

Entreprise sociale : Quel modèle pédagogique pour une sensibilisation efficace ?

Younes EL JAOUHARI

Doctorant à la Faculté des sciences de l'éducation
Université Mohammed V - Rabat - Maroc

Mots clés : Entrepreneuriat, action sociale, social business, entrepreneur, associations, coopératives, entreprise, jeunes, sensibilisation, pédagogie, modèle économique, business models.

***Résumé :** L'entreprise sociale demeure un concept peu connu au Maroc. Elle représente pourtant un modèle d'entreprise qui pourrait offrir des solutions réelles aux problèmes de développement actuels. Plusieurs expériences réussies ont été menées dans des pays qui l'ont adopté et ont mis en place les conditions requises pour son développement.*

L'objectif de cet article est de présenter notre approche pédagogique de sensibilisation à ce type d'entreprise. Nous avons élaboré ce module que nous avons testé sur une jeunesse présentant un intérêt potentiel à l'entrepreneuriat. Nous avons travaillé pour cela avec un groupe de 25 jeunes étudiants en première année de master à l'école des hautes études en management (HEM). Les résultats sont forts probants et font ressortir un intérêt certain pour l'entreprise sociale.

Le présent article s'articule autour de quatre parties.

- La première donne une brève présentation de l'entreprise sociale. Nous y repreneons quelques définitions.
- La deuxième présente notre approche méthodologique.
- La troisième aborde les éléments constitutifs de l'action de sensibilisation.
- La quatrième traite l'impact de la sensibilisation.

Introduction

La recherche sur l'entrepreneuriat social et plus particulièrement l'entreprise sociale vient dans un contexte où le développement suppose des impératifs de gestion forts innovants. Les outils et méthodes utilisés ont montrés leurs limites et les modèles adoptés ne sont plus capables de générer les richesses (intellectuelles, financières, économiques...) escomptées. Les événements qu'a vécu le monde cette première décennie du XXI^{ème} siècle nous poussent à réfléchir à des alternatives concrètes pour le développement. Ces alternatives se basent depuis quelques années sur l'humain.

Sur le plan conceptuel, adopter le développement humain n'a pas été très difficile. La mise en œuvre a été plus compliquée. Nous passons en fait d'une conception individuelle du développement à une configuration qui puise ses fondements dans le bien-être de la communauté. En effet, les modèles économiques paraissent ne plus être adaptés aux contraintes actuelles et semblent avoir atteint leurs limites en terme de création de richesse. Mettre l'humain en avant n'est pas une mince affaire. Il s'agit là d'un changement majeur dans notre façon de vivre et de nous développer. Cela aura un impact direct sur l'ensemble de nos méthodes d'évolution. Nos « business modèles » classiques deviennent, en fait, obsolètes et le bien-être de chacun se retrouve comme paramètre principal de l'équation du développement.

Au Maroc, la croissance est au rendez-vous. Nous enregistrons depuis quelques années des taux positifs. Cela reflète la réussite des choix stratégiques adoptés pour mettre en place une société où l'investissement est une source de création de richesse et de prospérité. Le développement humain n'est pourtant pas accompli. La croissance que connaît le Maroc n'a pas induit un effet d'amélioration du niveau de vie des Marocains et encore plus des jeunes d'entre eux. L'entreprise sociale représente une réelle voie de développement dans ce sens.

Problématique Quel modèle pédagogique de sensibilisation à l'entrepreneuriat social.

Le modèle de l'entreprise sociale est une réponse innovante aux problèmes sociaux puisqu'il permet de les transformer en opportunités économiques. En plus d'être un outil d'optimisation de l'investissement public dans le domaine social, il présente un potentiel d'emploi supérieur à celui de l'entreprise classique.

Notre recherche s'inscrit donc dans la problématique générale de la pédagogie entrepreneuriale et se focalise en particulier sur la pédagogie de la sensibilisation qui constitue un problème de recherche encore ouvert.

