielles à l'explication de la façon dont un individu se comporte et seront exprimées quelle que soit la situation (p. 49). »²⁸⁴.

Howard Gardner dans son projet Good Work à l'Université Harvard part du principe que des expériences spécifiques, dont beaucoup sont acquises au début de la vie, aident à expliquer l'entrepreneuriat social. Il suggère que les entrepreneurs sociaux ont une

²⁸³ Gartner, William B. (1988). *Who is an entrepreneur?' is the wrong question*. American Journal of Small Business, 12:4, 11-31.

²⁸⁴ Traduit de l'Anglais : « Values and ideals, fostered in one's family, school, church, community, and even culture, stay with the individual and guide him or her for a lifetime. These values are learned and internalized, and reflect the process of socialization into a culture. Personal values are basic to the way an individual behaves and will be expressed regardless of the situation (p. 49).

incidence beaucoup plus élevée de traumatismes infantiles et des parents avec des niveaux élevés d'engagement social et / ou politique.

L'étude de Barendsen et Gardner examine également les traits de personnalité, ils notent que les entrepreneurs sociaux sont **«énergiques, persistants et inhabituellement confiants, capables d'inspirer les autres à se joindre à eux dans leur travail»**. Ils sont également profondément attachés à leur cause, très indépendants et capables d'expliquer le lien entre leurs objectifs spécifiques et une image plus large d'un monde alternatif. Presque tous sont également spirituels ou religieux et «croient au potentiel humain ou à la possibilité de changement».

❖ Les différences démographiques :

Les expériences personnelles ne sont pas les seuls marqueurs d'intérêt pour trouver des entrepreneurs sociaux. Les chercheurs se soucient aussi des caractéristiques démographiques telles que l'âge, le sexe, la race, la classe, le revenu, l'état matrimonial, etc., en particulier lorsque ces caractéristiques sont liées à un contexte économique et social plus large.

- Le genre :

Le genre est considéré comme un critère important pour l'entrepreneuriat comme il aide à expliquer l'accès aux actifs individuels tels que le capital humain et financier, ainsi que l'accès aux opportunités. Ces actifs aident à expliquer les réseaux sociaux, qui à leur tour, contribuent à expliquer le succès de nouvelles entreprises. De plus, le genre aide à expliquer les différentes intentions entrepreneuriales, comportements et compétences. Comme l'expliquent Nancy M. Carter et Candida G. Brush (2004)²⁸⁵, il existe un certain nombre de raisons pour lesquelles les femmes sont moins susceptibles de devenir entrepreneurs, en effet : «Les différences relatives au genre ne se produisent pas dans la composition des opportunités mais dans l'accès à ces opportunités. En plus des disparités en matière d'éducation et d'expérience, les femmes sont plus susceptibles d'avoir des carrières fréquemment interrompues ou de travailler uniquement à temps partiel. Ces interruptions de travail peuvent désavantager un individu et lui faire manquer des opportunités d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles ou

²⁸⁵ Carter, N.M., Brush, C.G. (2004). *Gender*. In Gartner, et al. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics*, 12-25. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

entraîner une érosion des compétences précédemment acquises ». De même, les intentions des femmes de lancer et de gérer la prise de décision varient également avec les hommes. «La recherche montre que les hommes insistent sur le désir d'être leur propre patron dans le démarrage d'une nouvelle entreprise pendant que les femmes insistent sur le désir d'être personnellement mis au défi ou de créer un emploi dans lequel ils peuvent concilier travail et famille. Les femmes ont tendance à gérer simultanément une entreprise et une famille, souvent avec un succès mitigé ».

- La race et l'origine ethnique.

Des modèles peu différents s'appliquent aux autres différences démographiques comme la race et l'origine ethnique. Selon Patricia G. Greene et Margaret M. Owen (2004)²⁸⁶, de solides réseaux sociaux et moins de possibilités d'accès à l'emploi existant au sein des communautés minoritaires peuvent encourager des niveaux plus élevés d'intention entrepreneuriale, tandis que des niveaux plus bas d'éducation, un accès moindre aux capitaux de démarrage et des marchés limités pour les petites entreprises peuvent constituer d'importantes barrières à l'entrepreneuriat.

Ce ne sont cependant pas les seules différences démographiques qui façonnent l'esprit de l'entrepreneuriat. L'âge, l'état matrimonial, le revenu du ménage, les antécédents familiaux et les premières expériences professionnelles impactent tous le démarrage de nouvelles entreprises.

❖ L'Intention entrepreneuriale.

L'intention d'entrepreneuriat social peut être décrite comme l'intention d'une personne de lancer une entreprise sociale ou de se lancer dans l'avancement du changement social par l'innovation. Les intentions sont supposées saisir les facteurs de motivation qui influencent un comportement; ce sont des indications sur la façon dont les gens sont prêts à essayer, sur la quantité d'efforts qu'ils envisagent de faire pour réaliser le comportement (Ajzen, 1991)²⁸⁷. En règle générale, plus l'intention de se livrer à un comportement est forte, plus sa performance devrait être probable. Le premier déterminant des intentions est l'attitude de la personne, conceptualisée comme

²⁸⁶ Greene, P. G. and Owen, M.M. (2004). *Race and Gender*. In Gartner, et al. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics*, 26-38. Thousand Oaks, CA:SAGE Publications.

²⁸⁷ Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

l'évaluation globale, positive ou négative, de l'exécution du comportement d'intérêt (Jimmieson, Peach, & White, 2008²⁸⁸). Selon les mêmes auteurs, le deuxième déterminant des intentions est la norme subjective, qui reflète la pression sociale perçue pour exécuter ou non le comportement. Le troisième déterminant des intentions est le contrôle comportemental perçu, qui reflète la mesure dans laquelle le comportement est perçu comme étant sous contrôle volontaire (Jimmieson, Peach, & White, 2008).

Cette intention entrepreneuriale est surtout liée à l'identité sociale de l'entrepreneur. Cette identité sociale est définie par Shalei V. K. Simms et Jeffrey Robinson (2005)²⁸⁹ comme la réponse centrale d'un individu à la question «Qui suis-je? ». Selon les auteurs, les entrepreneurs sociaux ont au moins deux identités: l'entrepreneur et l'activiste et bien que les deux identités coexistent, les entrepreneurs sociaux doivent décider laquelle vient en premier. Simms et Robinson émettent l'hypothèse que les entrepreneurs ayant principalement une identité activiste seront plus susceptibles de créer des organisations à but non lucratif, tandis que ceux ayant une identité entrepreneuriale principale sont plus susceptibles de créer des entités à but lucratif.

Le fait que les entrepreneurs sociaux privilégient l'activisme ou l'entrepreneuriat peut dépendre de l'endroit où la société les a placés : s'ils se voient refuser des opportunités en raison du sexe, de la race et de la classe, ils seront plus susceptibles de les rechercher par le biais de l'entrepreneuriat social à identité militante. Mais s'ils se voient refuser des ressources et la possibilité de gagner un revenu à travers la même identité démographique, ils seront plus susceptibles de mettre l'accent sur l'entrepreneuriat social à l'identité d'entrepreneur. Comme Schumpeter²⁹⁰ le fait valoir, **les entrepreneurs sont motivés d'abord par «le rêve et la volonté de fonder un royaume privé...», puis par «la volonté de conquérir, l'impulsion de combattre, de se prouver supérieur aux autres pour réussir non pas pour le fruit du succès, mais pour le succès lui-même ..., et enfin, par «la joie de créer, de faire avancer les choses, ou simplement d'exercer son énergie et son ingéniosité».**

²⁸⁸ Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). *Utilizing the theory of planned behavior to inform change: An investigation of employee intentions to support organizational change*. Journal of Applied Behavioral Science, 44, 237-262.

²⁸⁹ Simms, Shalei V. K. and Robinson, J. (2005). *Activist or Entrepreneur? An Identity-Based Model of Social Entrepreneurship*. Paper submitted to the USASBE 2006 Conference.

²⁹⁰ Schumpeter, J. (1952). *Can Capitalism Survive?*. New York: Harper and Row.

En revanche, McClelland (1961)²⁹¹ s'est penché sur les grandes forces sociales qui renforcent la catégorie d'entrepreneurs dans la société dans son ensemble et définit le motif de réalisation comme le moteur principal de l'entrepreneuriat. McClelland écrit que: «Le motif de réussite devrait conduire les individus : à rechercher des situations qui mettent à l'épreuve leurs compétences, à mieux performer dans de telles situations et à avoir une grande confiance dans la probabilité de leur réussite. Cela devrait les rendre conservateurs là où les choses échappent totalement à leur contrôle, comme dans le jeu de hasard, et plus heureux lorsqu'ils ont la possibilité d'influencer une série d'événements par leurs propres actions et de savoir concrètement ce que ces actions ont accompli »²⁹².

Bien que Schumpeter et McClelland se soient concentrés presque entièrement sur l'entrepreneuriat commercial ou traditionnel, Young²⁹³ a jeté les bases d'une grande partie de la recherche contemporaine sur l'entrepreneuriat social dans son cadre de 1986. Selon Young, il existe au moins sept types d'entrepreneurs à but non lucratif, chacun d'eux ayant une motivation d'action un peu différente, à savoir :

1. Les indépendants qui recherchent de petites organisations dans les secteurs où la nouvelle entrée est relativement facile.
2. Les chercheurs qui veulent se libérer des organisations encombrantes et des règles rigides.
3. Les chercheurs de pouvoir qui apprécient les opportunités d'avancement offertes par les grandes organisations.
4. Les conservateurs qui se concentrent sur de grandes organisations stables et matures qui assurent la sécurité et les traditions établies.

²⁹¹ McClelland, David C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Free Press.

²⁹² Traduit de l'Anglais : "The achievement motive should lead individuals to seek out situations which provide moderate challenge to their skills, to perform better in such situations, and to have great confidence in the likelihood of their success. It should make them conservative where things are completely beyond their control, as in game of chance, and happier where they have some opportunity of influencing a series of events by their own actions and of knowing concretely what those actions have accomplished"

²⁹³ Young, D. (1986). *Entrepreneurship and the Behavior of Nonprofit Organizations: Elements of a Theory*. in S. Rose-Ackerman, *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*, New York: Oxford University Press.

5. Les professionnels qui recherchent des organisations ayant les ressources pour poursuivre leurs efforts.
6. Les artistes qui sont à la recherche d'organisations assez grandes pour soutenir leur travail, mais aussi assez petites pour leur donner une chance d'être reconnus.
7. Les demandeurs de revenu, qui n'ont d'autre objectif que d'augmenter leur potentiel de revenu, que ce soit dans une grande organisation ou une petite.

Ces objectifs mènent évidemment dans des directions entrepreneuriales très différentes ; certains produiraient des niveaux d'innovation sociale intentionnellement élevés grâce à des objectifs tels que la liberté, l'avancement professionnel et le talent artistique, tandis que d'autres produiraient l'innovation dans la mesure où elle est essentielle à un objectif principal tel que le pouvoir, sécurité ou revenu. Comme pour l'identité sociale, le choix du secteur, de l'organisation et de la spécialité varie considérablement selon l'objectif principal.

❖ Les stratégies et tactiques.

Le travail sur les tactiques et stratégies comportementales des entrepreneurs sociaux est montagneux. Presque tous les articles et définitions contiennent au moins certains indicateurs comportementaux de l'entrepreneuriat social. Comme le note la Fondation Skoll, par exemple, les entrepreneurs sociaux sont ambitieux, axés sur leur mission, stratégiques, ingénieux et axés sur les résultats : « En fin de compte, les entrepreneurs sociaux sont poussés à produire des résultats mesurables... Ces résultats transforment les réalités existantes, ouvrent de nouvelles voies pour les marginalisés et les défavorisés et libèrent le potentiel de la société à influencer sur le changement social. »

À son tour, Dees (2001) a identifié cinq caractéristiques essentielles à la réussite d'une intention d'entrepreneuriat social à savoir : Adopter une mission de création et de pérennisation de la valeur sociale (et pas seulement de la valeur privée) ; Reconnaître et rechercher sans relâche de nouvelles occasions de remplir cette mission ; S'engager dans un processus d'innovation continue, d'adaptation et d'apprentissage ; Agir avec audace sans être limité par les ressources actuellement disponibles, et faire preuve d'une responsabilisation accrue envers les circonscriptions desservies et les résultats créés. Toujours selon Dees, plus une personne se rapproche de toutes ces conditions, plus elle correspond au modèle d'un entrepreneur social » (p. 3).

Cependant, certains chercheurs ont soutenu le contraire. En effet, selon les travaux de Thompson, Alvy et Lees (2000)²⁹⁴ cités précédemment, l'entrepreneuriat social nécessite une combinaison de différents types de personnes qui se complètent mutuellement. Les auteurs soutiennent que «l'entrepreneuriat social nécessite une combinaison de personnes ayant des idées visionnaires, des personnes ayant des compétences en leadership et un engagement à faire bouger les choses, et des personnes déterminées à aider les autres». « Le comportement clé n'est pas de créer l'organisation et de développer l'idée, mais de reconnaître le besoin et de créer l'opportunité. »

❖ Les biais cognitifs.

Frustrés par le manque de progrès dans l'identification de caractéristiques de personnalité stables qui pourraient expliquer l'entrepreneuriat traditionnel, les chercheurs se sont tournés vers les biais cognitifs comme source d'énergie entrepreneuriale.

Tout d'abord, Forbes²⁹⁵ note que les entrepreneurs fondent leurs décisions à agir sur des informations réelles relatives à une faisabilité perçue. Contrairement à l'idée conventionnelle selon laquelle les entrepreneurs sont nés et pas créés, la littérature suggère en fait que les éducateurs, les dirigeants civiques et les investisseurs peuvent renforcer le côté de la demande de l'entrepreneuriat en augmentant les chances de réussite. Deuxièmement, Forbes conclut que les entrepreneurs préfèrent les sources d'information informelles, ce qui peut expliquer pourquoi certains peuvent ne jamais postuler pour des prix et des bourses, ou demander de l'aide à la gestion. La vie solitaire de l'entrepreneur social pourrait être rendue beaucoup moins solitaire en créant des réseaux plus solides entre les entrepreneurs. Troisièmement, Forbes constate que les entrepreneurs utilisent un ensemble distinct de processus de pensée pour interpréter les données, ce qui peut les conduire à des comportements autodestructeurs. En effet, ils ont tendance à parfois interpréter favorablement des situations équivoques et à sous-estimer le risque. Ils surestiment également leurs chances de succès et sur-utilisent ce que les chercheurs appellent la représentativité, ou la règle empirique, en s'appuyant sur de petits échantillons pour éclairer les décisions et de simples extrapolations de

²⁹⁴ Thompson, J. et al. (2000)). *Social Entrepreneurship – A New Look at the People and Potential*. Management Decision, 38:5, 328-338.

²⁹⁵ Forbes, D.P. (1999). *Cognitive Approaches to New Venture Creation*. International Journal of Management Reviews, 1:4, 419-439.

l'expérience passée pour prédire l'avenir. Ces biais peuvent être corrigés par la formation et en instaurant des systèmes de décision plus structurés, mais sont peut être essentiels pour faire le premier pas vers un impact social.

❖ Les compétences en gestion :

Un bon nombre des définitions discutées contiennent des listes implicites ou explicites de compétences en gestion pour un entrepreneuriat réussi y compris **la capacité d'activer le public, de mobiliser des capitaux, de négocier les résultats et de gérer les transitions difficiles**. Bien que les compétences ne puissent pas créer l'ambition, elles peuvent abaisser les seuils régissant à quel point l'ambition et la persévérance sont nécessaires pour réussir. Aussi, il existe des preuves alléchantes que les compétences peuvent être à la fois définies et enseignées. Les chercheurs s'intéressent également de plus en plus à la relation entre les compétences sociales et la réussite financière. Ici, il ne s'agit pas de savoir qui devient entrepreneur mais de savoir pourquoi certains entrepreneurs réussissent mieux que d'autres.

Baron (2004)²⁹⁶ a constaté que la précision dans la compréhension des autres, «l'art de bien paraître», la persuasion et l'influence sur les émotions des autres sont tous des prédicteurs importants du succès entrepreneurial. Le même auteur suggère également que les programmes de formation existants pourraient être modifiés pour aider «les entrepreneurs à éviter les erreurs sociales coûteuses qui peuvent entraîner l'échec même lorsque leurs idées sont saines et que leur motivation, leur talent et leur expérience sont élevés. Les compétences sociales peuvent être enseignées, tout comme les comportements entrepreneuriaux. Il en va de même pour les compétences financières et managériales telles que la collecte de fonds, l'évaluation axée sur les résultats, l'amélioration continue et la planification stratégique. Cependant, les compétences seules ne peuvent pas l'entrepreneur.

Conclusion section 2

Les entrepreneurs sociaux identifient les problèmes sociaux et leur appliquent les principes de l'entrepreneuriat traditionnel. De ce fait, leurs caractéristiques coïncident généralement aussi avec celles des entrepreneurs traditionnels. Cependant, compte tenu

²⁹⁶ Baron, R. (2004). *Social Skills*. In Gartner, et al. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics*, 220-233. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

de la spécificité des problèmes auxquels ils font face, on peut reconnaître plusieurs traits particuliers qui les caractérisent. En effet, un trait saillant des entrepreneurs sociaux réside dans leur motivation sociale, à savoir, la reconnaissance de lacunes dans les prestations de services sociaux et la satisfaction de besoins sociaux et leur capacité à prendre des risques. Ils possèdent aussi des capacités de leadership, d'innovation sociale, une passion pour mettre en œuvre leur vision et une forte force morale, ils sont à la recherche de grands changements sociaux. Ces traits sont le résultat de l'intersection de plusieurs éléments dont : la vertu (expériences de vie) La reconnaissance des opportunités sociales (démographie et identité), La capacité de jugement (comportements), La tolérance au risque (biais) Et l'innovation de l'entrepreneur social (compétences).

Section 3 : Typologie des entrepreneurs sociaux :

Les entrepreneurs, y compris les entrepreneurs sociaux, poursuivent généralement plusieurs objectifs qui incluent un ensemble diversifié d'objectifs personnels (Kahneman et Tversky, 1979²⁹⁷; Baker et al. 2005²⁹⁸). Alors que les entrepreneurs commerciaux sont largement attirés par les bénéfices et leur performance est généralement mesurée par les rendements financiers (Austin et al., 2006²⁹⁹); Les entrepreneurs sociaux poursuivent quand à eux des objectifs sociaux et économiques à la fois, lorsqu'ils recherchent une opportunité particulière (par exemple, Dorado, 2006³⁰⁰; Thompson et Doherty, 2006³⁰¹). L'entrepreneuriat social offre, par excellence, l'exemple de la façon dont des motivations diverses (Spear, 2006³⁰²) peuvent inciter les individus à concevoir, construire et exploiter des organisations qui traitent de problèmes personnellement importants. La typologie d'entrepreneurs sociaux présentée ici est essentiellement inspirée du travail de Zahra et Al. (2009) selon qui, il existe différents types

²⁹⁷ Kahneman, D., Tversky, A., (1979). *Prospect theory: an analysis of decision under risk*. *Econometrica* 47, 263–290.

²⁹⁸ Baker, T., Nelson, R. (2005). *Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage*. *Administrative Science Quarterly* 50, 329–366. In Zahra, S. & al. (2009);

²⁹⁹ Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). *Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1): 1-22.

³⁰⁰ Dorado, S. (2006). *Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creations, no?*. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 319–343.

³⁰¹ Thompson, J., Doherty, B., (2006). *The diverse world of social enterprise: a collection of social enterprise stories*. *International Journal of Social Economics* 33 (5/6), 399–410.

³⁰² Spear, R. (2006). *Social entrepreneurship: a different model?*. *International Journal of Social Economics* 33 (5/6), 399–410.

d'entrepreneurs sociaux, abordant des problèmes sociaux spécifiques à leur propre manière et dans leur propre domaine.

En s'appuyant sur les travaux de Hayak, Kirzner et Schumpeter, Zahra, S. et al. (2009), identifient trois types d'entrepreneurs sociaux: le « Social Bricoleur », le « Social Constructionist » et le « Social Engineer ».

3-1-Le Bricoleur Social:

Cette typologie est inspirée des travaux de Hayek qui propose que les opportunités entrepreneuriales ne peuvent être découvertes et exploitées qu'à un niveau très local. Cela implique que les acteurs éloignés manquent généralement de connaissances pertinentes et essentielles pour identifier, encadrer et évaluer une opportunité locale potentielle.

Weick (1993)³⁰³ définit le bricolage comme l'utilisation de «N'importe quelles ressources dont on dispose pour effectuer les tâches auxquelles on est confronté». Le bricolage est aussi considéré par Baker et Nelson (2005)³⁰⁴ comme étant typiquement entrepreneurial car il implique de combiner les ressources existantes pour résoudre les problèmes et tirer parti de nouvelles opportunités. Un bricolage réussi nécessite une connaissance approfondie des conditions environnementales locales et des ressources disponibles localement. Les entrepreneurs qui agissent sur des opportunités découvertes localement en utilisant des ressources disponibles localement sont appelé « Social Bricoleurs ». **Les Bricoleurs sociaux** remplissent des fonctions sociales importantes. Ils **identifient les besoins sociaux indiscernables ou méconnaissables et qui pourraient rester sans réponse. Même si les solutions qu'ils élaborent peuvent être de petite envergure et de portée limitée** dans l'espace, **ils contribuent à atténuer de graves problèmes sociaux locaux et peuvent généralement répondre aux besoins sociaux plus efficacement que les organisations plus grandes et plus complexes.** Leur mission est de se rapprocher d'un «équilibre social». Ces entrepreneurs tirent leur pouvoir d'agir du fait d'être au bon endroit au bon moment, ainsi que du fait de posséder les compétences nécessaires pour répondre aux besoins sociaux. Les Social Bricoleurs sont particulièrement bien placés pour découvrir les besoins sociaux locaux en raison de

³⁰³ Weick, K.E., (1993). *The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster*. Administrative Science Quarterly 38, 628–652.

³⁰⁴ Baker, T., Nelson, R. (2005). *Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage*. Administrative Science Quarterly 50, 329–366.

leurs connaissances localisées. Ils n'ont généralement besoin ni de ressources externes ni de ressources spécialisées pour organiser leurs projets, ils dépendent souvent des ressources facilement exploitables (Weick, 1993). Cette caractéristique les différencie sensiblement des autres types d'entrepreneurs sociaux, qui dépendent généralement de nombreux fournisseurs externes pour atteindre leurs objectifs. Cette indépendance des Social Bricoleurs vis-à-vis des autres leur permet d'opérer librement sans que les fournisseurs de ressources puissent leur imposer leurs propres programmes (Pfeffer et Salancik, 1978³⁰⁵). Elle leur permet aussi d'être efficaces pour l'auto-correction (Weick, 1993) en réagissant rapidement aux circonstances changeantes. Les social Bricoleurs peuvent tirer parti de leur motivation, de leur expertise et de leurs ressources personnelles pour créer et améliorer la richesse sociale dans leur entourage.

Cependant, ce recours à des ressources facilement disponibles et à l'improvisation plutôt qu'à une planification formelle, peut empêcher parfois les Social Bricoleurs de répondre à des besoins plus importants et de développer ses opérations ou de se développer géographiquement. Les Social Bricoleurs sont souvent plus difficiles à localiser et identifier par les chercheurs car leurs actions sont généralement basées sur les connaissances locales et souffrent par conséquent d'une faible reconnaissance, voire d'une incompréhension par les gouvernements et les médias et les organisations qui offrent des fonds de soutien aux initiatives de l'entrepreneuriat social. Ils sont aussi souvent limités par leur propre ignorance des besoins sociaux et des opportunités en dehors du domaine de leurs connaissances.

3- 2-Le «Constructionniste Social» :

Cette typologie est inspirée des travaux de Kirzner (1973)³⁰⁶ selon qui, les opportunités ne découlent pas nécessairement des connaissances locales spécifiques d'un entrepreneur, mais plutôt de sa vigilance relativement aux opportunités dont il tire parti en développant des produits, des biens et des services. En introduisant des innovations, les entrepreneurs kirzneriens exploitent avec succès et rentabilité les opportunités en répondant aux besoins des clients qui ne sont pas encore satisfaits par les fournisseurs actuels. **Les besoins que les constructionnistes sociaux identifient et recherchent se concentrent généralement sur la création de richesse sociale.** On appelle «Social

³⁰⁵ Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row, New York, NY.

³⁰⁶ Kirzner, I., (1973). *Competition and entrepreneurship*. The University of Chicago Press, Chicago.

Constructionist» ceux qui construisent, lancent ou exploitent des entreprises qui répondent à des besoins sociaux qui ne sont pas correctement pris en compte par les institutions existantes, les entreprises, les ONG et les agences gouvernementales. Les constructionnistes sociaux développent des organisations qui correspondent à l'échelle et à la portée des besoins sociaux auxquels elles cherchent à répondre. Parfois, cette réponse organisationnelle efficace peut être assez faible, mais dans de nombreux cas, elle peut avoir une portée régionale, nationale ou même mondiale (Brinkerhoff et Brinkerhoff, 2004³⁰⁷).

Contrairement aux Social Bricoleurs qui improvisent des solutions à des problèmes sociaux locaux à petite échelle, les constructeurs sociaux cherchent à remédier à des problèmes sociaux plus larges en planifiant et en développant des solutions évolutives formalisées ou systématisées pour répondre à des besoins croissants ou pourraient être transférées dans des contextes sociaux nouveaux et variés (Grant, 1996³⁰⁸).

Alors que les constructeurs sociaux peuvent faire face à une concurrence limitée dans la prestation de leurs programmes, l'ampleur des besoins sociaux à traiter et qui nécessite généralement le développement d'organisations assez grandes et complexes ayant des besoins de financement et de personnel considérables rend souvent la concurrence pour les ressources nécessaires plus intense (Wolverton, 2003³⁰⁹). Les gouvernements, les ONG et les fondations caritatives sont les sources traditionnelles de financement de ces entrepreneurs (Teegen et al., 2004³¹⁰). Aussi, l'acquisition de ressources par le biais d'entreprises collaboratives aide souvent ces entrepreneurs à construire, maintenir ou développer leurs organisations. Cependant, le recours à ces sources peut également limiter ou même modifier leurs missions. Ils doivent souvent développer et affiner une capacité de collecte de fonds, détournant éventuellement leur attention de leur mission principale. La nécessité de doter l'organisation en personnel peut également influencer sur le sort de cette mission lorsque les employés ou les bénévoles commencent à exercer

³⁰⁷ Brinkerhoff, D.W., Brinkerhoff, J.M., (2004). *Partnerships between international donors and non-governmental development organizations: opportunities and constraints*. International Review of Administrative Sciences 70, 253–270.

³⁰⁸ Grant, R.M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal 17, 109–122.

³⁰⁹ Wolverton, B. (2003). *Surviving tough times*. Chronicle on Philanthropy, October 30.

³¹⁰ Teegen, H., Doh, J.P., Vachani, S., (2004). *The importance of nongovernmental organization (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda*. Journal of International Business Studies 35 (6), 463–483.

un contrôle sur les activités de l'entreprise (Glaeser, 2002³¹¹). Les constructeurs sociaux doivent gérer efficacement le réseau de relations complexes et évolutives entre leurs organisations, leurs pourvoyeurs de fonds, leurs employés et leurs bénévoles dans le cadre de leurs missions sociales.

3-3-Le « Social Engineer » :

Les ingénieurs sociaux diffèrent considérablement des deux autres types d'entrepreneurs sociaux décrits auparavant car ils identifient des problèmes systémiques au sein des structures sociales et les résolvent en provoquant un changement révolutionnaire. Ils agissent comme des moteurs de l'innovation et du changement en remplaçant les structures et systèmes anciens par des systèmes plus récents et plus adaptés. En effet, ils introduisent souvent des changements dramatiques dans la sphère sociale qui ressemblent à ce que les entrepreneurs de Schumpeteriens accomplissent dans le monde de l'entreprise. Ils peuvent avoir une profonde influence sur la société en remplaçant les institutions existantes et souvent dominantes par des institutions plus efficaces socialement. Étant donné la nature «systémique» des problèmes sociaux qu'ils ciblent, les ingénieurs sociaux s'attaquent souvent aux problèmes sociaux dans un contexte national, transnational ou mondial et les réformes qu'ils introduisent sont souvent de nature révolutionnaire et idéologique.

Étant donné la portée et l'échelle de leurs ambitions, ainsi que les déficits de légitimité auxquels ils peuvent être confrontés, les ingénieurs sociaux doivent mobiliser un soutien populaire fort pour remplir leurs missions. Il en résulte que leur capacité à agir repose beaucoup sur leur capacité à rassembler un capital politique suffisant pour rassembler les autres ressources nécessaires et obtenir une légitimité.

Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank et qui a reçu le prix Nobel de la paix en 2006, est l'un des ingénieurs sociaux les plus connus et un bon exemple de ce type d'entrepreneurs sociaux (Bornstein, 1996³¹²). Après avoir accompli ses études supérieures aux États-Unis pour devenir professeur universitaire au Bangladesh, Yunus a été poussé à agir après s'être rendu compte que la population pauvre au Bangladesh

³¹¹ Glaeser, E.L. (2002). *The governance of not-for-profit firms*. NBER Working Papers 8921. In National Bureau of Economic Research, Inc.

³¹² Bornstein, D., (1996). *The price of a dream: The idea of the Grameen Bank and the idea that is helping the poor to change their lives*. Simon & Schuster, New York. in Zahra, S. & al. (2009). *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*. Journal of Business Venturing 24 (2009) 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007;

était piégée dans un cercle vicieux de dettes envers les prêteurs. Il décide en 1976 de prêter 27 \$ à 42 femmes du village de Jobra, en Inde (Yunus, 1998³¹³). Yunus est considéré comme un ingénieur social puisqu'il s'est concentré sur le changement d'institutions profondément enracinées, non pas de l'intérieur du système existant, mais de l'extérieur. Il a suivi une stratégie qui contredit la pratique en vigueur en ciblant les femmes pauvres et en offrant de petits prêts. Il faut noter qu'avant Grameen, les femmes bénéficiaient de moins de 1% des prêts bancaires aux Bangladais (Yunus, 1998). Ce potentiel de changer les anciennes croyances sur les déséquilibres de pouvoir entre genres a été détecté par Yunus qui prêtait presque exclusivement aux femmes (Pitt et Khandker, 1998³¹⁴), une décision qui a rapidement commencé à modifier les institutions et les idées sociales dominantes. La Grameen Bank a aussi modifié l'institution de crédit en remplaçant les instruments juridiques par la confiance.

