

L'Entrepreneuriat Social, une théorie en cours de construction et une opportunité pour les sans-emplois de devenir entrepreneurs.

Social Entrepreneurship, a theory under construction and an opportunity for the unemployed to become entrepreneurs.

AMAMEUR Lahsen,

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales,

Université Mohammed 1^{er} d'Oujda.

Laboratoire d'Economie Sociale et Solidaire et de développement local,

Maroc

amameur.la@gmail.com

Date de soumission : 03/11/2021

Date d'acceptation : 14/12/2021

Pour citer cet article :

AMAMEUR L. (2022) «L'Entrepreneuriat Social, une théorie en cours de construction et une opportunité pour les sans-emplois de devenir entrepreneurs», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 1» pp 67 – 99

Résumé

L'entrepreneuriat social est une théorie en cours de construction. Ses pratiques se développent davantage dans divers secteurs et elles couvrent des besoins sociaux qui ne sont traités ni par l'Etat ni par le marché. C'est un processus qui ne cesse d'accroître aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement.

L'essor de la pratique de l'entrepreneuriat social, depuis les années 90, a suscité l'intérêt d'au moins deux principaux courants de pensées, anglo-saxon et européen. Cet engouement s'est traduit par la multiplication des productions scientifiques qui ne cessent de s'accroître. L'acquis de la littérature n'a pas abouti à converger les opinions de courants de pensées pour un consensus de définition de l'entrepreneuriat social qui est en phase de construction.

Notre recherche s'inscrit dans ce sens pour déterminer les thèses de différents courants de pensées et démontrer l'importance de l'entrepreneuriat social en tant que levier de promotion de la croissance économique et de l'emploi. Les pratiques sont nombreuses et riches, différent d'un pays à l'autre et le Maroc n'est pas à l'écart de ce qui se fait sur le plan international. Il a fait de cette culture une stratégie pour contribuer à la réduction des besoins sociaux qui sont aujourd'hui de plus en plus en augmentation.

Mots clés : Economie Sociale et Solidaire ; Entrepreneuriat social ; Entreprise sociale ; Entrepreneur social ; l'accompagnement.

Abstract

Social entrepreneurship is a theory which is under construction. Its practices are further developed in various sectors and they cover social needs that are not treated by the state or the market. It is a process that continues to grow both in developed and developing countries, and the results are very encouraging.

The rise of social entrepreneurship since the 1990s has sparked the interest of at least two main schools of thought; the first Anglo-Saxon current and the second European. This enthusiasm has resulted in the multiplication of scientific productions that continue to grow. The achievements of literature have not resulted in converging opinions of currents of thought for a consensus definition of social entrepreneurship which is in the construction phase.

It is in this sense that our research fits to determine the theses of different currents of thought and demonstrate the importance of social entrepreneurship as a pedal for promoting economic growth and employment. The practices are numerous and rich, differ from one country to

another and Morocco is not isolated from what is taking place on the international level. He has made this culture a strategy to help reduce social needs to a minimum, which are now increasing with few resources allocated to the object of our research.

Keywords : Social and solidarity economy; Social entrepreneurship; Social enterprise; Social entrepreneur; Accompagnement.

Introduction

L'entrepreneuriat a toujours été considéré par les chercheurs et les praticiens comme un moteur de la croissance économique qui permettra de résoudre les problèmes de l'emploi, de la pauvreté et de l'exclusion sociale. Depuis 2009, le monde a connu de profonds changements qui ont eu des retombées sociales négatives avec la montée de la pauvreté et des inégalités sociales ; les problèmes auxquels notre société doit pourtant faire face.

Par ailleurs, la crise économique a remis en question «le mythe de l'autorégulation spontanée des marchés et a pointé les limites du modèle de gouvernance fondé sur la valeur actionnariale » (Petrella, *et al.*, 2010). Un constat nous conduira à soulever de nombreux questionnements quant à la viabilité du système du marché sur le long terme. Des voix en nombre croissant s'interrogent sur la possibilité de concevoir une économie qui soit moins inégalitaire et destructrice (Drapery, 2011).

Dans ce contexte vient apparaître le rôle de l'économie sociale et solidaire, un espoir qui dispose d'innovantes capacités leur permettant de créer de la richesse et de l'emploi dans tous les territoires dont profite tout le monde. En outre, elle offre à l'Etat des possibilités d'optimiser ses dépenses sociales et faire de précieuses économies. Il s'agit de nouvelles façons de faire de l'économie, qui n'aurait pas pour but la réalisation de profits, mais de satisfaire les besoins de la société. Au sein des structures de l'économie sociale, à savoir les entreprises sociales, *l'humain passe avant le profit et l'efficacité économique est mise au service de l'intérêt général* (MOUVES, 2012).

Il s'agit là d'un mouvement où les entreprises sociales et l'entrepreneuriat sont en pleine expansion. Ce mouvement a connu une attention particulière comme moyen de lutte contre la pauvreté, le chômage et l'exclusion sociale. Alors l'entrepreneuriat s'appuie sur des modèles d'affaires plus équitables et une cohésion sociale comme en témoignent les modèles des écoles anglo-saxonnes (l'école des ressources marchands et l'école de l'innovation sociale) et le réseau européen de chercheurs (l'EMES) qu'on verra par la suite.

Cet entrepreneuriat social, qui représente un processus de mise en œuvre des politiques de l'économie sociale, connaît un essor important. Ces dernières années à l'issue des crises engendrées par le système de marché accusé d'avoir été par nos concitoyens synonymes de lucre et de la spéculation. L'entrepreneuriat social constitue une alternative pour les personnes qui ne disposent pas de garantie et qui sont en situation non solvable. Il est considéré comme

étant une réelle occasion pour les jeunes sans emplois de devenir entrepreneurs, il les aide en même temps à créer leurs propres projets.

Le développement de l'économie sociale est possible à travers l'entrepreneuriat social, *c'est avant tout une entreprise*, caractérisée par une initiative privée dont la finalité sociale est supérieure à la finalité économique. En effet, « l'entrepreneur social a pour objectif de créer de la valeur sociale dans des domaines aussi variés que l'accessibilité aux ressources, le développement durable, ou encore la précarité et il doit réunir des ressources pour conduire des changements sociétaux » (Dees & Anderson, 2006). De là, on peut déduire que l'idée de **valeur sociale** constitue la clé de l'entrepreneuriat social et fait la distinction entre l'entrepreneuriat qui pourrait être qualifié de classique, économique (Dacin, et al., 2010) et l'entrepreneuriat social.

Nous sommes, alors, face à une nouvelle économie plus solidaire qui vient combler les lacunes du modèle « classique » incapable d'intégrer *les sans-emplois* et garantir aux couches sociales leur bien-être. **La question qui se pose, alors : Est-il possible que l'acteur de l'économie sociale ait des capacités de répondre au paradoxe suivant : Dégager un profit et assurer la viabilité de ses services, sachant que la finalité pour laquelle est créée, est de résoudre des problèmes sociaux qui ne sont satisfaits ni par l'Etat ni par le marché ? Est-ce que le financement des besoins sociaux ne se fera que par la réalisation des activités à but de lucre ?**

Nous avons ici, affaire à un paradoxe : création simultanée de valeur économique et sociale, chose à explorer mais qui peut engendrer des tensions à la suite de l'hybridité de cette forme d'entrepreneuriat (*entrepreneuriat social*) qui doit jongler entre les objectifs sociaux et les moyens à disposition (Doherty, et al., 2014). L'association de ces deux objectifs engendrera des tensions et des challenges managériaux spécifiques (Doherty, et al., 2014) qui peuvent conduire à des situations paradoxales (Brouard, et al., 2012). Au contraire, l'entrepreneuriat social veut « ré-encastrent » l'un dans l'autre, du fait que c'est possible qu'ils se complètent : pas de projet social fort sans projet économique fort : les deux se nourrissent de manière vertueuse (Mouves, 2012).

Pour élaborer cette réflexion de l'entrepreneuriat social, il convient de délimiter dans une première partie de notre travail, le champ de son étude, par l'identification de différents courants de pensée qui accompagnent son émergence. Nous allons voir comment les courants de pensée ; artisans de la théorie de l'entrepreneuriat social, partagent certaines convictions sur

le concept, mais ne cachent pas la présence de certaines perceptions qui engendrent parfois de la confusion. Nous serons alors amenés à étudier les différentes propositions pour relever les points qui font ou non l'unanimité.

Dans une deuxième partie nous allons identifier le rôle ainsi que les mesures d'accompagnement entreprises pour encourager l'entrepreneuriat social à aider les sans-emplois à réaliser leurs propres projets. Une mission qui n'est pas facile du fait que les sans-emplois sont peu expérimentés, peu qualifiés et peu motivés. De même nous allons analyser l'expérience du Maroc dans la réalisation des projets appuyés suivant le processus de l'entrepreneuriat social.

Comme cette recherche se veut exploratoire, donc on va opter pour une approche qualitative par le biais de la recherche documentaire, rapports et études et par le biais des entretiens avec les acteurs de l'écosystème marocain.

1. L'entrepreneuriat social, les récentes situations et évolution des meilleures pratiques.

La réduction du chômage et la lutte contre la pauvreté restent un défi majeur des pays en développement et pour l'humanité en général. Le partenariat, pour cet objectif, reste un moyen essentiel par lequel on peut contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations précaires et offrir la possibilité aux jeunes sans emploi de devenir entrepreneurs. Tandis que les pays industrialisés sont aujourd'hui aux stades très avancés. Ils sont à la recherche de nouveaux horizons pour la valorisation et la consolidation de leur savoir-faire, et de leurs économies.

