

# L'entrepreneuriat social : une affaire de contexte

IDRISSI BOUTAYBI Salma

*Laboratoire de Recherche en Stratégie et Management des Organisation (LASMO) Ecole Nationale de Commerce et Gestion (ENCG Settat), Université Hassan 1<sup>er</sup>, Settat, Maroc*

[Salma.idrissiboutaybi@gmail.com](mailto:Salma.idrissiboutaybi@gmail.com)

ASLI Amina

*Laboratoire de Recherche en Stratégie et Management des Organisation (LASMO) Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG Settat), Université Hassan 1er, Settat, Maroc*

[amina\\_asli@yahoo.fr](mailto:amina_asli@yahoo.fr)

## **Résumé :**

L'entrepreneuriat social est un phénomène qui ne cesse d'accroître (Kerlin, 2006 ; Defourny et Nyssens 2008 ; Bacq et Janssen 2011, Zeyen et al, 2013), dans les pays développés comme dans les pays en développement (Social Entreprise UK 2013, MCISE<sup>1</sup> 2013), la dynamique et les résultats sont incontestables.

La littérature traitant du sujet reflète parfaitement cet engouement traduit par l'accroissement de la production scientifique (J.C.Short et al, 2009 ; Huybrechts et al, 2012). La revue de cette littérature fait ressortir plusieurs constats dont l'un des principaux est l'absence de consensus quant à la définition du concept. Penser et pratiquer l'entrepreneuriat social reste soumis aux spécificités du contexte géographique.

C'est dans cette optique que notre travail s'inscrit. Nous cherchons à travers ce papier, à essayer de positionner la conception de l'entrepreneuriat social au Maroc, par rapport à deux visions différentes : la vision européenne et la vision anglo-saxonne, et de voir dans quelle mesure la

---

<sup>1</sup> Moroccan Center of Innovation and Social Entrepreneurship

perception des acteurs et entreprises sociales au Maroc s'approchent (ou pas) d'une vision ou/et de l'autre.

*Méthodologie* : ce travail se veut exploratoire et nous y adoptons l'approche qualitative par le biais d'entretiens semi-directifs adressés aux acteurs de l'écosystème marocain ainsi qu'aux entreprises sociales nouvellement créées.

*Mots clés* : Entrepreneuriat Social, Perception, Caractérisation, Contexte

## **1. Introduction**

L'entrepreneuriat social a connu un grand essor depuis les années 80 aux Etats-Unis comme en Europe (Kerlin, 2006 ; Defourny et Nyssens 2010). Les académiciens portent de plus en plus un vif intérêt pour ce phénomène, qui existait partout et depuis toujours (Bacq et Janssen, 2011) mais dont les manifestations contemporaines se révèlent intrigantes, de part leur succès et leur développement rapide.

La littérature traitant du sujet reflète parfaitement cet engouement traduit par l'accroissement de la production scientifique depuis la fin des années 90 (J.C.Short et al, 2009 ; Huybrechts et al, 2012). La revue de cette littérature fait ressortir plusieurs constats dont l'un des majeurs est l'absence de consensus et de paradigme unificateur quant à la définition du concept (Bacq et Janssen, 2011). Ceci s'explique par les distinctions relatives à la conception et la pratique de l'entrepreneuriat social dans les différents contextes, notamment en Europe de l'est et aux Etats-Unis ; Penser et pratiquer l'entrepreneuriat social reste donc soumis aux spécificités du contexte géographique.

Or, les travaux comparant les différents courants de pensée et créant des ponts entre les deux rives de l'Atlantique s'avèrent très peu nombreuses (Kerlin, 2006, 2010 ; Defourny et Nyssens

2010). Ceci dit, chaque contexte représente des spécificités qui se traduisent dans la définition du concept et dans son application.

L'intérêt des recherches traitant de la comparaison des conceptions de l'entrepreneuriat social dans différents contextes géographiques se justifie par le fait que ces travaux font apparaître les spécificités propres à chaque région ou pays (économiques, sociales, politiques, culturelles, démographiques, etc.), ce qui met en avant les différences, certes, mais surtout les apprentissages que chaque contexte peut faire d'un autre.

Ce travail s'inscrit dans cette perspective, puisque nous cherchons à comprendre les caractéristiques de l'entrepreneuriat social au Maroc, un pays où nous assistons d'une part à l'émergence du phénomène, et d'autre part à l'absence de recherches scientifiques étudiant cet aspect. En se positionnant par rapport à deux visions différentes : la vision européenne et la vision anglo-saxonne, nous cherchons à voir dans quelle mesure la perception des acteurs et entreprises sociales s'approchent (ou pas) d'une vision ou/et de l'autre.

La revue de littérature traitant de la comparaison entre les deux contextes (très peu qu'elle soit) fait ressortir une panoplie d'aspects qui constitue le socle de toutes les études comparatives dans ce sens, et que nous synthétiserons en deux volets : éléments de comparaison liés au *concept* et éléments de comparaison liés au *contexte*.