Ce modèle de la « Grameen Bank » a été reproduit dans le monde entier en prêtant 5,1 milliards de dollars à environ 5,3 millions de personnes dans les pays en développement (Gangemi, 2005³¹⁵; Yunus, 2003³¹⁶) et cette ingénierie sociale continue de résoudre un problème systémique profond dans le monde entier. En effet, d'autres entrepreneurs sociaux ont suivi les traces de la Grameen Bank en offrant des microcrédits aux entrepreneurs naissants défavorisés du monde entier (Gangemi, 2005³¹⁷). Schreiner (2003)³¹⁸ observe que des clones Grameen sont apparus et ont prospéré dans toutes les régions du monde comme en Amérique du Nord (Taub, 1998³¹⁹), en Europe (Rogaly, 1996³²⁰), en Amérique latine (Thomas, 1995³²¹), en Afrique (Wall Street Journal, 1998) et en Asie (Hulme, 1990³²²).

³¹³ Yunus, M., (1998). *Poverty alleviation: is economics any help? Lessons from the Grameen Bank experience*. Journal of International Affairs 52.1, 47–65. in Zahra, S. & al. *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*. Journal of Business Venturing 24. 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007 ;

³¹⁴ Pitt, M., Khandker, S.R. (1998). *The impact of group-based credit programs on poor households in Bangladesh: does the gender of participants matter?*. Journal of Political Economy 106 (5), 958–996.

³¹⁵ Gangemi, J. (2005). *Microcredit missionary*. Business Week (December 26), 20.

³¹⁶ Yunus, M., (2003). *Banker to the poor: Micro-lending and the battle against poverty* (2nd ed.). Public Affairs, New York. in Zahra, S. & al. *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*. Journal of Business Venturing 24. 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007 ;

³¹⁷ Gangemi, J. (2005). *Microcredit missionary*. Business Week (December 26), 20.

³¹⁸ Schreiner, M. (2003). *A cost-effectiveness analysis of the Grameen Bank of Bangladesh*. Development Policy Review 21, 357–382.

³¹⁹ Taub, R.P., (1998). *Making the adaptation across cultures and societies: a report on an attempt to clone the Grameen Bank in Southern Arkansas*. Journal of Developmental Entrepreneurship 3 (1), 53–69.

³²⁰ Rogaly, B., (1996). *Micro-finance evangelism, "destitute women", and the hard selling of a new anti-poverty formula*. Development in Practice 6, 100–112.

Le tableau ci-dessous résume les principales différences entre les trois types d'entrepreneurs sociaux :

Type	« Social Bricoleur »	« Social Constructionists »	« Social Engineer »
Inspiration théorique	Hayek	Kirzner	Schumpeter
Ce qu'ils font?	Percevoir et saisir les opportunités pour répondre aux besoins sociaux locaux, ils sont motivés et ont l'expertise et les ressources pour répondre aux problèmes sociaux locaux.	Construire et exploiter des structures alternatives pour fournir des biens et services répondant aux besoins sociaux auxquels les gouvernements, les agences et les entreprises n'ont pas pu répondre.	Création de systèmes sociaux plus récents et plus efficaces conçus pour remplacer les systèmes existants lorsqu'ils sont mal adaptés pour répondre à des besoins sociaux importants.
Échelle, portée et calendrier	Petite échelle, portée locale - souvent de nature épisodique.	De petite à grande échelle, de portée locale à internationale, conçue pour être institutionnalisée afin de répondre à un besoin social continu.	De très grande échelle et de portée nationale à internationale, qui cherche à construire des structures durables qui défient l'ordre existant.
Pourquoi sont-ils	Les connaissances sur les besoins sociaux et	Les lois, la réglementation,	Certains besoins sociaux ne peuvent pas être

³²¹ Thomas, J. (1995). Replicating the Grameen Bank—the Latin American experience. *Small Enterprise Development* 6 (2), 16–26. in Zahra, S. & al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing* 24 (2009) 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007;

³²² Hulme, D., (1990). *Can the Grameen Bank be replicated? Recent experiments in Malaysia, Malawi, and Sri Lanka*. *Development Policy Review* 8, 287–300.

nécessaires?	les capacités à y répondre sont largement dispersées. De nombreux besoins sociaux sont non discernables ou facilement mal compris, ce qui oblige les agents locaux à les détecter et à y répondre.	l'acceptabilité politique, les inefficacités et / ou le manque de volonté empêcheront les organisations gouvernementales et commerciales existantes de répondre efficacement à de nombreux besoins sociaux importants.	améliorés au sein des structures sociales existantes.
Importance sociale	Collectivement, leurs actions contribuent à maintenir l'harmonie sociale face aux problèmes sociaux	Ils réparent le tissu social là où il est déchiré, répondent aux besoins sociaux aigus au sein des structures sociales plus larges et contribuent à maintenir l'harmonie sociale.	Ils cherchent à changer les structures sociales existantes et à les remplacer par de nouvelles. Ils représentent une force importante de changement social face à des structures et modes établis.
Effet sur l'équilibre social	Les actions à petite échelle des entrepreneurs sociaux locaux nous rapprochent d'un «équilibre social» théorique.	Comblent les lacunes dans la fourniture de biens et services socialement importants crée de nouveaux «équilibres sociaux».	Fracture l'équilibre social existant et cherche à le remplacer par un équilibre socialement plus efficace.
Source de discrétion	Être sur place avec les compétences nécessaires pour	Ils répondent à des besoins non satisfaits et ont une concurrence	Soutien populaire dans la mesure où les structures sociales existantes ne sont

	résoudre les problèmes locaux. La portée locale signifie qu'ils ont des besoins en ressources limités et sont assez autonomes. La petite échelle et la portée locale permettent des temps de réponse rapides.	limitée ou presque inexistante. Ils sont accueillis favorablement ce qui empêche la publicité négative et les problèmes sociaux qui peuvent nuire aux organisations gouvernementales et commerciales existantes.	pas en mesure de répondre aux besoins sociaux importants.
Limites à la discrétion	les ressources et l'expertise limitées qu'ils possèdent limitent leur capacité à répondre à d'autres besoins ou à s'étendre géographiquement.	Besoin d'acquérir les ressources financières et humaines nécessaires à l'accomplissement de la mission et à l'institutionnalisation. Des bénévoles et des employés professionnels sont nécessaires pour faire fonctionner l'organisation.	Considérés comme fondamentalement illégitime par les structures et systèmes établis qui les considèrent comme une menace, ce qui apporte un examen minutieux et tente de saper la capacité des ingénieurs sociaux à apporter des changements. Cette illégitimité perçue entravera la capacité de mobiliser des ressources financières et humaines à partir de sources traditionnelles.

Tableau N° 6: les principales différences entre les trois types d'entrepreneurs sociaux Zahra, S. et al. (2009)³²³.

Il convient de noter que les trois types d'entrepreneurs sociaux présentés ci-dessus ne saisissent pas toutes les variétés d'entrepreneurs qu'on peut potentiellement observer.

Conclusion section 3 :

Cette typologie d'entrepreneurs sociaux présentée dans la troisième section permet d'identifier les similitudes et les différences entre un large éventail de personnes et d'organisations engagées dans l'entrepreneuriat social. En effet, certains pourraient être de grands visionnaires qui identifient des causes sociales importantes, voire mondiales, et mobilisent des forces pour s'attaquer à ces problèmes. Ce type d'entrepreneur est reconnu par sa capacité à inspirer et mobiliser les efforts des partenaires commerciaux et non commerciaux, des donateurs, des bénévoles et des employés afin de poursuivre un objectif de richesse sociale. Construire des relations de collaboration pour mettre en œuvre des initiatives sociales est souvent cruciale pour son succès (Pearce et Doh, 2005³²⁴). D'autres se concentrent davantage sur les problèmes locaux. Il s'avère bien que bien que ces entrepreneurs partagent une passion pour la recherche de problèmes sociaux, il existe entre eux des différences importantes notamment dans la façon dont ils découvrent les besoins sociaux, poursuivent les opportunités sociales et impactent sur le système social au sens large.

Conclusion chapitre 3:

L'entrepreneuriat social est le processus au cours duquel un entrepreneur social crée une valeur sociale en poursuivant des changements sociaux, en ayant reconnu la possibilité ou l'opportunité, qui n'a pas été remarquée par les autres, ainsi qu'en évaluant correctement et en prenant tous les risques possibles et en utilisant uniquement les ressources possédées ou empruntées. La différence essentielle entre l'entrepreneuriat traditionnel et l'entrepreneuriat social se révèle dans l'analyse des objectifs d'activité ; le but principal de l'entrepreneuriat social étant la création d'une valeur sociale.

³²³ Zahra, S.A., E. Gedajlovic, O. N. Donald, et J. M. Shulman (2009), *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*. Journal of Business Venturing 24. 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007 ;

³²⁴ Pearce, J., Doh, J.P. (2005). *The high impact of collaborative social initiatives*. MIT Sloan Management Review 46, 329–339.

L'entrepreneuriat social émerge aussi comme une approche inventive pour répondre à des besoins sociaux complexes (Johnson, 2002)³²⁵ et on peut conclure que les entrepreneurs sociaux sont différents des entrepreneurs commerciaux à bien des égards. La principale différence est que les entrepreneurs sociaux partent avec une mission sociale explicite à l'esprit. Leur objectif principal est de rendre le monde meilleur. Le travail de l'entrepreneur social est de reconnaître quand une partie de la société ne fonctionne pas et de résoudre le problème en réparant le système, en diffusant des solutions et en persuadant des sociétés entières de faire de nouveaux bonds (Drayton, 2005³²⁶). «Les entrepreneurs sociaux ne se contentent pas de donner un poisson ou d'apprendre à pêcher. Ils ne se reposeront pas avant d'avoir révolutionné l'industrie de la pêche » (Drayton, 2005³²⁷). L'identification et la résolution de problèmes sociaux à grande échelle nécessitent des entrepreneurs sociaux car seuls les entrepreneurs ont la vision engagée et la détermination inépuisable de persister jusqu'à ce qu'ils aient transformé tout un système (Drayton, 2005). En effet, les entrepreneurs sociaux jouent le rôle d'agents de changement dans le secteur social, et ce, en :

- ❖ Adoptant une mission de création et de pérennisation de la valeur sociale (et pas seulement de la valeur privée),
- ❖ Reconnaissant et recherchant sans relâche de nouvelles opportunités de servir cette mission,
- ❖ S'engageant dans un processus d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage continu,
- ❖ Agissant avec audace sans être limité par les ressources actuellement disponibles, et
- ❖ En faisant preuve d'une responsabilisation accrue envers les circonscriptions desservies et les résultats créés (Dees, 1998³²⁸).

Le comportement entrepreneurial social est donc essentiel pour un changement social positif à travers à la résolution innovante de problèmes sociaux et le développement de

³²⁵ Johnson, S. (2002). *Social entrepreneurship literature review*. Canadian Centre for Social Entrepreneurship.

³²⁶ Drayton, B. (2005). Where the real power lies. *Alliance*, 10(1), 29-30.

³²⁷ Idem.

³²⁸ Dees, G. (1998), *Enterprising nonprofits*, Harvard Business Review, vol. 76, no 1, p. 55-65.

l'entrepreneur social, qui consiste à doter les individus des connaissances, des compétences et des ressources nécessaires pour leur permettre d'avoir un impact positif sur la société grâce à des entreprises entrepreneuriales sociales, peut être le meilleur moyen de provoquer cette transformation sociale.

Chapitre 4 : Etude de cas

Introduction chapitre 4 :

Après avoir dédié le chapitre précédent à un essai de définition théorique de la notion d'entrepreneur social et l'étude des traits qui les caractérisent et nous permettent de les identifier sur le plan théorique, il importe maintenant d'appliquer cette étude sur le contexte Marocain. Comment les chercheurs pourraient-ils connaître un entrepreneur social s'ils en voyaient un? L'objectif principal de ce travail de recherche est d'essayer d'apporter une réponse à cette question et donc de répondre à notre problématique de recherche, à savoir : « **Quel rôle pour l'entrepreneur social Marocain étant le principal acteur de développement de L'entrepreneuriat social?** ». Cela nous emmènera naturellement à répondre aux questions de recherche suivantes:

- **Quels profils et quelles caractéristiques des entrepreneurs sociaux Marocains ?**
- **Comment les identifier et quelles sont leurs motivations?**
- **Comment perçoivent-ils l'entrepreneuriat social au Maroc ?**
- **A quels problèmes sociaux répondent-ils ?**
- **Quels impacts ont-ils sur leurs territoires ?**
- **A quels défis et contraintes font-ils face ?**

Afin d'apporter des réponses à ces questions de recherche, nous allons tout d'abord devoir choisir la meilleure méthodologie de recherche pour étudier ces questions ? En effet, le design d'une recherche traite des processus de planification de la recherche scientifique et la conception d'une stratégie pour trouver quelque chose, (Babbie, 1992³²⁹). Toujours selon le même auteur, il s'agit de spécifier l'objectif de l'étude (exploratoire, descriptive et/ou explicative) et par la suite, identifier la méthode de recherche qui peut être opportune au contexte de l'étude en question (quantitative, qualitative, ou méthode mixte de recherche). Ce dernier chapitre est d'abord dédié à la description de l'élaboration de ce design de notre recherche. Tout d'abord, nous allons décrire la méthodologie suivie afin de répondre aux principales questions de notre recherche (**section 1**) ; nous allons ensuite présenter les résultats obtenus suite à cette

³²⁹ Babbie, E. (1992). *The Practice of Social Research*. Sixth edition. Wadsworth Publishing Company: California.

méthodologie de recherche (section 2) et enfin, nous allons essayer d'analyser ces résultats afin de sortir avec des conclusions et réponses à nos questions (Section 3).

Section 1 : Choix de la méthodologie de recherche

La méthodologie est définie comme « l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances » (Avenier & Gavard-Perret, 2008)³³⁰. Ainsi chaque chercheur est appelé, en cohérence avec son positionnement épistémologique, à mobiliser un certain nombre de méthodes d'accès au «réel». Chaque méthode s'articule autour d'un certain nombre d'outils de collecte et de traitement des données et on peut distinguer deux grandes familles de méthodes : les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives. L'expression « méthodes qualitatives » couvre un ensemble de « techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes » (Coutelle, 2005)³³¹. En sciences de gestion et toujours selon le même auteur, l'analyse qualitative est vue comme « une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène ». Les méthodes de recherche qualitative ont été le plus souvent réservées aux «sciences douces» ou sciences sociales (Denzin & Lincoln 2005)³³².

La « recherche qualitative » est, en effet, un terme générique qui recouvre une variété de méthodes qui sont utilisées dans de nombreuses disciplines (Guba & Lincoln 1994)³³³. Elle est multidimensionnelle et elle est utilisée pour étudier les phénomènes dans leur cadre naturel avec l'utilisation des entretiens, analyse d'archives, observations et enquêtes et en tentant d'interpréter les phénomènes en termes de sens fournis par les acteurs (Denzin & Lincoln 2005; Guba & Lincoln 1994). Elle décrit et explique les modes de relations et de données sous forme de mots et pas nécessairement sous formes de chiffres ce qui en fait d'elle une démarche plus subjective par rapport aux études quantitatives et bien que beaucoup de scientifiques affirment que la recherche

³³⁰ Avenier, M.-J., Gavard-Perret, M.-L., (2008). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*. In M.-L. Gavard-Perret et al., eds. *Méthodologie de la Recherche en sciences gestion - Réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris: Pearson Education France, pp. 5–45.

³³¹ Coutelle, P., (2005). *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion*. , pp.1–20.

³³² Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S., (2005). *Handbook of qualitative research Third*. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, eds., Thousand Oaks: Sage Publications.

³³³ 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, pp. 105–117.

quantitative est supérieure car elle recourt aux statistiques, à l'expérimentation et aux enquêtes qui semblent fournir plus de rigueur scientifique et d'objectivité et par conséquent fournir plus d'apports théoriques (Guba & Lincoln 1994), la recherche qualitative permet au chercheur d'établir des thèmes, des modèles et des catégories de données basées sur la compréhension et l'interprétation du chercheur (Miles & Huberman 1994)³³⁴. Elle offre une vue globale et holistique, menant à la compréhension des phénomènes et elle est de ce fait adaptée dans les cas de construction de théories inductives (Perry 1998)³³⁵.

La recherche qualitative est en général attachée à établir « un contact plus direct avec le contenu et le sens, un contact moins médiatisé par la méthode afin de réhabiliter et faire plus de place à la logique inductive de l'acteur comme logique du sens et de l'existence » (Baby 1992)³³⁶. La recherche qualitative adopte ainsi une posture subjectiviste que l'on associe souvent au paradigme interprétatif ou constructiviste.

Aussi, il est courant de lier la vérification à une approche quantitative et l'exploration à une approche qualitative (Brabet 1988)³³⁷, voire d'opposer la démarche inductive des recherches qualitatives et la démarche hypothético-déductive des recherches quantitatives. L'approche quantitative peut aussi être estimée comme trop impersonnelle et de ce fait non adaptée aux objectifs de notre recherche. Selon Miles & Huberman (2003), les données qualitatives se caractérisent par « leur richesse et leur caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité ». Dans le même ordre d'idées, Langley (1997)³³⁸ affirme que les études qualitatives fournissent une compréhension meilleure du processus de prise de décision et du processus de formation de la stratégie.

Hlady Rispal (2002)³³⁹ distingue deux logiques dans la recherche qualitative : déductive et inductive. La logique qualitative déductive vise à approuver ou réfuter un modèle

³³⁴ Miles, M.B. & Huberman, A.M., (2003). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. 2^e édition, de boeck.

³³⁵ Perry, C. (1998). *Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing*. European Journal of Marketing, 32(9/10), pp.785–802.

³³⁶ Baby, A. (1992). *À travers le chaos épistémologique ou comment la théorie des deux sacs permet de faire un bilan sommaire de la recherche qualitative*. Revue de l'Association pour la recherche qualitative, (6), pp.9–20.

³³⁷ Brabet, J., (1988). *Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? Recherche et Applications en Marketing*, 3(1/88), pp.75–89.

³³⁸ Langley, A. (1997). *L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques*. Management International, 2(1), pp.37–50.

³³⁹ Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*, de boeck.

théorique en le confrontant aux données tirées d'un échantillon alors que la logique qualitative inductive vise la construction d'une théorie à partir l'observation et l'étude de l'objet de la recherche et des pratiques des acteurs (Sahraoui Bentaleb 2011)³⁴⁰. Nous allons opter pour une méthodologie qualitative inductive. Cette méthode s'inscrit dans une approche constructiviste qui défend que la société est un construit et non pas une donnée telle que le soutiennent les positivistes (Sahraoui Bentaleb 2011). Ce choix méthodologique est justifié par la nature de la recherche qui a pour objectif d'identifier, de comprendre, d'expliquer le rôle des entrepreneurs sociaux dans la construction et le développement du phénomène de l'entrepreneuriat social au Maroc. En effet, le travail de recherche objet de cette thèse est caractérisé par :

- une volonté de comprendre la vision, les motivations et les contraintes auxquelles les entrepreneurs sociaux font face au Maroc;
- la recherche d'une connaissance subjective et contextuelle;
- l'adoption d'un mode de raisonnement inductif.

Le choix de la démarche a été fait sur la base du cadre conceptuel qui laisse une marge de liberté quant à l'apparition de nouveaux thèmes ou de nouvelles réalités et sur le caractère exploratoire du terrain de recherche marocain puisque peu de thèses ont étudié cette problématique³⁴¹. Aussi, afin de réaliser une recherche avec des méthodes qualitatives, le chercheur peut se référer à plusieurs stratégies de recherches. Yin (1994)³⁴² identifie l'expérimentation, l'étude de cas, l'enquête, l'analyse des archives et l'étude historique.

Pour répondre aux questions de recherche sur le rôle des entrepreneurs sociaux Marocains, et comme moyen d'explorer les subtilités, les perceptions, et la dynamique dans leur contexte, la méthode de l'étude de cas a été sélectionnée pour collecter les informations guidant cette recherche. Nous allons donc mettre l'accent dans ce qui suit, sur la stratégie de l'étude de cas comme stratégie de recherche qui constitue une aide à

³⁴⁰ Sahraoui Bentaleb, D., (2011). *Pratiques ressources humaines et plafond de verre au Maroc: Cas des femmes cadres au sein de grandes entreprises privées*. Université Toulouse 1.

³⁴¹ Pas plus de cinq thèses de doctorat ont traité la thématique de l'entrepreneuriat social au Maroc pendant les cinq dernières années selon la plateforme OTROHATI de l'imist.

³⁴² Yin, R.K., 1994. *Case study research: Design and methods* Second., Sage Publications.

la compréhension des motivations des acteurs en utilisant des sources d'informations multiples (Yin, 1993)³⁴³.

1-1-L'étude de cas comme stratégie de recherche qualitative :

1-1-1 Définition de la méthode de l'étude de cas

Eisenhardt (1989³⁴⁴) définit l'étude de cas comme « une stratégie de recherche qui se concentre sur la dynamique présente au sein d'un seul paramètre ». Cutler (2004)³⁴⁵ quant à lui, définit cette méthode comme un moyen d'explorer et d'effectuer des analyses en profondeur des processus complexes « qui ne peuvent pas être facilement séparés de leur contexte social dans lequel ils se produisent ». Comme stratégie de recherche, la méthode de l'étude de cas se concentre sur « La compréhension de la dynamique présente dans les paramètres uniques » (Eisenhardt, 1989, p. 534).

Il est à noter que l'étude de cas est déjà largement reconnue par la communauté scientifique pour sa contribution aux recherches de type exploratoire et à la compréhension de facteurs difficilement mesurables, de même que pour son action synergique avec d'autres stratégies de recherche (Roy, 2009)³⁴⁶. En effet, les chercheurs en sciences de gestion recourent de manière fréquente à l'étude de cas en tant que stratégie de recherche. Associée à une recherche qualitative inductive, l'étude de cas permet d'analyser de manière holistique un ou plusieurs objets de recherche. Les méthodes de recherche qualitatives et plus particulièrement celles reposant sur l'étude de cas semblent être les plus adaptées pour mener les travaux de recherche sur les problématiques des sciences sociales compte tenu du caractère exploratoire du contexte marocain.

Del Bayle (2000)³⁴⁷ affirme quant à lui que la technique de l'étude de cas « a été mise au point dans la seconde moitié du XIXe siècle par le sociologue français « Le Play

³⁴³ Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Applied Social Research Series, Vol. 34. London: Sage.

³⁴⁴ Eisenhardt, K.M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, 14(4), pp.532-550.

³⁴⁵ Cutler, A., (2004). *Methodical failure: the use of case study method by public relations researchers*. Public Relations Review, Volume 30, Issue 3, September 2004, Pages 365-375. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.05.008>

³⁴⁶ Roy, S. N. (2009). *L'étude de cas*. Dans Alexandre, M. (2013). *La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple*. Recherches Qualitatives – Vol. 32(1), pp. 26-56. ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>.

³⁴⁷ Del Bayle, J., (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*. Paris-Montréal: L'Harmattan, 272 pp.

(1806-1882) » qui l’a utilisée pour étudier les problèmes sociaux nés du développement de la société industrielle à travers l’analyse monographique de familles ouvrières appartenant à différents pays européens ». L’étude de cas est considérée comme l’étude approfondie d’un ou de peu d’objets de recherche, ce qui permet d’obtenir une connaissance vaste et détaillée de ces derniers. L’idée de base de l’étude de cas est que si nous étudions avec attention toute unité d’un certain univers, nous serons dans les conditions de connaître quelques aspects généraux de celui-ci ou nous aurons, au moins, une perspective qui orientera une recherche postérieure.

Plusieurs écoles de pensée ont développé et analysé la méthodologie de l’étude de cas. Tout d’abord, Yin (1994, 2003) propose une vision plus positiviste qui consiste à tester et à corroborer une hypothèse. Stake (1995) met plutôt l’accent sur le cas. Ainsi, les travaux menés par Yin (1994³⁴⁸, 2003³⁴⁹) et Stake (1995)³⁵⁰ ont contribué à la reconnaissance de l’étude de cas pour expliquer les liens complexes d’un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle. En effet, pour Yin (1994), la méthode de recherche d’étude de cas est définie comme une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel; quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes; dans lesquelles de multiples sources d’évidences sont employées; et en bénéficiant des précédents développements théoriques pour la collecte et l’analyse des données. Pour ce même auteur, le recours à l’étude de cas est approprié lorsque se pose une question du type «comment» ou «pourquoi» à propos d’un ensemble contemporain d’événements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle. L’étude de cas est aussi définie comme une description exhaustive et intensive d’un seul cas, phénomène ou unité sociale (Merriam, 1998).

De plus, le cas, également compris comme un système intégré et délimité (Stake, 1995), permet de révéler le phénomène (Merriam, 1998). Le savoir ainsi produit est concret, contextuel, sujet à l’interprétation et en référence à la population du lecteur (Merriam, 1998). Les études de cas sont particulièrement utiles pour la découverte, la description, la cartographie et l’établissement de relations, mais elles peuvent également être

³⁴⁸ Yin, R. (1994). *Case study research : design and methods* (2e éd.). London : Sage.

³⁴⁹ Yin, R. (2003). *Applications of case study research* (2e éd.). London : Sage.

³⁵⁰ Stake, R. (1995). *The art of case study research*. London : Sage.

utilisées pour les tests théoriques, la réfutation, le raffinement (Gummesson, 2005³⁵¹; Hillebrand, Kok et Biemans, 2001³⁵²; Johnston, Leach et Liu, 1999³⁵³ ; Woodside et Wilson, 2003³⁵⁴; Yin), l'illustration (Otley et Berry, 1998³⁵⁵; Siggelkow, 2007³⁵⁶), la classification, le développement d'hypothèses (Bensabat, Goldstein et Mead, 1987³⁵⁷; Tellis, 1997³⁵⁸), la prédiction et l'identification d'autres besoins de recherche (Halinen et Törnroos, 2005³⁵⁹). La recherche par l'étude de cas répond donc à une ou plusieurs questions qui commencent par «comment» ou « pourquoi». Pour aider à viser et à formuler les questions, les chercheurs conduisent une revue de littérature. L'objectif de cette revue est d'identifier les recherches précédemment conduites sur le sujet et de raffiner et définir les questions de recherche.

1-1-2 L'utilisation de l'étude de cas multiples :

Un autre choix méthodologique s'impose : choisir d'étudier un cas unique ou des cas multiples. Il y a beaucoup d'arguments plaçant en faveur de l'utilisation de l'approche d'étude de cas pour la recherche, mais le débat persiste quant à l'utilisation d'une ou plusieurs études de cas pour concevoir une bonne théorie. Un chercheur peut choisir d'effectuer une seule étude de cas ou une étude de cas multiples. Yin (1994) distingue, en fonction du design, quatre types d'études de cas : étude de cas unique holistique, étude cas unique enchâssée, étude de cas multiples holistique et étude de cas multiples enchâssée. Comme le montre le Tableau ci-dessous, une étude de cas unique de type holistique couvre une seule unité d'analyse ; une étude de cas unique de type enchâssé (embedded) investigate plusieurs unités d'analyses dans un seul cas ; une étude de cas multiples de type holistique étudie plusieurs cas et chacun comme une unité d'analyse ;

³⁵¹ Gummesson, E. (2005). *Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability*. European Journal of Marketing, 39(3/4), 309-327.

³⁵² Hillebrand, B., Kok, R. A. W., & Biemans, W. G. (2001). *Theory-testing using case studies: A comment on Johnston, Leach, and Liu*. Industrial Marketing Management, 30(8), 651-657.

³⁵³ Johnston, W. J., Leach, M. P., & Liu, A. H. (1999). *Theory testing using case studies in business-to-business research*. Industrial Marketing Management, 28(3), 201-213.

³⁵⁴ Woodside, A. G., & Wilson, E. J. (2003). *Case study research methods for theory building*. Journal of Business & Industrial Marketing, 18(6-7), 493-508.

³⁵⁵ Otley, D. T., & Berry, A. J. (1998). *Case study research in management accounting and control*. Accounting Education, 7(4), 105-127.

³⁵⁶ Siggelkow, N. (2007). *Persuasion with case studies*. Academy of Management Journal, 50(1), 20-24.

³⁵⁷ Bensabat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). *The case research strategy in studies of information systems*. MIS Quarterly, 11(3), 367-386.

³⁵⁸ Tellis, W. M (1997b). Introduction to case study. The Qualitative Report, 3(2). Retrieved September 5, 2007, from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.htm>

³⁵⁹ Halinen, A., & Törnroos, J.-Å. (2005). *Using case methods in the study of contemporary business networks*. Journal of Business Research, 58(9), 1279-1285.

et, enfin, une étude de cas multiples de type enchâssé couvre plusieurs cas et chaque cas comprend un certain nombre d'unités d'analyse (Yin 1994).

	Cas unique	Cas multiples
Holistique (une seule unité d'analyse)	Type 1	Type 3
Enchâssé (unités d'analyse multiples)	Type 2	Type 4

Tableau N° 7 : les différents types des études de cas. Adapté de (Yin 1994, p.39)

Il faut noter qu'il existe encore des débats aussi autour de l'importance et les conséquences de l'utilisation d'une approche par rapport à l'autre. D'une part, une seule étude de cas vise à expliquer comment et pourquoi un phénomène se produit (Thomas et al., 1998), en étudiant les relations existantes au sein d'opérations internes de la question à l'étude. D'autre part, une étude de cas multiples est utile pour explorer de nouveaux domaines qui n'ont pas de théories expliquant un phénomène (Kohn, 1997³⁶⁰). Cette approche permet de vérifier la répliquabilité, et permet au chercheur d'examiner les thèmes à travers différents cas. En effet, plusieurs études de cas permettent une meilleure analyse (Yin, 2003 ; Eisenhardt, 1991; Eisenhardt & Graebner, 2007³⁶¹), ce qui crée des argumentations plus solides pour la théorie que des cas isolés. D'un autre point de vue, Merriam (1998)³⁶² propose une approche inductive avec l'émergence de propositions théoriques. Selon cette auteure, l'étude de cas permet de découvrir et d'interpréter plutôt que de valider une hypothèse. En ce sens, l'approche inductive de l'étude de cas réussit à expliquer certains phénomènes non résolus par les théories existantes (Roy, 2009).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'effectuer une étude de cas multiples de type holistique. Le choix de la stratégie de l'étude de cas pour cette recherche satisfait les deux critères établis par Yin (1994) à savoir la réponse à la question du pourquoi et comment et la construction au départ d'un cadre théorique basé sur la revue de la littérature. Le choix de cas multiples est justifié par la nature

³⁶⁰ Kohn, L.T. (1997). *Methods in case study analysis. The Center for Studying Health System Change*. Technical Publication No. 2, June 1997.