Il s'agit là d'une situation qui oblige les pays en développement à revoir leurs façons de faire leurs économies. Ils doivent être conscients que la restructuration et le décollage de leur système économique ne peuvent se faire que par leurs propres ressources et programmes qui soutiennent la croissance. La crise de 2007-2009 a démontré que grâce à leur force, ils s'en sortent relativement mieux que les pays dits industrialisés à cause de leurs excès d'utilisation de ressources. « *Ce sont leurs excès qui l'ont générée, et ce sont eux qui s'en sortent le plus affaiblis, Et « les pays en développement...S'en sortent relativement mieux, ...qu'un moindre développement financier a pu protéger de l'impact directement dévastateur de la crise financière»* (Pierre, 2012.)

Les effets de la crise financière étaient dévastateurs entraînant les licenciements des employés, la prolifération des problèmes sociaux, l'augmentation du nombre de pauvres,...

Un souci majeur pour tous les gouvernements, établissements publics et les ONG qui étaient face à une délicate situation où ils étaient amenés à rechercher des solutions innovantes et économiquement viables. Ce sont les objectifs de l'entrepreneuriat social amenés à mettre la logique économique au service de la dimension sociale, autrement dit l'association du social et le business ? Le peu de moyens dont-ils disposent et la façon dont-ils sont gouvernés et encadrés sont les aspects déterminants d'une stratégie de développement viable.

1.1 La Contextualisation théorique de l'entrepreneuriat social : Une théorie en-cours de construction

L'entrepreneur social est un concept qui était pratiquement inconnu il y a 30 ans, au cours des deux dernières décennies il a réalisé une étonnante percée en parallèle avec le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS), dans la mesure où l'entrepreneuriat social est une forme juridique déployée pour mettre en œuvre la stratégie de l'économie sociale d'un gouvernement.

L'entrepreneuriat social, un concept mal défini (Weerawardena & Mort, 2006), est une chaîne longtemps abandonnée par l'économie sociale au profit des sociétés de capitaux ce qui a entravé le développement de l'entrepreneuriat social sur un large étendu. C'est un processus efficace qui s'inscrit dans l'économie sociale, une économie marchande non lucrative. C'est une économie bien qu'elle gagne du terrain, mais elle n'est pas partagée à l'international. Une économie qui fédère les associations, les coopératives et les mutuelles, caractérisée par un principe démocratique qui est « *une personne - une voie* » et de valeurs de solidarité et de démocratie.

L'entrepreneuriat social, en termes de définition, ne fait pas l'unanimité, mais les courants de pensées l'ont adopté et convergent vers son objectif qui est l'intérêt général. Il vise une finalité sociale, sociétale et environnementale, une lucrativité limitée et une gouvernance participative qui n'existent pas dans d'autres systèmes économiques.

Les différentes propositions de définition du concept "entrepreneuriat social" puisent leurs origines dans des valeurs de l'économie sociale. En ce sens les entrepreneurs sociaux sont des individus qui agissent comme des moteurs du changement au nom de la croissance sociale et économique et apportent un changement positif dans l'économie et dans la société à travers leurs activités d'affaires novatrices (Volkman, et al., 2012).

L'entrepreneuriat social est défini comme étant un concept *qui renvoie aux initiatives privées au service de l'intérêt général, adoptant une démarche innovante, inventant de nouvelles*

réponses aux problèmes sociaux, de nouvelles manières de mobiliser des ressources, adaptant certaines méthodes utilisées dans la sphère capitaliste afin de servir une mission sociale (Pache, 2009). Il s'agit d'utiliser les méthodes de gestion du secteur privé pour les besoins de gains, et ces gains seront utilisés pour résoudre des problèmes sociaux. Les entreprises censées jouer ce rôle, ce sont des organisations dont les dirigeants font du profit un moyen et non une fin en soi.

Vu l'importance du champ de l'entrepreneuriat social dans le domaine scientifique aussi bien que le domaine socioéconomique, trois courants de pensées (Sibille, 2016) parcourent le concept : le courant anglo-saxon, le courant des pays du sud représenté par Muhammad Yunus et le courant européen. Alors que le phénomène pour le Maroc, est récent et commence à connaître une ampleur avec les programmes de l'INDH (2005) et les autres programmes sectoriels (Tourisme 2020, Artisanat 2020, Plan Maroc vert...).

Bien qu'aux Etats-Unis, l'idée d'entrepreneuriat social est apparue tout autrement, elle recouvre aujourd'hui des acceptions très variées qui engendrent parfois de la confusion, voire de fortes oppositions dans certains pays européens (Defourny & Nyssens, 2011), il nous faut clarifier les fondements conceptuels de l'entrepreneuriat social tels qu'ils sont développés par les courants de pensées et mettre en exergue son rôle dans la promotion de l'emploi et de l'employabilité.

1.2 L'entrepreneuriat social, la primauté sociale fait l'unanimité des courants de pensées.

1.2.1 Le courant Anglo-saxon

Les origines des concepts, entrepreneur social, entreprise sociale et l'entrepreneuriat social sont anglo-saxonnes, qu'ils existent depuis les années 90, matérialisés en 1993 par le lancement de « **l'Initiative entreprise sociale** » par la Harvard Business School, un événement clé de cette période (Defourny & Nyssens, 2011). Suivie d'autres initiatives des universités et des fondations pour accompagner l'événement et en même temps mettre en place des programmes de formations et de soutien au profit des entreprises sociales et aux entrepreneurs sociaux par le moyen de partenariat social.

Le courant américain est caractérisé par l'existence de deux écoles de pensées (Dees & Anderson, 2006), à savoir l'école des ressources marchandes et l'école de l'innovation sociale (Defourny & Nyssens, 2011). Ces deux écoles partagent les mêmes convictions que les concepts, entreprise sociale, entrepreneuriat social et l'entrepreneur social qui sont

inchangeables. De même les sociétés commerciales classiques américaines, dans le cadre de leurs responsabilités sociales, sont tenues à offrir un accompagnement, un sponsoring et un parrainage à ces entreprises, que des *business schools* s'empresseront de qualifier **d'entrepreneuriat social** (Defourny & Nyssens, 2011). L'objectif est de faire bénéficier ces entreprises de l'innovation sociale de l'entrepreneur (Defourny & Nyssens, 2011). Ce qui est demandé c'est le profil de l'entrepreneur social ainsi que sa créativité, son dynamisme et son leadership pour pouvoir satisfaire des besoins sociaux.

L'innovation sociale, l'un des principaux éléments qui composent la définition de l'entrepreneur social réalisée par (Dees, 1998) « *l'Entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, a priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux¹* ». Via cette définition nous pouvons relever l'importance de s'investir dans l'innovation sociale pour réduire l'éventail de la pauvreté que constitue la finalité de l'entrepreneuriat social qui converge les deux approches américaines autour de quelques critères centraux : la poursuite d'impacts sociaux, l'innovation sociale, la mobilisation de recettes marchandes ainsi que l'usage de méthodes managériales, et ce quel que soit le statut légal de l'organisation – à but lucratif ou non lucratif, privé ou public (Defourny & Nyssens, 2011). Il a pour but d'atteindre les triples résultats (Savitz, 2006) « **People, Planet, Profit** », ainsi que la création d'une **valeur ajoutée hybride (blended value)** aux dimensions économiques et sociales intimement liées.

1.2.2 Le courant de l'Asie du sud

Le courant des pays du sud est incarné par **Muhammad Yunus²** qui a mis en place la notion d'entreprise sociale en 2010 « **social business** ». Ce terme recouvre les entreprises qui doivent couvrir, quel que soit leur statut, l'ensemble de leurs coûts par des ressources marchandes. Cette notion a été essentiellement développée pour faire reconnaître un modèle d'entreprise qui se focalise sur la fourniture de biens ou de services à des clients (très) pauvres, nouveau

¹ Définition telle qu'elle a été traduite par les auteurs *Jacques Defourny et Marthe Nyssens*.

² Prix Nobel de la paix (2006), fondateur de la Grameen Bank dédiée au microcrédit «banquier des pauvres», pour lui les politiques et les hommes d'affaires n'ont pas su tirer les enseignements de la crise de 2008. REUTERS/Juan Carlos Ulate.

segment de marché souvent qualifié de bas de la pyramide “*bottom of the pyramid*” pour certaines grandes entreprises, notamment dans les pays du Sud.

Le *social business* est généralement des sociétés formées par des investisseurs, mais ces propriétaires, selon Yunus, ne reçoivent aucun dividende, les profits étant réinvestis intégralement dans l’entreprise au service de la mission sociale³.

Le *social business*, un modèle à promouvoir car il associe la finalité de la **philanthropie** à la méthodologie du business. Fondé sur le principe du *No loss, no dividends* (Ni perte, ni profit), son objectif n'est pas de gagner de l'argent, mais de résoudre un problème de société. Ce principe va à l'encontre des pratiques traditionnelles du business consistant à **presser la base comme un citron et à faire remonter le jus au sommet**, qui en est alors regorgé⁴. C’est un concept facile, selon Yunus, à utiliser dans le monde entier, dans le nord comme dans le sud. Tout le monde a des problèmes d'emploi, de logement, de santé ... Créer une entreprise sociale permet, par exemple, de donner un travail à cinq jeunes. Ainsi, des chômeurs deviennent entrepreneurs. Le principe est applicable avec 10 millions de personnes.