Nous procéderons dans un premier temps, à la présentation des contextes d'émergence du phénomène des deux cotés de l'Atlantique, pour entamer ensuite les deux volets de comparaison (concept et contexte) selon les trois principales écoles de pensée en matière d'entrepreneuriat social : le réseau EMES en Europe, l'École de l'innovation sociale et l'École des ressources marchandes (dans les termes de Defourny et Nyssens, École de l'Entreprise Sociale pour Bacq et Janssen) aux États-Unis. Se référer aux positions des académiciens et praticiens de chaque région est indispensable afin d'établir une analyse comparative des

caractéristiques de l'entrepreneuriat social, car c'est grâce à leurs travaux que se dessine l'œuvre contemporaine dans ce champs de recherche.

Le premier volet présentera les éléments liés aux concepts d'entrepreneuriat social, entreprise sociale et entrepreneur social, leurs utilisations, leurs spécificités, la perception des praticiens et académiciens des deux rives, le deuxième volet quant à lui, avancera les éléments liés à l'environnement et au contexte macroéconomique, que ce soit sur le plan politique, institutionnel ou socioéconomique qui favorise ou freine le développement de l'entrepreneuriat social en Europe et aux Etats-Unis, pour aboutir en fin de compte à une grille de caractérisation que nous soumettrons au contexte marocain.

## **2. Contexte d'émergence de l'entrepreneuriat social :**

Avant d'entamer les divergences existantes entre les deux conceptions de l'entrepreneuriat social, une synthèse du contexte d'émergence du phénomène sur les deux rives de l'Atlantique s'impose afin de mieux comprendre l'essence de ce qui suivra.

### ***Aux Etats-Unis :***

Comme il a bien été expliqué par Kerlin (2006) et Defourny et Nysses (2010), l'entrepreneuriat social aux Etats-Unis est né dans les années 70 et remonte à la pratique des religieux qui lançaient des activités génératrices de revenus pour créer de nouvelles sources de revenus qu'ils combinaient aux dons afin de réaliser des missions d'intérêt général, et des communautés engagées dans la société civile qui démarraient leurs propres business afin de créer des opportunités d'emplois pour les personnes défavorisées vivant en difficulté (Alter, 2002).

Ceci était le résultat de la régression économique qu'a connu le pays entre la fin des années 70 et le début des années 80, et qui a été traduite par le retrait de l'Etat des secteurs sociaux, tel que l'éducation, la santé, l'environnement et les arts. Ces secteurs ont enregistré une nette baisse des

aides et budgets qui leur étaient accordés, ce qui a poussé les structures y opérant, par manque de fonds, à se transformer en entreprises sociales afin de combler l' écart financier, en créant des activités génératrices de revenus pour pallier le déficit et maintenir la mission sociale.

### ***En Europe :***

En Europe, depuis la fin des années 1970 et jusqu'aux années 1999, la crise économique n'a pas tardé à se répercuter sur les décisions politiques de plusieurs pays. Cette conjoncture a été marquée au passage par le désengagement de plusieurs Etats des secteurs sociaux, en optant pour la privatisation et la réduction des services, ce qui a engendré la naissance de plusieurs problèmes sociaux, dont principalement le chômage. Ces problèmes restés non résolus, ont poussé à la mobilisation de la société civile pour réagir et répondre aux nouveaux changements socio-économiques en s'orientant vers le développement des activités et la diversification des revenus dans le tiers secteur.

De ce fait, l'entrepreneuriat social en Europe puise ses origines dans le tiers secteur, ou l'économie sociale, comme il est nommé dans un nombre de pays européens. La première étincelle du mouvement a pris naissance en Italie en 1991, pays pionnier qui a connu de droit, les premières entreprises sociales sous la forme juridique de coopérative sociale.

Cette initiative a été suivie par d'autres dans plusieurs pays européens et a été couronnée d'un réel succès.

Il est clair que la conjoncture économique, qui a marqué les trois dernières décennies du siècle précédent, a été sans doute un facteur déterminant dans la prise des décisions politiques. Ces dernières n'étaient pas sans répercussions sur le secteur social, et ont fait évoluer le phénomène des deux côtés de l'Atlantique suivant des trajectoires parallèles mais relativement différentes.

### **3. Analyse comparative**

#### ***Eléments du concept :***

Pour faire notre analyse des éléments du concepts nous optons pour les critères thématiques et géographiques adoptés par Bacq dans son étude comparative de l'approche européenne et nord-américaine (2010) et qui s'articule autour de l'individu (l'entrepreneur social), le processus (l'entrepreneuriat social) et l'organisation (l'entreprise sociale), au regard de trois écoles de pensée : l'EMES en Europe, l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes (selon les termes de Defourny et Nyssens) aux Etats-Unis.