³⁶¹ Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. Academy of Management Journal, 50(1), 25-32.

³⁶² Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education. Revised and expanded from "Case study research in education"*. San Francisco : Jossey-Bass.

exploratoire du contexte marocain. En effet, dans un contexte où peu de recherches ont été menées sur cette problématique, la stratégie de l'étude de cas multiples sert à analyser de manière holistique les cas choisis.

1-2- Avantages et limites de l'utilisation de la méthode de l'étude de cas multiples :

1-2-1 Avantages de l'utilisation de la méthode de l'étude de cas multiples :

La méthode d'étude de cas a prouvé avoir divers avantages. En effet, l'évaluation des données est souvent réalisée dans le contexte de son utilisation, c'est à dire dans la situation où l'activité se produit (Yin, 1984). L'utilisation de la méthode de l'étude de cas est particulièrement appropriée dans les nouveaux domaines (Eisenhardt, 1989; Dutton et Duckerich, 1991³⁶³), tels que l'étude de l'entrepreneuriat social au Maroc. Elle peut être utilisée pour l'élaboration de théories même si l'on sait peu de choses sur le phénomène. Selon Tellis (1997)³⁶⁴, une étude empirique d'un phénomène contemporain dans son contexte réel est une situation dans laquelle la méthodologie d'étude de cas est applicable. En effet, cette méthode est très bénéfique dans les cas où le contexte qui est à l'étude est essentiel et où le chercheur a peu de contrôle sur les événements qui se produisent et pendant qu'ils se déroulent. Comme Burton (2000)³⁶⁵ le suggère, lorsque l'objet d'une étude s'inscrit dans un tel contexte, l'approche par étude de cas pour la collecte des données est nécessaire. Comme indiqué par Yin (1994) : « l'enquête par l'étude de cas permet de conserver l'approche globale et significative des caractéristiques des événements réels, tels que les cycles de vie, les processus d'organisation et de gestion.. ».

La méthode de l'étude de cas est également connue comme étant une stratégie de recherche triangulée, des chercheurs comme Towill (2006) soutiennent que l'utilisation des approches multi-méthodes rend plus facile la réalisation de la validité par triangulation entre diverses sources de données et la théorie. Yin (1994) a présenté au moins quatre applications pour un modèle d'étude de cas: Expliquer les liens de

³⁶³ Dutton, J. E., Dukerich, J.M. (1991). *Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation*. Academy of Management Journal 34: 517-554.

³⁶⁴ Tellis, W. M. (1997). *Application of a Case Study Methodology*. The Qualitative Report, 3(3), 1-19. Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss3/1>

³⁶⁵ Burton, D. (Ed.). (2000). *Research training for social scientists: a handbook for postgraduate researchers*. Sage.

causalité complexes dans les interventions réelles; Décrire le contexte réel dans lequel l'intervention a eu lieu ; Décrire l'intervention elle-même et explorer les situations dans lesquelles l'intervention évaluée n'a pas d'ensemble de résultats clairs (Vissak, 2010)³⁶⁶. D'autres chercheurs comme Alvord, Brown et Letts (2004³⁶⁷) s'accordent à dire que les études de cas offrent des sources riches d'information qui facilitent l'identification des tendances inattendues, qui pourraient ne pas être détectées par des méthodes plus limitées. Bien que l'approche d'étude de cas pour la recherche ait plusieurs avantages, surtout dans le contexte de cette étude, les limites de cette approche sont également reconnues.

1-2-2 Limites de la méthode de l'étude de cas :

Malgré la reconnaissance de l'apport méthodologique de l'étude de cas dans l'examen approfondi d'un phénomène (Fortin, 2010)³⁶⁸, il n'en demeure pas moins qu'elle repose sur un nombre relativement limité de cas, soulevant la question de la rigueur scientifique et de la validation des résultats produits par ce type de recherche.

La question de la généralisation des résultats est certainement la plus importante limite de la méthode de l'étude de cas. Les chercheurs admettent en effet que les résultats issus de démarches d'étude de cas ne sont pas généralisables selon un raisonnement d'inférence statistique. David (2005)³⁶⁹ affirme que dans le cadre des études des cas, il y a lieu de parler de généralisation des propositions théoriques et non de généralisation aux populations et univers. Quant à lui, Koenig (2005)³⁷⁰ affirme même que, d'un point de vue interprétativiste, la valeur d'un cas tient à ce qu'il a d'unique.

Une autre limite est celle relative à la transcription des entretiens effectués pour l'étude de cas. En effet, la transcription d'un entretien de 60 minutes peut parfois prendre dix heures voire plus, surtout si l'enregistrement est de mauvaise qualité. Les contraintes de

³⁶⁶ Vissak, T. (2010). *Recommendations for using the case study method in international business research*. The Qualitative Report, 15(2), 370-388. Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR15-2/vissak.pdf>

³⁶⁷ Alvord, S., Brown, L., & Letts, C. (2004). *Social entrepreneurship and societal transformation*. Journal of Applied Behavioral Science, 40(3), 260-282

³⁶⁸ Fortin, M.- F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche* (2e éd.). Montréal : Chenelière Éducation.

³⁶⁹ David, A., (2005). *Des rapports entre généralisation et actionnabilité: le statut des connaissances dans les études de cas*. In 6ème Congrès Européen de Science des Systèmes. Paris, pp. 1–17.

³⁷⁰ Koenig, G. (2005). *Études de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne*. In Actes de la XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Angers: AIMS, pp. 1–19.

temps et financières limitent le nombre de cas sélectionnés et de personnes interrogées. Certains critiques affirment même que chaque étude de cas étant égale à une observation de recherche, des centaines d'études de cas sont nécessaires pour produire des résultats significatifs (statistiquement). Sinon, ils ne pourraient être utilisés qu'à des fins explicatives et non pour une justification scientifique

En résumé, il y a certains problèmes et limites avec l'approche d'étude de cas pour la recherche, mais les avantages et les inconvénients sont présents dans d'autres méthodes de recherche également. On peut affirmer que les points forts de la méthode des études de cas l'emportent sur ses points faibles. Cela ne signifie pas pour autant que la critique doit être ignorée. Dans l'ensemble, la méthode de l'étude de cas en elle-même a prouvé être bien adaptée et robuste pour la recherche, en particulier les nouveaux thèmes de recherche dans un domaine complexe comme l'entrepreneuriat social.

1-3 Validité de la recherche en utilisant l'étude de cas :

Une grande partie de la valeur de la recherche provient de la capacité du chercheur à démontrer la qualité de son travail et comme la méthode de l'étude de cas est « difficile à réaliser » (Yin 1994), le chercheur doit mener son étude avec rigueur afin de s'assurer de la validité des connaissances produites. Comme déjà mentionné, l'une des principales critiques des méthodes de la recherche qualitative, est qu'il est difficile de satisfaire aux critères traditionnels de la recherche de la crédibilité, à savoir la généralisation, la fiabilité et la validité. Ces questions doivent donc être réglées pour s'assurer de l'acceptation de la recherche (Eisenhardt, 2002, LeCompte et al., 1982³⁷¹, Strauss et al., 1998³⁷²).

La validité d'une recherche est définie par Wacheux (1996)³⁷³ comme étant « la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés ». Selon Gummesson (2000³⁷⁴), le concept de la validité renvoie à la question : si l'enquête avait été effectuée par une personne autre que l'auteur, en utilisant ses méthodes, les mêmes résultats auraient été obtenus ? Assurer la validité des

³⁷¹ LeCompte, M.D., Preissle Goetz, J. (1982) *Ethnographic data collection in Evaluation Research*. Educational Evaluation and policy analysis, Fall, Vol4, No3, pp387-400.

³⁷² Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

³⁷³ Wacheux, F., (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Paris: Economica.

³⁷⁴ Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage publications.

données consiste à s'assurer que les processus utilisés dans la collecte de données sont efficaces et que l'information extraite est aussi fiable (Welman et Kruger, 2001³⁷⁵).

L'utilisation d'une conception de l'étude de cas dans la recherche a toujours soulevé les questions relatives à la validité et la fiabilité des résultats (Kohn, 1997³⁷⁶). LeSoja (1996) suggère qu'un petit nombre de cas dans une étude peut potentiellement compromettre la fiabilité des résultats. Cependant, la recherche à l'aide même de peu d'études de cas donne de l'information riche et robuste. Pour y parvenir, chaque cas doit être sélectionné avec soin, soit pour prédire des résultats semblables (réplication littérale), soit pour prédire des résultats contrastés pour des raisons prévisibles (réplication théorique). Cela permet de renforcer la validité externe de l'étude par rapport à une étude de cas unique (Yin, 2003).

Étant donné que le comportement humain n'est jamais statique, la fiabilité de toute étude de cas demeure problématique (Alexandre, 2013)³⁷⁷. Les objets d'étude en sciences sociales sont présumés être fluctuants, changeants, multifacettes et hautement contextualisés. Comme l'information est fonction de celui qui la fournit, du niveau d'habileté du chercheur et de la conception de l'étude de cas qui à priori semble exclure les contrôles. Merriam (1998) fait valoir que même si la réplication d'une étude qualitative ne donnera pas les mêmes résultats, ce fait ne discrédite pas les résultats de la recherche originale. Plusieurs interprétations d'une même donnée peuvent être faites et se tenir, tant qu'elles ne sont pas contredites par une nouvelle preuve (Merriam, 1998). En effet, l'auteure affirme qu'en recherche qualitative, le chercheur ne demande pas tant à une personne extérieure d'obtenir les mêmes résultats, mais souhaite plutôt qu'au regard des données collectées, cette dernière concoure à ce que les résultats prennent sens.

Afin de renforcer la crédibilité de la recherche, le chercheur doit préciser clairement la question de recherche et les principaux concepts et théories mobilisées. Il doit également s'assurer que la méthodologie est adéquate et qu'elle prend en charge

³⁷⁵ Welman, J.C et Kruger, S.J. (2001). *Research Methodology for Business and Administrative Sciences*, 2nd Edition. Cape Town : Oxford University Press.

³⁷⁶ Kohn, L.T. (1997). *Methods in case study analysis. The Center for Studying Health System Change*. Technical Publication No. 2, June 1997.

³⁷⁷ Alexandre, M. (2013). *La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple*. Recherches Qualitatives – Vol. 32(1), pp. 26-56. ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>.

l'analyse et les recommandations. Pour cet objectif, les travaux de Yin (1994, 2003) et Stake (1995) proposent une démarche analytique déductive dans le sens où ils balisent les frontières du cas et assurent la reproductibilité des résultats issus de la recherche. Aussi, Yin (1994, 2003) soutient que, dans la mesure où il sert de gabarit à la comparaison des résultats empiriques, le développement d'un cadre théorique est le véritable véhicule pour la généralisation des résultats. Cet arrimage du processus de recherche et de ses résultats à un cadre de référence constitue l'élément clé sur lequel repose le critère de validité de toute étude de cas (Ayerbe & Missonier, 2006³⁷⁸). En ce sens, le rôle du cadre théorique est d'établir, sur la base de la littérature scientifique, des relations hypothétiques entre diverses variables-clés afin de modéliser la réalité (Paquay, 2010³⁷⁹).

Sur le plan de la validité interne, le peu de représentativité du cas, l'usage d'une trop grande liberté de la part du chercheur et une collecte de données peu systématique risquent d'introduire des biais dans les résultats. Pourtant, selon Roy (2009), en inscrivant le phénomène dans son contexte réel, l'étude de cas tend à limiter le risque d'erreur de mesure des outils de collecte de données et permet l'identification de facteurs inattendus. Merriam (1998) soutient que l'observation de la construction de la réalité par les personnes constitue la force de la validité interne de la recherche qualitative. Sur le plan de la validité externe, la faible représentativité des cas à l'ensemble de la société globale compte parmi les plus sérieux reproches adressés à l'étude de cas (Roy, 2009). De ce point de vue, l'unicité des cas ne permet tout simplement pas de tirer des conclusions globales. Le savoir ainsi produit est limité à un milieu donné (Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 1996³⁸⁰) et les propos recueillis sont la manifestation d'une expérience (Savoie-Zajc, 2003³⁸¹). Merriam (1998) souligne que les cas individuels sont précisément choisis afin de comprendre en profondeur « le particulier » et non pour trouver ce qui est généralement vrai pour plusieurs. Pourtois,

³⁷⁸ Ayerbe, C., & Missonier, A. (2006). *Validité externe et validité interne de l'étude de cas : une opposition à dépasser?* Communication présentée au projet d'atelier méthodologique de l'AIMS et journée étude de cas IAE, Lille.

³⁷⁹ Paquay, L. (2010). *Au-delà des cloisonnements entre divers types de recherche, quels critères de qualité?* Dans L. Paquay, M. Crahay, & J. M. de Ketele (Éds), *L'analyse qualitative en éducation* (pp. 13-30). Bruxelles : De Boeck.

³⁸⁰ Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1996). *La recherche qualitative, fondements et pratiques* (2e éd.). Montréal : Éditions Nouvelles.

³⁸¹ Savoie-Zajc, L. (2003). *L'entrevue semi-dirigée*. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (5e éd., pp. 293-316). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Desmet et Lahaye (2010)³⁸² font également valoir que « la validité désigne une opération de cohérence, d'adéquation ou de concordance, permettant de rendre compte au mieux de la réalité » (p. 142). Dans le même sens, Verhoeven (2010)³⁸³ explique la « construction locale de la réalité » (p. 102) par la formulation de proposition d'analyse d'abord interne à chacun des cas et ensuite externe en regroupant les trois cas.

Parfois, les études de cas peuvent également s'améliorer en développant de meilleures compétences en entrevue, analyse et rédaction. Par exemple, Österåker (2008)³⁸⁴ suggère que l'enquêteur devrait être en mesure d'expliquer le but de l'entretien, de savoir quoi chercher, d'être intéressé par le sujet, de contrôler la situation de l'entretien et d'être ouvert à d'autres modes de pensée. Cette dernière suggestion s'applique également à l'écriture. Si les résultats ne correspondent pas aux théories et hypothèses précédentes, il conviendrait d'expliquer les différences, non de les masquer afin d'augmenter le soutien à ces théories ou hypothèses. De plus, selon Gummesson (2005)³⁸⁵, le chercheur devrait adopter une position critique vis-à-vis de ses données et sources.

Le moyen d'accroître la généralisation de notre étude est d'utiliser une approche d'étude de cas multiples (Leonard-Barton, 1990)³⁸⁶. En effet, avec l'approche par étude de cas multiples, il y a l'avantage d'être en mesure de reproduire les conclusions d'un cas à un autre. Selon Yin (2003), cette logique de réplication est similaire à ce qui est vu dans de multiples expériences. Le croisement des études de cas permettra d'accroître la validité interne et externe des résultats de la recherche.

Pour conclure, l'étude de cas est aujourd'hui largement reconnue comme stratégie de recherche en sciences de gestion. Stake (2005)³⁸⁷ affirme que cette méthodologie est

³⁸² Pourtois, J. P., Desmet, H., & Lahaye, W. (2010). *Quelle complémentarité entre les approches qualitatives et quantitatives dans la recherche en sciences humaines*. Discussion méthodologique de la recherche de I. Roskam et C. Vandenplas-Holper.

³⁸³ Verhoeven, M. (2010). *Traitement scolaire de la différence culturelle et identité de jeunes issus de l'immigration. Une recherche semi-inductive et comparative multi-niveaux*. Dans L. Paquay, M. Crahay, & J. M. de Ketele (Éds), *L'analyse qualitative en éducation* (2e éd., pp. 13-30). Bruxelles : De Boeck.

³⁸⁴ Österåker, M. (2008). *An interview about an interview: An encounter between academia and business life*. In J. Larimo (Ed.), *Perspectives on internationalization and international management* (pp. 123-135). Vaasa, Finland: University of Vaasa.

³⁸⁵ Gummesson, E. (2005). *Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability*. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 309-327.

³⁸⁶ Leonard-Barton, D. (1990). *A dual methodology for case studies : Synergetic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites*. *Organization Science*, 1 (3), 248-266.

³⁸⁷ Stake, R.E. (2005). *Qualitative Case Studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, eds. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 443-466.

devenue l'une des méthodes les plus utilisées pour faire des études qualitatives. Elle permet d'analyser en profondeur des phénomènes dans leur contexte, de garantir une forte validité interne et de développer des paramètres historiques. Kohn (1997)³⁸⁸ soutient que la prédominance de l'utilisation de la méthode d'étude de cas est en raison des insuffisances d'autres stratégies de recherche qui n'offrent pas de solutions aux questions auxquelles les chercheurs essaient de répondre. La légitimité du recours à la méthode de l'étude de cas au niveau des recherches en sciences de gestion n'est plus à démontrer. En effet, plusieurs travaux de référence ont participé à établir sa légitimité (Eisenhardt 1989³⁸⁹; Yin 1994³⁹⁰; Yin 2003; Guba & Lincoln 1994³⁹¹). 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. Le recours à l'étude de cas doit, néanmoins, obéir à des normes scientifiques et sa mise en œuvre respecter une rigueur au moins équivalente à celle des méthodes quantitatives de recherche.

En somme, la méthodologie de l'étude de cas est portée par une volonté de comprendre le fonctionnement d'un phénomène à travers une plongée dans ses éléments constitutifs (Mucchielli, 2007³⁹²), dans notre cas, comprendre le phénomène de l'entrepreneuriat social au Maroc. La résolution de ce paradoxe méthodologique réside dans le fait que l'étude de cas habite un espace de recherche dans lequel la contextualisation (Ayerbe & Missonier, 2006³⁹³; Gagnon, 2005³⁹⁴; Stake, 1995) et la complexité (Stake, 1995; Yin, 2003) sont les assises d'un mode de contribution unique au savoir dans un domaine donné (Yin, 1994). En dépit du fait que l'étude de cas s'intéresse à un nombre limité de sujets, en colligeant un grand nombre d'informations sur chacun d'eux ainsi que sur leur contexte (Roy, 2009), elle facilite l'examen d'un grand nombre de variables et des liens

³⁸⁸ Kohn, L.T. (1997). *Methods in case study analysis*. The Center for Studying Health System Change. Technical Publication No. 2, June 1997.

³⁸⁹ Eisenhardt, K.M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, 14(4), pp.532–550.

³⁹⁰ Yin, R. (1994). *Case study research : design and methods* (2e éd.). London : Sage.

³⁹¹ 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, pp. 105–117.

³⁹² Mucchielli, A. (2007). *Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives*. Recherches qualitatives, Hors série, 3, 1-27.

³⁹³ Ayerbe, C., & Missonier, A. (2006). *Validité externe et validité interne de l'étude de cas : une opposition à dépasser?* Communication présentée au projet d'atelier méthodologique de l'AIMS et journée étude de cas IAE, Lille.

³⁹⁴ Gagnon, Y.- C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.

qui les unissent (Karsenti & Demers, 2004³⁹⁵). La généralisation « [...] s'effectue dans la recherche des processus généraux constitutifs de l'explication du phénomène social » (Mucchielli, 2007, p. 6).

En prenant en considération les buts et objectifs de cette étude et afin de comprendre le rôle des entrepreneurs sociaux au Maroc, et comment ils perçoivent le champ de l'ES, et en tenant en compte que la recherche par études de cas est une méthode très utile qui permet d'élargir et de généraliser les théories en combinant les connaissances théoriques existantes avec de nouvelles perspectives empiriques (Yin, 1994)³⁹⁶, une approche d'étude de cas exploratoire est identifiée comme la méthode la plus adaptée à notre recherche. Aussi, comme les entreprises sociales sont hétérogènes dans leurs activités, pratiques et statuts juridiques, l'approche par étude de cas est encore une fois bien ajustée à notre étude, car elle offre la possibilité de « démêler un ensemble complexe de facteurs et de relations bien qu'ils soient dans un petit nombre de cas » (Easton, 2010³⁹⁷). Cette méthode aidera à la comparaison des cas pour donner une logique de réplique, une méthode d'analyse de thèmes et modèles dans l'ensemble des cas pour une compréhension plus approfondie de la zone d'intérêt.

³⁹⁵ Karsenti, T., & Demers, S. (2004). *L'étude de cas*. Dans T. Karsenti, & L. Savoie-Zajc (Éds), *La recherche en éducation : ses étapes, ses approches* (pp. 109-233). Sherbrooke : Édition du CRP.

³⁹⁶ Yin, R. (1994). *Case study research : design and methods* (2e éd.). London : Sage.

³⁹⁷ Easton, G. (2010). *Critical realism in case study research*, *Industrial Marketing Management*, Volume 39, Issue 1, January 2010, Pages 118-128.

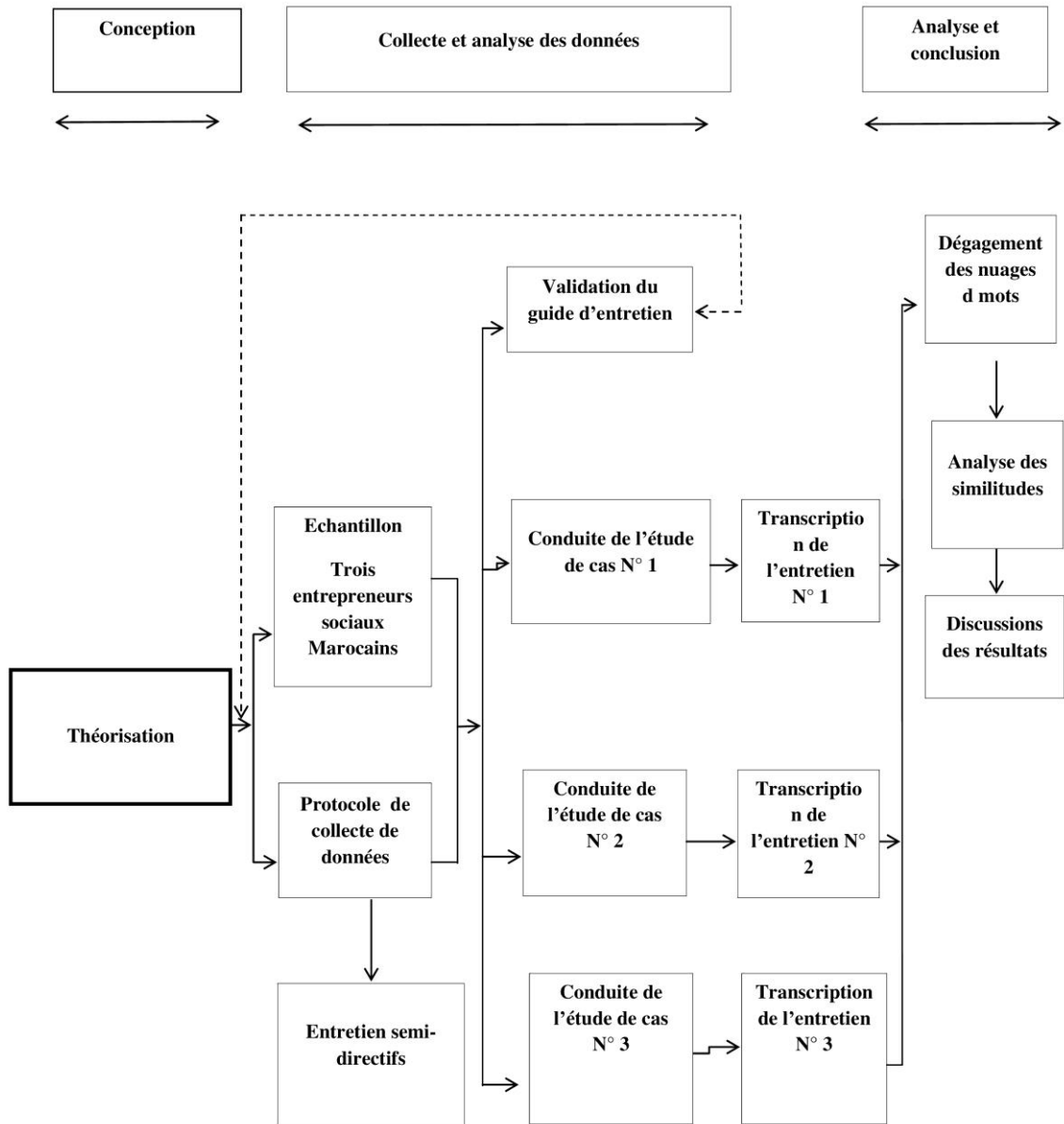
Section 2 : Présentation des résultats

2-1 Présentation du protocole de recherche :

Selon Dupriez (2010³⁹⁸), la précision des procédés et des outils méthodologiques contribue à faire basculer l'analyse du local vers des considérations plus globales. Le chercheur tend vers une forme de généralisation sur la base d'un travail réflexif progressif sur les conditions de production des données en contexte (Verhoeven, 2010). C'est à l'issue de ce processus qu'il est possible d'atteindre un niveau de généralisation supérieur³⁹⁹. Dans ce qui suit nous allons préciser le protocole de recherche que nous avons suivi pour concevoir notre étude, collecter et analyser les données et enfin analyser les résultats.

³⁹⁸ Dupriez, V. (2010). *Quelle généralisation à partir d'une théorie locale? Discussion méthodologique de la recherche de M. Verhoeven*. Dans L. Paquay, M. Crahay, & J. M. de Ketele (Éds), *L'analyse qualitative en éducation* (2e éd., pp. 13-30). Bruxelles : De Boeck.

³⁹⁹ Par exemple, des éléments communs ont été constatés au sein de chacune des situations investiguées pour chacun des participants.



Protocole de l'étude de cas multiple pour l'étude du rôle des entrepreneurs sociaux Marocains.

2-2 Le choix de l'échantillon :

Dans les recherches qualitatives la taille de l'échantillon est justifiée par la recherche de la plus large diversité des réponses, et non par la seule représentativité statistique des individus (Patton, 2002)⁴⁰⁰. La sélection des cas doit donc être effectuée de manière à maximiser ce qui peut être appris pendant la période de temps disponible pour l'étude. Eisenhardt (1989) suggère que « bien qu'il n'y ait pas de nombres idéaux de cas, un nombre entre 4 et 10 fonctionne généralement bien ». Des chercheurs comme Dyer et Wilkins (1991) contestent cette notion en faisant valoir qu'avec l'étude d'un seul cas en profondeur les études sont souvent plus rationnelles que celles avec plusieurs études de cas, et stipulent dans leur critique que la méthode de Eisenhardt se concentre sur « les données de surface plutôt qu'une dynamique sociale » (Dyer & Wilkins, 1991⁴⁰¹). Bien qu'Eisenhardt (1991)⁴⁰² ait accepté certaines des critiques de Dyer et Wilkin (1991), Eisenhardt tenait toujours à son premier argument selon lequel plusieurs études de cas sont une bonne base théorique pour la recherche. Sur le plan théorique, on peut considérer que la taille optimale de l'échantillon est atteinte lorsque toute nouvelle investigation n'apporte objectivement plus rien de nouveau sur le plan du contenu (principe de saturation des données) (Morse, 1995⁴⁰³ ; Jones, 2000⁴⁰⁴).

2-2-1 La technique d'échantillonnage :

Selon plusieurs auteurs comme Eisenhardt (1989), Gummesson (2000⁴⁰⁵) et Pauwels & Matthyssens (2004⁴⁰⁶), pour les études qualitatives, la technique d'échantillonnage la plus couramment utilisée est la stratégie d'échantillonnage fondée sur l'objet. Cette stratégie est une technique d'échantillonnage qui consiste à sélectionner les sujets avec un but à l'esprit, où l'échantillon est basé sur ce que le chercheur pense qu'il serait approprié pour l'étude. Elle implique le choix délibéré des cas qui sont en mesure de fournir des informations importantes sur le phénomène étudié, ce qui n'est pas

⁴⁰⁰ Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage Publications.

⁴⁰¹ Dyer, W. G., Jr., & Wilkins, A. L. (1991). *Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt*. *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.

⁴⁰² Eisenhardt, K. M. (1991). *Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic*. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.

⁴⁰³ Morse, J. (1995). *The significance of saturation*. *Qualitative Health Research*, Vol. 5, no 2, 147-149.

⁴⁰⁴ Jones, R. (2000). *Méthodes de recherche en sciences humaines*. Editions De Boeck, Bruxelles.

⁴⁰⁵ Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage publications.

⁴⁰⁶ Pauwels, P., Matthyssens, P. (2004). *The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business*. Chapter. January 2004. DOI: 10.4337/9781781954331.00020. Publisher: Edward Elgar, pp.125-143.

facilement obtenu par l'intermédiaire d'autres options de recherche. L'échantillonnage dirigé vise à sélectionner des cas riches en information en vue d'une étude approfondie afin d'examiner les significations, les interprétations, les processus et les principes (Liamputtong & Ezzy, 2005⁴⁰⁷). Selon Game (2000), le chercheur penche le plus vers les cas qui semblent offrir la possibilité d'apprendre. «Comme l'intérêt n'est pas porté sur l'étude de la population générale, mais plutôt d'obtenir une image plus détaillée du phénomène» (Berglund, 2007⁴⁰⁸), la stratégie d'échantillonnage intentionnel qui met l'accent sur la « compréhension en profondeur » (Patton, 2002⁴⁰⁹, p. 230) est bien adaptée pour cette étude. L'échantillon de recherche pour cette étude a été formé en appliquant la méthode de l'échantillon de critères: Choisir les cas à partir desquels il serait possible d'apprendre le plus. « Le potentiel d'apprentissage est un autre critère quelque peu supérieur à la représentativité ». L'unité analysée dans une étude de cas pourrait être «un individu, une communauté, une organisation, un État-nation, un empire ou une civilisation» (Sjoberg, Williams, Vaughan et Sjoberg, 1991⁴¹⁰). Notre étude a utilisé l'entrepreneur social comme unité d'analyse. Dans notre cas, trois Entrepreneurs sociaux, qui répondaient aux exigences des critères pertinents pour la recherche, ont été choisis. Considérant que les personnes, celles à qui l'entrepreneuriat social est la vie quotidienne, peuvent fournir les meilleures informations sur le phénomène étudié (Groenewald, 2004)⁴¹¹; assurant ainsi une connaissance approfondie de chacun. Cela a permis d'avoir une compréhension approfondie du sujet de la recherche. De plus, en faisant appel à de multiples études de cas dans différents secteurs d'activités et différents statuts juridiques, cela a aidé à la réalisation d'une tendance d'ensemble, ce qui confirme la validité de l'étude.