Le défi dans un premier temps est de convaincre les gens que le profit n’est pas la première motivation, par la suite les entreprises découvrent alors une nouvelle source de plaisir, subtile, liée au fait de résoudre un problème social. Les salariés impliqués sont motivés pour donner du sens à leur travail, et cela constitue donc un outil de fidélisation.

Pour Jacques Defourny et Marthe Nyssens, la notion d’entreprise sociale évoquée par Muhammad Yunus peut être arrangée dans la seconde génération des écoles américaines qui met l’accent sur l’innovation sociale. Une réflexion qui octroie plus d’importance aux ressources marchandes aussi bien l’ensemble de méthodes de gestion suivies par le secteur privé, que les profits réalisés qui seront en totalité réinvestis au profit de l’intérêt général.

1.2.3 Le courant européen

L’Italie est l’un des premiers pays en Europe qui dispose d’une impulsion majeure à reconnaître institutionnellement les services sociaux que déploient les coopératives à travers la réalisation des activités économiques pour l’utilité publique. Ces pratiques ont été adoptées par le parlement en 1991 par le biais d’une loi offrant un statut spécifique et privilégié aux

³ « A social business is a non-loss, Non-dividend Company designed to address a social objective » (Yunus, 2010). L’exemple le plus souvent cité à l’appui de cette conception est celui de la société Grameen Danone, qui produit et offre pour un prix très bas des yaourts extrêmement nutritifs destinés à des populations pauvres du Bangladesh.

⁴ https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/muhammad-yunus-le-social-business-est-aussi-une-voie-pour-les-pays-du-nord_1555081.html

coopératives sociales Italiennes. Par l'adoption de cette loi, les coopératives sociales se sont alors développées de manière très impressionnante, principalement en réponse à des besoins non ou mal satisfaits par le marché ou par l'Etat (Defourny & Nyssens, 2011).

L'expérience de l'Italie était derrière l'adoption de nouvelles législations en Europe, c'est le cas, à titre d'exemple, de statut de société coopérative d'intérêt collectif en France (2001), ou encore, en Pologne, le statut de coopérative sociale (2006), alors que d'autres pays ne se réfèrent pas explicitement au modèle coopératif, même s'ils y trouvent une part de leur inspiration (Defourny & Nyssens, 2011). On cite à titre d'exemple la Belgique et le Royaume-Uni qui ont choisi d'opter pour d'autres statuts. La Belgique, en 1995, a reconnu la possibilité pour toute société commerciale d'adopter la qualité de «société à finalité sociale» et au Royaume-Uni, en 2004, une législation a été votée instituant la *Community Interest Company*. Le Royaume-Uni a constitué la cellule entreprise sociale pour promouvoir la connaissance des entreprises sociales et surtout leur développement dans le pays tout entier.

L'émergence et le développement des organisations économiques à but social en Europe ont été appréhendés par le réseau Emes⁵, notamment « *l'émergence des entreprises sociales* » et couvre l'ensemble du territoire européen. Il a réussi à élaborer une approche commune de l'entreprise sociale. Ses travaux se sont considérés comme les premières bases *théoriques et empiriques* pour une conceptualisation de l'entreprise sociale (Defourny & Nyssens, 2011).

C'est en 1996 que le réseau Emes a construit **un modèle abstrait** synthétisant « *les caractéristiques principales du nouvel entrepreneuriat observées au sein de l'économie sociale et solidaire* ». C'est à travers ces principales caractéristiques qu'un chercheur ou un observateur peut situer les entités observées les unes par rapport aux autres, les regrouper en certaines catégories et, éventuellement, à tracer certaines limites pour définir l'ensemble des entreprises sociales qu'il voudra mettre en évidence, étudier plus en profondeur ou faire mieux reconnaître dans le paysage économique. Dans ce sens le réseau Emes (www.emes.net) définit l'entreprise sociale à partir de neuf indicateurs : Quatre sont relatifs à la dimension économique et entrepreneuriale et cinq à la dimension sociale (Borzaga & Defourny, 2001). Ces indicateurs pourront être considérés comme des indices, mais ils ne cernent pas toute la réalité des entreprises sociales.

⁵ Le Réseau Emes rassemble aujourd'hui onze centres de recherche universitaires et chercheurs individuels spécialisés en entreprises sociales et économie sociale et solidaire à travers toute l'Europe (www.emes.net).

- ❖ Une activité continue, production de biens et/ou de services : l'activité est une des raisons d'être de l'entreprise sociale, mais cette dernière n'a pas comme activité principale la défense des intérêts ni la redistribution d'argent.
- ❖ Un niveau significatif de prise de risque économique : les entrepreneurs sociaux assument totalement ou partiellement le risque qui y est inhérent.
- ❖ Un degré élevé d'autonomie : les entreprises sociales peuvent recevoir de subsides publics mais ne sont pas dirigées directement ou indirectement par des autorités publiques.
- ❖ Un niveau minimal d'emploi rémunéré : Les entreprises sociales peuvent faire appel à des ressources monétaires et non monétaires, à des travailleurs rémunérés, comme à des volontaires et des bénévoles. Cependant, pour qualifier une entreprise sociale, cette dernière doit posséder un nombre significatif de salariés.

En ce qui concerne les indicateurs *sociaux*, le réseau EMES a retenu des éléments qui traduisent la finalité sociale et l'ancrage de l'entreprise sociale dans la société, à savoir :

- ❖ Une initiative émanant d'un groupe de citoyens ;
- ❖ Un pouvoir de décision non basé sur la détention du capital ;
- ❖ Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité ;
- ❖ Une limitation de la distribution des bénéfices ;
- ❖ Un objectif explicite de service à la communauté.

On peut conclure qu'entre les deux courants, l'existence des lignes de pensées divergentes concerne la notion d'entrepreneuriat social et de mode de gouvernance des structures sociales. Ils ont suivi des approches différentes, c'est grâce à leurs travaux que commence à se dessiner l'avenir scientifique de l'entrepreneuriat social malgré l'absence de consensus et de paradigme unificateur quant à la définition du concept (Bacq & Janssen, 2011) qui dépend pratiquement des *spécificités géographiques*, en se référant aux réflexions des académiciens et praticiens de chaque région.

Le constat qu'on peut faire est que l'entreprise sociale suivant l'approche du courant Européen 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 des académiciens européens se manifeste dans la nature de *la gouvernance des entreprises sociales* qui s'oriente vers un style de **management participatif**

qui n'est pas exigé aux Etats-Unis (Kerlin, 2006) ainsi que dans le processus de redistribution des bénéfices.

1.3 Synthèse des travaux de recherches réalisés dans le domaine de l'entrepreneuriat social

Durant les trois dernières décennies, nous enregistrons la multiplication des initiatives qui favorisent le développement de la culture de l'entrepreneuriat social comme un modèle réussi à suivre. Ces avancées, s'ils ont eu lieu, c'est grâce à la crise que traverse le capitalisme contemporain depuis 2008. La crise, au début, était financière, puis économique et par la suite sociale, elle a contribué à remettre en question le principe de l'autorégulation des marchés et à pointer les limites du modèle de gouvernance fondé sur la valeur actionnariale (Petrella & Richez-Battesti, 2010). Ces crises ont engendré de néfastes conséquences sur le développement de l'entreprise qui ne réussit pas à s'échapper d'atours sociaux.

La solution proposée pour ces épineux problèmes sociaux est de s'investir davantage dans la culture de l'**entrepreneuriat social**, un terme très séduisant, car compréhensible partout, n'est pas rigide au contexte historique, juridique et politique, dès le moment où l'on s'intéresse aux couches sociales. Comme le soulignent Dominique Dambert et Didier Adès dans l'article du Monde du 12 janvier 2010, *« il ne s'agit pas d'être en opposition avec le capitalisme, mais de construire une entreprise différente, non pas dans sa forme, mais dans ses buts... »* ; C'est pour permettre aux plus démunies d'accéder à la consommation et par conséquent de dynamiser la croissance économique. Chose ayant séduit de multiples écoles et chercheurs pour s'intéresser au sujet. C'était un début d'épanouissement d'organisations qui ne favorisent pas la maximisation des profits, mais qui cherchaient **un équilibre entre deux sphères opposés** l'économique et le social. C'est ce qui fait de l'entrepreneuriat social, un terme par essence paradoxal, ce dilemme a suscité beaucoup d'envies chez les académiciens et praticiens.

Bien que tardif sur le plan théorique, l'entrepreneuriat social a été précédé par ses développements pratiques (Janssen, et al., 2012), son intérêt ne cesse d'initier un désir de recherche chez les académiciens ((Mair & Marti, 2006) ; (Dey, 2006) ; (Nicholls, 2006) ; (Short, et al., 2009) ; (Stryjan, 2006) ; (Weerawardena & Mort, 2006) ; (Brouard, 2007) ; (Bacq & Janssen, 2011) ; (Janssen et al. 2012)). Malgré, les avancées réalisées sur le plan pratique et théorique, il n'y a pas de consensus de définition de concept, puisque les deux

écoles, américaine et européenne, célèbres dans le domaine s'opposent dans la définition de la notion de l'entrepreneuriat social.

Sur le plan théorique, les académiciens, ont bel et bien joué un rôle éminent dans la promotion de la culture de l'entrepreneuriat social et en faisant de l'activité entrepreneuriale un catalyseur du développement économique des pays étant donné qu'elle contribue à la création de l'emploi et à la stimulation de l'innovation (Elafqih & Messaoudi, 2021). Ce concept joue un rôle important dans la redynamisation de tous les acteurs de la société (systèmes, entreprises, institutions et individus), dans le développement et dans la création d'emploi. (Makhloufi & Houssas 2021).