L'objectif de cet article est de réaliser un module pédagogique pour la sensibilisation à l'entrepreneuriat social au Maroc. Nous l'avons élaboré et testé avec la participation de 25 jeunes étudiants en sciences du management. Le choix de cette population s'est fait dans un souci de facilitation vue la nouveauté du sujet.

Population cible

Il nous a paru plus pertinent de nous adresser à des jeunes initiés à l'entreprise tant au niveau des concepts (formation académique) qu'au niveau de la pratique (stages et actions d'intégration).

Le présent article s'articule autour de quatre parties.

- La première donne une brève présentation de l'entreprise sociale. Nous y repreneons quelques définitions.

- La deuxième présente notre approche méthodologique.
- La troisième aborde les éléments constitutifs de l'action de sensibilisation.
- La quatrième traite l'impact de la sensibilisation.

I. Les dimensions de l'entrepreneuriat social

L'entreprise sociale est une belle intersection entre deux mondes qui paraissent parfaitement opposés : L'entreprise privée où le profit est l'élément fondateur de la philosophie entrepreneuriale et l'action sociale (associative) où le souci communautaire est plus important que tout le reste. Combiner ces deux philosophies permet de capitaliser sur les forces et d'atténuer les faiblesses que comporte chaque modèle. L'entreprise sociale se construit en fait sur deux principes : servir un objectif social tout en assurant la rentabilité économique du projet.

1.1 - La définition par critères du réseau EMES¹

Le réseau de recherche sur l'émergence des entreprises sociales EMES³, qui a regroupé en 1996 des chercheurs de quinze pays alors membres de l'Union Européenne, retient quatre critères pour attester du caractère économique et entrepreneurial des initiatives envisagées :

- **Une activité continue de production de biens ou services** : l'activité productive est une des caractéristiques fondamentales des entreprises sociales.
- **Un degré élevé d'autonomie** : les entreprises sociales sont créées par un groupe de personnes autour d'un projet et elles sont contrôlées par celles-ci.
- **Un niveau élevé de prise de risque économique** : les créateurs d'une entreprise sociale assument totalement ou partiellement le risque qui y est inhérent.
- **Un niveau minimal d'emplois rémunéré** : tout comme les organisations « non-profit » classiques, les entreprises sociales peuvent faire appel à des ressources monétaires et non monétaires, à des travailleurs rémunérés comme à des volontaires. Cependant, pour qualifier une entreprise sociale, cette dernière doit posséder un nombre significatif d'emplois rémunérés (salariés).

Par ailleurs, pour identifier le caractère social des initiatives étudiées, cinq critères ont été envisagés.

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

1 www.emes.net

1.2 - L'entrepreneuriat social selon Amandine Barthélémy et Romain Slitine²

Pour identifier les caractéristiques de l'entrepreneuriat social Amandine Barthélémy et Romain Slitine proposent de combiner quatre dimensions.

Deux sont fondamentales :

- **La dimension entrepreneuriale** : les entreprises sociales résultent d'initiatives privées, menées par des dirigeants soucieux d'agir au service de l'intérêt collectif, qui prennent des risques et recherchent un modèle économique viable.
- **La dimension sociale** : les entreprises sociales ont un but social. Leurs profits sont principalement réinvestis dans le but d'atteindre leurs objectifs sociaux.

Deux sont complémentaires :

- **La dimension « démocratique »** : les entreprises sociales tendent vers la participation des parties prenantes concernées par le projet.
- **La dimension innovation** : l'entrepreneuriat social est souvent associé à l'idée d'innovation.

1.3 – Autres définitions

Selon l'OCDE, l'entrepreneuriat social peut être assimilé à « toute activité privée d'intérêt général organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux ».