2-2-2 Présentation de l'échantillon sélectionné :

La nature de l'étude de cas a pour objet d'étudier des cas précis dans un parcours (David et Sutton, 2004⁴¹²), et peut être intégrée ou holistique (Yin, 1994). Des chercheurs tels

⁴⁰⁷ Liamputtong, P., & Ezzy, D. (2005). *Qualitative Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

⁴⁰⁸ Berglund, H. (2007). *Opportunities as existing and created: A study of entrepreneurs in the swedish mobile internet industry*. Journal of Enterprising Culture, 15(3): 243–74.

⁴⁰⁹ Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage Publications.

⁴¹⁰ Sjoberg, G., Williams, N., Vaughan, T., & Sjoberg, A. (1991). *The case study approach in social research*. In Feagin, J., Orum, A., & Sjoberg, G. (Eds.),

⁴¹¹ Groenewald, T. (2004). *A Phenomenological Research Design Illustrated*. International journal of qualitative methods. <https://doi.org/10.1177/160940690400300104>

⁴¹² David, M., Sutton, CD. (2004), *Social research: The basics*, SAGE, 385 p.

que Brown et Eisenhardt (1997)⁴¹³ suggèrent que les cas doivent être traités comme une série d'expériences indépendantes pour valider ou annuler les nouvelles idées conceptuelles. Pour cette recherche, une approche holistique de la conception de l'étude de cas sera utilisée. Ci-dessous, sont présentés les cas sélectionnés pour la recherche :

Cas	Description
Oldpharma	Oldpharma est une coopérative formée de cinq membres (emplois directes) dont 2 techniciens en agriculture, une ingénieure data scientist, une spécialiste en génie de l'environnement avec un conseiller en aromathérapie et quarante à quarante cinq emplois indirects (femmes ouvrières). Oldpharma s'occupe de la production et la valorisation de plantes aromatiques et médicinales. la coopérative est plus précisément sur tout ce qui est en relation avec la valorisation, l'extraction, la purification des principes actifs pour des fins d'utilisation dans les produits pharmaceutiques. Plus dans le domaine de la santé publique que dans le domaine du cosmétiques, cette coopérative a été créée en Mai 2018, c'est une startup récente qui présente un projet innovant et c'est vrai que j'étais à l'avance impliquée dans industrie de production de l'huile d'olives. Oldpharma principalement sur la région de Fes Meknes mais parfois et selon les besoin de nos clients, nous sommes amenés à travailler sur tout le territoire du Maroc. la coopérative est spécialisée dans les matières premières aromatiques 100% pures et naturelles destinées aux professionnels des marchés de la parfumerie, de l'aromathérapie, de l'agroalimentaire, mais surtout de la santé publique. Gamme de produits en détail : - Huiles essentielles et végétales les plus recherchées. - Extraits naturels des plantes endémiques du Maroc. - Antioxydants et produits phénoliques

⁴¹³ Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. (1997). *The art of continuous change : Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*. Administrative Science Quarterly, 42(1),1-34.

Bridges to the future	Bridges est une Sarl à associé unique créée en 2017 à Fès dans l'objectif de promouvoir l'entrepreneuriat à travers les services principalement. Parmi les services offerts il y a le Coworking-space qui était initialement situé au centre ville de la ville de fès et actuellement à l'ancienne Medina; la mise en réseau et attirance d'autres programme comme la startup line qui est un réseau pour l'entrepreneuriat à la ville de Fès; le troisième service est celui du consulting et de la formation et qui est un service dédié principalement aux entrepreneurs (porteurs de projets ou startup) et chefs d'entreprises. Les objectifs principaux sont : Promouvoir l'entrepreneuriat et travailler sur les stéréotypes de l'entrepreneuriat dans notre société ; supporter les jeunes entrepreneurs ou les entrepreneurs en difficulté ; d'être un incubateurs des programmes qui veulent se lancer dans l'entrepreneuriat mais qui ont peur.
Hack&Pitch	Hack & Pitch Association à but non lucratif, créée en 2016 est une initiative internationale lancée par ScreenDy qui travaille dans les domaines de l'Innovation, l'Entrepreneuriat et les nouvelles technologies. Elle est ouverte à tous les acteurs de l'innovation et de l'entrepreneuriat. La principale mission est de favoriser l'innovation en aidant tous ceux qui veulent développer des produits et services technologiques utiles pour la société. Concrètement, Hack & Pitch encourage et accompagne les développeurs, les designers et les marketeurs lors de hackathons qu'elle organise pendant toute l'année. Dans un monde où l'innovation n'attend pas, nous pensons que le système des hackathons est le moyen le plus rapide et efficace pour créer un prototype fonctionnel d'un produit à partir d'une simple idée intéressante! objectifs : Pousser les jeunes à innover ; Les accompagner et les intégrer dans

	l'écosystème startup ; Les former pour présenter leurs projets aux investisseurs potentiels ; Sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat ; Les former sur le métier des applications mobiles ; Détecter et recruter les futurs candidats aux Hackathons.
--	---

Tableau N° 8 : Présentation des cas sélectionnés pour notre recherche.

Les données ont été collectées à partir de ces trois cas. Selon Pettigrew (1990⁴¹⁴), la collecte de données est un processus itératif, par lequel « on observe, on suit les thèmes, on identifie les modèles, ces modèles sont rejetés ou vérifiés par d'autres données, et le processus se poursuit ainsi de suite ». Pour cette étude, la méthode de collecte de données à travers les entretiens a été utilisée.

2-2-3 L'entretien :

Les entretiens permettent, en effet, au chercheur d'accéder aux renseignements sur la perception des inférences causales (Yin, 2003). De plus, des entretiens en face à face ont été choisis pour mener notre étude, car ils fournissent des informations plus précises et des données de meilleure qualité que d'autres approches. Les entretiens en face à face permettent une circulation naturelle de la conversation et du discours narratif et permettent d'intégrer de multiples approches, en décrivant les principaux processus de changement et d'apprentissage et la façon dont les participants interprètent certains événements (Weiss, 1994⁴¹⁵).

Yin (2003) suggère qu'il y a deux choses à faire dans un processus d'entretiens, qui sont : le suivi rigoureux de l'objet de l'enquête, et le questionnement d'une façon impartiale, qui répond aux besoins de l'objet de l'enquête. L'entretien est une très ingénieuse façon de recueillir des données empiriques riches (Eisenhardt & Graebner, 2007)⁴¹⁶. L'utilisation de la méthode des entretiens pour la collecte de données permet au chercheur de se concentrer directement sur le sujet de l'étude de cas tout en produisant des connaissances utiles dans le domaine de l'investigation. Judd et al. (1999) suggèrent

⁴¹⁴ Pettigrew, A. (1990). *Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice*. August 1990. Organization Science 1:267-292 DOI: 10.1287/orsc.1.3.267.

⁴¹⁵ Weiss, R.S. (1994). *Learning from strangers : the art and method of qualitative interview studies*. New York, NY : Free Press.

⁴¹⁶ Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. Academy of Management Journal, 50(1), 25-32.

que des réponses ouvertes peuvent aider à la formulation de nouvelles hypothèses et sont particulièrement utiles dans les nouveaux domaines de recherche.

Afin de bien mener les entretiens, nous avons utilisé un format semi-structuré (guide d'entretien listant les domaines à couvrir lors des entrevues). Robson (2002⁴¹⁷) suggère que le style d'entretien semi-structuré est approprié lorsque les « comptes-rendus sont guidés par la façon dont un phénomène particulier prend forme ». Nous avons donc élaboré un guide d'entretien qui contient les questions adressées aux entrepreneurs sociaux. Selon Luton (2010), la personne à interviewer doit posséder une expérience liée au domaine étudié et des connaissances directes. Ainsi, nous avons mené des entretiens en face-à-face avec trois porteurs de projet d'ES. Il s'agit principalement de fondateurs ou de propriétaires d'entreprises sociales.

Aussi, Weiss (1994) souligne que « les meilleurs guides d'entretien listent des sujets ou des lignes d'enquête afin qu'ils puissent être compris en un coup d'œil, avec juste assez de détails pour faire apparaître ce qui est voulu ». Notre guide est, ainsi composé de quatre phases ou rubriques pour assurer qu'aucune zone importante de l'enquête ne soit négligée. Comme suggéré par Easterby-Smith et al. (1991⁴¹⁸), une phase ou rubrique « guide et aide à suivre les lignes intéressantes de l'enquête et de faciliter la discussion ». Il s'agit notamment d'une phase d'introduction, une phase de centrage, une phase d'approfondissement et une phase de conclusion⁴¹⁹. Voir le guide d'entretien en annexe. Les entretiens ont été réalisés avec une seule personne à la fois afin de mettre les participants à l'aise pour parler de perceptions et croyances personnelles, et leur permettre de partager plus ouvertement.

Avant de commencer, nous avons présenté les travaux de recherche en expliquant les objectifs de l'étude et le genre de questions auxquelles ils pourraient s'attendre. L'objectif étant de s'assurer que les participants étaient conscients de la nature et l'étendue de leur participation au projet. Chaque entretien a duré en moyenne 60 minutes. Dans le cas où l'interview face-à-face n'a pu être effectuée à cause de la crise du Covid 19, l'entretien téléphonique a remplacé l'interview face-à-face.

⁴¹⁷ Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

⁴¹⁸ Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Lowe, A. (1991). *Management Research: An Introduction*. Sage, London.

⁴¹⁹ Voir le guide d'entretien en annexe.

En ce qui concerne la conduite des entretiens, et afin de faciliter la tenue des dossiers et de nous permettre de conserver un enregistrement permanent de l'interview, nous avons suivi les consignes de Savenye et Robinson (1996)⁴²⁰ qui préconisent que le chercheur devrait enregistrer les entretiens dans leur totalité et de ne pas imposer ses propres perceptions et son interprétation des propos de la personne interviewée. Les entretiens ont été donc enregistrés puis transcrits manuellement. Les questions initiales de l'entretien ont été détaillées lors de chaque entretien ou lorsque de nouveaux aspects pertinents pour la recherche ont été exprimés ou lors de la poursuite de les présenter l'informateur beaucoup plus clairement. L'entretien étant approfondi, aucune succession stricte des questions n'a été retenue; ils ont été interrogés en fonction de la situation et de l'expérience et du récit du narrateur (l'entrepreneur social). Lors des entretiens, les personnes interrogées se sont exprimées librement sur les sujets abordés. Nous avons pris soin de ne pas interrompre les propos des interviewés afin de leur permettre de terminer leurs réponses avant de passer à la prochaine question. Par la suite, les transcriptions de ces entretiens ont été envoyées aux interviewés pour qu'ils les valident.

2-3 Méthode d'Analyse de données et résultats :

La phase suivante de notre étude concerne le traitement des données et l'analyse du contenu des réponses. Les données doivent être analysées en permanence au cours des études qualitatives, de la conceptualisation à la phase de collecte des données et dans l'interprétation (Savenye et Robinson, 1996). En effet, Miles et Huberman (1994)⁴²¹ définissent l'analyse qualitative comme étant composé de « trois flux simultanés (...) : la réduction des données, la présentation des données, et la conclusion/vérification (p. 10). La réduction des données concerne le choix, le tri, la transformation des données dans les textes écrits ou les transcriptions. Ce processus se poursuit après le déroulement de l'entretien et dans lequel le chercheur décide quelles données doivent être extraites des textes codés. Dans les entretiens semi-directifs, l'interviewer oriente la personne qui parle vers certains sujets et il lui laisse ensuite toute liberté pour s'exprimer. L'analyse de discours s'intéresse donc à la façon dont les discours sont

⁴²⁰ Savenye, W.C., Robinson, C.S. (1996). *Qualitative research issues and methods: An introduction for educational technologists*. Educational communications and technology, 40, 1171-1195.

⁴²¹ Miles, M. and Huberman, A. (1994) *An Expanded Source Book: Qualitative data analysis* (2nd edn) Thousand Oaks: Sage. [\[Google Scholar\]](#)

produits, aux structures qui caractérisent les différents types de discours, voire au vocabulaire qui est mobilisé dans tel ou tel contexte (Vissak, 2010)⁴²².

Afin d'effectuer l'analyse de nos entretiens, nous allons recourir à un logiciel d'aide à l'analyse de données qualitatives qui nous permettra de faire une analyse lexicométrique ou des statistiques textuelles. L'analyse lexicométrique vise, en effet, à dégager les régularités, spécificités et corrélations des formes graphiques dans un corpus (Bonnafeous & Temmar, 2007)⁴²³. Elle consiste en une analyse du texte sur lequel un reformatage ou un codage aura été réalisé avant l'analyse. Bardin (2007)⁴²⁴ définit le codage comme une transformation du texte par découpage, énumération et agrégation et qui permet d'aboutir à une représentation du contenu par des caractéristiques du texte. Le choix de la méthode de codage est donc très important face à de tels problèmes inhérents à l'analyse des études qualitatives.

Parmi les logiciels disponibles d'analyse lexicométrique du texte, nous allons retenir le logiciel Iramuteq (Ratinaud, 2012)⁴²⁵. C'est un logiciel libre et ouvert. Il est assez récent et il a été retenu, car il semble prometteur et il est gratuit. Selon Roy et Garon (2013)⁴²⁶, Iramuteq propose une analyse à partir de ce qu'on appelle des « unités de contexte élémentaires » ou U.C.E et bien que ces unités ne soient pas équivalentes à des phrases grammaticales, la manière de les diviser sous-tend plusieurs caractéristiques correspondant à la phrase. C'est à partir de ces U.C.E., composées d'un groupe d'environ 10 à 15 mots, que le logiciel détermine une corrélation entre les mots présents dans les textes. Ainsi, des mots qui se trouvent dans une même U.C.E., et ce, à plusieurs reprises, ont une corrélation plus forte entre eux. Le logiciel regroupe ensuite les U.C.E. semblables (les plus corrélées les unes avec les autres) sous forme de classe ou profil. Ces classes sont représentées par des mots clés (mots qui sont les plus fréquents dans les U.C.E.), par des formes représentatives (noms, prénoms, adjectifs, etc.), ou encore par des catégories représentatives de la classe (genre, âge, statut socioéconomique, etc.).

⁴²² Vissak, T. (2010). *Recommendations for using the case study method in international business research* *The Qualitative Report*. 15(2), 370-388. Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR15-2/vissak.pdf>

⁴²³ Bonnafeous, S., Temmar, M. (2007). *Analyse du discours et sciences humaines et sociales*. Paris : Éditions Ophrys.

⁴²⁴ Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*. Collection Le Psychologue, Editions Presses Universitaires de France.

⁴²⁵ Ratinaud, P. (2012). Iramuteq. Repéré à <http://www.iramuteq.org/>

⁴²⁶ Roy, N. et Garon, R. (2013). Étude comparative des logiciels d'aide à l'analyse de données qualitatives, *recherches qualitatives* – Vol. 32(1), pp. 154-180.

Les graphiques fournis par le logiciel permettent d'obtenir relativement rapidement une compréhension du corpus. D'autres outils de visualisation aident à interpréter les relations entre les mots employés dans les différents corpus, toujours sur la base de la proximité des termes dans le texte. C'est l'analyse et l'interprétation des U.C.E. classées qui permettent aux chercheurs de déterminer les grands thèmes récurrents d'un corpus et d'en mieux comprendre le contenu. Parmi les différents graphiques offerts par ce logiciel, nous allons d'abord utiliser les nuages de mots qui présentent les grandes lignes de nos entretiens selon leur représentation graphique, et ce, afin de nous permettre de visualiser les termes employés par nos entrepreneurs sociaux pour s'exprimer et faire apparaître les liens entre ces différents termes. Cette représentation permet de voir les termes qui sont les plus courants dans le corpus (occurrences). Le nuage de mots représente, en effet, les formes actives en assignant une taille plus importante aux termes qui sont apparus le plus. Le traitement consiste à compter et lister les termes puis à produire un affichage graphique. Cette analyse permet d'afficher le lexique des mots associés au corpus sur la forme d'un graphique appelé Nuage de mots où la taille des formes/mots est proportionnelle à leur fréquence ; les mots les plus cités étant placés au centre du nuage.

2-4 Résultats de l'analyse des données :

2-4.1 Cas : « Coopérative Old-pharma » :

➤ Présentation de l'entrepreneur social :

Mme Benghazi Mounia est présidente de la coopérative « Old pharma » qui s'occupe de la valorisation des plantes aromatiques et médicinales. De formation en sciences de l'environnement, lauréate de la faculté des sciences Dhar El Mehraz de l'Université de Fès, elle est titulaire d'un DEA en science de l'environnement après lequel elle a fait une recherche sur les sciences de l'environnement, et plus précisément sur le rejet des unités de trituration des olives pour la production de l'Huile d'olives. Mme Benghazi est aussi présidente de l'association SOS Maroc terroir et qui vise à promouvoir les produits de terroir dans la région Fès/ Meknès. Mme Benghazi s'est elle-même décrite comme suit : **« Je suis une femme mariée avec deux enfants et j'aime beaucoup l'entrepreneuriat et la créativité, je pense que j'ai cela dans le sang. Depuis mon jeune âge, j'aime la créativité et je n'ai jamais cherché à être salariée dans une**

➤ **Interprétation du nuage de mots de la coopérative Oldpharma :**

Le nuage de mot de la Coopérative Old-pharma a premièrement mis en valeur le mot « social » qui apparaît en grande taille au centre du nuage, ce qui confirme le caractère social des activités de la coopérative Old-pharma. Le deuxième terme plus important du nuage étant le terme « entreprise » confirme que de l'entrepreneur social considère bel et bien sa coopérative comme étant une entreprise au propre sens du terme. Aussi, on peut voir clairement que ces deux termes principaux sont étroitement entourés par les termes : « créer », « travailler », « environnement », « gain », « plante » et « impact » qui se retrouvent tous au cœur du nuage de mots et exprime donc l'importance de ces thématiques aux yeux de notre entrepreneur social interviewé. En effet, et à travers ces propos, Mme Benghazi accorde une importance particulière aux plantes aromatiques et médicinales qui constituent le cœur de métier de la coopérative ainsi qu'aux impacts économiques et surtout environnementaux de son activité. On peut enfin dire que le nuage de mots restitue fidèlement les éléments correspondant à notre étude de cas.

2-4.2 Cas : « Bridges to the future Sarl »

➤ **Présentation de l'entrepreneur social:**

Mme Laila Abouhalim, jeune entrepreneuse, consultante et formatrice en entrepreneuriat. Elle gère l'entreprise sociale « **Bridges et the future** », une SARL à associé unique, créée en 2017 à Fès dans l'objectif de promouvoir l'entrepreneuriat à travers les services principalement. Parmi les services offerts par « Bridges et the future » on peut citer : le Coworking space qui était initialement situé au centre ville de la ville de Fès et actuellement à l'ancienne Medina; la mise en réseau et attirance d'autres programme comme le startup line qui est un réseau pour l'entrepreneuriat à la ville de Fès ; et le service du consulting et de la formation et qui est un service dédié principalement aux entrepreneurs (porteurs de projets ou startup) et chefs d'entreprises.

Mme Abouhalim est titulaire d'une licence en sciences économiques et gestion de la FSJES de l'université de Fès puis a accompli un programme de Master en France à la suite duquel elle a eu son diplôme en ingénierie des risques. Elle a pu suivre plusieurs formations professionnelles de qualification en audit, leadership, entrepreneuriat etc. Elle s'est elle même décrite comme suit : « **Je suis une passionnée de l'entrepreneuriat qui veut créer de l'impact et faire de grandes choses. J'essaie**

chaque jour d'apprendre et de faire mieux. Je suis une personne très passionnée et c'est cette passion qui me pousse à faire ou arrêter de faire des choses. ».

➤ **Le nuage de mots de la société « Bridges to the Future » :**

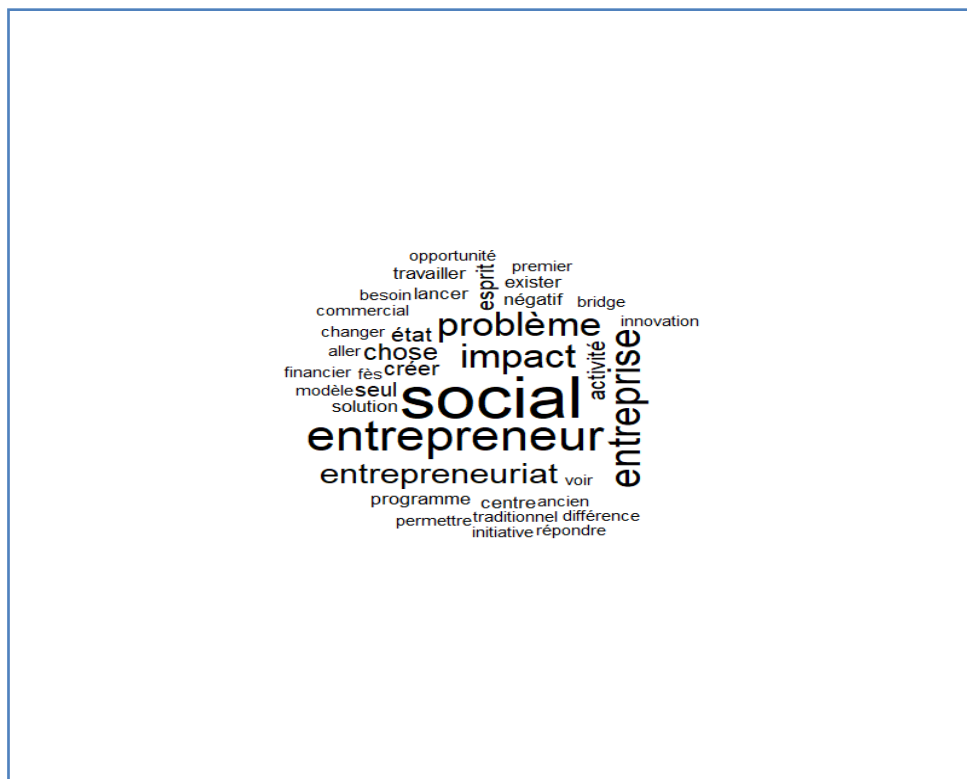


Figure N° 6 : Nuage de mots« Bridges to the future Sarl »

➤ **Interprétation du nuage de la société « Bridges to the Future »**

Encore une fois ici le terme « Social » est au cœur du nuage de mot de la société « Bridges to the Future ». Cette mise en valeur du terme « social » reflète l'importance de la prise en considération de cet aspect pour notre entrepreneur. Cette importance est surtout exprimée par sa taille et sa position au milieu du nuage. Le second plus important terme ici est le terme « entrepreneur » suivi clairement des termes « entreprise » et « entrepreneuriat ». Ceci est principalement justifié par le fait que l'objectif principal de l'entreprise étudiée est la promotion de la culture de l'entrepreneuriat et d'apporter assistance aux jeunes entrepreneurs et entreprises de la région. Les mots suivant en termes d'importance dans le corpus sont : « Problème » et « impact » et qui sont de taille moyenne et à proximité du centre du nuage, ce qui veut dire qu'ils sont tout aussi importants aux yeux de notre entrepreneur. En effet, les problèmes ou contraintes constituent pour Mme Abouhalim les principaux freins à son

activité. La position des termes : « activité », « état d'esprit » et « créer » qui demeurent aussi à proximité du centre du nuage; et même s'ils sont de moindre taille; témoigne de la relation étroite entre ces termes et le terme principal à savoir le terme « Social ».

2-4.3 Cas association « Hack&Pitch»

➤ Présentation de l'entrepreneur social :

Mme Marwa Cheikh-Youssef, architecte et également Co fondatrice de l'association Hack&Pitch qu'elle Co-préside. L'association à but non lucratif « Hack&Pitch », créée en 2016 est une initiative internationale lancée par ScreenDy qui travaille dans les domaines de l'Innovation, l'Entrepreneuriat et les nouvelles technologies. Elle est ouverte à tous les acteurs de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Sa principale mission est de favoriser l'innovation en aidant tous ceux qui veulent développer des produits et services technologiques utiles pour la société. Hack&Pitch encourage et accompagne les développeurs, les designers et les marketeurs lors de Hackathons qu'elle organise pendant toute l'année. A 22 ans, Mme Cheikh-Youssef a obtenu un premier diplôme supérieur en architecture et urbanisme de l'Ecole spéciale d'Architecture, puis deux masters (2 ans) Master professionnelle, suivie de 2 ans pour le master Recherche option développement économique et sociale des territoires, les deux obtenus avec succès auprès de la Sorbonne paris 4. Ensuite un doctorat en urbanisme et développement des territoires toujours en cours et toujours à Paris 4 Sorbonne. Mme Cheikh-Youssef se décrit-elle même comme suit: **« Militante, battante, j'aime donner sans attendre de retour et je suis amoureuse de mon pays le Maroc. Les inégalités, et le grand potentiel de notre continent africain, notre savoir faire que les autres non pas forcément ; ne pas vouloir laisser les opportunités aux autres pays seulement, sont tous des facteurs qui ont déclenché mon intérêt pour les problèmes sociaux. Nous avons le talent et le savoir faire, un léger coup de pouce et nous voilà prêt à assoir également nos propres technologies, nous devons juste trouver des organismes et d'autres personnes qui nous encourage et qui croient en nous, Hack&Pitch est heureuse d'avancer car elle voit des transformation énorme grâce à son travail et implication avec les jeunes ».**

➤ **Le nuage de mots de l'association « Hack&Pitch»**

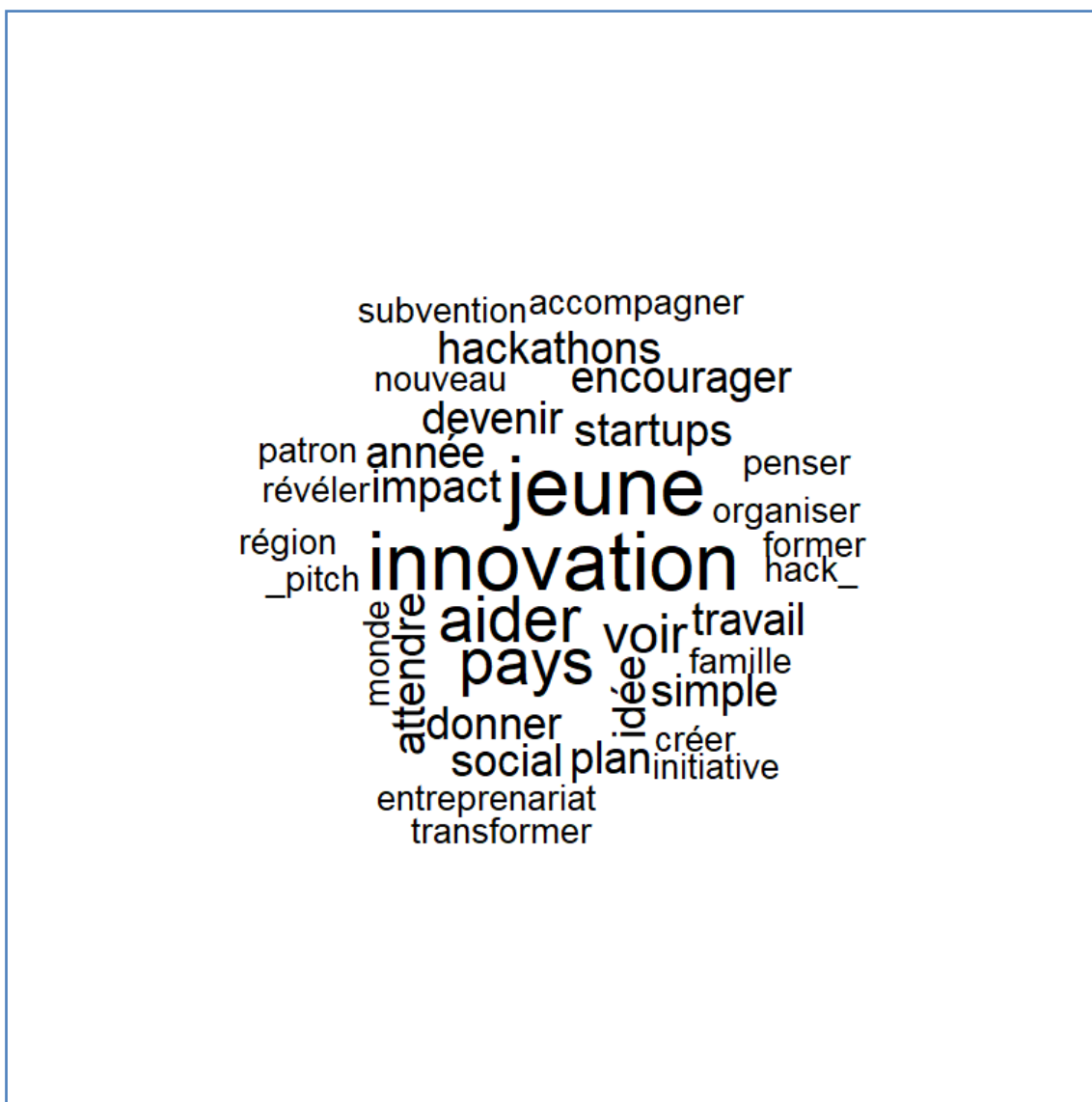


Figure n° 7 : Nuage de mots : « association hack and pitch »

➤ **Interprétation du nuage de l'association « Hack&Pitch»**

Le nuage de mot de Hack&Pitch a donné une place centrale aux termes : « jeune » et « innovation ». Ces deux mots reflètent clairement la mission principale de Hack&Pitch à savoir favoriser l'innovation en aidant tous les jeunes qui veulent développer de nouveaux produits et services. Le centre du nuage est aussi constitué par les mots « aider », « encourager », « pays », « impact », « Hackathon » et « startup » ce qui parle de l'envie exprimée par Mme Cheikh-Youssef d'aider son pays en encourageant les jeunes à développer leurs startup et ainsi impacter leur entourages et environnement et combattre le chômage auprès des jeunes Marocains, tout cela à travers l'organisations

de compétitions sous forme de Hackathons . Le terme « social » même s'il est de moindre taille se retrouve à proximité des termes « donner », « entrepreneuriat », « plan » « idée » et « initiative » marquant ainsi le lien étroit entre ces termes comme exprimé par notre entrepreneur social.