Par ailleurs, sur le plan pratique, si l'entrepreneuriat social se pratiquait il y a un peu plus de deux décennies, l'entrepreneur se trouve confronté à de multiples objectifs : Economique, Social et Environnemental. Des éléments, sans doute, vont influencer l'entrepreneur, au moment de la prise de décision et vont fausser l'exercice de management du projet. Les entreprises sociales sont, alors, face à une concurrence déloyale qui remet en cause la viabilité de leurs activités. C'est pourquoi, les pouvoirs publics sont demandés à être toujours à côté de l'entreprise sociale qui cherche à atteindre les triples résultats (Savitz, 2006) « **People, Planet, Profit** », ainsi que la création d'une valeur ajoutée à dimensions : économiques, sociales et environnementales, intimement liées.

1.4 L'Entrepreneuriat Social, un changement d'objectif pour un développement intégré.

L'entrepreneuriat social est une pratique qui n'est pas récente, mais en tant que sujet de recherche vient d'être émergé au cours des années 90, aux États-Unis et en Europe en conceptions différentes. Ces conceptions vont donner lieu à la naissance de plusieurs définitions au concept de l'entrepreneuriat social jugé comme polysémique (Defourny & Nyssens, 2011) et multidimensionnel (Weerawardena & Mort, 2006). A l'encontre du système traditionnel qui ne cherche qu'à maximiser le profit des actionnaires (dimension économique, unidimensionnel) au détriment des autres dimensions, l'entrepreneuriat social accorde énormément d'importance à l'intérêt général de la société.

Pour remédier à cela, l'entrepreneuriat social vise à réaliser les triples résultats «**People, Planet, Profit**» (Savitz 2006), ainsi que la création d'une valeur ajoutée hybride (**blended value**) aux dimensions économique et sociale intimement liées. L'objectif est de créer la valeur sociale par le déploiement des solutions innovantes et mobiliser les ressources

nécessaires pour résoudre les problèmes sociaux. En ce sens, ce qui distingue l'entrepreneuriat qui pourrait être qualifié de «classique» et l'entrepreneuriat social est la mission qui doit être créatrice de valeurs sociales et économiques en parfait respect de la composante environnementale. C'est **un changement structurel d'objectif** en lui-même par l'association des deux autres dimensions, sociale et environnementale comme il a été justifié dans les pratiques de l'entrepreneuriat social qui englobent un large éventail d'activités et services. Cette richesse de diversification des secteurs d'activités de l'entrepreneuriat social comprenant, l'éducation, la santé, l'agriculture, l'environnement, la sociopolitique, le développement des petites entreprises.... est en lui-même ***une reconnaissance du champ et de son utilité sociale, cette dernière qui est la clé de voute de toute une discipline.***

Ce constat a été aussi appréhendé par le réseau Emes. Il a développé une approche dans ce sens en confirmant que l'entreprise sociale poursuit ***une diversité d'objectifs sociaux*** (liés à la mission principale d'une entreprise sociale qui est de servir la communauté), **économiques** (liés à l'activité entrepreneuriale de l'organisation) et **sociopolitiques** (liés, à la recherche de plus de démocratie dans la sphère économique), (Nyssens, 2007).

Aussi, les différentes propositions des écoles de pensée convergent-elles pour que la finalité de l'entrepreneuriat social soit l'exploitation d'opportunités offertes dans le but d'opérer **un changement** concernant un problème sociopolitique ou environnemental. La rentabilité financière représente simplement un moyen pour atteindre cet objectif (Dacin *et al.*, 2010).

La primauté de la mission sociale gagne l'intérêt des écoles de pensée plus que la création de richesse ou l'atteinte d'objectif financier. La poursuite de la mission sociale doit être toujours dans une perspective de **durabilité** qui paraît aussi importante, car ces deux facteurs sont interdépendants et l'un ne peut se réaliser sans l'autre (Weerawardena & Mort, 2006). Et de même le concept de l'entreprise sociale, en Europe, est orienté vers une vision plus **solidaire**, en continuant à utiliser les règles du secteur privé pour apporter de nouvelles idées innovantes, renforcer les dynamiques du champ et enrichir les stratégies en cours. Alors que, les stratégies et les orientations de l'entrepreneuriat social ne vont plus avec les objectifs du capitalisme financier et l'économie administrée, ils cherchent tous deux à dissocier l'économique et le social (Mouves, 2012), le premier par le seul souci de **la rentabilité maximale**, sans se préoccuper des hommes, le second par le seul souci **de l'action publique** sans se préoccuper d'efficacité économique, raisons de leur échec et la naissance du triomphe de l'économie sociale et solidaire, une nouvelle manière d'entreprendre qui prend de

l'ampleur chez les acteurs et chez les décideurs dans divers domaines économiques, sociaux et environnementaux.

Le Maroc, quant à lui, n'est pas resté à l'abri de ce qui se produit à l'échelle internationale dans le domaine de la promotion de l'entrepreneuriat social en tant que levier de développement social. Dans ce sens, il a mis en place des stratégies en vue de satisfaire certains besoins élémentaires de la société. La mise en œuvre de ces stratégies se faisait sur la base de conventions de partenariat contractées avec les organisations sociales (Associations, coopératives, ONGs...) et qui sont appuyées, entre autres, par l'INDH, le PMV, programme Moukawalati ...

2. Les premiers développements de l'entrepreneuriat social au Maroc

2.1 La revue contextuelle

Le Maroc, un pays dans ces premières phases de développement de l'entrepreneuriat social, présente un dilemme d'une part, nous assistons à l'émergence des pratiques de l'entrepreneuriat social sur un étendu large, et d'autre part, on enregistre un retard des recherches scientifiques censées d'étudier et d'accompagner cette genèse pour un propre modèle. C'est un concept qui est encore à ses débuts et son développement dépend des moyens qui lui sont consacrés. Les résultats réalisés ne sont pas satisfaisants, mais le concept de l'entrepreneuriat social commence à prendre de l'ampleur sur le plan académique et devient plus répondeur à l'issue de l'essor réalisé par l'économie sociale et solidaire.

Derrière la genèse de l'économie sociale au Maroc, on trouve les mauvais résultats du programme d'ajustement structurel (PAS) ordonné par le FMI. La faible croissance économique enregistrée au cours de la période du programme n'a pas été en mesure de subvenir aux besoins d'une population active en forte augmentation, ce qui a entraîné une aggravation du chômage et d'indicateurs sociaux en général. Cette situation était la cause essentielle de la naissance de certaines pratiques sociales développées par les groupes religieux qui consistaient à financer des activités génératrices de revenus aux profits des familles démunies. La multiplication en nombre des pratiquants de ces activités et les échos qu'ils ont suscité dans la société, ont amené l'Etat à prendre des mesures nécessaires pour stopper sinon réduire de cette pratique, sous prétexte qu'elle est exploitée par certaines parties pour des raisons politiques.

L'Etat est conscient du danger que peut susciter le développement de ce genre de pratiques et surtout avec la dégradation des indicateurs sociaux en général et la multiplication du nombre

des pratiquants faute de quoi faire, ce qui l'a conduit à mettre en place des stratégies de développement social ciblant les organisations sociales qui opèrent dans des différents secteurs sociaux (l'éducation, la santé, l'emploi, l'artisanat,...). Ce qui justifie que les expériences formelles entreprises au Maroc, dans le cadre de l'entrepreneuriat social, restent largement peu-développées et prennent généralement au départ la forme de coopératives, Associations et ONGs, avec un accès réduit aux services financiers, et elles s'alimentent essentiellement de dons et de subventions de l'Etat. On peut citer, à titre d'exemple, l'expérience pilotée par les ONG, Sanday, Enactus Maroc, AMH, Al Ikram, le groupe OCP,...

Les mécanismes d'entreprendre ce mode d'entrepreneuriat au Maroc se sont mis en marche depuis quelques années, c'est déjà un véritable écosystème qui vient d'être installé, qui allie l'efficacité économique et l'intérêt général, créant une dynamique basée sur les valeurs de la solidarité et de mutualisme inhérentes à nos cultures et à nos traditions. Il s'agit, ainsi, d'une dynamique guidée par les pouvoirs publics marocains ayant pour objectif le développement de l'entrepreneuriat social ainsi que l'écosystème entrepreneurial. Il est conçu avant tout comme un projet de société qui incarne d'abord de fortes valeurs humaines universelles. L'économie sociale et solidaire fait primer la vision à long terme sur l'immédiateté, l'humain sur l'obsession du profit et elle donne la priorité à l'utilité sociale⁶, qui constitue le principal objectif de l'entrepreneuriat social. Ce dernier reste un moyen privilégié et pragmatique pour *l'inclusion de toutes les catégories sociales*, femmes, jeunes, personnes handicapées,....Tous sont au milieu de cette dynamique ainsi que sur l'inévitable question de la digitalisation⁷. Son importance a conduit le gouvernement du Maroc à mettre en place des mesures d'accompagnement du secteur pour promouvoir des activités génératrices de revenus (AGRs) à fort impact social, c'est donc le principe de l'entrepreneuriat social qui est au cœur de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), des stratégies sectorielles (Tourisme 2020, Artisanat 2020, Maroc vert, etc.), et des programmes d'auto-emploi (Mokawalati, Maroc Mobadarat,).

⁶ **Myriam El Khomri**, ancien ministre du Travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social en France.

⁷ **Digitalisation**, c'est une opération de transformation totale d'une entreprise. Il s'agit de réinventer intégralement son modèle et toute la chaîne interne de fonctionnement: stratégie, organisation managériale, environnement collaboratif.