### 1. L'individu : l'entrepreneur social

L'entrepreneur social, terme utilisé dans la moitié des années 90 par des organisations et fondations américaines (dont le leader est Ashoka) pour désigner des « entrepreneurs publics » ou encore « innovateurs pour le secteur public » (Bacq et Janssen 2011). Ces agents du changement qui représentent la figure centrale pour l'école de l'innovation sociale (Defourny, Bacq et Janssen). Ce qui n'est pas le cas pour l'école des ressources marchandes et le réseau EMES qui, quant à eux, favorisent beaucoup plus l'aspect collectif de l'entrepreneuriat social. Cet élément en soi accentue la complexité de l'entrepreneuriat social en tant que concept (Choi et Majumdar, 2013).

Malgré les différences conceptuelles des trois écoles les motivations et missions de l'entrepreneur, individu ou groupe, restent les mêmes (Zahra et al, 2009) : à savoir la passion et la forte volonté pour un changement durable. Dans cette même veine, Zahra et al (2009) ont avancé une typologie d'entrepreneurs sociaux distinguant 3 catégories de profils d' entrepreneurs : les « Social Bricoleurs », les « Social Constructionists » et les « Social Engineers ». Ce qui différencie ces derniers c'est la manière de découvrir et détecter les besoins sociaux et les opportunités, l'impact exercé, ainsi que les types de ressources auxquelles ils font appel.

Dans ce sens, nous pouvons synthétiser les principales caractéristiques et rôles des entrepreneurs sociaux dans la définition suivante, inspirée de notre revue de littérature : *Un individu visionnaire, qui voit dans chaque problème social une opportunité à saisir, il mobilise différentes ressources, de manière innovante et entrepreneuriale, afin de maximiser l'impact social et l'intérêt pour des communautés mal servies.*

## 2. L'organisation : l'entreprise sociale

Aux Etats-Unis, le concept est appréhendé différemment par les praticiens et académiciens adeptes des deux écoles. Le milieu universitaire, guidé par les universités prestigieuses du pays (la Harvard Business School, la Duke University's Fuqua School of Business, Columbia Business School...) considère l'entreprise sociale toute organisation (1) à but lucratif engagée dans une activité à intérêt social, à travers des filiales philanthropiques ou par le biais de ses programmes RSE, (2) hybrides, c'est-à-dire des entreprises qui cherchent à la fois le profit et l'atteinte d'objectifs sociaux, (3) ou à but non lucratif. Ces dernières peuvent avoir des activités génératrices de revenus (a) directement liées à la mission sociale, ou (b) des activités différentes de la raison d'être de l'entreprise et qui sont conçues pour la financer. Cette large définition est aussi utilisée par les cabinets de consulting spécialisés dans le développement d'entreprises sociales (Kerlin, 2006).

Le milieu des praticiens par contre, considère comme entreprise sociale que les organisations à but non lucratif qui utilisent des programmes ou stratégies orientés marché afin de financer leur mission sociale, à défaut desquelles ces structures ne peuvent prétendre se qualifier d'entreprises sociales (Boschee et McClurg, 2003). Kerlin (2006) avance, dans ce sens, la définition du " Social Enterprise Alliance", qui présente l'entreprise sociale comme : "*Any earned income business or strategy undertaken by a nonprofit to generate revenue in support of its charitable mission*", et précise que les fondations et sponsors se focalisent de plus en plus sur ce type

d'entreprises qui, pour mieux se distinguer se nomme « non profit social enterprise », « non profit enterprise », « non profit ventures », et « enterprising non profits ».

En Europe, le clivage entre académiciens et praticiens se sent moins fort grâce au réseau EMES, acteur majeur qui travaille sur la convergence des travaux de recherche et expertises pour servir la définition d' un « idéale-type » d'entreprise sociale, qui ne la limite pas mais représente ces principales caractéristiques. Selon Defourny, ces caractéristiques sont les suivantes:

- Une activité de production des biens et/ou services durables ;
- Un niveau élevé d'autonomie ;
- Un niveau significatif de prise de risque ;
- Un minimum de travail rémunéré ;
- Un objectif clair de bénéfices pour la communauté ;
- Une initiative lancée par un groupe de citoyens ;
- Un pouvoir de décision qui n'est pas basé sur la propriété du capital ;
- Une approche participative qui implique toutes les personnes concernées par l'activité ;
- Une distribution limitée du profit

Le principal constat qui ressort de la revue de littérature est que l'entreprise sociale en Europe puise ses fondements dans l'économie sociale (Kerlin, 2006) alors qu'aux Etats-Unis les entreprises sociales opèrent dans l'économie de marché. L'approche participative qui caractérise la définition en Europe se manifeste dans la nature de la gouvernance des entreprises sociales qui s'orientent vers un style de management participatif – ce qui n'est pas exigée aux Etats-Unis (Kerlin, 2006) – ainsi que dans le processus de redistribution des bénéfices.