Section 3 : Analyse des résultats

Maintenant que nous avons analysé chaque entretien à part, il convient de procéder à une analyse globale du corpus afin de détecter les similitudes et les points de différences entre nos trois entrepreneurs étudiés. Nous allons donc commencer par analyser les représentations graphiques du corpus global des trois entretiens effectués, et ce, en faisant ressortir le nuage de mots en premier temps, puis le graphe des similitudes (effectué aussi par le logiciel Iramuteq. Nous allons ensuite faire ressortir les points communs et différences entre nos trois entrepreneurs.

3-1 Représentations graphiques de l'analyse de données globale de notre étude

3-1-1 Nuage de mot du corpus global :

environnements respectifs et sur leurs clients ou bénéficiaires, ce qui correspond bien à la définition d'une entreprise sociale. Avoir un impact social positif sur son entourage en répondant à un problème social, étant le principal objectif d'une entreprise sociale.

Pas très loin du centre du nuage, on trouve les termes « **aider** », « **jeune** », « **entrepreneur** », « **entrepreneuriat** » et « **innovation** » qui se rapproche du terme « **social** » et qui représentent les missions des entreprises sociales étudiées notamment celles de bridges to the future et de Hack&Pitch en terme d'aide aux jeunes à lancer leurs entreprises et startups mais aussi en terme d'innovation dans les processus notamment dans le cas de Oldpharma. Les termes « **travailler** », « **penser** », « **gagner** » et « **environnement** » se répètent souvent dans les trois entretiens, ce qui reflète leur importance pour les trois entrepreneurs.

3-1-2 Le Graphe des similitudes du corpus global par IRaMuTeQ :

Dans cette partie de l'étude, nous avons soumis le corpus à l'analyse de similitude offerte également par le logiciel d'analyse textuelle Iramuteq. Cette analyse consiste à représenter sur un graphique une arborescence axée sur l'élément principal autour duquel le corpus est construit. Ainsi sur la base des proximités sémantiques, cette analyse crée un arbre autour du terme principal. Pour expliquer, cette analyse calcule la proximité entre les formes actives (déterminée par le lexique) et produit ensuite un graphique. La taille des mots sur le graphique correspond au nombre d'occurrences du terme dans le texte. Les termes étant reliés, l'épaisseur de ces liens représente l'importance de la proximité entre les formes, c'est-à-dire si cette dernière est présente plusieurs fois.

Nous avons opté pour l'utilisation du graphe de similitude car il permet au chercheur ainsi qu'aux lecteurs de se faire une idée des associations entre les termes. Cela peut nous fournir une idée plus précise sur le sens des propos des entrepreneurs sociaux. En effet, les liens donnent une information sur le contexte d'apparition des termes dans certains cas. L'intérêt de l'Analyse Des Similitudes est de rétablir la partie commune, en représentant les relations entre les formes lexicales dans un corpus non partitionné par des variables exogènes, mais uniquement en unités de contexte (Marchand et Pierre Ratinaud, 2011)⁴²⁷. Elle aboutit à une représentation graphique en arbre (maximal valué

⁴²⁷ Marchand, P., Ratinaud, P., (2011), *L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels : les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française* (septembre-octobre 2011). consulté sur : <http://lexicometrica.univ->

et connexe), où les nœuds sont les formes, et où il est possible de faire apparaître des communautés lexicales. Cet algorithme a tendance à renforcer les relations de voisinage entre les formes. Plus la taille des mots est grande, plus ils sont fréquents dans le corpus, plus les liens/arêtes sont épais, plus les mots sont co-occurents. L'algorithme de « fruchterman reingold » est utilisé pour optimiser l'affichage du graphe et visualiser les mots le plus « centraux » (mots « types » du corpus). Les formes/mots les plus centraux sont détectés à partir du calcul de leur centralité d'intermédiarité. Ces mots servent d'intermédiaires pour relier (au sens de la cooccurrence) un grand nombre d'autres mots entre eux. Les termes fortement cooccurents se trouveront au sein d'une même communauté et seront faiblement reliés avec les autres communautés. Dans notre cas, le graphe des similitudes des discours des entrepreneurs sociaux se présente comme suit :

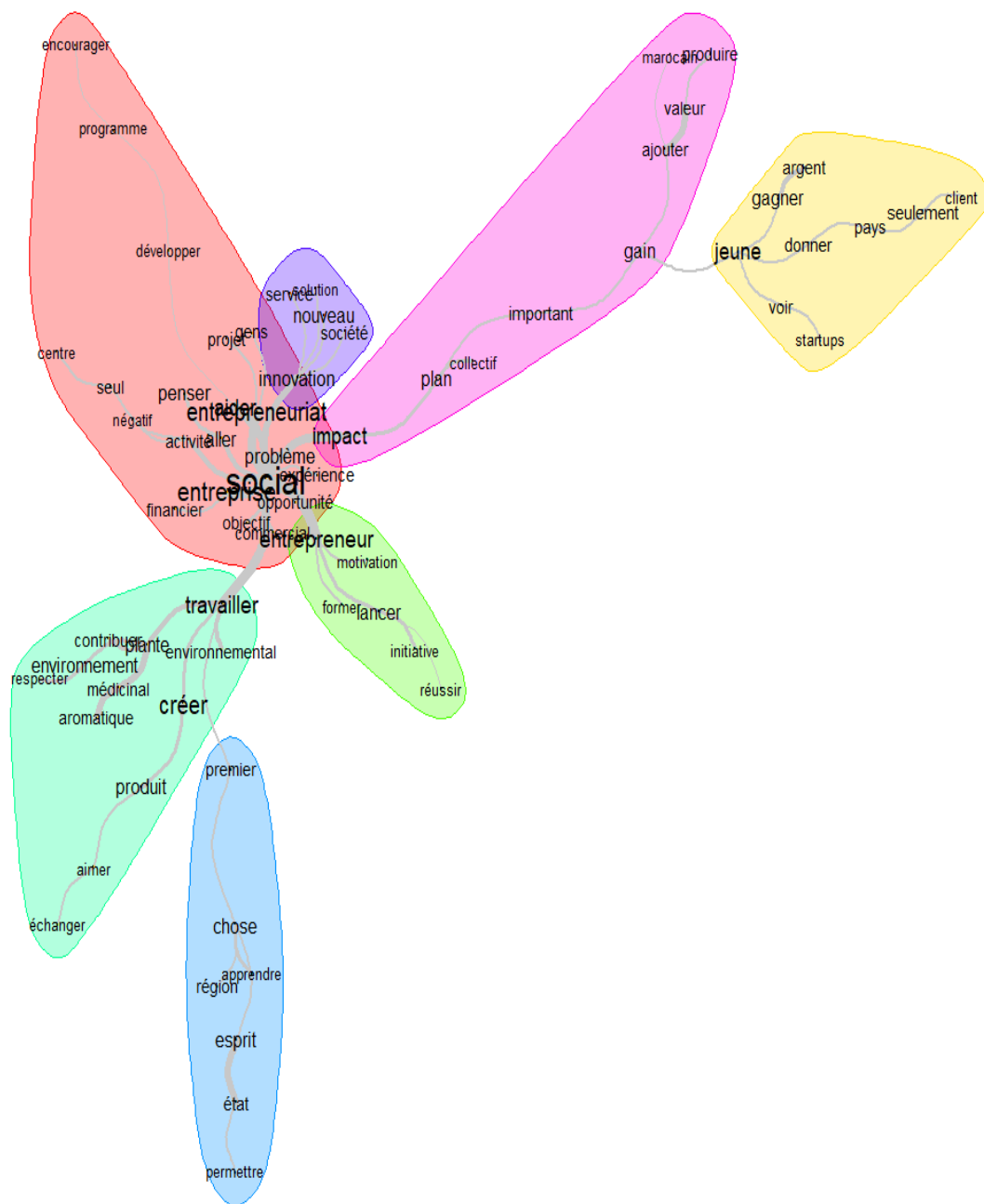


Figure N° 9: graphe des similitudes des discours des entrepreneurs sociaux étudiés

Interprétation du graphe :

L'analyse des similitudes confirme clairement les résultats ressortis du nuage de mot du corpus global. En effet, une communauté lexicale est à la racine de l'arbre, constituée autour de la forme «**social**». Six branches principales se développent à partir de là. Les mots « social », « entrepreneuriat », « entrepreneur » et « impact » sont encore une fois au cœur du graphe et le centre des préoccupations des entrepreneurs sociaux. Des

branches épaisses relient la racine de l'arbre avec la forme « **innovation** » qui est entourée d'une communauté formée principalement des mots « nouveau », « service », « solution » et « société » ; avec la forme « **impact** », entourée d'une communauté de mots composées principalement de « plan », « collectif », « gain », « valeur », « produire » et « important » ; avec la forme « **entrepreneur** » entourée de « motivation », « lancer », « initiative », « réussir » et « former », et puis avec les formes « **Travailler** » et « **créer** » dans une même communauté que les forme « produit », « environnement », « contribuer » et « respecter ». L'arbre est aussi constitué de deux autres communautés de mots se positionnant aux extrémités de l'arbre et qui tourne autour des formes « **jeune** » et « **esprit** ». Cette ADS nous permet de conclure que les locuteurs convergent souvent sur les thématiques abordées.

3-2 Analyse des résultats

Comme nous l'avons déjà mentionné auparavant, l'objectif principal de ce travail de recherche est de détecter le rôle que peut jouer l'entrepreneur social dans le développement de L'entrepreneuriat social au Maroc. Nous allons donc essayer de répondre aux questions de recherche suivantes,

- **Quels profils et quelles caractéristiques des entrepreneurs sociaux Marocains ?**
- **Comment perçoivent-ils l'entrepreneuriat social au Maroc ?**
- **Quelles sont leurs motivations?**
- **A quels problèmes sociaux répondent-ils ?**
- **Quels impacts apportent-ils à leurs territoires ?**
- **A quels défis et contraintes font ils face ?**

Et ce, en analysant les réponses de nos entrepreneurs étudiés. Il convient d'abord de vérifier si nos trois entrepreneurs disposent vraiment des caractéristiques des entrepreneurs sociaux reconnues en théorie.

3-2-1 Identification et caractéristiques des entrepreneurs sociaux Marocains :

Light et Wagner dans leur travail visant à identifier les entrepreneurs sociaux ont présenté une définition large et complète de l'entrepreneur social et c'est cette définitions que nous avons adopté dans le troisième chapitre de ce travail de recherche. Les deux auteurs définissent l'entrepreneur social comme «**un individu, un groupe,**

un réseau, une organisation ou une alliance d'organisations qui recherche un changement durable et à grande échelle grâce à des idées novatrices dans ce que et/ou comment les gouvernements, les organisations à but non lucratif et les entreprises font pour résoudre les problèmes sociaux importants». Cette définition contient huit hypothèses de base sur les sources, les objectifs et les stratégies des entrepreneurs sociaux, les organisations entrepreneuriales sociales qu'ils créent, ou les organisations moins entrepreneuriales qu'ils changent à des fins socialement entrepreneuriales à part entière ; qu'il convient de tester sur notre échantillon.

- Les entrepreneurs sociaux ne doivent pas nécessairement être des individus : ils peuvent également être des petits groupes ou des équipes d'individus, des organisations, des réseaux ou même des communautés qui se regroupent pour créer un changement social révolutionnaire. Notre échantillon composé d'une Coopérative (5 membres fondateurs), d'une SARL (à associé unique) et d'une association (6 membres permanents) confirme cette première hypothèse.
- Les entrepreneurs sociaux recherchent **un changement durable à grande échelle**. Cette hypothèse, qui adopte la vision plutôt axée sur les objectifs, déplace néanmoins le champ des questions sur « qui devient entrepreneur ? » à « ce que cherche l'entrepreneur, », tout en augmentant à nouveau le nombre d'entrepreneurs sociaux potentiels qui pourraient exister. Ceci est aussi vrai pour nos trois entrepreneurs qui disent vouloir apporter un changement social durable dans leurs région et même parfois au niveau de tout le Maroc et de l'Afrique (cas de Hack&Pitch)
- L'entrepreneuriat social peut impliquer des idées révolutionnaires sur la manière ou les mesures à prendre pour résoudre les problèmes sociaux importants. Cette hypothèse déplace le champ vers une définition plus large de l'entrepreneuriat social qui comprend des réformes organisationnelles et administratives. On parle ici d'innovation sociale que nos trois entrepreneurs ont pu définir selon leurs propres expériences personnelles (voir plus de détails dans le point suivant) et qui peut prendre selon eux différentes formes (produit, service ou processus).
- Les entrepreneurs sociaux existent dans et entre tous les secteurs. Cette hypothèse ouvre le champ de l'ES au-delà des organismes sans but lucratif pour inclure d'autres secteurs et entités multisectorielles. Notre échantillon est composé d'entreprises sociales impliquées dans « la valorisation de produits de

terroir », « la formation et l'incubation » et « l'Innovation / l'Entrepreneuriat et les nouvelles technologies ».

- Les entrepreneurs sociaux n'ont pas besoin de s'engager dans une entreprise sociale ou d'utiliser des outils basés sur le marché pour réussir. Nos trois entrepreneurs utilisent effectivement différents outils pour atteindre leurs objectifs à savoir : les contributions de membres de l'association, les fonds propres et les subventions et sponsoring.
- La quantité d'entrepreneuriat social peut varier considérablement selon les individus et les entités. Certains entrepreneurs sociaux seront plus entreprenants par rapport à d'autres, tandis que d'autres peuvent limiter leur activité entrepreneuriale sociale à un programme ou un projet particulier. Ceci demeure aussi vrai pour notre échantillon qui est composé de deux individus qui ont entièrement dédié leurs activités à l'entrepreneuriat social (la coopérative et l'association) et une entrepreneuse (propriétaire de la SARL) dont une partie de l'activité est purement commerciale mais qui se considère aussi entrepreneur social que les autres. Cette hypothèse permet des comparaisons entre les individus et les entités qui sont très, assez ou seulement quelque peu entrepreneuriaux, ce qui peut fournir des connaissances précieuses sur les conditions qui pourraient permettre une plus grande activité, ainsi que les conditions qui pourraient rendre les niveaux inférieurs d'entrepreneuriat tout à fait appropriés.
- L'intensité de l'entrepreneuriat social peut et continue de refluer au fil du temps à mesure que les circonstances changent. Cette hypothèse permet une étude plus approfondie des conditions économiques, politiques, sociales et organisationnelles qui pourraient expliquer les points de blocage, les pauses, les arrêts et les redémarrages de l'activité socialement entrepreneuriale. Ceci a été clairement exprimé par un entrepreneur de l'échantillon qui considère la possibilité d'arrêter son activité entrepreneuriale sociale si cette dernière affecte la survie de son entreprise.
- Les entrepreneurs sociaux échouent parfois.

Aussi, pour ce qui est des caractéristiques des entrepreneurs sociaux, Mair et Marti (2006), affirment qu'ils possèdent des traits exceptionnels qui les caractérisent: **ils possèdent des capacités de leadership, une passion pour mettre en œuvre leur**

vision et une forte force morale. Contrairement aux entrepreneurs traditionnels, ils ne cherchent pas à créer du bien-être pour eux-mêmes ou pour l'organisation qui les emploient. En utilisant ces capacités exceptionnelles et en mettant en œuvre des innovations sociales, les entrepreneurs sociaux **sont à la recherche de changements sociaux**, ils souhaitent changer le monde (Bessant et Tidd, 2011)⁴²⁸. Selon Mair et Noboa, E. (2006)⁴²⁹, les entrepreneurs sociaux et commerciaux ont clairement des intentions différentes quand ils décident de créer une entreprise comme les premiers cherchent à accroître le capital social et à renforcer la cohésion de la communauté. Les objectifs qu'ils poursuivent, leur donnent un sentiment d'estime de soi, ce qui a beaucoup plus de valeur pour un entrepreneur social. Les trois entrepreneurs sélectionnés pour cette étude correspondent parfaitement à cette description. Ils se déclarent eux même comme étant différents des entrepreneurs traditionnels et se décrivent comme entrepreneurs sociaux :

Cas	Illustration
Coopérative Oldpharma	« Je n'ai jamais eu l'objectif de gagner de l'argent pur et simple mais d'aider une certaine catégorie pour gagner de l'argent. S'il y a des améliorations à faire dans mon entreprise pour qu'elle soit considérée comme 100% sociale, j'aimerais bien échanger avec d'autres personnes si jamais il y a des améliorations pour arriver cet objectif. Je pense que j'y suis déjà mais peut être qu'il faut rectifier le tire sur certains détails. »
Bridges to the future (SARL)	« J'imagine que le mot entrepreneur social s'applique à moi puisque je ne me suis jamais intéressée à l'entrepreneuriat traditionnel pur et dure mais j'ai lancé mon projet après une expérience personnelle afin de répondre à un problème qui me touche et qui touche beaucoup de gens. »
Association Hack&Pitch	« Je pense bien entendu que le mot Entrepreneur social s'applique à moi puisque je souhaite donner sans attendre de retour

⁴²⁸ Bessant, J., & Tidd, J. (2011). *Innovation and Entrepreneurship*. Chichester: Wiley.

⁴²⁹ Mair, J.; Noboa, E. (2006). *Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed*. In J. Mair, J. Robinson, and K.N. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship* (pp. 121–135). Basingstoke, U.K.: Palgrave MacMillan.

	matériel, je souhaite transformer en formant et en partageant et j'aimerais pouvoir aider à créer une nouvelle génération d'entrepreneurs 100/100 marocaine et même 100/100 africaine ».
--	---

Bornstein et Davis (2010) caractérisent les entrepreneurs sociaux aussi par **leur créativité inhabituelle et leur grande responsabilité. Ils sont persistants, optimistes et dévoués.** Comme noté par Light (2009)⁴³⁰, les entrepreneurs sociaux réussissent à agir individuellement. Cependant, les meilleurs résultats sont obtenus en **travaillant en équipe. Ils forment par conséquent et avec beaucoup plus de succès des équipes et coordonnent plus facilement leurs efforts pour résoudre les problèmes sociaux,** c'est le cas de « Oldpharma » et de « Hack&Pitch ». Phills, Deiglmeier et Miller (2008)⁴³¹ notent également les caractéristiques suivantes d'un entrepreneur social: **courage, responsabilité, ingéniosité, obstination et ténacité dans la poursuite de l'objectif fixé.** D'autres caractéristiques distinguent aussi les entrepreneurs sociaux à savoir: la réactivité, l'empathie et le calme, la retenue, la patience qui permet de gérer le processus de changement. Selon Badelt (1997), les entrepreneurs sociaux sont fiers de leur créativité et croient en ce qu'ils font.

Nos entrepreneurs se sont décrits comme étant : **créatives persévérantes, militantes, persévérantes, empathiques, passionnées parce qu'elles font, veulent créer du changement et de l'impact, aiment échanger, ont le sens de l'observation et de l'écoute et aiment travailler avec les autres.** Ci-dessous quelques illustrations de leurs discours :

Cas	Illustration
Coopérative Oldpharma	« Je suis une femme mariée avec deux enfants et j'aime beaucoup l'entrepreneuriat et la créativité, je pense que j'ai cela dans le sang. Depuis mon jeune âge, j'aime la créativité et je n'ai jamais cherché à être salariée dans une autre société parce que tout simplement j'aime bien créer mes propres produits ; créer de

⁴³⁰ Light, P.C. (2009). *Social Entrepreneurship Revisited*. Stanford Social Innovation Review, Summer, 21-23.

⁴³¹ Phills, J-A., Deiglmeier, K., Miller, DT. (2008). *Rediscovering social innovation*. Stanford Social Innovation Review. , 6. (4.), 34. – 43.

	nouveaux projets et travailler avec des ressources humaines avec lesquelles je vais échanger et c'est comme ça que je suis. Je suis aussi très persévérante, c'est le caractère que j'ai..... j'ai visité plusieurs pays et appris beaucoup de choses et c'est à partir de ces expériences que j'ai décidé de me lancer dans la coopérative.... Quand on échange, on sait écouter l'autre et on lit la mentalité de son partenaire, c'est facile de réussir et c'est ce que j'essaie de faire et c'est vrai qu'il faut persévérer à s'adapter aux nouvelles situations.»
Bridges to the future (SARL)	« Je suis une passionnée de l'entrepreneuriat qui veut créer de l'impact et faire de grandes choses. J'essaie chaque jour d'apprendre et de faire mieux. je suis une personne très passionnée et c'est cette passion qui me pousse à faire ou arrêter de faire des chose.»
Association Hack&Pitch	« Militante, battante, j'aime donner sans attendre de retour et je suis amoureuse de mon pays le Maroc. Les inégalités, et le grand potentiel de notre continent africain, notre savoir faire que les autres non pas forcément ; ne pas vouloir laisser les opportunités aux autres pays seulement, sont tous des facteurs qui ont déclenché mon intérêt pour les problèmes sociaux.».

Les entrepreneurs étudiés déclarent ne pas pouvoir travailler lorsqu'elles ne sont pas personnellement intéressées par le changement, elles visent de contribuer à de grands changements dans leurs entourages.

3-2-2 Définition de l'entreprise et l'entrepreneuriat social au Maroc

Après avoir étudié leurs caractéristiques, il convient maintenant de voir si nos entrepreneurs sont en mesure de définir une entreprise sociale et si oui, comment la définissent-ils ? Ont-ils la même définition théorique que nous avons adoptée dans le chapitre 3 ? et pourquoi et comment sont ils différents des entrepreneurs traditionnels ? Cette analyse est essentielle à la compréhension du point de vue des principaux acteurs de l'entrepreneuriat social, à savoir les entrepreneurs eux même.

Avant de discuter les définitions proposées par notre échantillon d'entrepreneurs, nous tenons à rappeler que dans le deuxième chapitre de cette thèse, nous avons vu que Bourard et Larivet⁴³² ont défini les entreprises sociales comme **des organisations poursuivant des missions ou des objectifs sociaux dont le but est de créer un avantage pour la communauté, indépendamment du type de propriété ou de la structure juridique, et présentant divers degrés d'autosuffisance financière, d'innovation et de transformation sociales**. Ici, les définitions de l'Entreprise sociale proposées par nos entrepreneurs ont été différentes selon chaque participant. Cependant, tous les participants semblent bien avoir une définition de l'entreprise sociale, ce qui reflète bien leur compréhension du concept. Les définitions proposées sont les suivantes :

Cas	Illustration
Coopérative Oldpharma	« L'entreprise sociale est tout simplement une entreprise qui a une activité commerciale mais toujours en travaillant en communauté, càd en travaillant avec les gens, en leur procurant des aides. C'est le fait de chercher un gain tout en donnant la main à d'autres personnes et en rendant services à plusieurs personnes, à plusieurs niveaux, à des femmes, des hommes, des jeunes et des moins jeunes et à la fin on gagne de l'argent. »
Société « Bridges to the Future »	« D'après plusieurs expériences que j'ai eu avec les entrepreneurs sociaux, ma conclusion est qu'une entreprise sociale est une entreprise qui existe pour répondre à un problème social (raison d'existence de l'entreprise), elle vient avec une solution mieux que les solutions existantes (nouveau/innovation) et a assez de revenus pour que l'entreprise puisse survivre dans le marché (durabilité financière) . Tout cela doit être organisé par une feuille de route et lorsque le problème est résolu, cette modèle peut être utilisée dans d'autres marchés. »
Association	« L'Entrepreneuriat social est le fait d'adopter une approche

⁴³² Brouard, F., Larivet, S. (2011), *Social enterprises: definitions and boundaries*, ANSER-ARES 2011 – May 19.

Hack&Pitch	durable, une approche qui tient compte de son environnement »
------------	--

De ces définitions, il ressort clairement que l'aspect social d'une entreprise sociale est très dominant dans la perception qu'ont nos entrepreneurs du concept. Cet aspect social demeure un facteur essentiel et même parfois la raison d'être d'une entreprise sociale. Aider les personnes en situation vulnérable, créer des emplois, promouvoir les produits de terroir et combattre le chômage sont les motivations les plus courantes. Il en ressort aussi que l'importance de la génération de revenus en tant que caractéristique fondamentale de l'entreprise sociale est cependant de plus en plus appréciée et commence à occuper une place importante dans les préoccupations des entrepreneurs; les notions de « gain » et de « durabilité financière » ont été clairement prononcées par deux sur trois des entrepreneurs interviewés.

L'innovation sociale est aussi une notion fondamentale de l'entrepreneuriat social. Elle vise à saisir les changements sociaux durables, à la fois en termes de processus adoptés et de résultats obtenus. L'innovation sociale est définie comme: "**Une solution originale à un problème social et qui est plus efficace, efficiente, durable ou équitable que les solutions existantes et pour laquelle la valeur créée revient avant tout à la société dans son ensemble plutôt qu'à des particuliers**" (Phills, Deiglmeier Et Miller, 2008)⁴³³. En tant que telle, une innovation sociale peut être un produit ou un processus de production, mais aussi une idée, un mouvement social ou une combinaison de plusieurs éléments. Nos entrepreneurs semblent bien assimiler cette définition. En effet, les définitions qu'ils ont proposées tiennent compte du fait que l'innovation sociale est une réponse à un problème social dédiée à une population en difficulté, qu'elle peut prendre différentes formes (produit, service ou processus) et du caractère nouveau ou original de cette solution. Ci-dessous, des illustrations de ces définitions de l'innovation sociales :

Cas	Illustration
	« Une innovation sociale devrait respecter les critères d'une innovation. Cela peut être un nouveau produit ou service mais en

⁴³³ Phills. J-A., Deiglmeier. K., Miller. DT. (2008). *Rediscovering social innovation*. Stanford Social Innovation Review. , 6. (4), 34. – 43.

Coopérative Oldpharma	restant toujours dans le domaine du social. C'est vrai que les innovations peuvent être très différentes les unes des autres, il y a des innovations incrémentales, des innovations Marketing, etc. seulement elles doivent toujours avoir un côté social, responsable et écologique. »
Société « Bridges to the Future »	« L'innovation sociale est d'abord le fait de trouver une solution à un problème sociale d'une population en difficulté. Cette solution doit aussi être définie avec cette population. Il faut bien comprendre le problème traité. On parle d'innovation sociale quand le problème traité a été négligé par les autres parties prenantes et les entreprises commerciales. »
Association Hack&Pitch	« Une innovation sociale est celle qui permet d'être un levier pour son environnement, son entourage, un eureka qui va être boosté sur les plans économique et sociale »

L'entreprise sociale se définit en théorie aussi comme ayant une culture différente de celle d'une entreprise privée ou publique, elle se construit en réponse à des besoins portés par un collectif ou une communauté, **sa mission est d'abord sociale**, secondairement économique. Le profil et les motivations de l'entrepreneur social ne sont pas les mêmes que ceux de l'entrepreneur traditionnel. Qu'en est-il de notre échantillon étudié ? Les trois entrepreneurs étudiés sont effectivement conscients que leurs entreprises sont différentes des entreprises commerciales traditionnelles et ce, soit parce qu'ils ont choisi un statut juridique stipulant clairement le but non lucratif (cas de l'association Hack&Pitch) ou parce que l'entreprise adopte comme mission la réponse à un problème social ou écologique défini.

Cas	Illustration
Coopérative Oldpharma	« Mon projet est différent d'un projet purement commercial parce que tout simplement nous à oldpharma, quand on veut lancer un produit, il doit être un produit Eco-responsable et on

	ne peut jamais créer des produits qui nuisent à la santé de l'être humain ni à l'environnement. On ne pense pas qu'au gain financier que le produit va procurer parce que dans notre esprit si ce produit n'est pas Eco-responsable, il ne peut pas aboutir et pour nous c'est le plus important et c'est notre valeur ajoutée. »
Société « Bridges to the Future »	« La différence principale est que mon entreprise existe afin de répondre à un problème et on est très empathique. Nous avons des bénéficiaires-clients alors que les entreprises traditionnelles ont des clients seulement. Le modèle de Bridges to the future est assez spécial ; on n'a pas de programme bien défini, nous avons des programmes qui se développent tout le temps quand le besoin l'exige, s'il n'y a plus de besoin, on arrête et on ne fait pas des choses juste pour commercialiser.... C'est aussi un modèle humain qui est transférable à d'autres contextes, il faut juste qu'il y ait une personne qui voudrait le porter. »
Association Hack&Pitch	« Nous ne sommes pas une entreprise traditionnelle parce que à la base nous avons choisi d'être une association à but non lucrative ».

Malgré quelques divergences dans la compréhension et la définition de l'entreprise sociale, une chose est claire: En tant qu'entrepreneurs, les trois sont portées par leur mission, avec un résultat final qui contribue au bien-être économique et social.

3-2-3 Motivations des entrepreneurs sociaux :

Zahra et al. considèrent qu'un trait saillant des entrepreneurs sociaux réside dans leur **motivation sociale**. Si l'on se réfère aux recherches effectuées par Shaw et Carter (2007), le besoin de réalisation et d'autonomie est plus une caractéristique des entrepreneurs traditionnels que des entrepreneurs sociaux. Ces derniers sont principalement motivés par des objectifs sociaux. Ainsi, **la reconnaissance de lacunes dans les prestations de services sociaux et la satisfaction de besoins sociaux constituent les principales motivations des entrepreneurs sociaux** pour créer et

développer leur activité. Pour notre échantillon, les motivations clés ont été : aider les autres, valoriser des produits, créer une valeur ajoutée sociale, transformer, changer la manière de penser et mettre en place un nouvel état d'esprit, contribuer au succès et au changement, lutter contre le chômage et l'inclusion. Ce sont là les motivations sociales de nos entrepreneurs.