2.2 Les mesures d'accompagnement de l'entrepreneuriat social au Maroc

Au Maroc, il n'existe pas de statut juridique pour les entreprises sociales. Par conséquent, elles ne bénéficient pas d'avantages particuliers (fiscalité, subventions, aides, ...), malgré le rôle éminent qu'elles jouent dans certains secteurs clés comme l'emploi, la santé et l'éducation.

Le modèle juridique le plus répandu d'entreprises sociales au Maroc est celui des coopératives ; associations et ONGs qui se montrent plus professionnelles, elles appuient principalement les activités génératrices de revenus au profit des familles démunies. C'est un modèle qui est caractérisé par la solidarité entre ses membres favorisant l'équité et la justice sociale. Dans la majorité des cas, les principaux secteurs d'activités qui regroupent le plus d'entreprises sociales, on trouve l'agriculture, l'artisanat et l'habitat. Dernièrement parmi de nouveaux créneaux qui séduisent les entreprises sociales on trouve l'huile d'argan, les plantes aromatiques et médicinales, les denrées alimentaires, ... etc.

Ces dernières années les entreprises sociales ont enregistré une remarquable évolution. L'Etat, pour accompagner cette évolution, a mis en place un arsenal de mesures d'accompagnements sur plusieurs plans : institutionnel, juridique, financier, technique, commercial, etc. Cet appui est réalisé sur plusieurs étapes :

- le dahir n°1-58-376 du 3 Joumada I 1378 (15 novembre 1958) réglementant le droit d'association ;
- L'année 1962 a vu la création du Bureau du Développement de la Coopération qui deviendra en 1975 l'Office de Développement de la Coopération (ODCo), établissement public chargé de promouvoir l'action coopérative et d'appuyer les coopératives en matière d'assistance juridique, de gouvernance, de mise à niveau, de communication et de commercialisation, etc. ;
- Dahir n°1-02-206 du 12 Joumada I 1423 (23 juillet 2002) portant promulgation de la loi n°75-00 modifiant et complétant le dahir n° 1-58-376 du 3 Joumada I 1378 (15 novembre 1958) ;
- Promulgation de textes juridiques relatifs à la création de coopératives dans plusieurs secteurs (habitat, mines, commerce, pêche, crédit populaire) couronnés par la promulgation en Octobre 1984 de la loi n° 24-83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'Office de Développement de la Coopération.

- Un appui financier sous forme de crédits bancaires avec un traitement particulier a été offert aux coopératives agricoles par la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA), aux coopératives artisanales par la Banque Populaire et aux coopératives d'habitat par le Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH).
- L'année 1999 a vu la création de l'Agence de développement social, par le Dahir de création 12-99, a pour mission d'initier et de soutenir les actions et programmes destinés à améliorer durablement les conditions de vie des populations pauvres. Les entreprises sociales sont les plus ciblées par les actions de l'agence et elles bénéficient d'un appui et accompagnement qui les aident à agir avec plus de pertinence et d'efficacité dans le développement de leur territoire.
- **Une exonération fiscale** dont les coopératives ont bénéficié, selon les articles 87 et 88 de la loi n°24-83 jusqu'à 2005. Une révision est apparue avec la loi des finances, en mettant fin à cette exonération générale, et lui imposant l'IS et la TVA, les coopératives qui faisaient la transformation des produits dont le chiffre d'affaires dépasse 5 millions de dirhams. Ce seuil a été revu en augmentation à 10 millions de dirhams par la loi de finances de 2013.
- Le 27 Juin 2003, apparition de la circulaire n°07/2003 du premier ministre ayant pour objet la définition d'une nouvelle politique de partenariat entre l'Etat et les associations ;
- Le 18 mai 2005, S.M le Roi prononçait un discours historique où il annonçait le lancement de l'Initiative nationale du développement humain (INDH). Une démarche d'envergure pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.
- L'année 2008, l'inauguration par le roi du Plan Maroc Vert et notamment le Pilier II qui concerne le développement de l'agriculture solidaire au profit des agriculteurs organisés en associations professionnelles et coopératives agricoles ;
- La nouvelle constitution de 2011, notamment l'article dédié à la démocratie participative ;
- La loi 112-12 relative aux coopératives. Ses dispositions ont abrogé la loi n° 24.83 qui a fixé le statut général des coopératives et les missions de l'office du développement de la coopération (ODCo).

L'arsenal des mesures d'accompagnement mis en place par le Maroc a, donc, pour résultat la **reconnaissance** du rôle des entreprises sociales dans le développement en général et dans la

contribution à côté de l'Etat à la lutte contre la pauvreté dans les familles démunies, et ce pour qu'elles retrouvent leur bien-être social. Les pratiques de ces coopératives, sur la base des évaluations d'impacts, montrent bien qu'elles possèdent de l'ingéniosité, particulièrement dans la conduite des actions de développement à forts impacts dans les différentes dimensions sociales, économiques et environnementales. Elles mènent un **travail de proximité** pertinent et efficace parce qu'elles connaissent mieux le territoire et ses potentialités et les citoyens et leurs problèmes. Ce travail de proximité leur procure plus de **légitimité** parce que la population leur fait confiance.

L'Etat est amené à revoir la nature des mesures d'accompagnement adoptées. Ces dernières se sont focalisées plus sur la manière d'agir et d'entreprendre que sur le concept d'accompagnement et d'assistance. Il s'agissait des rapports de partenariat noués avec les acteurs socioéconomiques qui opèrent dans le domaine de développement humain, engagés dans la lutte contre les déficiences sociales, l'exclusion, la précarité et le chômage...

Le chômage un phénomène que nous considérons comme la cause fondamentale de la grande faillite sociale du système « classique » puisque ce dernier n'a pas réussi à remédier à ce drame social. Un constat confirmé par (Durand et al., 2016), « On peut, sans exagérer, considérer qu'il s'agit ici de la plus grande faillite sociale et morale du capitalisme puisqu'il n'offre pas à ce jour de solution à ce désastre et à ces drames que sont **le chômage** ou la nouvelle paupérisation des travailleurs ». Le nombre des demandeurs d'emploi au monde est en forte augmentation et atteint des seuils qui nous font peur dans l'avenir. Pour remédier à cette situation, les stratégies de développement social doivent suivre le modèle de **l'entrepreneuriat social** ; un véritable atout pour lutter contre les effets dévastateurs de la désindustrialisation et du chômage (Mouves, 2012).

2.3 L'entrepreneuriat social, une opportunité des jeunes sans-emplois pour devenir entrepreneurs

La contribution de l'économie sociale à la réduction du nombre de chômeurs dans le monde est exemplaire. Elle crée des emplois **non-délocalisables** là où l'Etat et les collectivités ne savent plus le faire seuls. Sur des territoires fragilisés il y a des personnes en situation de vulnérabilité sociale que les entreprises «classiques», soucieuses d'abord de rentabilité, ne savent pas toujours intégrer⁸. Les emplois créés concernent de nouveaux secteurs (croissance

verte, commerce équitable, artisanat, services à la personne, ...) qu'on peut trouver dans des endroits qui n'ont jamais constitué une priorité pour les traditionnels modèles.

Partant de l'idée que l'économie du marché est synonyme de lucre et de spéculation, les pauvres personnes qui ne possèdent pas de garanties se trouvent dans une situation d'insolvabilité et ne peuvent en aucun cas recevoir des financements à leurs projets. L'économie sociale constitue pour eux une chance et un espace d'épanouissement en leur proposant des alternatives effectives qui mettent en cause les vertus *de pouvoirs et de maximisation de profit* au détriment de l'homme et de l'environnement.

L'entreprise sociale est le cadre juridique le plus adapté aux sans-emplois qui cherchent à monter leurs projets. Elle est aussi considérée par (Kerlin, 2006), comme étant une réponse novatrice aux problèmes de financement des organisations "*non-profit*". Les entreprises sociales offrent de nouvelles approches et **de nouveaux modèles** pour reconstruire notre économie et créer des emplois en vue de dépasser les conséquences de la grave crise économique des cinquante dernières années.

2.3.1 L'expérience des Etats-Unis et la France en matière de promotion de l'emploi au sein de l'ESS : Un acquis à renforcer.

Les expériences réalisées dans le domaine de l'entrepreneuriat social dans le monde ont permis d'embaucher des millions de personnes sans emploi et ont contribué à la création des richesses nationales à des taux qui atteignent dans certains pays plus de 10%.

Aux Etats-Unis, le principe de la philanthropie est l'un des importants principes de l'économie sociale qui représente 10% de son économie et 10% de son emploi. L'une des expériences les plus réussies aux Etats-Unis est celle menée par le Community Housing Partnership qui propose des formations professionnelles et des emplois au profit des anciens détenus et les sans-abris. C'est ainsi, les Etats-Unis a remarqué que pour chaque **dollar investi**, l'entreprise sociale génère une économie de **quatre dollars**, grâce à la chute du nombre de récidivistes et à l'augmentation du nombre des insérés au marché de travail. Dernièrement, plusieurs groupes de réflexion suggèrent de créer des fonds pour financer le démarrage et la croissance des entreprises sociales vu l'importance des services sociaux qu'ils prodiguent à ceux qui en ont besoins.