En Europe, il y a un focus sur la manière de gouverner et sur les buts de l'organisation, la non distribution des profits n'est pas une priorité en soit, alors qu'aux Etats-Unis c'est ce dernier



point qui qualifie ce qu'est une entreprise sociale. Il est aussi à noter qu'en Europe il y a moins de secteurs couverts par les entreprises sociales qu'aux Etats-Unis.

### 3. L'entrepreneuriat social :

L'entrepreneuriat social est un concept mal défini et multidimensionnel (Weerawardena ; Mort 2006), il est considéré comme une espèce dans le genre d'entrepreneuriat (Dees, 1998), un processus articulé autour d'un objectif et d'un résultat, ceci s'exprime par une mission de changement social, transformation sociale, impact social, ou bien encore de création de valeur sociale (Bacq, 2011). Malgré les différences terminologiques, cet élément est central pour les trois écoles de pensée. Ces dernières s'accordent sur la primauté de la mission sociale sur la création de richesse ou l'atteinte d'objectifs financiers. La poursuite de la mission sociale dans une perspective de durabilité paraît aussi importante, car ces deux facteurs sont interdépendants et l'un ne peut se réaliser sans l'autre (Weerawardena et Mort, 2006).

Le lien entre la mission et l'activité est un élément central pour le réseau EMES et l'école de l'innovation sociale, l'école des ressources marchandes quant à elle n'exige pas ce lien direct, puisque l'important pour cette dernière est de générer des ressources pour financer la mission sociale.

#### ***Eléments du contexte :***

La complexité de l'environnement n'est pas sans effet, elle pousse les organisations à traiter les contraintes avec plus de précaution, tout en misant sur leur durabilité (Felicio, 2012)

Les changements que connaît l'environnement impactent directement les organisations à but non lucratif (Weerawardena et Mort, 2006) comme les organisations à but lucratif. Cette influence a été peu discutée, et n'a pas été intégrée dans la conceptualisation de l'entrepreneuriat social.

En effet 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'échappant pas à cette évolution se voit fortement influencé.

Cette dynamique n'est pas systémique, 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 que ses résultats (Felicio, 2012). Néanmoins, peu de recherches mettent en lumière ces différences régionales et le rôle que peut jouer le contexte socio-économique dans les variations à influence (Kerlin, 2010), ce qui devrait être pris en considération dans les discours popularisant le concept d'entrepreneuriat social.

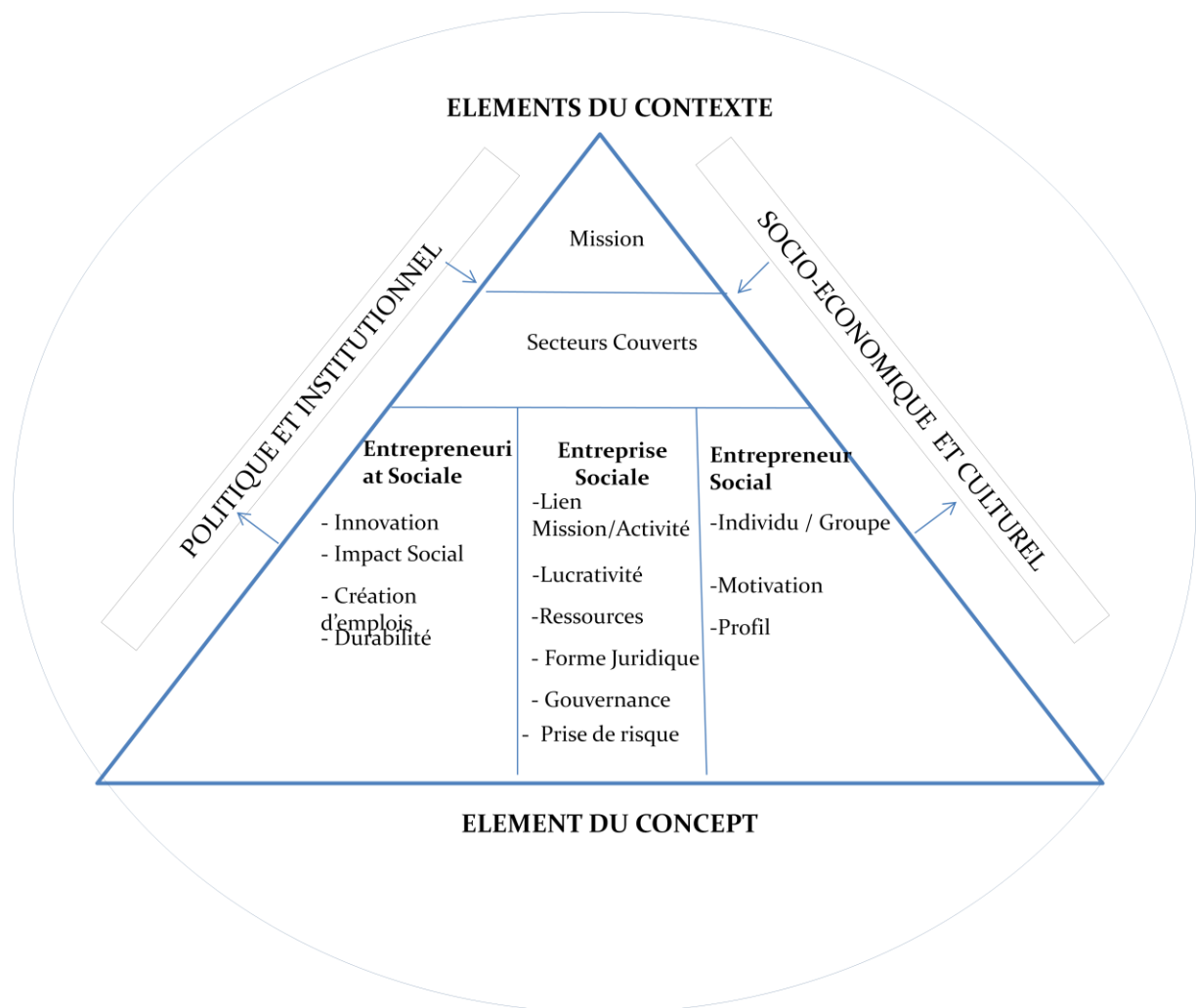
Les différences régionales se manifestent sur le plan politique (en terme de législation, de politiques publiques...) et institutionnel, sur le plan économique, social et culturel. De ce fait, en analysant le développement stratégique de l'entrepreneuriat social aux Etats-Unis , il s'avère qu'il est du ressort d'entités privées ( fonds, fondations, business schools, associations) que ça 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 et en faire un cheval de bataille. Ceci s'est clairement traduit dans les politiques publiques de plusieurs pays à partir des années 90 (Kerlin, 2006). Dans ce sens l'Union Européenne a financé et supporté le projet EMES qui est aujourd'hui un acteur incontournable dans le secteur.