Cas	Illustration
Coopérative Oldpharma	« Mon objectif est d'abord aider tous les membres de la coopérative , jeunes et moins jeunes et leur expliquer et leur faire comprendre ce que c'est qu'une entreprise sociale, comment elle peut aboutir et pourquoi elle a plus d'impact et de valeur ajoutée qu'une entreprise traditionnelle. Ensuite, je voudrais pouvoir exporter un produit marocain à forte valeur ajoutée sociale . Tous les produits marocains vendus à l'étranger sont certes d'une bonne qualité mais il y a toujours ce manque de valorisation du côté social, pour moi c'est très important et c'est ce que je veux faire. »
Bridges to the future (SARL)	« Rendre l'entrepreneuriat un choix accessible et pas seulement un projet de fin d'études ou quelque chose d'effrayant, mettre en place un état d'esprit entrepreneurial aussi et surtout dans la région Fès Meknès où c'est plus difficile, on veut créer des succès stories et que l'entrepreneuriat soit au service de l'ancienne Medina de Fès. »
Association Hack&Pitch	« Aider et transformer : Voir de simples idées devenir des startups, réaliser le nombre incroyable des succès story que nous avons révélé, voir des étudiants devenir leader et patron d'entreprises et employer à leur tour des jeunes parce qu'ils ont croisé la route de hack pitch! Nous sommes fiers d'avoir contribué à ce changement par notre travail continu... »

3-2-4 Impacts des entrepreneurs sociaux sur leurs territoires

Bien qu'il y ait peu d'éléments probants permettant d'analyser l'impact social produit par les entrepreneurs sociaux, et pas d'indicateurs utilisés par ces derniers pour mesurer cet impact, l'impression générale de nos intervenants est qu'ils contribuent

positivement au développement de leur entourage et à l'amélioration de qualité de vie de leurs bénéficiaires. Ils confirment aussi que le mouvement social florissant qui se développe au Maroc, pourra sensiblement contribuer à l'avenir à aider les couches défavorisées de la société.

Le premier impact à recenser est en effet un impact sur le plan individuel, de l'implication dans l'entrepreneuriat social sur l'entrepreneur lui-même. Pour nos intervenants, ce premier impact est plutôt d'ordre personnel. Il peut s'agir de sentiment de satisfaction propre, de sentiment d'indépendance et d'autosuffisance, comme il peut s'agir d'un enrichissement en connaissances et expériences et une meilleure mise en réseau.

Sur le plan collectif, les impacts de nos entreprises sociales sont plutôt visibles pour nos entrepreneurs : le lancement de startups, la création de postes d'emplois et la réduction du taux de chômage, la valorisation de produits de terroir, l'utilisation de procédures qui respectent de l'environnement et la création d'un réseau local pour un approvisionnement entre entreprises sociales, sont tous des impacts concrets cités par nos intervenants, marquant ainsi qu'avoir un impact social concret est essentiel pour chaque entreprise sociale et demeure la raison principale de la création de cette entreprise. Ces impacts sont illustrés dans les propos recueillis lors des entretiens :

Cas	Illustration
Coopérative Oldpharma	« sur le plan individuel, le principal gain est un gain au niveau des connaissances et d'expériences professionnelles. On est toujours en train de gagner de nouveaux gens et d'agrandir notre réseau. Sur le plan collectif, je pense qu'une entreprise comme OldPharma et plus généralement les entreprises qui s'intéressent au volet de la recherche et développement pour la valorisation des plantes aromatiques et médicinales marocaines constituent un bon début pour ancrer la culture de recherche et développement chez les petites entreprises et peuvent contribuer à forger de nouvelles procédures, façons de travailler ou adapter des politiques et c'est cela qui peut être considéré comme gain collectif. Les impacts environnementaux sont aussi notre priorité. Déjà pratiquant la culture des plantes aromatiques et médicinales, on crée de la valeur

	ajoutée au niveau de l'environnement. En plus de ça, on travaille aussi avec les coopératives qui nous fournissent les plantes aromatiques et médicinales sur des façons de travailler et procédés qui respectent l'environnement. Sur le plan environnemental, sans impact environnemental, Old Pharma ne serait pas ici et prendre compte de l'impact environnemental est très important pour nous. »
Bridges to the future (SARL)	« Grace à notre stratégie d'optimisation des couts, l'entreprise aujourd'hui est en auto-suffisante et on garantit la durabilité de notre centre. il faut noter que notre centre est le plus ancien « coworking space » à Fès et le seul qui a duré plus d'un an. S'il n'y a pas d'impact social d'une action, on ne la fait pas même si cette activité a un impact économique important. Sur le plan collectif, nous avons lancé une initiative au niveau d'un réseau local d'entrepreneurs qui ont le même état d'esprit qui consiste à s'approvisionner l'un de l'autre et cela permet de créer un chiffre d'affaire aux u et autres et a permit aussi de créer un réseau et des liens entre ces entrepreneurs. On parle aussi d'impact économique puisque quelques startups ont vu le jour grâce au support de « Bridges ». Ces startups ont crée des postes d'emplois. D'autres entreprises ont pu augmenter leur chiffre d'affaire grâce au support de Bridges.»
Association hack and pitch	« sur le plan individuel, l'impact est surtout la satisfaction propre d'aider son Pays alors que sur le plan collectif, on donne vie à des startups qui à leur tour embaucheront du monde...ce qui permet de nourrir d'autres famille et réduire le taux de chômage chez les jeûnes. Nous favorisons un développement, par secteur et région et je pense que Grace à nos actions, mon pays à de nouvelles startups et de jeunes patrons. »

3-2-5 Connaissance du Contexte juridique de l'entrepreneuriat social.

Comme vu dans le deuxième chapitre de cette thèse, le cadre juridique semble être un des défis majeurs rencontrés par les entreprises sociales Marocaines. Un statut formel ou légal d'entreprise sociale n'existant toujours pas au niveau National, les entrepreneurs sociaux se trouvent obligés de choisir l'un des modèles juridiques disponibles.

Nos trois intervenants adoptant des statuts juridiques différents pour leurs entreprises sociales s'accordent pour dire que le cadre juridique de l'entrepreneuriat social au Maroc n'est pas très clair pour eux. Ce cadre juridique a aussi été décrit comme étant insuffisant, complexe, et pas du tout encourageant. Beaucoup d'efforts doivent être déployés pour améliorer cette situation.

Cas	Connaissance du Contexte juridique d'une entreprise sociale.
Coopérative Oldpharma	« Sincèrement, le coté juridique régissant le domaine de l'entrepreneuriat social n'est pas très clair surtout au niveau de la région, ce n'est pas encore très clair et je pense que nous sommes mis de coté lorsqu'il s'agit de programmes et lois dédiés aux petites et très petites entreprises. Je pense que de ce coté là, il va falloir ménager plus d'efforts puisque la majorité du tissu économique national est composé de petites et très petites entreprises. »
Bridges to the future (SARL)	« Il n'existe pas de cadre juridique régissant l'entrepreneuriat social au Maroc. On attend de voir la nouvelle loi sur l'ES sortir mais pour le moment il n'y a rien. Les statuts les plus utilisés en ES sont : SARL à associé unique, association, coopérative et auto-entrepreneur. Ce cadre n'est bien évidemment pas suffisant et n'est pas du tout encourageant. »
Association Hack&Pitch	« Je trouve que le juridique de l'entrepreneuriat social est un peu complexe à mon avis. »

3-2-6 Autres défis et contraintes auxquels les entrepreneurs sociaux font face

Autre l'absence d'un cadre juridique adéquat et qui encourage le développement des entreprises sociales au Maroc, l'accès aux financements est un défi pour toute nouvelle entreprise mais il l'est encore plus pour une entreprise sociale. Les sources de financement et fonds disponibles pour les nouveaux projets sociaux étant très limités, nos entrepreneurs s'accordent pour dire que la contrainte financière demeure leur principale difficulté à laquelle ils font pour la gestion de leurs entreprises. Faciliter l'accès aux financements, créer des produits financiers répondant aux besoins spécifiques de l'entreprise sociale et enfin octroyer des aides et subventions de l'Etat sont les besoins exprimés par nos intervenants.

Une autre contrainte soulevée lors des entretiens et celle de la disponibilité de personnel compétent prêt à s'engager dans les entreprises sociales. En effet, l'un des défis récurrents relevé par nos intervenants était le manque de personnel qualifié. Le manque de formation et de soutien technique a aussi été soulevé.

Cas	Contraintes
Coopérative Oldpharma	« La première contrainte à laquelle on fait face est une contrainte d'ordre technique. C'est vrai qu'on ne trouve pas toujours des gens compétents et qui ont des spécialités assez conséquentes par rapport à notre projet.... On essaie de travailler avec les moyens de bord et cela nous prends beaucoup de temps et donc un grand manque à gagner et c'est notre principal risque. On plus de cette contrainte technique, s'ajoute la contrainte financière. En effet, on entend parler de beaucoup de choses qui se font pour faciliter l'accès au financement aux petites entreprises, cependant, je pense que pour notre région l'information arrive malheureusement très en retard, elle arrive parfois erronée ou mal transmise et ceci peut être la cause d'une perte au niveau économique mais aussi et surtout au niveau de l'effort personnel fournis par l'entrepreneur social, de son temps et de sa santé. » « le principale souci est le soucis financier ; le manque des ressources

	financières, l'accès difficile au financement et le manque de ressources en compétences qui peuvent suivre et accompagner le développement de notre projet. »
Bridges to the future (SARL)	« Premièrement les contraintes financières , puis le fait d'avoir une populations bénéficiaire active qui voudra résoudre son problème et puis comment gérer et collaborer avec l'écosystème local... Nous avons principalement besoin en ressources financières : Une grande partie des bénéficiaires ne paient pas, spécialement ceux venant de la région de Fès. Notre activité phare, à savoir promouvoir l'entrepreneuriat, ne fait pas rentrer de l'argent et si avec le temps ce risque devient prédominant, on va peut être devoir lâcher cette mission de l'entreprises afin qu'elle n'affecte pas la survie de l'entreprise. »
Association Hack&Pitch	« Comptabilité/ paperasse , alors que le temps est toujours à donner dans ce genre d'initiative, nous perdons beaucoup de temps dans la gestion « papier » et du coup nous n'avons pas encore eu le temps de voir des aide ou autre pour justement pouvoir aller toujours et encore plus loin avec notre mouvement technologique et entrepreneurial... Nous avons surtout besoin de ressources en personnel et de subventions de la part de sponsors . Nous aurons aussi besoins d'aide et de subvention gouvernementales pour aller encore et toujours plus loin,...».

Face à ces défis, il est évident que les entreprises sociales courent le risque de dériver et de s'écarter de leur double objectif et se concentrer plutôt sur le seul objectif financier au détriment de l'objectif social, et ce, afin de survivre sur le marché.

Conclusion chapitre 4:

De ce qui précède on peut conclure que les entrepreneurs sociaux sont le principal acteur de développement de ce champ au Maroc. Ils peuvent être des individus, des petits groupes ou des équipes d'individus et adopter différents statuts juridiques pour leurs entreprises (coopératives, associations, SARL et autres); ils veulent apporter un grand changement social durable dans leurs territoire, région et même au niveau national et continental; Ce changement souhaité peut prendre différentes formes (produit, service ou processus) ; et les entrepreneurs sociaux existent dans et entre tous les secteurs d'activité et là où le besoin l'exige ; ils peuvent employer différents moyens afin d'atteindre leurs objectifs sociaux et leurs degrés d'engagement social peut varier selon leurs situation et l'objectifs qu'ils souhaitent atteindre. Même s'ils ont proposé différentes définitions de l'entreprise sociale, ils semblent bien comprendre le concept de l'entrepreneuriat social et insistent sur l'importance de l'aspect social de leurs activités. Cet aspect demeure un facteur essentiel et même parfois la raison d'être de l'entreprise ou du programme social. L'importance de la génération de revenus en tant que caractéristique fondamentale de l'entreprise sociale est de plus en plus appréciée et commence à occuper une place importante dans les préoccupations des entrepreneurs. Ils insistent sur le fait que leur mission ou celle de leurs entreprises doit être d'abord sociale, elle doit apporter une réponse à un problème social ou écologique et contribuer au bien-être économique et social de leurs entourages.

On peut aussi conclure que les entrepreneurs sociaux Marocains se distinguent des entrepreneurs traditionnels puisqu'ils sont à la recherche de changements sociaux et ont une motivation sociale d'abord. Ils sont caractérisés par leur créativité, persévérance, militantisme, persévérance, empathie, passion, et leur volonté de créer du changement et de l'impact. Ils sont ouverts aux échanges et ont le sens de l'observation, de l'écoute et du travail en équipe. Ils ont pour objectif d'apporter un impact positif sur leur entourage et ce à travers : aider les autres, valoriser des produits, créer une valeur ajoutée sociale, transformer, changer la manière de penser et mettre en place un nouvel état d'esprit, contribuer au succès et au changement, lutter contre le chômage et l'inclusion.

Les entrepreneurs sociaux marocains sont cependant confrontés à plusieurs contraintes qui rendent difficile leur développement. Ces contraintes s'articulent principalement

autour de : l'absence d'un cadre juridique adéquat et qui encourage le développement des entreprises sociales au Maroc, l'accès difficile ou parfois impossible aux sources de financements, le manque de personnel qualifié et le manque de formation et de soutien technique. L'absence d'un réseau dédié d'entreprises sociales peut aussi constituer une contrainte importante au développement du mouvement de l'entrepreneuriat social au Maroc.

Conclusion générale

❖ Principaux apports de cette recherche :

Dans ce travail de recherche nous avons essayé d'effectuer une analyse du contexte d'émergence et de la terminologie relative l'entrepreneuriat social, et ce, à travers une présentation de l'historique d'émergence de ce phénomène, des différentes notions qui lui sont étroitement liées et de ces différentes perceptions dans le monde. Nous avons aussi essayé d'étudier comment l'entrepreneuriat social est vu d'un point de vue marocain en décrivant le contexte, les principales définitions et le positionnement de l'entrepreneuriat social au Maroc, en mettant en lumière les principaux acteurs de cet écosystème et en enfin de parcourant les différents défis, opportunités et perspectives de développement de ce phénomène dans notre pays. Peu d'études ont traité le sujet au niveau du Maroc et nous avons souhaité apporter une modeste contribution scientifique qui enrichira peut être le champ de la recherche relatif à ce sujet.

Nous avons aussi cherché à effectuer une caractérisation des entrepreneurs sociaux marocains et de leur rôle, en adoptant une démarche ancrée dans le réel, sachant qu'il existe un énorme manque de concentration de la recherche sur les entrepreneurs sociaux.

❖ Principales conclusions :

La pauvreté, les opportunités d'éducation insuffisantes, les problèmes environnementaux, le traitement médical insuffisant, le chômage et les catastrophes environnementales sont tous des problèmes courants non seulement dans les pays sous-développés ou en développement mais dans presque tous les pays du monde (Praszkier, Nowak, 2012)⁴³⁴. Les systèmes en cours ont prouvé leur inefficacité à résoudre ces problèmes. Par conséquent, des systèmes et paradigmes nouveaux et innovants sont absolument nécessaires pour créer des solutions durables et qui répondent mieux aux problèmes sociaux croissants. En effet, pour chaque pays, quel que soit son niveau de développement social ou économique, l'un des principaux facteurs de réussite et l'un des plus importants est la stabilité de la société. Il devient, par conséquent, nécessaire

⁴³⁴ Praszkier, R., Nowak, A. (2012). Social Entrepreneurship: Paving the Way for Peace. https://www.researchgate.net/profile/Ryszard_Praszkier/publication/270396756_Entrepreneurship_paving_the_way_for_peace/links/56bb5f7f08ae2d6f2013ad05/Entrepreneurship-paving-the-way-for-peace.pdf

d'utiliser des méthodes d'innovation sociale telles que l'entrepreneuriat social (Kostetska & Berezyak, 2014)⁴³⁵. L'entrepreneuriat social est donc un nouveau type d'entrepreneuriat dont l'objectif principal est de créer une valeur sociale ou des avantages à grande échelle pour la société, qui peuvent être considérés comme des externalités positives non encore prises en compte par la société ou le gouvernement.

L'entrepreneuriat social est défini comme l'ensemble des initiatives entrepreneuriales qui ont un objectif social et ou environnemental et qui réinvestissent une large partie de leurs surplus afin de soutenir cet objectif. Il concerne aussi bien les organisations que les individus engagés dans des activités entrepreneuriales ayant un objectif principalement social, ce qui explique la multitude de notions qui lui sont liées. Ce type d'entrepreneuriat est différent de l'entrepreneuriat traditionnel sur plusieurs niveaux mais surtout au niveau de sa finalité qui n'est pas commerciale mais plutôt sociale. Ses principales spécificités sont révélées dans l'analyse des objectifs d'activité (Williams et K'nife, 2011)⁴³⁶. Il vise à créer de la valeur sociale et la valeur économique devient un sous-produit contribuant à la mise en œuvre des idées (Mair et Marti, 2006)⁴³⁷. On peut conclure alors que le motif principal de cette activité n'est pas la recherche de profit mais la volonté de résoudre des problèmes de société. Il est effectivement bénéfique pour la société, car il s'agit d'un type d'innovation sociale qui pourrait apporter des avantages à diverses parties prenantes : Pour les entreprises: augmentation des revenus et des bénéfices, augmentation du volume de clientèle, fidélité et satisfaction, réputation de l'entreprise et pour les groupes sociaux ciblés: réduction du chômage et exclusion sociale des groupes sociaux cibles et aussi pour l'Etat: opinion publique favorable, pollution réduite et image de l'Etat améliorée. (Lauzikas & Cernikovaitė, 2011).

L'entrepreneuriat social est un domaine d'études en plein essor et ce n'est que récemment que la science et l'étude de l'entrepreneuriat social ont évolué et que sa terminologie et sa méthodologie ont été intégrées à l'enseignement général et à la formation professionnelle continue (Chahine, 2016)⁴³⁸. En effet, l'entrepreneuriat social

⁴³⁵ Kostetska, I., & Berezyak, I. (2014). *Social entrepreneurship as an innovative solution mechanism of social problems of society*. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development eISSN 2345-0355. **Published on-line:** 2014-10-14

⁴³⁶ Williams, Densil .A. and K'adamawe Knife. (2012). *The Dark Side of Social Entrepreneurship*. International Journal of Entrepreneurship, Vol. 16, 63 – 82, 2012. US.

⁴³⁷ Mair, J., & Marti, I. (2006). *Social entrepreneurship reseach: A source of explanation, prediction, and delight*. Journal of World Business, 41, 36-44. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>.

⁴³⁸ Chahine, T. (2016). *Introduction to Social Entrepreneurship*. CRC Press, Taylor & Francis Group. 13: 978-1-4987-1705-2 (eBook - PDF).

est toujours un domaine en croissance pour la recherche scientifique et la théorie de l'entrepreneuriat social est encore au stade de la conceptualisation dans plusieurs pays du monde.

Au Maroc, bien que l'intérêt porté au champ de l'entrepreneuriat social ne cesse de croître et que le nombre d'initiatives économiques à caractère social se multiplie depuis des années, très peu de recherches ont été menées sur ce domaine au niveau national. Ce manque de recherches a constitué l'une des principales raisons qui nous ont poussées à choisir ce thème pour une recherche doctorale. Nous avons voulu contribuer à l'explication et la compréhension des spécificités de l'entrepreneuriat social Marocain.

Nous avons pu conclure de cette thèse aussi que les entreprises sociales marocaines adoptent généralement un entrepreneuriat collectif mais pas toujours. Elles suivent une tradition de coopération de l'action sociale collective indissociable de l'économie sociale et solidaire. Elles dépendent aussi de plusieurs parties prenantes institutionnelles qui jouent un rôle intrinsèque au niveau du développement et de l'évolution de l'Entrepreneuriat social Marocain. Ces parties prenantes peuvent, en effet, imposer leur vision quant à l'orientation, la stratégie et la mesure de performance.⁴³⁹ Les entreprises sociales marocaines font face aussi à plusieurs défis qui entravent leur développement comme la perception erronée de l'entreprise sociale, l'absence au Maroc d'un cadre juridique adéquat qui répond aux particularités de cette nouvelle forme d'entreprise et le manque de soutien financier, technique et de ressources humaines qualifiées, etc. Ces contraintes peuvent évidemment être atténuées si une vraie stratégie de développement de l'entrepreneuriat social est mise en œuvre. Les initiatives de renforcement des capacités, l'adaptation du cadre juridique, les mesures d'autonomisation, de facilitation de l'accès au financement et les campagnes de sensibilisation et de vulgarisation sont tous des éléments clés à intégrer dans cette stratégie pour le développement des entreprises sociales Marocaines.

Nous avons aussi conclu qu'au Maroc, il existe une tendance naturelle d'évolution de « l'associatif pur » basé sur les dons et les subventions vers un entrepreneuriat social autosuffisant et pérenne. Aujourd'hui, une nouvelle conception de l'entrepreneuriat

⁴³⁹ Majdouline, I., et Elbaz, J. (2017). *Complexité et perception des effets socioéconomiques de l'entrepreneuriat social : cas des entreprises sociales au sud du maroc*. De Boeck Supérieur | « Projectics / Proyéctica / Projectique » 2017/2 n°17 | pages 41 à 62 ISSN 2031-9703 ISBN 9782807391314 Disponible en ligne sur : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-41.htm>

social centrée sur la personne à l'origine de l'initiative est en train de prendre de la place. L'entrepreneur social est en effet le principal acteur de l'entrepreneuriat social qu'il soit collectif ou individuel. Un entrepreneur social est la personne qui conçoit et met en œuvre une intervention, un produit ou un service qui améliore le bien-être des individus et des populations marginalisés. Ces personnes qui comprennent les problèmes fondamentaux et ont une vision claire de la façon de les résoudre, qui sont capables de former une équipe et osent expérimenter et se soucier de la solution des problèmes sociaux plus que de leur profit personnel, sont nécessaires et jouent un rôle primordiale dans le développement de l'entrepreneuriat social Marocain. Ces personnes appelées entrepreneurs sociaux essaient non seulement de trouver des solutions aux problèmes de la société, mais espèrent aussi pouvoir éliminer ces problèmes dans leur ensemble.

L'identification et la résolution de problèmes sociaux à grande échelle nécessitent donc des entrepreneurs sociaux, car seuls les entrepreneurs ont la vision engagée et la détermination inépuisable de persister jusqu'à ce qu'ils aient transformé tout un système (Drayton, 2005)⁴⁴⁰. En effet, les entrepreneurs sociaux jouent le rôle d'agents de changement dans le secteur social, et ce, en adoptant une mission de création et de pérennisation de la valeur sociale, en reconnaissant et recherchant sans relâche de nouvelles opportunités de servir cette mission, en s'engageant dans un processus d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage continu, en agissant avec audace sans être limité par les ressources actuellement disponibles, et enfin en faisant preuve d'une responsabilisation accrue envers les circonscriptions desservies et les résultats créés (Dees, 1998⁴⁴¹). Le comportement entrepreneurial social est donc essentiel pour un changement social positif et le meilleur moyen de provoquer ce changement social consiste à doter les individus des connaissances, des compétences et des ressources nécessaires pour leur permettre d'avoir un impact positif sur la société grâce à leurs initiatives entrepreneuriales sociales.

Nous définirons donc ici l'entrepreneuriat social comme étant le processus au cours duquel un entrepreneur social crée une valeur sociale en poursuivant des changements sociaux et en ayant reconnu la possibilité ou l'opportunité, qui n'a pas été remarquée par les autres.

⁴⁴⁰ Drayton, B. (2005). *Where the real power lies*. Alliance, 10(1), 29-30.

⁴⁴¹ Dees, G. (1998), *Enterprising nonprofits*, Harvard Business Review, vol. 76, no 1, p. 55-65.

Grace à cette recherche, nous avons également pu conclure que les entrepreneurs sociaux sont différents des entrepreneurs commerciaux à bien des égards mais la principale différence est que les entrepreneurs sociaux partent avec une mission sociale explicite à l'esprit, leur objectif principal étant de rendre le monde meilleur. Le travail de l'entrepreneur social est de reconnaître quand une partie de la société ne fonctionne pas et de résoudre le problème en réparant le système, en diffusant des solutions et en persuadant des sociétés entières de faire de nouveaux bonds (Drayton, 2005⁴⁴²).

A l'issue de ce travail de recherche, nous avons aussi compris que les entrepreneurs sociaux peuvent être le principal acteur de développement de ce champ au Maroc. Il peut s'agir d'individus, de petits groupes ou d'équipes d'individus qui adoptent différentes formes juridiques pour leurs entreprises (coopératives, associations, SARL et autres) ; Ils souhaitent apporter de grands changements sociaux durables dans leurs territoires, régions et même au niveau national et continental; Ces changements peuvent prendre différentes formes (produit, service ou processus); ils peuvent exister dans tous les secteurs d'activité et emploient différents moyens afin d'atteindre leurs objectifs sociaux. Leur degré d'engagement social peut varier selon leurs situations et les objectifs qu'ils souhaitent atteindre.

Nous avons aussi noté que l'importance de la génération de revenus en tant que caractéristique fondamentale de l'entreprise sociale est de plus en plus appréciée et commence à occuper une place importante dans les préoccupations des entrepreneurs.

Les entrepreneurs sociaux Marocains se distinguent des entrepreneurs traditionnels puisqu'ils sont à la recherche de changements sociaux et ont une motivation sociale d'abord. Ils sont caractérisés par leur créativité, persévérance, militantisme, empathie, passion, et leur volonté de créer du changement et de l'impact. Ils sont ouverts aux échanges et ont le sens de l'observation, de l'écoute et du travail en équipe. Ils ont pour objectif d'apporter un impact positif sur leur entourage et ce à travers : l'aide aux autres, la valorisation de produits, la création d'une valeur ajoutée sociale, la transformation de la manière de penser et la mise en place d'un nouvel état d'esprit, la contribution au succès et au changement et la lutte contre le chômage et l'inclusion.

Nous avons aussi pu observer que les entrepreneurs sociaux marocains sont confrontés à plusieurs contraintes qui rendent difficile la réussite de leur mission. Ces contraintes s'articulent principalement autour de : l'absence d'un cadre juridique adéquat et qui

⁴⁴² Drayton, B. (2005). *Where the real power lies*. Alliance, 10(1), 29-30.

encourage le développement des entreprises sociales au Maroc, l'accès difficile ou parfois impossible aux sources de financements, le manque de personnel qualifié, le manque de formation et de soutien technique et l'absence d'un réseau dédié d'entreprises sociales Marocaines. Compte tenu de ces contraintes, il n'est pas surprenant que les entrepreneurs sociaux soient considérés comme la rare exception à la règle, ni de penser que les entrepreneurs sociaux pourraient être difficiles à trouver et à étudier.

❖ **Recommandations**

A l'issue de notre étude de cas, nous avons pu faire ressortir des recommandations émanant des entrepreneurs sociaux eux-mêmes et qui reflète leurs besoins et leur vécu quotidien. Ces recommandations s'articulent autour des éléments suivants :

- Des ressources humaines qualifiées avec des idées innovantes et qui vont s'investir pour réussir un objectif social : Il faut inviter les établissements d'enseignement supérieur et les incubateurs à fournir plus d'effort afin de sensibiliser autour de cette question et d'assister les porteurs de nouveaux projets sociaux.
- Une meilleure communication autour de l'entrepreneuriat social à travers des plans d'événementiels forts et avec une agressivité marketing pour faire comprendre au public l'importance de l'entrepreneuriat social surtout dans un pays comme le Maroc.
- l'adoption d'un cadre juridique adéquat pour l'ES.
- Un accès plus facile aux financements pour que les projets ne bloquent pas en cours du chemin.

En effet, l'un des principaux défis auxquels sont confrontés les entrepreneurs sociaux marocains aujourd'hui est le manque d'assistance technique. Nos participants ont presque tous exprimé leur besoin d'encadrement et de conseils pour mieux diriger et gérer leurs entreprises. Il convient de noter que dans ce mouvement émergent de l'ES au Maroc, les entreprises sociales disposent rarement de structures d'incubation et de conseils dédiées. Ces incubateurs pourraient certainement jouer un rôle majeur dans le

partage des bonnes pratiques et aider les acteurs de l'économie sociale à acquérir les compétences appropriées pour rendre leurs entreprises stables et viables. Ces structures pourraient aussi constituer des lieux d'échange d'idées et de pratiques pour les entrepreneurs sociaux et les partisans de l'entrepreneuriat social et devenir un espace de débat pour les différentes parties prenantes.

Les universités et autres institutions de formation peuvent aussi jouer un rôle essentiel dans la promotion du secteur de l'entrepreneuriat social en s'investissant dans la formation de ces agents de changement de demain afin de provoquer un changement social positif dans les communautés défavorisées. Comme indiqué par Light et Wagner (2005)⁴⁴³, La formation et le développement de ce secteur doivent inclure un focus sur le renforcement de la confiance et des compétences en leadership des entrepreneurs sociaux, en utilisant probablement des personnes qui ont déjà réussi dans le domaine et qui sont heureuses et désireuses de partager leur apprentissage. Partager les réussites pourrait susciter plus d'intérêt pour le concept de l'entreprise sociale. Les universités marocaines sont appelées à intégrer d'avantages de programmes et de formations sur l'entrepreneuriat social et encourager les jeunes étudiants à découvrir et cultiver les aspects sociaux de l'entreprise.

Une meilleure communication et sensibilisation autour de l'entreprise sociale sont aujourd'hui indispensables au développement du secteur. Il va falloir entamer une stratégie de promotion de l'entreprise sociale auprès, tout d'abord, des acteurs de l'économie sociale en diffusant les connaissances sur l'entrepreneuriat social et en les invitant à connaître davantage sur le concept. Ensuite, auprès des entreprises au sens large afin de réduire la dislocation entre les entreprises sociales et l'écosystème dans lequel elles opèrent. Cette communication autour de l'entrepreneuriat social contribuerait à une reconnaissance sociale et politique de la réalité institutionnelle constituée par ce secteur, améliorerait sa visibilité et l'image qu'il renvoie à la société et aux concepteurs des politiques publiques.