En France, un pays européen pionnier en matière d'économie sociale et solidaire, le secteur compte plus de 221 136 établissements employeurs avec un chiffre de 2 372 812 salariés soit 10.5% de l'emploi généré en France, et 14% de l'emploi privé (CNCRES, 2013). La

répartition de l'emploi de l'économie sociale et solidaire par catégories juridiques, selon l'observatoire national de l'ESS, se présente ainsi : 78.1% par les associations, 13.2% par les coopératives, 5.6% par les mutuelles et 3.1% par les fondations. D'autant plus que l'emploi en France est réparti ainsi : dans le secteur public à hauteur de 25.6%, dans le secteur privé à hauteur de 64.1% et dans l'ESS est de l'ordre de 10.3% selon l'observatoire national de l'ESS. Le poids de l'ESS dans la promotion de l'emploi par rapport aux autres secteurs reste toujours faible. Mais les crises, de temps en temps, engendrées par le secteur privé leur procurent plus de légitimité et d'intérêt au sein des composantes de la société.

Les deux expériences mentionnées ci-dessus montrent bel et bien que nous avons eu un acquis qu'il faut renforcer dans le futur pour maintenir un certain équilibre social dans les moments de crise du secteur privé. Les taux enregistrés en matière d'emploi ne sont pas satisfaisants mais l'évolution du secteur de l'ESS en tant que nouvelle économie, nous présente certaines garanties et que l'avenir sera meilleur à conditions d'œuvrer davantage à construire des alliances et des synergies entre les différents types d'économie pour chercher la création des complémentarités plutôt que d'initier des tensions.

2.3.2 L'expérience du Maroc

Au Maroc, la régionalisation avancée pourrait constituer aux entreprises sociales **le maillon qui leur manquait, un élément indispensable pour améliorer l'appui social aux populations les plus vulnérables**, sensibiliser et responsabiliser le secteur privé quant aux questions sociales, notamment, la création de postes d'emplois au profit des jeunes diplômés victime de la politique d'emploi. Selon le HCP, les taux de chômage les plus élevés ont été enregistrés parmi les jeunes âgés de **18 à 24 ans**, les détenteurs d'un diplôme et les femmes. Mais les jeunes âgés de 18 à 24 ans représentent la catégorie la plus touchée par le chômage avec un taux de 26,5%, 42,8% en milieu urbain et 11,4% en milieu rural.

Les jeunes diplômés sont particulièrement les lauréats des établissements publics et privés qui rencontrent des difficultés à décrocher leur premier emploi ; les entreprises sociales pourraient satisfaire leur demande en leur procurant ainsi le statut de salariés et d'entrepreneurs en même temps, puisqu'ils reçoivent un salaire et en même temps ils ont le droit de bénéficier des **excédents réalisés (cas de coopératives de services)**.

Dans la majorité des cas, les entreprises sociales au Maroc prennent la forme juridique de type **associations et coopératives**. L'essentiel c'est une forme juridique qui permet de poursuivre, en même temps, des objectifs sociaux, économiques et environnementaux. Aujourd'hui les

procédures de création des coopératives et associations se sont allégées par rapport au passé. Cet allègement de procédures est suivi de nouveaux horizons de financements notamment publics ; on reviendra par la suite sur les sources de financement des entreprises sociales au Maroc.

❖ Le secteur Associatif au Maroc

Le secteur de l'ESS au Maroc, comme en France, est constitué dans la majorité par les associations. Selon le ministre chargé des relations avec le parlement et la société civile, lors d'une journée organisée par son département, plus de **150 000 associations** sont en exercice dont 90% sont des associations locales. Les subventions publiques au secteur selon le ministre sont de l'ordre de 6.4 Milliards de dirhams destinés aux secteurs comme la protection sociale, la lutte contre l'analphabétisme, l'encouragement à la scolarisation notamment en monde rural, la lutte contre la violence conjugale,... Les efforts que mène l'Etat pour venir en aide aux associations afin de s'acquitter pleinement de leurs devoirs restent en deçà des attentes de la population qui sollicite plus. C'est un secteur qui est très proche de la population ; il connaît mieux ses besoins. C'est pourquoi, il est censé de multiplier davantage ses efforts notamment dans le domaine de la création de la richesse. Les résultats réalisés en ce sens ne sont pas satisfaisants comme le définit l'indiqué suivant :

Tableau n°01 : les indicateurs de réalisation (Montant en Milliards de dhs)

Indicateurs	2012	2016	Taux de variation
Productivité à but non lucratif	4.80	6.95	+44.7%
Valeur ajoutée	1.283	1.80	+40.3%
Salaire et indemnités	1.216	1.70	+39.8%
Ressources	9.364	10.023	+7.00%

Source : Ministre chargé des relations avec le parlement et la société civile publiés sur www.hespress.com le (18/02/2018).

Même si les taux de variation des indicateurs de réalisation de la société civile mentionnés ci-dessus sont, soi-disant positifs, ils sont en deçà des attentes et ambitions d'une part, et d'autre part les impacts socioéconomiques engendrés ne sont pas à la hauteur des montants investis. C'est pourquoi, à l'aube de la régionalisation avancée et dans le cadre du nouveau modèle de développement qui est en cours d'élaboration, les rôles de la société civile doivent être revus pour qu'elles puissent accompagner le futur modèle de développement socioéconomique. Pour ce faire, l'Etat est sollicité pour octroyer des prérogatives à la société civile pour lui permettre de jouer pleinement son rôle notamment dans certains secteurs qui sont délaissés

par l'Etat et le privé puisqu'ils ne sont pas rentables et accessibles. Seule la société civile peut combler le vide vu sa proximité des citoyens et son ancrage territorial. C'est déjà une réalité et personne ne peut nier que l'ESS est présente dans les territoires, elle y est née et elle s'est y développée. Elle participe à l'économie réelle de proximité (ESS France).

Aujourd'hui, le Maroc a opté pour la régionalisation avancée, mais pour que celle-ci joue pleinement son rôle dans divers secteurs, les procédures citées ci-après, doivent être revues et améliorées :

- **L'emploi** : œuvré à faire reconnaître les potentialités du secteur de l'ESS comme étant le pourvoyeur de l'emploi et l'encourager à continuer à le faire selon le principe de volontariat et de bénévolat. Bien sur, on met en place un cadre juridique en ce sens pour préserver les intérêts de l'ensemble des intervenants.
- **La création de la richesse** : mettre en place un cadre juridique et procédural régional dans l'objectif de faire bénéficier les régions sous-équipées des moyens suffisants pour relancer leur économie locale selon une approche partenariale où la démocratie participative aura dû privilège.
- **L'enseignement**, notamment la lutte contre la déperdition scolaire, des efforts importants se font dans ce sens par la société civile avec le peu de moyens que l'Etat lui a octroyé. Les mécanismes misent en place ne sont pas efficaces, même si ils octroient des bourses aux familles pauvres
- **La protection sociale** : le Maroc dispose de plus de 1100 établissements agréés selon la loi 14/05. Les attributions confiées à ces établissements sont la protection de l'enfance et des personnes âgées, la protection des personnes en situation de handicap et les femmes victimes de la violence. Les budgets alloués, selon certaines associations, ne permettent même pas de couvrir 50% de leurs besoins nécessaires. Dans la majorité des cas les associations sollicitent les bienfaiteurs et leurs adhérents pour combler le déficit. Pour garantir la viabilité et l'autonomie des associations pour lesquelles jouent pleinement leur rôle en ce sens, l'Etat doit les aider à réaliser des projets AGR qui leur permettront de financer leurs déficits sans demander de l'aide des bienfaiteurs.

❖ **Le secteur coopératif au Maroc**

Le secteur coopératif au Maroc, est un ancestral secteur qui produit des biens et services et contribue à la création de la richesse et de l'emploi. Il continue d'enregistrer des avancées considérables en termes de dynamique de création des coopératives, d'élargissement des secteurs d'activités, de plus d'ancrage territorial, d'élargissement de la population concernée (plus de jeunes et de femmes) et ainsi que l'innovation au niveau des projets coopératifs. Cette dynamique engendre des impacts positifs tels que l'auto-emploi, l'amélioration des niveaux et des conditions de vie de la population de différentes couches sociales et ce à travers la création d'activités économiques dans le cadre d'un entrepreneuriat collectif (ODCO, 2017).

Comme il est mentionné aux indiqués suivants, la cadence de création des coopératives au Maroc a plus que triplé entre 2005 et 2015 portant ainsi le nombre de coopératives à **15 730** grâce à plusieurs facteurs dont principalement le dynamisme de la population locale et l'accompagnement croissant de plusieurs acteurs étatiques, des organisations internationales et de la société civile (ODCO, 2017).

Tableau n°02 : Evolution de la création des coopératives au Maroc au 31 décembre 2015

Année	Nombre de coopératives	Nombre d'adhérents
2005	4 912	317 982
2008	6 286	347 684
2013	12 022	440 372
2015	15 623	484 124

Source : ODCO (situation au 31/12/2015).

Tableau N°03 : Typologie des coopératives au Maroc au 31/12/2015

Typologie de coopératives	Nombre de coopératives	Nombre adhérents	% du total des coopératives
Féminines	2280	37960	14%
Lauréats diplômés *	369	4025	2.3%
	2649	41985	16.3%

* Essentiellement des coopératives agricoles et de l'alphabétisation.