### ***Modèle conceptuel :***

La revue de littérature fait ressortir plusieurs éléments que nous avons scindés en deux volets : éléments du concept et éléments du contexte.

L'objectif de étant d'élaborer un modèle conceptuel comprenant tous les aspects permettant de positionner le phénomène d'entrepreneuriat social dans le contexte marocain, de voir quelles

sont les ressemblances, les spécificités et les influences par rapport à d'autres contextes notamment européen et nord américain.



**Figure1** : modèle conceptuel des éléments du concept et contexte

Pour ce qui est des éléments du concept, la littérature présente la mission et l'activité comme étant les dénominateurs communs de tous les courants de pensée étudiés abstraction faite au jargon généralement utilisé.

Les points déterminants quant au concept d'entrepreneur social sont : la motivation, l'individu ou le groupe et puis le profil (selon la catégorisation de Zahra et al).

L'entreprise sociale s'articule autour du lien Mission/Activité (activité identique, liée ou différente de la mission), la lucrativité (prohibée, limitée ou sans contrainte), les ressources financières et humaines (ressources d'un seul type ou hybrides), la forme juridique et la gouvernance (statuts choisis ou subis, degré d'autonomie dans la gestion et la prise de décision) et en fin la notion de prise de risque.

Pour ce qui est de l'entrepreneuriat social en tant que processus, nous traitons de l'importance de l'innovation, du potentiel du changement social et de création d'emploi, ainsi que des perspectives de durabilité.

Les éléments du contexte comprennent les aspects macro-économiques liés aux volets politique, institutionnel, économique, social et culturel.

### ***Methodologie***

La nature de notre étude nous a mené à opter pour la méthodologie qualitative qui permet d'explorer et de comprendre en profondeur le phénomène de l'entrepreneuriat social au Maroc. Nous avons opté pour la méthode des entretiens semi-directifs, ces derniers ont été adressés aux différents acteurs de l'écosystème ainsi qu'aux entreprises sociales marocaines

Les résultats présentés ci-après sont relatifs aux 3 incubateurs de la place : Dare Inc, Impact Lab et Espace Bidaya, dont les activités principales s'articulent autour de l'accompagnement du stade d'amorçage de l'idée jusqu'au stade de preuve du marché. Ils sont jeunes avec deux ans et demi à un an de présence sur le marché, et opèrent sur l'axe Casablanca- Kénitra.

### ***Résultats***

Les résultats suivent l'enchaînement des volets précédemment présentés relatifs au concept et contexte.

### **Eléments du concept :**

### *La mission*

Que ça soit la mission de l'entrepreneur social ou de l'entreprise sociale, elle reste la même dans les différents cas de figure, elle s'articule autour de la volonté de créer l'impact social et l'envie de construire le Maroc.