⁴⁴³ Light P.C., Wagner, R.F. (2005). *Searching for social entrepreneurs: who they might be, where they might be found, what they do*. School of Public Service New York University. Paper prepared for presentation at the annual meetings of the Association for Research on Nonprofit and Voluntary Associations, November 17-18, 2005.

Un cadre juridique adéquat pour l'ES est de plus en plus attendu par les entrepreneurs sociaux et s'avère nécessaire et son absence constitue un frein au développement du secteur. Les entreprises sociales marocaines adoptent généralement des statuts de coopératives, associations ou ONG, ce qui pousse à les considérer comme des organisations sociales et non pas comme des entreprises fiables qui peuvent accéder aux marchés aux mêmes termes que les entreprises commerciales traditionnelles. La constitution d'un plaidoyer pour un statut juridique spécifique de l'entreprise sociale au Maroc, qui prend en compte les limites des statuts existants est aujourd'hui de première nécessité. Cependant, et en attendant que ce cadre légal adéquat voit le jour, il convient de considérer et reconnaître les entreprises sociales comme faisant partie intégrante de la communauté des entreprises et faciliter leur accès aux marchés publics et privés.

L'accès aux financements est un défi pour toute nouvelle entreprise mais il l'est encore plus pour une entreprise sociale. D'autant plus que le secteur de l'ESS demeure tributaire du financement gouvernemental, principalement sous forme de subventions. Une diversification des moyens de financement, une meilleure coordination et synergie entre les bailleurs de fonds et les acteurs de l'économie sociale, la création d'une plateforme de financement dédiée et de produits financiers adéquats et qui prennent en compte les spécificités des entreprises sociales, pourraient sans doute faciliter l'accès de ces entreprises aux financements et garantir leur survie.

❖ **Limites de cette recherche:**

Toute recherche a des limites dont le chercheur doit être conscient. En effet, nous ne prétendons pas que le cadre explicatif proposé dans cette étude doit être considéré comme la seule description de l'émergence de l'entrepreneuriat social dans notre pays ni qu'il a pleinement expliqué le rôle de l'entrepreneur social, dans tous ses aspects, comme un moteur de développement de ce domaine. Il ne s'agit en effet que d'explication possible dans le contexte de l'ES au Maroc qui peut nécessiter un raffinement supplémentaire, et il y aura toujours des descriptions et des explications alternatives qui devraient être explorées dans les recherches futures. Ceci étant dit, cela n'implique pas que ce qui a été proposé dans cette étude soit discrédité. Dans un système ouvert, nous ne pouvons tout simplement pas nous attendre à ce que

l'explication donnée dans un contexte se produise exactement de la même manière dans un autre contexte (Zachariadis et al., 2013⁴⁴⁴).

Cette étude présente également quelques limites méthodologiques. L'une des limites est que cette étude adopte une approche d'étude de cas qualitative, ce qui limite l'utilisation de données quantitatives. Bien que le réalisme critique rejette fermement la méthodologie quantitative et son ontologie réaliste empirique sous-jacente, il ne nie pas complètement l'utilisation de certaines méthodes et données quantitatives. En effet, il a été largement soutenu que la rétro-diction réaliste soutient une variété de méthodes de recherche (Wynn et Williams, 2012⁴⁴⁵; Zachariadis et al., 2013). Blundel (2007)⁴⁴⁶ suggère que les chercheurs devraient s'appuyer sur plusieurs sources de données afin de refléter la complexité inhérente d'un événement social, y compris des données qualitatives issues de l'ethnographie, des observations, des entretiens, des archives et des données quantitatives telles que les statistiques de l'industrie. Le nombre limité de cas choisis pour notre étude qualitative pourrait aussi constituer une autre limite méthodologique.

❖ Voies de développement futur :

Cette étude s'est concentrée sur l'entrepreneur social dans le contexte particulier du Maroc. Afin de développer la connaissance et la compréhension du sujet en tant que phénomène international ou construit dans des contextes nationaux spécifiques et différents ailleurs, des études similaires dans différents pays et lieux, surtout dans les pays en voie de développement pourraient contribuer à définir les différentes manières dont l'entrepreneur social comprend et influence son entourage en fonction des différents contextes. Les études comparatives peuvent également être une forme de recherche productive. Un tel travail pourrait contribuer à une compréhension plus nuancée et spécifique au contexte de l'entrepreneur social.

Un autre important domaine de recherche que cette étude n'a pas traité est la façon dont l'entrepreneuriat social est mis en œuvre en tant que phénomène communautaire. En

⁴⁴⁴ Zachariadis, M., Scott, S., & Barrett, M. 2013. *Methodological implications of critical realism for mixed-methods research*. MIS Quarterly, 37(3): 855-879.

⁴⁴⁵ Wynn, D., & Williams, C. (2012). *Principles for Conducting Critical Realist Case Study Research in Information Systems*. MIS Quarterly, 36(3), 787-810. Retrieved July 10, 2020, from www.jstor.org/stable/41703481

⁴⁴⁶ Blundel, R. (2007). *Critical realism: A suitable vehicle for entrepreneurship research?* In H. Neergaard & J. P. Ulhøi (Eds.), *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*: 49-74. Cheltenham: Edward Elgar.

d'autres termes, plutôt que de rechercher l'entrepreneuriat social au niveau individuel, organisationnel ou sur le terrain, la suggestion est de se concentrer sur les communautés géographiques. De cette manière, différentes formes d'entrepreneuriat social pourront être identifiées, les interactions entre ces formes et leurs impacts et effets au sein des communautés pourraient constituer de nouvelles pistes de recherches intéressantes.

Enfin, les entreprises sociales marocaines semblent particulièrement désireuses d'identifier de nouveaux produits et domaines d'activité. De nouvelles tendances quand il s'agit d'investir dans l'innovation de produit et de procédé sont identifiées. Ces nouveaux domaines peuvent se situer à la frontière des activités traditionnelles des entreprises sociales, telles que la santé et l'éducation, mais peuvent également impliquer des domaines complètement nouveaux, notamment la culture, l'environnement, le tourisme social et le logement social. L'investigation de ces nouveaux domaines qui intéressent de plus en plus les entrepreneurs sociaux marocains pourrait aussi représenter un riche domaine de recherche dans le futur.

Bibliographie

- Adomaviciute, E., Janiunaite, B., & Stuopyte, E. (2012). *The Profile of Social Entrepreneurs Working for Non-Governmental Organizations*. Social Sciences (1392-0758), 77, 17-29. doi:10.5755/j01.ss.77.3.2766
- Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 50(2), 179-211.
- Alexandre, M. (2013). *La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple*. Recherches Qualitatives – Vol. 32(1), pp. 26-56. ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>.
- Alford, S.H., Brown, L.D., Letts, C.W., (2004). *Social entrepreneurship: leadership that facilitates societal transformation*. Working Paper, Center for Public Leadership.
- Allemand S., Seghers V., (2007). *L'audace des entrepreneurs sociaux. Concilier efficacité économique et innovation social*. Editions Autrement, Paris.
- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC, disponible sur : <http://www.virtueventures.com/setypology.pdf>
- Alvord, S., Brown, L., & Letts, C. (2004). *Social entrepreneurship and societal transformation*. Journal of Applied Behavioral Science, 40(3), 260-282.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). *Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 30(1): 1-22.
- Avenier, M.-J., Gavard-Perret, M.-L., (2008). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*. In M.-L. Gavard-Perret et al., eds. Méthodologie de la Recherche en sciences gestion - Réussir son mémoire ou sa thèse. Paris: Pearson Education France, pp. 5–45.
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2006). *Validité externe et validité interne de l'étude de cas : une opposition à dépasser?* Communication présentée au projet d'atelier méthodologique de l'AIMS et journée étude de cas IAE, Lille.
- Babbie, E. (1992). *The Practice of Social Research*. Sixth edition. Wadsworth Publishing Company: California.

- Baby, A. (1992). *À travers le chaos épistémologique ou comment la théorie des deux sacs permet de faire un bilan sommaire de la recherche qualitative*. Revue de l'Association pour la recherche qualitative, (6), pp.9–20.
- Bacchiega, A., Borzaga, C. (2001). *Social Enterprises as Incentive Structures: an Economic Analysis*, in *The Emergence of Social Enterprise* (Borzaga, C. and Defourny, J., eds), Routledge, pp. 273-294.
- Bacq, S.; Hartog, C.; Hoogendoorn, B.; Lepoutre, J.(2011); *Social and commercial entrepreneurship : Exploring individual and organizational characteristics*. Zoetermeer, June 2011.
- Baker, T., Nelson, R. (2005). *Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage*. Administrative Science Quarterly 50, 329–366. In Zahra, S. & al. (2009). *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*. Journal of Business Venturing 24 (2009) 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007 ;
- Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*. Collection Le Psychologue, Editions Presses Universitaires de France.
- Barendsen, L., Gardner, H. (2004). *Is the social entrepreneur a new type of leader?*. Leader to Leader. San Francisco Vol. 2004, N° 34, 43-50.
- Baron, R. (2004). *Social Skills*. In Gartner, et al. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics*, 220-233. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Ben-Ner, A. (2002). *The Shifting Boundaries of the Mixed Economy and the Future of the Non profit Sector*. Annals of Public and Cooperative Economics, 73(1), 5-40.
- Bensabat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). *The case research strategy in studies of information systems*. MIS Quarterly, 11(3), 367-386.
- Berglund, H. (2007). *Opportunities as existing and created: A study of entrepreneurs in the swedish mobile internet industry*. Journal of Enterprising Culture, 15(3): 243–74.
- Bessant, J., Tidd, J. (2011). *Innovation and Entrepreneurship*. Chichester: Wiley.
- Bonnafous, S., Temmar, M. (2007). *Analyse du discours et sciences humaines et sociales*. Paris : Éditions Ophrys.

- Bornstein, D. (2004), *How to change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press.
- Bornstein, D. (2007). *How to Change the World. Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press.
- Bornstein, D., (1996). *The price of a dream: The idea of the Grameen Bank and the idea that is helping the poor to change their lives*. Simon & Schuster, New York. in Zahra, S. & al. (2009). *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*. Journal of Business Venturing 24 (2009) 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007 ;
- Bornstein, D., Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: what everyone needs to know*. Oxford: Oxford University Press.
- Borzaga, C., Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York: Routledge, 2001.
- Borzaga, C., Depedri, S., Galera, G. (2012). *Interpreting social enterprises*, R.Admi., São Paulo, v.47, n.3, p.398-409, jul./ago/set.
- Borzaga, C., Mittone, L. (1997), *The Multistakeholders versus the Non-profit Organization*, Draft paper 7, Università degli Studi di Trento.) in Petrella, F. et Richez-Battesti, N., (2014), *Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies*. Journal of Innovation Economics & Management 2014/2 (n°14), p. 143-156. DOI 10.3917/jie.014.0143.
- Borzaga, C., Solari, L. (2001), *Management Challenges for Social Enterprises*. In Borzaga C. & Defourny J., eds, *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, pp. 333-349.
- Bosma, N., & Levie, J. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor - 2009 Executive Report*. Wellesley, MA/London: Babson College London Business School in Bacq, S.; Hartog, C.; Hoogendoorn, B.; Lepoutre, J.(2011); *Social and commercial entrepreneurship : Exploring individual and organizational characteristics*. Zoetermeer, June 2011.
- Boutillier, S. (2010), *Comment l'entrepreneur peut-il ne pas être social ?*. Marché et organisations 2010/1 (N° 11), p. 107-125. DOI 10.3917/maorg.011.0107.
- Brabet, J., (1988). *Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?* Recherche et Applications en Marketing, 3(1/88), pp.75–89.

- Brathwaite, B.W., (2001). *Keeping it legal - legal forms for social enterprises*. London: Social Enterprise London, 58p.
- Brinkerhoff, D.W., Brinkerhoff, J.M., (2004). *Partnerships between international donors and non-governmental development organizations: opportunities and constraints*. International Review of Administrative Sciences 70, 253–270.
- Brinkerhoff, P., (2001). *Why you need to be more entrepreneurial — and how to get started*. Nonprofit World 19 (6), 12–15.
- British Council (2017). *Les entreprises sociales dans la région Tanger / tetouan / Al Houciema. Cartographie de la région Nord du Maroc*. Novembre 2017.
- Brouard, F., Larivet, S. (2011), *Social enterprises: definitions and boundaries*, ANSER-ARES 2011 – May 19.
- Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. (1997). *The art of continuous change : Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*. Administrative Science Quarterly, 42(1),1-34.
- Burton, D. (Ed.). (2000). *Research training for social scientists: a handbook for postgraduate researchers*. Sage.
- Carter, N.M., Brush, C.G. (2004). *Gender*. In Gartner, et al. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics*, 12-25. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Chahine, T. (2016). *Introduction to Social Entrepreneurship*. CRC Press, Taylor & Francis Group. 13: 978-1-4987-1705-2 (eBook - PDF).
- Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karataş-Özkan, M. (2010). *Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives*. Entrepreneurship & Regional Development, 22(6), 485–493.
- Christen, R.P. & Drake, D. (2002). *Commercialization: The New Reality of Microfinance*. In D. Drake & E. Rhyne (Eds.), *The Commercialization of Microfinance, Balancing Business and Development* (pp. 2-22). Bloomfield, CT: Kumarian Press.
- Coutelle, P., (2005). *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion*. , pp.1–20.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., (1986). *The development and testing of an organization-level entrepreneurship scale*. In: Ronstadt, R., Hornaday, J.A.,

- Vesper, K.H. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA, Babson College.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., (1988). *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*. J. Manag. Stud. 25 (3), 217–259.
 - Cox, A., Healey, J., (1998). *Promises to the poor: the record of European development agencies*. Poverty Briefings, vol. 1. Overseas Development Institute, London.
 - Cutler, A., (2004). *Methodical failure: the use of case study method by public relations researchers*. Public Relations Review, Volume 30, Issue 3, September 2004, Pages 365-375. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.05.008>
 - Dardour, A. (2012). *Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur*. La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 255-256 : 49-57.
 - Datta, P. B. (2011). *Exploring the evolution of a social innovation: A case study from India*. International Journal Of Technology Management & Sustainable Development, 10, 55-75. doi:tmsd.10.1.55_1
 - David, A., (2005). *Des rapports entre généralisation et actionnabilité: le statut des connaissances dans les études de cas*. In 6ème Congrès Européen de Science des Systèmes. Paris, pp. 1–17.
 - David, M., Sutton, CD. (2004), *Social research: The basics*, SAGE, 385 p.
 - Davis, S. (2002). *Social entrepreneurship: Towards an entrepreneurial culture for social and economic development*. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=978868
 - Dees, J. G. (2007). *Taking social entrepreneurship seriously*. Society, 44, 24-31.
 - Dees, J. G., Anderson, B.B. (2006), *Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought*. Research on Social Entrepreneurship, vol.1, no 3, pp.39-66.
 - Dees, J.G. (1998), *Enterprising nonprofits*, Harvard Business Review, vol. 76, no 1, p. 55-65.
 - Dees, J.G., (1996). *The social enterprise spectrum: philanthropy to commerce*. Boston: Harvard Business School, Publishing Division.

- Defourny, J. (2004). *L'émergence du concept d'entreprise sociale*. Reflets et perspectives de la vie économique, 2004/3 Tome XLIII, p. 9-23. DOI : 10.3917/rpve.433.0009 disponible en ligne: <http://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2004-3-page-9.htm>
- Defourny, J., Mertens, S. (2008). *Fondements d'une approche européenne de l'entreprise sociale*, Entrepreneurship and Innovation, Ecole de gestion de l'Université de Liège, Juin, n° 200806/01.
- Defourny, J. (2001). *From Third Sector to Social Enterprise*. In Defourny Jacques. (2004), *L'émergence du concept d'entreprise sociale*. Reflets et perspectives de la vie économique, 2004/3 Tome XLIII, p. 9-23.
- Defourny, J. (2014). *From Third Sector to Social Enterprise: A European Research Trajectory*. Chapter January 2014 acceded on line le 23/12/2017 https://www.researchgate.net/publication/295390255_From_third_sector_to_social_enterprise_A_European_research_trajectory
- Defourny, J., (2010). *Concepts and realities of social enterprise: a European perspective*. In: Fayolle, A.; Matalay, H, (2010). *Handbook of research on social entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010. p.57-87.
- Defourny, J., Nyssens, M. (2009). *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. Second EMES International Conference on Social Enterprise, University of Trento, Italy, July, 1-4, 2009.
- Defourny, J., Nyssens, M. (2010). *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Del Bayle, J., (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*. Paris-Montréal: L'Harmattan, 272 pp.
- Del Giudice, M., Garcia-Perez, A., Scuotto, V. and Orlando, B. (2019). *Are social enterprises technological innovative? A quantitative analysis on social entrepreneurs in emerging countries*, *Technological Forecasting & Social Change* 148 (2019) 119704.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S., (2005). *Handbook of qualitative research Third*. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, eds., Thousand Oaks: Sage Publications.

- Depedri, S. (2010). *The competitive advantages of social enterprises*. In: BORZAGA, C.; BECCHETTI, L. *The economics of social responsibility*. London: Routledge.
- Dey, P. (2006). *The rhetoric of social entrepreneurship: paralogy and new language games in academic discourse*. in Janssen, F., Bacq, S., and Brouard, F. (2012). *L'entrepreneuriat social : Un thème pour la recherche passée, présente et future*. *Revue internationale P.M.E.* 253-4 (2012): 17–44. DOI: 10.7202/1018416ar.
- Di Domenico; M.L.; Haugh, H.; Tracey, P. (2010). *Social bricolage: theorizing social value creation in social enterprises*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, 2010; pp.681-703.
- Diani A. (2015). *L'entrepreneuriat social au Maroc: un champ dépassé par sa représentation*. *Revue marocaine des coopératives* Editée par l'Office du Développement de la Coopération (ODCO) N° 5.
- Doherty, B., Haugh, H., et Lyon, F. *Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 417–436 (2014) DOI: 10.1111/ijmr.12028
- Dorado, S. (2006). *Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creations, no?*. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 319–343.
- Drayton, B. (2005). *Where the real power lies*. *Alliance*, 10(1), 29-30.
- Drayton, B., (2002). *The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business*. *California Management Review* 44 (3), 120–132.
- DTI (2002). *Social Enterprise: A Strategy for Success*. London: Department of Trade and Industry.
- Dupriez, V. (2010). *Quelle généralisation à partir d'une théorie locale? Discussion méthodologique de la recherche de M. Verhoeven*. Dans L. Paquay, M. Crahay, & J. M. de Ketele (Éds), *L'analyse qualitative en éducation* (2e éd., pp. 13-30). Bruxelles : De Boeck.
- Dutton, J. E., Dukerich, J.M. (1991). *Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation*. *Academy of Management Journal* 34: 517–554.

- Dyer, W. G., Jr., & Wilkins, A. L. (1991). *Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt*. Academy of Management Review, 16(3), 613-619.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Lowe, A. (1991). *Management Research: An Introduction*. Sage, London.
- Easton, G. (2010). *Critical realism in case study research*, Industrial Marketing Management, Volume 39, Issue 1, January 2010, Pages 118-128.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. Academy of Management Journal, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K.M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, 14(4), pp.532–550.
- Eisenhardt, K.M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review Vol. 14, No. 4.
- Eisenhardt, K.M. (1991). *Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic*. Academy of Management Review, 16(3), 620-627.
- Evers, A. (2001). *The Significance of Social Capital in the Multiple Goal and Resource, Structure of Social Enterprise*. In Borzaga C. & Defourny J., eds, *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, pp. 295-311.
- Fayolle, A., Matlay, H. (2010). *Handbook of Research in Social Entrepreneurship*, Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- Felício, J.A, & al. (2012). *Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects*. Journal of Business Research 66 (2013) 2139-2146. doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.040.
- Fontan, J-M., Allard, J., Bertrand-Dansereau, A. et Demers, J. (2008). *Becoming a Social Entrepreneur in Canada. Enquête auprès d'entrepreneurs sociaux*. Cahiers occasionnels, , Centre canadien de recherche partenariale en économie sociale, n02, juin.
- Forbes, D.P. (1999). *Cognitive Approaches to New Venture Creation*. International Journal of Management Reviews, 1:4, 419-439.
- Fortin, M.- F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche* (2e éd.). Montréal : Chenelière Éducation.

- Fowler A., (2000). *NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?*, Third World Quarterly, vol.21, n.4, pages 637-654.
- Fraisse, L., Gardin, L., Laville, J-L., Petrella, F., Richez-battesti, N. (2015). *L'entrepreneuriat social est-il soluble dans l'ESS?* Actes des Rencontres du RIUESS disponible en ligne http://base.socioeco.org/docs/riuess15fraisse_et_aldef.pdf
- Gagnon, Y.- C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Galera, G.; Borzaga, C. *Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation*. Social Enterprise Journal, London, v.5, n.3, p.210-228, 2009.
- Gangemi, J. (2005). *Microcredit missionary*. Business Week (December 26), 20.
- Gardin, L. (2010). *Les entreprises sociales*, Revue du MAUSS, 15 mars [Consulté en ligne le 09/12/2017] disponible sur: <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article664>
- Gartner, William B. (1988). *Who is an entrepreneur? is the wrong question*. American Journal of Small Business, 12:4, 11-31.
- Ghezali, T., Sibille, H. (2010). *Démocratiser l'économie*, Paris, Grasset.
- Gilmore, A., Gallagher, D., & O'Dwyer, M. (2011). *Is Social Entrepreneurship an Untapped Marketing Resource? A Commentary on its Potential for Small Sports Clubs*. Journal of Small business and Entrepreneurship, 24, (1), 11-15.
- Glaeser, E.L. (2002). *The governance of not-for-profit firms*. NBER Working Papers 8921. In National Bureau of Economic Research, Inc.
- Grant, R.M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal 17, 109–122.
- Greene, P. G. and Owen, M.M. (2004). *Race and Gender*. In Gartner, et al. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics*, 26-38. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Grimes, M., Williams, T. & Zhao, E.Y. (2018). *Anchor's Aweigh: The Sources, Variety, and challenges of Mission Drift*. Academy of Management Review, Advance online publication, doi.org/10.5465/amr.2017.0254.

- Groenewald, T. (2004). *A Phenomenological Research Design Illustrated*. International journal of qualitative methods. <https://doi.org/10.1177/160940690400300104>
- 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, pp. 105–117.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage publications.
- Gummesson, E. (2005). *Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability*. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 309-327.
- Halinen, A., & Törnroos, J.-Å. (2005). *Using case methods in the study of contemporary business networks*. *Journal of Business Research*, 58(9), 1279-1285.
- Harding, R., (2004). *Social enterprise: the new economic engine?*. *Business and Strategy Review* 15 (4), 39–43. <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00338.x>
- Haugh, H. (2007). *Community-led social venture creation*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, pp. 161– 182.
- HCP, (2011), *Enquête Nationale auprès des Institutions Sans But Lucratif (ISBL)*.
- Hewitt P. (2002). *Social Enterprise. A Strategy for Success*. Department of Trade and Industry, London www.dti.gov.uk/socialenterprise/strategy.htm
- Hewitt P. (2002). *Social Enterprise. A Strategy for Success*. Department of Trade and Industry, London www.dti.gov.uk/socialenterprise/strategy.htm
- Hillebrand, B., Kok, R. A. W., & Biemans, W. G. (2001). *Theory-testing using case studies: A comment on Johnston, Leach, and Liu*. *Industrial Marketing Management*, 30(8), 651-657.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*, de boeck.
- Hoogendorn, B., Pennings, E., et Thurik, R. (2010). *What do we know about social entrepreneurship? An analysis of empirical research*. *International Review of Entrepreneurship* 8 (2): 1–42.

- Hulme, D., (1990). *Can the Grameen Bank be replicated? Recent experiments in Malaysia, Malawi, and Sri Lanka*. Development Policy Review 8, 287–300.
- Institute for Social Entrepreneurs. (nd), Social enterprise terminology, (http://www.socialent.org/Social_Enterprise_Terminology.htm), 13p.
- Janssen, F., Bacq, S., and Brouard, F. (2012). *L'entrepreneuriat social : Un thème pour la recherche passée, présente et future*. Revue internationale P.M.E. 253-4 (2012): 17–44. DOI: 10.7202/1018416ar.
- Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). *Utilizing the theory of planned behavior to inform change: An investigation of employee intentions to support organizational change*. Journal of Applied Behavioral Science, 44, 237-262.
- Johnson, S. (2000). *Literature review on social entrepreneurship*. Document de travail, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, 17 p.
- Johnson, S. (2002). *Social entrepreneurship literature review*. Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
- Johnston, W. J., Leach, M. P., & Liu, A. H. (1999). *Theory testing using case studies in business-to-business research*. Industrial Marketing Management, 28(3), 201-213.
- Jones, R. (2000). *Méthodes de recherche en sciences humaines*. Editions De Boeck, Bruxelles.
- Kahneman, D., Tversky, A., (1979). *Prospect theory: an analysis of decision under risk*. Econometrica 47, 263–290.
- Karsenti, T., & Demers, S. (2004). *L'étude de cas*. Dans T. Karsenti, & L. Savoie-Zajc (Éds), *La recherche en éducation : ses étapes, ses approches* (pp. 109-233). Sherbrooke : Édition du CRP.
- Kerlin, J.A. (2006). *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*. Voluntas 17, p. 247–263. DOI 10.1007/s11266-006-9016-2.
- Kerlin, J.A. (2010). *A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise*. Vol (2010) 21:162–179. DOI 10.1007/s11266-010-9126-8.
- Kirzner, I., (1973). *Competition and entrepreneurship*. The University of Chicago Press, Chicago.

- Kistruct, G.M.; Beamish, P.W. (2010). *The interplay of form, structure, and embeddedness in Social Intrapreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice, July, 2010; pp.735-761.
- Klein, J.-L., Harrisson, D. (2010). *Innovation sociale, Emergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2nd ed.
- Koenig, G. (2005). *Études de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne*. In Actes de la XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Angers: AIMS, pp. 1–19.
- Kohn, L.T. (1997). *Methods in case study analysis. The Center for Studying Health System Change*. Technical Publication No. 2, June 1997.
- Langley, A. (1997). *L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques*. Management International, 2(1), pp.37–50.
- Laville, J.-L. & Nyssens M. (2001). *The Social Enterprise : Towards a Theoretical Socio-Economic Approach*, dans Borzaga, C., Defourny J., eds. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.
- LeCompte, M.D., Preissle Goetz, J. (1982) *Ethnographic data collection in Evaluation Research*. Educational Evaluation and policy analysis, Fall, Vol4, No3, pp387-400.
- Leonard-Barton, D. (1990). *A dual methodology for case studies : Synergetic use of a logitudinal single site with replicated multiple sites*. Organization Science, 1 (3), 248_266.
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., Bosma, N. (2013). *Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity : the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study*, *Small Business Economics*, 40 :693–714.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1996). *La recherche qualitative, fondements et pratiques* (2e éd.). Montréal : Éditions Nouvelles.
- Liamputtong, P., & Ezzy, D. (2005). *Qualitative Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Light P.C., Wagner, R.F. (2005). *Searching for social entrepreneurs: who they might be, where they might be found, what they do*. School of Public Service New York University. Paper prepared for presentation at the annual meetings of

- the Association for Research on Nonprofit and Voluntary Associations, November 17-18, 2005.
- Light, P. (2008). *The search for social entrepreneurship*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
 - Light, P.C. (2009). *Social Entrepreneurship Revisited*. Stanford Social Innovation Review, Summer, 21-23.
 - Lyon, F., Owen, R. (2019). *Financing social enterprises and the demand for social investment*. Strateg. Chang. 28, 47–57.
 - Macke J, S., Rubim J.A., Domeneghini J, da Silva K.A., (2018). *Where do we go from now? Research framework for social entrepreneurship*, Journal of Cleaner Production (2018), doi: 10.1016/j.jclepro.2018.02.017.
 - Mair, J., Noboa, E. (2006). *Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed*. In J. Mair, J. Robinson, and K.N. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship* (pp. 121–135). Basingstoke, U.K.: Palgrave MacMillan.
 - Mair, J., & Marti, I. (2006). *Social entrepreneurship reseach: A source of explanation, prediction, and delight*. Journal of World Business, 41, 36-44. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>.
 - Mair, J., Marti, I. (2007). *Entrepreneurship for social impact: Encouraging market access in rural Bangladesh*. Corporate Governance, 7, 493-501.
 - Majdouline, I., et Elbaz, J. (2017). *Complexité et perception des effets socioéconomiques de l'entrepreneuriat social : cas des entreprises sociales au sud du maroc*. De Boeck Supérieur | « Projectics / Proyética / Projectique » 2017/2 n°17 | pages 41 à 62 ISSN 2031-9703 ISBN 9782807391314 Disponible en ligne sur : <https://www.cairn.inforevue-projectique-2017-2-page-41.htm>
 - Marchand, P., Ratinaud, P., (2011), *L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels : les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française* (septembre-octobre 2011). consulté sur : <http://lexicometrica.univ-paris3.fr/jadt/jadt2012/Communications/Marchand,%20Pascal%20et%20al.%20-%20L'analyse%20de%20similitude%20appliquee%20aux%20corpus%20textuels.pdf>
 - Martin, R. L., Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: the case for definition*. Stanford Social Innovation Review, Spring, 29-39.

- McClelland, David C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Free Press.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Revised and expanded from “Case study research in education”. San Francisco : Jossey-Bass.
- Miles, M. and Huberman, A. (1994). *An Expanded Source Book: Qualitative data analysis*. (2nd edn) Thousand Oaks: Sage. [Google Scholar]
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., (2003). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. 2^e édition., de boeck.
- Miller, D., (1983). *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*. Manag. Sci. 29 (7), 770–791.
- Morse, J. (1995). *The significance of saturation*. Qualitative Health Research, Vol. 5, no 2, 147-149.
- Moulaert et al., (2013). *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary research*. Edward Elgar Publishing. Ma, USA.
- Mucchielli, A. (2007). *Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives*. Recherches qualitatives, Hors série, 3, 1-27.
- Nicholls, A. (2006), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Change*, Oxford:Oxford University Press, 99-118.
- Nicholls, A. (2008). *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Change*, Oxford:Oxford University Press, 99-118.
- Nicholls, A. et A. H. Cho (2006). *Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field*, in
- Noruzi, M.R., Westover, J.H., & Rahimi, G.R. (2010). *An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era*. Asian Social Science, 6, (6), 3-10.
- Notat, N. & Senard J.D. (2018). *L'entreprise objet d'intérêt collectif*. Report to Ministres de la transition écologique et solidaire, de la justice, de l'économie et des finances du travail.
- Oana, G., & Shahrazad, H. (2013). *Does civil society create social entrepreneurs?*. Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series,22, 650-657.