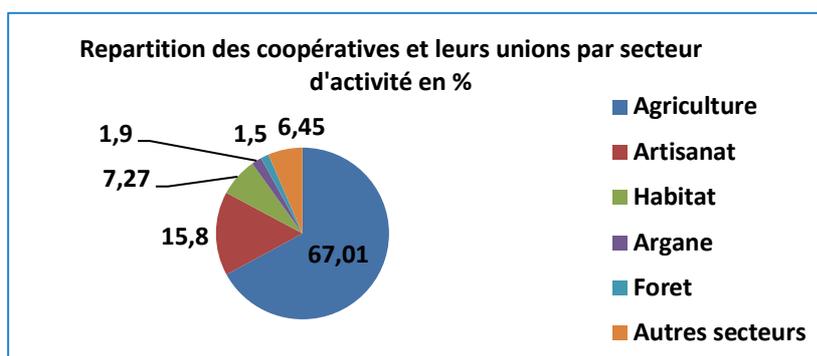
Source : ODCO (situation au 31/12/2005)

Le nombre des coopératives de jeunes diplômés s'élève à 369 coopératives soit 2.3% de l'ensemble du tissu coopératif, regroupant ainsi 4.025 adhérents. Le nombre n'est pas important mais reste significatif dans la mesure où cette nouvelle économie commence à séduire les jeunes lauréats et les pousse à créer leur propre emploi. Une pratique qui pourrait

connaître un essor sans précédent à condition que l'Etat multiplie ses efforts pour subventionner les jeunes qui ont des idées pertinentes de projets dans l'objectif de promouvoir de l'auto-emploi au niveau national qui est de l'ordre de 426 984 coopérateurs, soit une moyenne de 29 adhérents par coopérative (ODCO, 2017). De plus, le secteur coopératif contribue à la création de postes d'emplois et l'effectif des salariés déclarés par les coopératives durant l'année 2015 est de 35.472 emplois (hors coopérateurs) (ODCO, 2017), si on associe le nombre des coopérateurs au nombre des salariés on se retrouve à 462 456 personnes qui opèrent dans le secteur des coopératives, un chiffre important si on le compare au nombre des employés au secteur privé.

Les secteurs qui retiennent l'intérêt des coopérants sont l'agriculture et l'artisanat ; comme principaux secteurs historiques. Dernièrement, de nouveaux créneaux ont fait leur apparition, ils sont à forte valeur ajoutée et séduisent de plus en plus l'intérêt des coopérants notamment les services, l'arganier, l'habitat, les PAM

Figure N° 1 : Répartition des coopératives et leurs unions par secteur d'activité en %



Sources de données : ODCO, 2017.

Eu égard à d'autres pays du monde, au Maroc le concept de l'entrepreneuriat social reste méconnu, mais les initiatives appuyées dans le cadre des stratégies de l'Etat marocain sont nombreuses. Elles concernent divers secteurs (Agriculture, Artisanat, Habitat, Argan, Forêts....) ou dans le cadre de l'INDH, Agences de développement et programmes d'Auto-emploi. Les associations et coopératives, en particulier, sont formes juridiques les mieux avantagées et leurs projets reçoivent facilement des financements.

Ces stratégies et programmes ont permis une évolution exponentielle des coopératives et associations dont la majorité opère dans les trois secteurs, l'agriculture, l'artisanat et l'Habitat.

Ces programmes permettent de résoudre certaines figures de l'exclusion sociale et du chômage.

Le Maroc s'est investi dans le domaine de la promotion de l'Entrepreneuriat Social depuis longtemps. Mais les moyens financiers ne suivent pas et on constate de faibles capacités pour fournir des services sociaux de qualité aux populations défavorisées. Les pouvoirs publics, pour répondre aux réels besoins sociaux, pourraient nouer des partenariats avec des entreprises sociales pour la prestation de leurs services.

En dépit de leur potentiel, les entreprises sociales au Maroc demeurent largement sous-développées. Elles prennent généralement au départ **la forme d'une ONG**. Si ces organisations ont le vent en poupe au Maroc, **la plupart d'entre elles affichent des moyens limités et ont un accès réduit aux services financiers**, leurs revenus proviennent essentiellement de dons et de subventions de l'Etat et des bienfaiteurs.

2.4 Le Financement de l'Entrepreneuriat social au Maroc, un défi à relever et l'offre reste en deçà des attentes.

Selon la banque mondiale les pays en développement doivent aider leurs populations à acquérir des connaissances pratiques et théoriques indispensables pour réussir dans une économie moderne. Emplois de qualité riment avec possibilités de s'extraire de la pauvreté et, partant, renforcement de la stabilité économique et sociale qui bénéficie, en dernier ressort, à la croissance économique.

Dans de nombreux pays à revenu intermédiaire, les micros et petites entreprises jouent un rôle clé dans la création d'emplois. Les aider à obtenir des financements et à emprunter peut leur permettre de développer leurs activités et de créer de nouveaux emplois. En Égypte, les petites entreprises de création récente sont les principales sources d'emplois ; représentant plus de 98 % des entreprises, elles assurent plus de 85% des emplois dans le secteur privé non agricole et 40 % de l'emploi total.

Au Maroc nous sommes très loin des réalisations de l'Égypte dans le domaine des micros et petites entreprises, si nous sommes ainsi c'est parce que les offres d'emplois que proposent le gouvernement ne sont pas à la hauteur et restent toujours un défi à relever pour aider les jeunes à la recherche d'emploi à créer leurs propres projets et à devenir des entrepreneurs. Dans ce sens, l'Etat a mis en place certains mécanismes de financement au profit des entreprises sociales, à titre d'exemple l'INDH, les Agences de développement, le Pilier II du plan Maroc, Moukawalati, le Fonds fiduciaire multi-donateurs alimenté par la Banque

mondiale et le British Council en faveur de la promotion de l'entrepreneuriat social au Maroc.... Ce dernier est le fruit de partenariat entre l'Etat Marocain et le British Council ayant pour objectif mieux faire connaître **le potentiel de l'entrepreneuriat social en matière de création d'emplois et de prestation de services sociaux**, tout en développant un programme pilote pour soutenir, accompagner et financer les entreprises sociales marocaines.

Au Maroc, toujours, la croissance des entreprises sociales est souvent freinée par le manque de fonds et/ou par un accès difficile aux financeurs de l'économie dite « du marché ». Cette situation inquiète les acteurs de l'entrepreneuriat social, d'autant plus qu'ils sont en concurrence avec des entreprises à but lucratif qui, elles ont accès à ces capitaux, à des avantages importants.

Conclusion

Cet article a mis l'accent sur la richesse de l'entrepreneuriat social qui réside dans ses pratiques qui ne cessent de connaître d'importants développements. En revanche, ces développements ne sont pas accompagnés d'un rigoureux statut théorique, dans la mesure où les courants de pensées ne sont pas parvenus à établir une définition globale et universelle du concept. Ce dernier représente un ensemble d'activités liées à **un contexte donné** d'où l'existence **des lignes de pensées divergentes, et parfois même opposées**, concernant la notion d'entrepreneuriat social et de mode de gouvernance de ses structures.

Dans le monde, c'est aux États-Unis et en Europe que les travaux de recherche en entrepreneuriat social sont les plus avancés. Ce sont les deux principaux modèles de pensée qui dominent la littérature sur le concept de l'entrepreneuriat social. Si ces deux modèles partagent certaines convictions sur le concept, notamment, la primauté de la mission sociale en tant que principal objectif, ils ne le font pas pour d'autres aspects, entre autres, **le mode de gouvernance des structures sociales, la démocratie au sein de ses acteurs et les fondements économiques** où s'opère l'entrepreneuriat social (l'économie du marché ou l'économie sociale).

L'entrepreneuriat social, est alors, envisagé comme étant **un nouveau modèle** caractérisé par une nouvelle vision de reconstruire notre économie en le rendant plus sociétal, plus démocratique et dans la gouvernance territoriale prend, peu à peu, de l'ampleur. Il possède de nouvelles **approches de développement** faisables dans le temps et dans l'espace (*dépend pratiquement des spécificités géographiques*) et les catégories sociales en profitant plus dans un cadre plus démocratique et leur dignité est préservées.

La force de l'entrepreneuriat social, en cas de difficultés économiques, réside dans la possibilité de **construire des synergies** entre les différents acteurs de l'économie sociale et de l'économie du marché, en impliquant les collectivités territoriales pour réaliser des projets et programmes conjoints en vue de dépasser les moments d'angoisses. A ce moment, **la constitution des pôles territoriaux et de coopérations** est à cet égard intéressante. Ces pôles réussissent, souvent, à construire des alliances et des synergies entre les différentes catégories de l'économie pour chercher **la création des complémentarités plutôt que d'initier des tensions**.

Malgré, les avancées dans certaines pratiques et travaux de recherche, on ne peut pas nier la présence de certaines difficultés de développement de l'entrepreneuriat social autant que discipline comme les autres. Les difficultés résident tant sur **le plan managérial**, que sur le développement de **processus** et sur le **projet** de l'entreprise sociale demandé à réaliser. Il s'agit des **objectifs opposés** " l'économique et le social".

Des éléments nous conduisent à soulever de nombreuses questions à explorer dans de futures recherches : **Comment** peut-on demander à une "Entreprise Sociale" de résoudre des problèmes structurels, comme le chômage et la pauvreté, que l'Etat, malgré ses moyens, n'a pas abouti à les résoudre ? **Est-il possible** pour une entreprise sociale à des capacités limitées à gagner une rude concurrence face à la multiplication des firmes multinationales ? **N'est-il pas** un désengagement de l'Etat de ses responsabilités face à la montée des pressions des jeunes diplômés à la recherche d'emploi ?

Les questions soulevées ci-dessus, ne sont pas dans l'objectif de démotiver les chercheurs et praticiens pour continuer le champ d'investigation pour **une convergence sémantique, mais** de les encourager à se focaliser sur les opportunités créatrices de **valeur sociale**, via des activités de marché et l'utilisation de ressources (Janssen et al. 2012). De ce fait, pour développer la culture de l'entrepreneuriat social, il convient d'étudier l'individu, le processus, l'organisationnel et l'environnemental de la structure tout entier.