### *Les secteurs couverts*

Les secteurs qui attirent l'intérêt des entrepreneurs sont l'éducation et la culture, la santé et la nutrition, l'environnement et l'agriculture, les énergies renouvelables et l'insertion. Sans que cette liste soit exhaustive, les secteurs couverts reflètent une nette image des préoccupations des entrepreneurs sociaux et qui découlent des problématiques majeures du Maroc.

### *L'entrepreneur social : individu/groupe*

Les personnes qui postulent pour les programmes d'incubation sont généralement des entrepreneurs individuels et parfois en équipe, ce qu'on encourage à en avoir.

### *La motivation*

Ils s'orientent vers l'entrepreneuriat social non pas par besoin ou par obligation. Ce n'est pas un choix par défaut, ces entrepreneurs sont animés par la fibre éthique, ils sont conscients que l'entrepreneuriat social est une solution et il cherche à devenir autonome et libre.

Ils viennent de différents horizons, ils sont animés par une volonté de faire et d'agir et dont une bonne partie est issue d'Enactus (SIFE précédemment) ou de JCI (La Jeune Chambre Internationale).

### *L'entreprise sociale : Le lien mission/activité*

Les activités des entreprises sociales sont généralement en lien direct avec la mission. D'ailleurs tous les incubateurs travaillent dans ce sens afin de trouver le point focal entre le modèle

d'impact et le modèle économique et une grande différence entre ces deux éléments rend le business deux fois plus dur comme l'a bien mentionné l'un de nos interviewés.

### *La lucrativité*

La question relative à la lucrativité montre clairement qu'il n'y a pas de prise de position tant qu'on ne perd pas de vue la primauté de l'impact social. Générer des profits est nécessaire pour la vie et croissance toute entreprise, mais cela reste du ressort de l'entreprise elle-même, c'est une question d'esprit et d'image mais aussi un choix relatif à la levée de fonds.

### *Les ressources*

Les ressources auxquelles les entreprises sociales ont recours, particulièrement pendant la phase de démarrage du projet, sont hybrides. Que ça soit au niveau des ressources financières, articulées autour des apports personnels, le love money, les compétitions de pitch pour lever des fonds, les ressources humaines, qui sont basées sur les efforts personnels des fondateurs, le recours aux compétences offertes par les incubateurs, le recours aux stagiaires, et dans deuxième temps le recrutement.

### *La forme juridique*

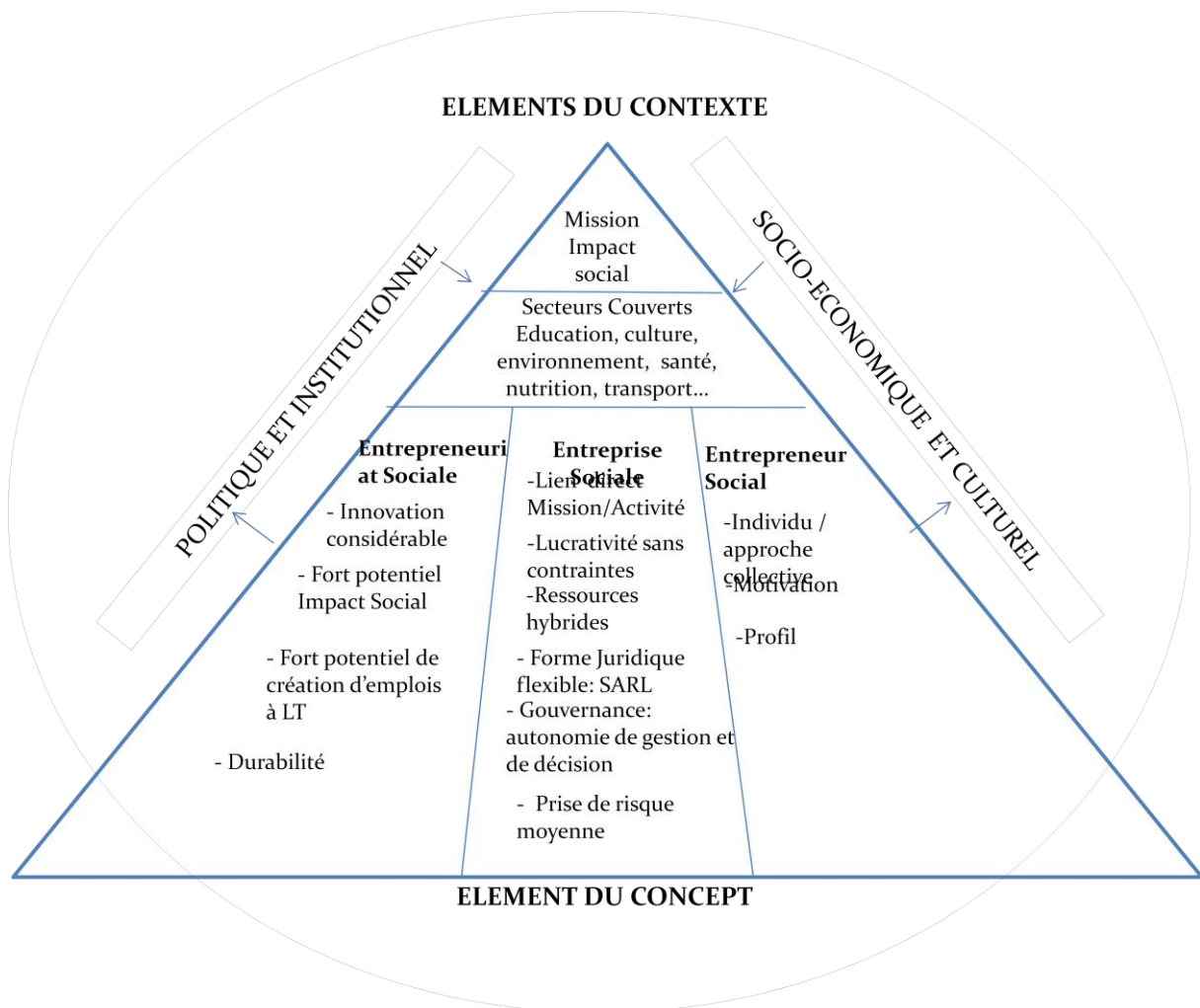
Le statut juridique est considéré comme une question de luxe. Les incubateurs et entreprises incubées sont agnostiques quant à ce sujet et aucune restriction n'est de mise, seule la nature du projet et l'impact recherché déterminent la forme juridique la plus appropriée. Généralement la forma la plus adoptée est celle de la Société à Responsabilité Limitée (SARL).