- OECD – LEED Programme. (nd), *The Social Enterprise Sector : A Conceptual Framework*. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) / Local Economic and Employment Development Programme (LEED), (<http://www.oecd.org/dataoecd/43/40/37753595.pdf>), 3p.
- OECD. (1999), *Social Enterprises*, Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (<http://www.oecd.org/>).
- Office of the Third Sector. (2007), *Social enterprise action plan - One year on*, Social Enterprise Day - 15 November 2007, London: Office of the Third Sector, Cabinet Office, HM Government, 6p.
- ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE, (2018). *Investir dans l'action collective: quelles opportunités pour les coopératives du secteur agro-alimentaire?*, Rome, ISBN 978-92-5-130882-0 (FAO).
- Oster, S.M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press
- Oster, S.M., Massarsky, C.W., Beinhacker, S.L. (2004). *Generating and Sustaining Non-profit Earned Income. A Guide to Successful Enterprise Strategies*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Österåker, M. (2008). *An interview about an interview: An encounter between academia and business life*. In J. Larimo (Ed.). *Perspectives on internationalization and international management* (pp. 123-135). Vaasa, Finland: University of Vaasa.
- Ostrom, E. (nd). *Institutional analysis, design principles and threats to sustainable community governance and management of commons*. In: Pomeroy, R.S. (1994). *Community management and common property of coastal fisheries in Asia and the Pacific: concepts, methods and experiences*. Manila, Philippines: International Center for Living Aquatic Resources Management. p.34-50.
- Otley, D. T., & Berry, A. J. (1998). *Case study research in management accounting and control*. *Accounting Education*, 7(4), 105-127.
- Painter, A. (2006). *The Social Economy in Canada: Concepts, Data and Measurement*. *Horizons*, 8 (2), 30-34.

- Paquay, L. (2010). *Au-delà des cloisonnements entre divers types de recherche, quels critères de qualité?* Dans L. Paquay, M. Crahay, & J. M. de Ketele (Éds), *L'analyse qualitative en éducation* (pp. 13-30). Bruxelles : De Boeck.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage Publications.
- Pauwels, P., Matthyssens, P. (2004). *The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business*. Chapter. January 2004. DOI: 10.4337/9781781954331.00020. Publisher: Edward Elgar, pp.125-143.
- Pearce, C. (2003). *Social enterprise in anytown*. London, UK: Calouste Gulbenkian Foundation.
- Pearce, J., Doh, J.P. (2005). *The high impact of collaborative social initiatives*. MIT Sloan Management Review 46, 329–339.
- Peredo, A.M., & McLean, M. (2006). *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*. Journal of World Business, 41, 56-65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>
- Perry, C. (1998). *Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing*. European Journal of Marketing, 32(9/10), pp.785–802.
- Petrella, F. et Richez-Battesti, N., (2014). *Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies*. Journal of Innovation Economics & Management 2014/2 (n°14), p. 143-156. DOI 10.3917/jie.014.0143.
- Pettigrew, A. (1990). *Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice*. August 1990. Organization Science 1:267-292 DOI: 10.1287/orsc.1.3.267.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row, New York, NY.
- Phillips, J-A., Deiglmeier, K., Miller, D.T. (2008). *Rediscovering social innovation*. Stanford Social Innovation Review, 6. (4.), 34. – 43.
- Pitt, M., Khandker, S.R. (1998). *The impact of group-based credit programs on poor households in Bangladesh: does the gender of participants matter?*. Journal of Political Economy 106 (5), 958–996.
- Pourtois, J. P., Desmet, H., & Lahaye, W. (2010). *Quelle complémentarité entre les approches qualitatives et quantitatives dans la recherche en sciences*

humaines. Discussion méthodologique de la recherche de I. Roskam et C. Vandenplas-Holper.

- Prieto, L. C., Phipps, S. A., & Friedrich, T. L. (2012). *Social entrepreneur development: an integration of critical pedagogy, the theory of planned behavior and the acs model*. Academy Of Entrepreneurship Journal, 18, 1-15.
- Ratinaud, P. (2012). Iramuteq. Repéré à <http://www.iramuteq.org/>
- Reis, T., (1999). *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, MI.
- Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). *A bibliometric analysis of social entrepreneurship*. Journal of Business Research, 69(5), 1651–1655.
- Robinson, J. (2006): *Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities*. In Mair, J., Robinson, J. and. Hockerts, K.N (Eds.), *Social entrepreneurship* (pp.95–120). Basingstoke, U.K.: Palgrave MacMillan.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Rogaly, B., (1996). *Micro-finance evangelism, “destitute women”, and the hard selling of a new anti-poverty formula*. Development in Practice 6, 100–112.
- Roy, N. et Garon, R. (2013). Étude comparative des logiciels d’aide à l’analyse de données qualitatives, recherches qualitatives – Vol. 32(1), pp. 154-180.
- Roy, S. N. (2009). *L’étude de cas*. Dans Alexandre, M. (2013). *La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d’une étude de cas multiple*. Recherches Qualitatives – Vol. 32(1), pp. 26-56. ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>.
- Rubio Bañon, A., Esteban-Lloret, N. and Aragón Sánchez, A. (2017). *How distinct social entrepreneurship from commercial entrepreneurship?* Published in print: 28 Jul 2017 Category: Monograph Chapter DOI: <http://dx.doi.org/10.4337/9781783472666.00028> Pages: 231–244 (14 total).
- Sahraoui Bentaleb, D., (2011). *Pratiques ressources humaines et plafond de verre au Maroc: Cas des femmes cadres au sein de grandes entreprises privées*. Université Toulouse 1.

- Santos, F. (2009). *A positive theory of Social Entrepreneurship*. INSEAD Working Paper, 2009/23/EFE/ISIC, Fontainebleau.
- Savenye, W.C., Robinson, C.S. (1996). *Qualitative research issues and methods: An introduction for educational technologists*. Educational communications and technology, 40, 1171-1195.
- Savoie-Zajc, L. (2003). *L'entrevue semi-dirigée*. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (5e éd., pp. 293-316). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Schreiner, M. (2003). *A cost-effectiveness analysis of the Grameen Bank of Bangladesh*. Development Policy Review 21, 357–382.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. 3d printing, 1963, New York: Oxford University Press dans DEFOURNY, J. (2014). *From Third Sector to Social Enterprise: A European Research Trajectory*. Chapter January 2014. consulté en ligne le 23/12/2017 https://www.researchgate.net/publication/295390255_From_third_sector_to_social_enterprise_A_European_research_trajectory
- Schumpeter, J. (1952). *Can Capitalism Survive?*. New York: Harper and Row.
- Seanor, P., Bull, M. and Ridley-Duff, R. (2007). *Contradictions in social enterprise: do they draw in straight lines or circles?* In: Institute for Small Business and Entrepreneurship Conference, Glasgow, 7-9 November 2007.
- Seelos, C., Mair, J., Battilana, J. and Tina Dacin, M. (2011). *The Embeddedness of Social Entrepreneurship: Understanding Variation across Local Communities*. In Marquis, C., Lounsbury, M. and Greenwood, R. (Ed.) *Communities and Organizations (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 33)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 333-363. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2011\)0000033013](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2011)0000033013)
- Shaw, E., & Carter, S. (2007). *Social Entrepreneurship. Teoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 3, (14), 418-434. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000710773529>
- Short, J.-C., Moss, T. W., Lumpkin, G.T. (2009). *Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities*. Strategic entrepreneurship Journal, 3, 161-194.

- Siggelkow, N. (2007). *Persuasion with case studies*. Academy of Management Journal, 50(1), 20-24.
- Simms, Shalei V. K. and Robinson, J. (2005). *Activist or Entrepreneur? An Identity-Based Model of Social Entrepreneurship*. Paper submitted to the USASBE 2006 Conference.
- Sjoberg, G., Williams, N., Vaughan, T., & Sjoberg, A. (1991). *The case study approach in social research*. In Feagin, J., Orum, A., & Sjoberg, G. (Eds.),
- Smallbone, D., Evans, M., Ekanem, I. and Butters, S. (2001). *Researching Social Enterprise*. Final Report to the Small Business Service, London : Centre for Enterprise and Economic Development Research – Middlesex University Business School, July, 88p.
- Social Enterprise Alliance. (nd). *Social enterprise defined*. (http://www.se-alliance.org/resources_defined.cfm).
- Social Enterprise London (nd). *Social Enterprise in the 3 rd Sector*. London: Social Enterprise London, 42p.
- Social Enterprise UK, British Council, Moroccan CISE, (2014). *Lighting the Way: A Report on the Social Enterprise Landscape in Morocco*. Published on Mar 23, 2014.
- Spear, R. (2006). *Social entrepreneurship: a different model?*. International Journal of Social Economics 33 (5/6), 399–410.
- Spitzeck, H. et F. Janssen (2010). *Social entrepreneurship : implications for management practice*. International Review of Entrepreneurship, vol. 8, no 2, p. 63-70
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. London : Sage.
- Stake, R.E. (2005). *Qualitative Case Studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, eds. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 443–466.
- Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge, London.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Stryjan, Y. (2006). *The practice of social entrepreneurship: theory and the Swedish experience*. Journal of Rural Cooperation, vol. 34, no 2, p. 197-229.
- Taub, R.P., (1998). *Making the adaptation across cultures and societies: a report on an attempt to clone the Grameen Bank in Southern Arkansas*. Journal of Developmental Entrepreneurship 3 (1), 53–69.
- Teegen, H., Doh, J.P., Vachani, S., (2004). *The importance of nongovernmental organization (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda*. Journal of International Business Studies 35 (6), 463–483.
- Tellis, W. M (1997b). Introduction to case study. The Qualitative Report, 3(2). Retrieved September 5, 2007, from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.htm>
- Tellis, W. M. (1997). *Application of a Case Study Methodology* .The Qualitative Report, 3(3), 1-19. Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss3/1>
- Thake, S., Zadek, S., (1997). *Practical people, noble causes. How to support community based social entrepreneurs*. New Economic Foundation.
- Thomas, J. (1995). *Replicating the Grameen Bank—the Latin American experience*. Small Enterprise Development 6 (2), 16–26. in Zahra, S. & al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. Journal of Business Venturing 24 (2009) 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007 ;
- Thompson, J. (2002). *The world of social entrepreneur*. The International Journal of Public Sector Management, 5, (15), 412-431. <http://dx.doi.org/10.1108/09513550210435746>
- Thompson, J. et al. (2000)). *Social Entrepreneurship – A New Look at the People and Potential*. Management Decision, 38:5, 328-338.
- Thompson, J., Alvy, G. et Lees, A. (2000). *Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential*. Management Decision, vol. 38, no 5, p. 328-338.
- Thompson, J., Doherty, B., (2006). *The diverse world of social enterprise: a collection of social enterprise stories*. International Journal of Social Economics 33 (5/6), 399–410.
- Tortia, E.C (nd). *The impact of social enterprises on output, employment, and welfare*. In: Becchetti, L.; Borzaga, C. (2010). *The economics of social*

- responsibility. *The world of social enterprises*. London: Routledge, 2010. p.15-33.
- Tracey, P., & Phillips, N. (2007). *The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education*. Academy of Management Learning & Education, 6(2), 264-271.
 - Tracey, P., Phillips, N., Haugh, H. (2005), *Beyond philanthropy: Community enterprise as a basis for corporate citizenship*, Journal of Business Ethics, 58, 327-344.
 - Triponel, A. & Agapitova, N. (2017), *Legal Frameworks for Social Enterprise: Lessons from a Comparative Study of Italy, Malaysia, South Korea, United Kingdom, and United States*, Washington, DC: World Bank Group. in <https://www.cairn.info/revue-management-2018-4-page-1278.htm>
 - Verhoeven, M. (2010). *Traitement scolaire de la différence culturelle et identité de jeunes issus de l'immigration. Une recherche semi-inductive et comparative multi-niveaux*. Dans L. Paquay, M. Crahay, & J. M. de Ketele (Éds), *L'analyse qualitative en éducation* (2e éd., pp. 13-30). Bruxelles : De Boeck.
 - Vissak, T. (2010). *Recommendations for using the case study method in international business research* *The Qualitative Report*. 15(2), 370-388. Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR15-2/vissak.pdf>
 - Wacheux, F., (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Paris: Economica.
 - Waddock, S., James E. (1991). *Social Entrepreneurs and Catalytic Change*. Public Administration Review, 51:5, 393-401.
 - Wallace, S.L. (1999). *Social entrepreneurship: the role of social purpose enterprises in facilitating community economic development*. Journal of Developmental Entrepreneurship, vol. 4, no 2, p. 153-174.
 - Weerawardena, J., & Mort, G.S. (2006). *Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model*. Journal of World Business, 41, 21-35. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
 - Weick, K.E., (1993). *The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster*. Administrative Science Quarterly 38, 628–652.

- Weiss, R.S. (1994). *Learning from strangers : the art and method of qualitative interview studies*. New York, NY : Free Press.
- Welman, J.C et Kruger, S.J. (2001). *Research Methodology for Business and Administrative Sciences*, 2nd Edition. Cape Town : Oxford University Press.
- Williams, D.A., & K'nife, K.A.K. (2011). *The dark side of social entrepreneurship*. Proceedings of the Academy of Entrepreneurship, 17, (1), 67-72.
- Wolverton, B. (2003). *Surviving tough times*. Chronicle on Philanthropy, October 30. In Zahra, S. & al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. Journal of Business Venturing 24 (2009) 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007 ;
- Woodside, A. G., & Wilson, E. J. (2003). *Case study research methods for theory building*. Journal of Business & Industrial Marketing, 18(6-7), 493-508.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Applied Social Research Series, Vol. 34. London: Sage.
- Yin, R. (1994). *Case study research : design and methods* (2e éd.). London : Sage.
- Yin, R. (2003). *Applications of case study research* (2e éd.). London : Sage.
- Young, D. (1986). *Entrepreneurship and the Behavior of Nonprofit Organizations: Elements of a Theory*. in S. Rose-Ackerman, *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*, New York: Oxford University Press.
- Young, D. (2001). *Social enterprise in the United States: Alternate identities and forms*. Paper presented at the International EMES Conference, Trento, Italy, December. in Kerlin, J.A. (2006), *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*, Voluntas 17, p. 247–263.
- Young, D. (2003). *Social enterprise in community and economic development in the United States: Organizational identity, corporate form and entrepreneurial motivation*. Paper presented at the International Workshop on Modern Entrepreneurship, Regional Development and Policy: Dynamic and Evolutionary Perspectives, Tinbergen Institute, Amsterdam.

- Young, D., Salamon, L. (2002), *Commercialization, social ventures and for profit competition*, in Salamon, L. M. (ed.) *The State of Non Profit America*, Washington DC, Brookings Institution, 423-446.
- Yunus, M., (1998). *Poverty alleviation: is economics any help? Lessons from the Grameen Bank experience*. Journal of International Affairs 52.1, 47–65. in Zahra, S. & al. *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*. Journal of Business Venturing 24. 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007 ;
- Yunus, M., (2003). *Banker to the poor: Micro-lending and the battle against poverty* (2nd ed.). Public Affairs, New York. in Zahra, S. & al. *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*. Journal of Business Venturing 24. 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007 ;
- Yunus, M., Weber, K. (2008). *Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs.
- Zahra, S.A., E. Gedajlovic, O. N. Donald, et J. M. Shulman (2009), *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*. Journal of Business Venturing 24. 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007 ;

Annexes

le guide d'entretien semi directif

Introduction du guide :

Bonjour, je suis Hajar JELOULI et j'effectue une recherche dans le cadre de la préparation de mon Doctorat en sciences de gestion à l'Université Sidi Mohammed Ben Abdellah à Fès. En effet, je souhaite étudier le rôle des entrepreneurs sociaux au Maroc, leur parcours, leurs motivations, les contraintes auxquelles ils font face et leur propre vision du champ de l'entrepreneuriat social au Maroc. Votre entreprise constitue un bon exemple d'entreprise sociale dans la région et c'est pourquoi je voudrais vous poser certaines questions. Cet entretien durera environ 45-60 minutes.

Éclaircissements supplémentaires fournis avant de commencer l'entrevue

- Voulez-vous que votre organisme reste anonyme ? ☐ Oui ☐ Non
- Suis-je autorisé à enregistrer l'entrevue ? ☐ Oui ☐ Non
- Si vous ne devez pas répondre à une question ou si vous ne voulez pas, vous pouvez me demander à tout moment de ne pas enregistrer certaines parties de l'interview pour des raisons de confidentialité.
- Vous obtiendrez une copie écrite de l'entretien, que je voudrais que vous approuviez avant de l'utiliser pour mes travaux de recherche.
- Voulez-vous une copie de l'étude finale ? ☐ Oui ☐ Non

Date et lieu de l'entretien

Date :

Lieu :

I- Phase d'introduction

Présentation de l'entrepreneur et de son entreprise :

Question 1.1 : Présentez vous svp (éléments à aborder: Nom, prénom, fonction, âge, sexe, situation familiale.)

- Quel est votre Niveau d'études (élémentaire; moyen ou supérieur)/
- Quels études avez-vous suivis et où ? (Au Maroc ou à l'étranger si oui pays d'études)
- Avez-vous obtenu un Diplôme ? En quel domaine ? Etudes de gestion, Economie?

Question 1.2 : Présentez votre entreprise sociale svp.

Présentation générale de l'entreprise

- Date de création de l'entreprise / ancienneté ?
- Zone géographique (ville ou campagne)?
- Nombre d'employés ?
- Domaine d'activité ?
- Quel est votre statut juridique: auto-entrepreneur, Association, Coopérative, SARL, GIE?
- Quel Mode de financement adoptez-vous: Autofinancement, Crédit, subventions, etc.?

Question 1.3 : Traits personnels

- Comment vous décrieriez vous?
- Qu'est ce qui a déclenché votre intérêt pour les problèmes sociaux?
- Quels étaient les Événements marquants dans votre vie professionnelle? background,
- Quelles sont les Expériences et challenges personnels?

Question 1.4 : Avez-vous des connaissances préalables sur l'Entrepreneuriat social.

- Etiez-vous en chômage avant de lancer votre entreprise? (Entreprise en dernier recours),
- Aviez-vous une expérience précédente en entrepreneuriat social?
- Avez-vous suivi des Formations sur l'entrepreneuriat social?

- Avez-vous bénéficié d'un programme d'Incubation?

Question 1.5 : Pouvez-vous citer trois principales motivations personnelles ?

- Motivation 1 :
- Motivation 2 :
- Motivation 3 :

II- Phase de centrage du sujet

Perception de l'Entrepreneuriat social.

Question 2.1 : Comment définiriez-vous l'Entrepreneuriat social ?

Question 2.2 : Comment définiriez-vous L'entreprise sociale?

Question 2.3 : Pensez-vous que le mot entrepreneur "social" s'applique à vous ? Pourquoi?

Question 2.4 : seriez-vous en mesure d'identifier d'autres entrepreneurs sociaux dans votre région?

Question 2.5 : si oui, Combien? Et dans quels domaines d'activité ?

Question 2.6: En quoi votre projet est il différent d'un projet commercial traditionnel?

Question 2.7: Pourriez vous définir l'innovation sociale?

Motivation entrepreneuriale.

Question 2.8 : Quelle est votre principale motivation ?

Question 2.9: Quelle est votre mission sociale ?

Question 2.10 : Pourquoi avez vous lancez votre entreprise sociale? Quel objectif (s) visez-vous atteindre?

Question 2.11: étiez vous seul à lancer votre Entreprise sociale?

Stratégie entrepreneuriale: l'Opportunité, le risque et la création de valeur sociale

Question 2.12: Comment définissez-vous une opportunité sociale?

Question 2.13: Quelles étaient les ressources nécessaires pour répondre à cette opportunité?

Question 1.14: Quels sont les risques que vous courez lors de l'exploitation de vos activités? (attitude vis à vis du risque entrepreneurial)

Question 2.15: Quel impact social a votre entreprise ?

- A votre avis, quels sont les impacts économiques de votre entreprise sur le plan individuel?
- A votre avis, quels sont les impacts économiques de votre entreprise sur le plan collectif (région, communauté, etc.)?
- A votre avis, quels sont les impacts sociaux de votre entreprise ?
- Y-a-t-il des impacts environnementaux? si oui, quels sont ces impacts?

Question 2.16: Comment mesurez-vous ces impacts? Quels indicateurs de performances vous utilisez?

Question 2.17: A votre avis, peut-il y avoir des impacts négatifs de l'ES ? Si oui, lesquels ?

III- Phase d'approfondissement

Contexte économique et juridique.

Question 3.1: Connaissez-vous le cadre juridique régissant l'entrepreneuriat social au Maroc? Qu'en pensez-vous?

Question 3.2: Quelles sont les difficultés/contraintes auxquelles vous faites face dans l'exploitation de votre projet? Financières/ juridiques/ techniques/ sociales /écologiques?

Question 3.3: Quelles sont les ressources (financières et humaines) que vous utilisez/ dont vous avez besoin afin de réussir votre mission?

Question 3.4 : comment se fait la distribution des bénéfices ? Réinvestissement de profits ?

Relation avec les parties prenantes.

Question 3.5: Quels sont vos partenaires ?

Question 3.6: Comment décrieriez vous la relation avec les bailleurs de fonds (Banques, fonds d'investissement, Organismes publics)?

Question 3.7 : Avez-vous déjà bénéficié d'un appui financier Etatique? ou autre?

Question 3.8 : Décrivez votre relation avec les collectivités locales, aides du CRI, subventions gouvernementales, aides d'associations, d'ONG?

IV- Phase de conclusion

Récapitulation des principaux éléments de l'entretien

Question 4.1 : Pensez-vous avoir des faiblesses en tant qu'entrepreneur? De quoi avez vous besoin (produits financiers adéquats, ressources humaines qualifiés, soutien technique, meilleur accès aux marchés?)

Question 4.2 : Qu'est ce que vous avez gagné de votre entreprise sociale:

- sur le plan personnel,
- sur le plan professionnel,
- sur le plan économique?

Question 4.3 : Existe-t-il un réseau d'entrepreneurs sociaux au Maroc? Si non Pensez-vous qu'il aurait était plus facile pour vous si un réseau d'entrepreneurs sociaux existait?

Recommandations

Question 4.4 : Quelles sont vos recommandations pour promouvoir l'Entrepreneuriat social au Maroc? Que faut-il faire?

Remarques et suggestions des entrepreneurs à propos de l'entretien.

Question 4.5 : Avez-vous des questions ou suggestions à propos de ce guide d'entretien?

Question 4.5: Pensez-vous avoir d'autres informations que nous avons omis de traiter lors de cette entrevue et que vous jugez importantes pour notre recherche?

Remerciement de l'entrepreneur de sa participation.

Table des matières

Dédicaces.....	4
Remerciements.....	5
Liste des figures.....	6
Liste des tableaux.....	7
Introduction Générale.....	8
Contexte de la recherche.....	8
Problématique traitée.....	10
Objectif de la recherche.....	13
Méthodologie de recherche suivie.....	13
Structure de la thèse.....	17
Chapitre 1: Les notions de l'Entrepreneuriat Social: contexte d'émergence et terminologie.....	20
Section 1: Historique et émergence de l'Entrepreneuriat social.....	22
1-1 Du troisième secteur vers un nouvel entrepreneuriat.....	22
1-2- L'émergence d'un nouveau model d'entrepreneuriat.....	23
1-3- Principales différences avec l'entrepreneuriat traditionnel.....	26
Section 2: Les différentes notions de l'entrepreneuriat social.....	33
2-1- La notion de l'entrepreneuriat Social.....	34
2-2- La notion de l'entrepreneur social.....	36
2-3- La notion de l'entreprise sociale.....	40
- Définition de l'entreprise sociale.....	42
- Entreprise sociale vs entreprise traditionnelle.....	47
Section 3: L'émergence de la notion de l'entreprise sociale en Europe et aux USA...49	
3-1- La notion d'entrepreneuriat social en Europe.....	49
3- 2- La notion d'entrepreneuriat social aux USA.....	54

- L'école du "revenu gagné".....	56
- L'école de "l'innovation sociale".....	57
3-3- Entrepreneuriat social, entrepreneurs social et Entreprise sociale : Eléments de controverse.....	58
- Controverse sur la création de valeur sociale.....	58
- Controverse sur le lien entre l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale.....	59
- Controverse sur La dynamique individuelle contre la dynamique collective....	60
- Controverse au sujet de la structure de gouvernance et la composition des ressources.	60
- Controverse sur l'interaction entre les entreprises sociales et l'action publique..	61
Chapitre 2: L'entrepreneuriat social au Maroc: Etat des lieux et perspectives.....	64
Section1 : L'entrepreneuriat social au Maroc : contexte, principales définitions et positionnement.....	67
1-1 L'Entreprise sociale dans le contexte.....	67
1-2 L'entreprise sociale marocaine : Essai de définition.....	70
1-3 Positionnement de l'entrepreneuriat social.....	73
Section 2: Principaux acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat social au Maroc....	78
2-1 Les principaux modèles juridiques de l'entreprise sociale au Maroc.....	78
- Les Coopératives.....	78
- Les associations.....	81
- Les entreprises privées et Entreprises à associé unique.....	82
2-2 Les porteurs du mouvement au Maroc.....	82
- L'appui institutionnel.....	83
- L'Observatoire de l'ESS.....	85
- Les principaux acteurs ouvrant pour la promotion et la vulgarisation de l'entrepreneuriat social au Maroc.....	85
Section 3: Défis, opportunités et perspectives de développement de l'entrepreneuriat social au Maroc.....	90
3-1 Défis rencontrés par les entreprises sociales Marocaines.....	90
- Le manque de connaissance et le manque de compréhension du concept.....	90

- L'absence d'un cadre juridique.....	91
- L'accès à des fonds de financements.....	92
- Le manque de formation et de soutien technique.....	92
- L'accès aux marchés et réseautage.....	93
3-2 Avantage et Opportunités de développement de l'entrepreneuriat social au Maroc.....	94
- Les avantages de l'Entrepreneuriat social.....	94
- Les Perspectives de Développement de l'entrepreneuriat social au Maroc.....	96
Chapitre 3: l'Entrepreneur social, le principal moteur de développement de l'entrepreneuriat social.....	100
Section 1: L'entrepreneur social, un essai de définition.....	105
1-1- L'entrepreneur social : Principales Définitions.....	105
1-2-Limites aux définitions disponibles.....	112
1-3-Vers une définition plus large de l'entrepreneuriat social.....	114
Section 2: A la recherche d'entrepreneurs sociaux : Un essai d'identification.....	117
2-1- Caractéristiques spécifiques des entrepreneurs sociaux.....	118
2-2- Les traits distinguant les entrepreneurs sociaux.....	120
- Les expériences de vie.....	121
- Les différences démographiques	122
- L'Intention entrepreneuriale.....	123
- Les stratégies et tactiques.....	126
- Les biais cognitifs.....	127
- Les compétences en gestion.....	128
Section 3 : Typologie des entrepreneurs sociaux.....	129
3-1-Le Bricoleur Social.....	130
3-2 - le constructeur social.....	131
3-3-Le « Social Engineer ».....	133
Chapitre 4 : Etudes de cas.....	141
Section 1 : Choix de la méthodologie de recherche.....	143
1-1-L'étude de cas comme stratégie de recherche qualitative.....	146
- Définition de la méthode de l'étude de cas.....	146
- L'utilisation de l'étude de cas multiples.....	148

1-2- Avantages et limites de l'utilisation de la méthode de l'étude de cas multiples...	150
- Avantages de l'utilisation de la méthode de l'étude de cas multiples.....	150
- Limites de la méthode de l'étude de cas.....	151
1-3 Validité de la recherche en utilisant l'étude de cas.....	152
Section 2 : Présentation des résultats	158
2-1 Présentation du protocole de recherche.....	158
2-2 Le choix de l'échantillon.....	160
- La technique d'échantillonnage.....	160
- Présentation de l'échantillon sélectionné.....	161
- L'entretien.....	164
2-3 Méthode d'Analyse de données et résultats.....	166
2-4 Résultats de l'analyse des données.....	168
2-4-1 Cas : « Coopérative Old-pharma ».....	168
- Présentation de l'entrepreneur social.....	168
- Le nuage de mots de la coopérative Old-pharma.....	169
- Interprétation du nuage de mots de la coopérative Oldpharma	170
2-4.2 Cas : « Bridges to the future Sarl »	170
- Présentation de l'entrepreneur social	170
- Le nuage de mots de la société « Bridges to the Future »	171
- Interprétation du nuage de la société « Bridges to the Future »	171
2-4.3 Cas association « Hack&Pitch»	172
- Présentation de l'entrepreneur social	172
- Le nuage de mots de l'association « Hack&Pitch».....	173
- Interprétation du nuage de l'association « Hack&Pitch».....	173
Section 3 : Analyse des résultats.....	174
3-1 Représentations graphiques de l'analyse de données globale de l'étude.....	174
- Nuage de mot du corpus global.....	175
- Le Graphe des similitudes du corpus global par IRaMuTeQ	176
3-2 Analyse des résultats	179
3-2-1 Identification et caractéristiques des entrepreneurs sociaux Marocains	179

3-2-2 Définition de l'entreprise et l'entrepreneuriat social au Maroc.....	184
3-2-3 Motivations des entrepreneurs sociaux	188
3-2-4 Impacts des entrepreneurs sociaux sur leurs territoires	189
3-2-5 Connaissance du Contexte juridique de l'entrepreneuriat social	192
3-2-6 Autres défis et contraintes auxquels les entrepreneurs sociaux font face.....	193
Conclusion générale	197
- Principaux apports de cette recherche.....	197
- Principales conclusions.....	197
- Recommandations.....	202
- Limites de cette recherche.....	204
- Voies de développement futur	205
Bibliographie	207
Annexes	230
Table des matières.....	235