Pour dépasser les divergences sémantiques et l'hétérogénéité d'approches utilisées, nous proposons **l'approche par les paradoxes**, une approche qui permet de regarder les contraintes vécus et de comprendre les choix à opérer. Une analyse **multi-niveaux** est essentielle pour comprendre par exemple l'impact des valeurs individuelles, le rôle des parties prenantes et de l'écosystème, et déterminer comment ces éléments peuvent entrer en opposition et amener au développement **d'un business model innovant qui dépasserait ces**

tensions ou au contraire amener l'entrepreneur à opérer un choix et donc à ne plus être dans l'entrepreneuriat social (Marie, 2017).

Dans un pays dans ses débuts, comme le Maroc, l'entrepreneuriat social peut contribuer à la réduction des besoins sociaux qui sont aujourd'hui en augmentation face à peu de moyens dont dispose le pays. Pour ce faire, il est censé de divulguer la culture de partenariat social, l'un des principaux objets des programmes de formation que dispensent les établissements de formation pour que les lauréats soient au cœur des développements de connaissances et de pratiques du concept, une mesure nécessaire et faisable qui pourrait reposer sur les axes d'intervention simultanés suivants :

- Mettre en place **un cadre juridique spécial** pour l'entrepreneuriat social et veiller à ce qu'il soit présent dans toutes les politiques publiques du pays.
- **Renforcer les capacités** des entreprises sociales en exercice dans les domaines de l'ingénierie sociale et le management des entreprises;
- **Soutenir financièrement** les nouvelles entreprises sociales créées et leur garantir un accompagnement au-delà de deux ans, un accompagnement qui pourrait être assuré dans le cadre de parrainage ;
- faciliter l'accès des entreprises sociales aux services financiers à **des taux privilégiés**;
- **Instaurer un régime préférentiel** au profit des entreprises sociales pour bénéficier de certaines prestations sociales;
- Doter les entreprises d'un label « **Label Entreprise Sociale** »

BIBLIOGRAPHIE

Bacq S. & Janssen F. & Brouard F. (2012). « L'entrepreneuriat Social : Un Thème pour la Recherche Passée, Présente et Future », *Revue Internationale PME, économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 25, n°3-4, 2012, p.17-44.

Bacq S. & Janssen F. (2011). «The Multiple Faces Of Social Entrepreneurship: a Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria», *Entrepreneurship and Regional Development*, Volume 23 : numéro 5-6, pp : 373-403.

Bacq, S. & F. Janssen (2008). «Définition de L'entrepreneuriat Social », *Revue de la Littérature selon les critères géographique et thématique*, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 9^{ème} cifepme A Louvain La- Neuve.

Borzaga C. & Defourny J. (2001). « *The Emergence of Social Enterprise* », London and New York, Routledge, pp: 350-370.

Brouard F. & Larivet S. & Sakka O. (2012) « Défis et actions pour développer l'entrepreneuriat social » *La Revue des Sciences de Gestion*, 2012/3 n° 255-256 | pp : 17 à 22. Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2012-3-page-17.htm>.

Brouard, F. (2007) «Réflexions Sur L'entrepreneuriat Social», *Administrative Sciences Association Of Canada*, January 31, Ottawa, Canada.

Conseil Economique, Social et Environnemental (2015). « Economie Sociale et Solidaire, Un levier pour une croissance inclusive » *Auto-Saisine n° 19/2015*.

Chambre française de l'ESS (2017). « Stratégie de développement des entreprises de l'ESS, Note de synthèse des travaux menés au sein d'ESS France ». Avec le soutien des membres de l'ESS France.

CNCRE (2013). « L'économie sociale et solidaire en France-Chiffres clés 2013 ». Commission européenne. *L'esprit d'entreprise dans l'enseignement*.

Dacin P A. & Dacin M T. & Matear M. (2010). « Social Entrepreneurship: Why we Don't Need a New Theory and How we Move Forward From Here », *The Academy of Management Perspectives*, volume 24 : 3, pp : 37-57.

Defourny J. & Nyssens M. (2011). « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative » *Revue internationale de l'économie sociale*, (319), pp : 18–35. <https://doi.org/10.7202/1020805ar>.

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*, volume 1: n°1, pp: 32-53.

Dees, J G. & Battle A. (2002). « Framing A Theory of Social Entrepreneurship : Building on two Schools of Practice and Thought », *In R. Mosher-Williams (Dir.), Research on Social*

Entrepreneurship : Understanding and Contributing to an Emerging Field, ARNOVA Occasional Paper Series, 1: 3, pp : 39-66.

Dees J. G. & Anderson B B. (2006) «Framing a The ory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought », United States : Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA).

Drapery, J.-F. (2011). «L'Économie sociale et solidaire, une réponse à la crise? » Canada: Dunod.

Durand JP. Gadrey J. & Heyer E. & Salin P. (2016) « Du chômage au plein-emploi : quelles solutions en France ? » *La nouvelle revue du travail*. [En ligne], 8 | 2016, mis en ligne le 02 mai 2016.

Dey P. (2006). « The Rhetoric of Social Entrepreneurship: Paralogy and New Language Games in Academic Discourse », *In C. Steyaert Et D. Hjorth (Dir.), Entrepreneurship as Social Change: a Third Movements of Entrepreneurship*, Cheltenham, Royaume-Uni, Edward Elgar Publishing, pp : 121-144.

Doherty B. & Haugh H. & Lyon F. (2014). «Social Enterprises as Hybrid Organizations: a Review and Research Agenda : Social Enterprises as Hybrid Organizations», *International Journal of Management Review*, 16 : 4, 417–436.

Elafqih B. & Messaoudi A. (2021). « Impact de l'internationalisation sur la mission entrepreneurial des universités » *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 5 : numéro 3 » pp : 477-501.

Janssen F. & Bacq S. & Brouard F. (2012). «L'entrepreneuriat Social : Un Thème pour la Recherche Passée, Présente et Future», *Revue Internationale PME*, Volume 25 : numéro 3-4, pp : 17-44.

Jacquet P. (2012) « Pays en développement : les enjeux d'une « grande transformation » Pouvoirs, 2012/3 (n°142), pp.93-105.

Kerlin J. (2006), « Social enterprise in the United States and abroad: learning from our differences », in *Research on social entrepreneurship*, Arnova, occasional paper series, vol. 1, n° 3, pp. 105-125.

Makhloufi a. & Houssas m. (2021). «L'entrepreneuriat innovant : Variables stimulant l'innovation dans les PME du secteur touristique au Maroc», *Revue Internationale du Chercheur* «Volume 2: N°3» pp : 1540-1555.

Mair, J. & Marti I. (2006). «Social Entrepreneurship Research: a Source of Explanation, Prediction, and Delight», *Journal of World Business*, volume 41: 1, pp: 36-44.

Marie D F. (2017) « Conceptualisation théorique de l'entrepreneuriat social et solidaire : L'approche par les paradoxes ». XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Université de Savoie – IREGE.

Mouvement des entrepreneurs sociaux (2012), « L'efficacité économique au service de l'intérêt général » éditions Rue de l'échiquier, mars 2012.

Mouvement des entrepreneurs sociaux (2012), « L'entrepreneuriat social : une approche innovante pour inverser la courbe du chômage » Octobre 2012.

Nicholls A. (2006). «Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change». Oxford: Oxford University Press.

ODCO (2017), « Annuaire statistique des coopératives et leurs unions au Maroc pour l'année 2015 », édition 2017.

Pache A. (2009), « Entrepreneuriat social », *Alternatives Economiques Hors-série pratique n°38 bis*, mars 2009, p. 74-75.

Petrella F. & Richez-Battesti N. & Others. (2010). Business social, entreprise sociale et ESS: quelles formes de gouvernance entre similitudes et divergences ?. Dans Communication au Colloque du RIUESS sur «Elaborer un corpus théorique de l'ESS pour un autre modèle de société», Luxembourg, pp. 1-15. Récupéré de http://base.socioeco.org/do_cs/_index90. Pdf.

Pierre J. (2012) « Pays en développement : les enjeux d'une "grande transformation" » la revue Pouvoirs n°142 - Septembre 2012 - Les Etats sous la contrainte économique - pp.93-105.

Short, J. & Moss T.W. & Lumpkin G.T. (2009). « Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities», *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3: 2, pp: 161-194.

Stryjan Y. (2006). «The Practice of Social Entrepreneurship: Theory and the Swedish Experience, *Journal of Rural Cooperation*, volume 34: n° 2, pp: 197-229.

Sibille H. (2016) « Economie sociale et entrepreneuriat social : Convergences et divergences » Rapport CIRIEC. 2012/3 n° 142 | pp: 93 à 105.

Savitz A. (2006). « The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too, Jossey-Bass/Wiley.

Sibillet H. (2016) « D'où vient, où va l'entrepreneuriat social en France ? Pour un dialogue France-Québec sur l'entrepreneuriat social », *Revue Interventions économiques [En ligne]*, 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, : http://journals.openedition.org/interventions_economiques/2784.

Volkman C. & Tokarski K O & Ernst K (2012) « Background, Characteristics and Context of Social Entrepreneurship», In book: *Social Entrepreneurship and Social Business*, pp: 3-30).

Weerawardena J. & Mort G S . (2006), «Investigating Social Entrepreneurship: a Multidimensional Model». *Journal of World Business* Volume 41: n° 1, pp: 21–35.