### *La gouvernance*

La gouvernance des structures incubées est totalement autonome et la prise de participation des incubateurs leur confère le seul droit de guider et d'orienter sans se mêler à la prise de décision et au quotidien de ces entreprises.

*La prise de risque :*

La prise de risque des entrepreneurs sociaux est variable d'une entité à l'autre. Généralement cet aspect est présent, pas autant que l'on souhaite, et il est à encourager dans la mesure du possible afin de faire sortir les gens de leur zone de confort. Le niveau de prise de risque se traduit dans la qualité des projets et dans leur rythme de développement.



**Figure 2** : modèle conceptuel des éléments du concept et contexte relatif au Maroc

**Éléments du contexte :**

*Les influences*

La pratique n'étant pas nouvelle en soi, les incubateurs interviewés reconnaissent la multitude d'influence des courants étrangers, européens et américains, et l'influence de l'économie sociale et solidaire. Aussi, on retrouve Mohamad Yunus, fondateur de la Grammen Bank, comme une idole. Les incubateurs reconnaissent aussi que les influences de ces différents courants restent un phénomène positif et important pour la construction d'un entrepreneuriat social marocain.

### *Les porteurs du mouvement*

A ce jour, plusieurs personnes et organisations portent le mouvement et œuvrent pour sa vulgarisation. Il y a des organismes nationaux comme le centre marocain de l'innovation et de l'entrepreneuriat social (MCISE) présent depuis 2012, les incubateurs, la fondation OCP (Office Chérifien des Phosphates) pour l'entrepreneuriat, Start Up Maroc, StartUp Your Life et le NewWork Lab, pour ne citer que ceux-là. Aussi, on trouve des organismes internationaux qui ont beaucoup préparé le terrain notamment ENACTUS, la JCI, le British Council et la Banque Mondiale.

### *La collaboration*

Cet écosystème naissant est marqué par les collaborations personnelles, vu qu'il n'a pas encore atteint un niveau et un volume important pour instaurer des collaborations institutionnelles. Les différents acteurs se positionnent sur un maillon de la chaîne (formée arbitrairement) et sont tous inscrits dans une perspective de co-construction.

### *Le rôle des différentes parties prenantes :*

Les acteurs estiment que l'Etat devrait intervenir pour préparer le terrain et faciliter le fonctionnement pour les entrepreneurs sociaux, avec tout d'abord un travail de fond pour changer la culture et les mentalités et pour changer le paradigme de dépendance et de consommation. La promulgation des lois relatives au crowdfunding, la structuration des Business Angels, l'implication du secteur financier ainsi que la collaboration avec le secteur privé



en général pour le développement et l'échange d'expertise sont aussi des points importants qui demandent l'intervention des instances politiques du pays.

Les acteurs interviewés ne croient pas dans le système éducatif actuel et cherchent à développer des alternatives en parallèle du-dit système

### **Discussions :**

La version moderne de l'entrepreneuriat social au Maroc est une version en construction et les acteurs sont en phase d'observation et d'expérimentation. C'est un mouvement riche de par la tradition solidaire qui marque le contexte, la diversité des acteurs et l'approche du sur-mesure développée par les uns et les autres.

Il ressort que les acteurs ne prêtent pas beaucoup d'attention aux concepts et utilisent d'une manière interchangeable entrepreneuriat social, entreprise sociale et entrepreneur social. On estime que toutes les définitions et les conceptions sont les bienvenues puisque la question fondamentale est liée à l'impact social et à comment le conjuguer avec un modèle économique viable et profitable.

La mission reste identique pour tous les entrepreneurs sociaux, dont nous n'avons pas encore étudié les profils (selon la catégorisation de Zahra) mais nous avons relevé certaines qualités considérées indispensables pour leur réussite, tel que l'engagement et la maturité, la persévérance et l'endurance, la pro-activité et la créativité, l'autoformation et la curiosité, et en fin savoir convaincre et bien s'entourer.

Les entreprises sociales penchent vers des structures flexibles, notamment la société à responsabilité limitée permettant une autonomie de gestion et une agilité quant à l'affectation des profits.

Les acteurs en question aspirent à construire un système économique inclusif, qui a pour centre l'être humain, à cesser de dissocier social et business car la conjoncture actuelle ne le permet plus car nous sommes en présence de problèmes sociaux et économiques considérables. Ils cherchent à installer une dynamique pérenne au-delà de leurs activités et ce par le biais de l'autonomisation des projets faits par et pour les communautés

## **Conclusion**

Le manque de soutien et d'accompagnement à long terme, le manque d'accès au financement pour projets en amorçage ainsi que le manque d'accès aux réseaux internationaux sont les principaux constats qui ont contribué à la naissance de différents incubateurs et acteurs de l'écosystème marocain. Tous essayent de développer l'entrepreneuriat social à la marocaine qui fait aujourd'hui ses premiers pas vers un avenir prometteur.

Or, ce travail exploratoire n'est qu'un premier maillon d'une chaîne qui nécessite d'approcher tous les acteurs en place, d'étudier les profils des entrepreneurs sociaux, leurs motivations, leurs besoins et les préoccupations relatives à leurs entreprises sociales. Aussi, il faut analyser le contexte marocain du point de vue macro-économique et historique, ainsi que les interactions existantes entre concept et contexte.

Inspiré des différents courants étrangers et de notre tradition de solidarité sociale, l'entrepreneuriat social se voit à son stade embryonnaire, mais les efforts se consolident et les initiatives se multiplient afin d'en faire un secteur porteur de solutions pour le Maroc d'aujourd'hui et demain.

## **Références bibliographiques**

Alter, S. K. (2002). Case studies in social enterprise: Counterpart international's experience. Washington, DC: Counterpart International ;

Bacq, S., & Janssen, F. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 23, Nos. 5–6, June 2011, 373–403. DOI: 10.1080/08985626.2011.577242 ;

Benjamin Huybrechts, Alex Nicholls, Hugues Mouchamps. (2012). *Entrepreneuriat social: définitions, ressorts et défis*. Dans Emmanuel Bayle, Jean-Claude Dupuis. *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, identités plurielles et spécificités* . Bruxelles: Edition De Boeck ;

Boschee, J., & McClurg, J. Towards a Better Understanding of Social Entrepreneurship, Some Important Distinctions. Disponible: [http://www.se-alliance.org/better\\_understanding.pdf](http://www.se-alliance.org/better_understanding.pdf);

Choi, N. & Majumdar, S. (2013). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing* 29 (2014) 363–376 ;

Dees, J.G (1998). *The meaning of Social Entrepreneurship*. Stanford, California: Stanford University: Draft report from the Kauffman center for Entrepreneurial Leadership;

Defourny, J., & Nyssens, M. (2008) . Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, Vol. 4 Iss: 3, pp.202 – 228. doi.org/10.1108/17508610810922703;

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. DOI: 10.1080/19420670903442053;

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;

Kerlin, J. (2006). *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University. Vol (2006) 17:247–263. DOI 10.1007/s11266-006-9016-2 ;

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 ;

Short, J.C., Moss, T.W. & Lumpkin, G.T., (2009) "Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 2, pp. 161–194;

Social Entreprise UK, Moroccan Center for Innovation and Social Entrepreneurship. (2014). *Diagnostique sur le paysage de l'entrepreneuriat social au Maroc: paver le chemin* ;

Weerawardena, J. & Mort, G.S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business* 41 (2006) 21–35; doi:10.1016/j.jwb.2005.09.001;

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 ;

Zeyen, A. & al. ( 2013) . *Social Entrepreneurship and Broader Theories : Shedding New Light on the 'BiggerPicture'* . *Journal of Social Entrepreneurship*. Vol. 4, No. 1, pp 88–107 ;