Les chercheurs Jacques Defourney et Sybille Mertens³ indiquent qu'il est possible de parler d'un nouvel entrepreneuriat parce que la crise du modèle de l'Etat-providence (en termes de budget, d'efficacité et de légitimité) a conduit les pouvoirs publics à laisser à l'initiative privée des réponses qu'ils auraient souvent apportées eux-mêmes si la conjoncture avait été celle des Trente Glorieuses.

Ce raisonnement se base aussi sur une configuration où les Etats orientent leur action sur les aspects stratégiques et de politique générale et ont tendance à déléguer la réalisation des opérations sociales à des acteurs plus proches du terrain. C'est dans ce cadre que la société civile a pris encore plus d'importance dans plusieurs pays et a commencé à prendre en charge la mise en œuvre de pans entiers des plans stratégiques élaborés par les Etats.

2 Amandine Barthélémy et Romain Slitine, «Entrepreneuriat social : innover au service de l'intérêt général», Vuibert, 2010

3 Defourney J., Mertens S., Fondements d'une approche européenne de l'entreprise sociale, conférence prononcée le 25 juin 2007 dans le cadre de la journée de l'Université populaire et citoyenne de Paris : « Reconfigurer les rapports entre économie et solidarité : associations, coopératives et entreprises sociales ».

L'entreprise sociale se positionne à ce niveau comme un nouvel acteur qui peut apporter un renouveau au niveau de la façon de faire des acteurs sociaux et une autre façon pour les Etats d'investir les budgets alloués à l'action sociale. Au Welfare state se substitue progressivement un Enabling state⁴ ou « l'Etat stratège ».

L'entrepreneuriat social n'est pas un phénomène de mode mais plutôt une nouvelle façon d'entreprendre et de servir la communauté. Plusieurs communautés d'entrepreneurs sociaux existent aujourd'hui dans plusieurs pays. Au Royaume Uni, SEC (Social Enterprise Coalition) rassemble plusieurs milliers d'entreprises sociales. En France, MOUVES (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux) représente une communauté importante d'entrepreneurs sociaux. Au Maroc, plusieurs groupements sont aujourd'hui actifs dans le champ de l'économie sociale et solidaire. C'est le cas notamment du REMESS (réseau marocain de l'économie sociale et solidaire) ou du CMDES (collectif marocain pour le développement et l'entrepreneuriat solidaires).

II – Méthodologie

Faire connaître ce concept au Maroc passe par une phase de sensibilisation qui permettra de mieux appréhender les différents aspects et surtout les nouveautés relatifs à ce modèle d'entreprise.

Nous avons choisi de développer un module de sensibilisation. Notre action s'est basée sur une approche pédagogique axée sur la découverte plutôt que sur le cours magistral. Ce choix méthodologique a été motivé par le manque d'information autour de l'entreprise sociale et par la nouveauté du thème traité. Nous avons, à ce titre, utilisé les outils suivants : le cours de découverte, les travaux de recherche, les exposés en groupe, la conférence et le questionnaire pour évaluation d'impact.

Nous avons, en effet, structuré notre intervention sur des actions menées par les apprenants afin de leur faire découvrir l'entreprise sociale et de mieux connaître son environnement, ses objectifs, ses composantes, les acteurs, etc. Notre choix s'appuie sur l'impact que pourrait avoir cette méthode sur l'intérêt porté par les jeunes apprenants à créer une entreprise sociale. Il n'a pas été question de former ces jeunes à l'entreprise sociale mais plutôt de les laisser découvrir ce qu'elle peut leur apporter et étudier dans quelle mesure nous pouvons affecter (ou pas) leur désir de créer une entreprise de ce type.

L'échantillon est composé de jeunes qui à notre sens présentent des aptitudes pour entreprendre et détiennent des connaissances suffisantes en management des entreprises. Nous avons choisi de travailler avec les étudiants de l'école HEM (Hautes Etudes en Management). Ils disposent à notre sens de prédispositions convenables pour notre recherche.

Nous avons travaillé avec vingt cinq étudiants de première année de master âgés entre

4 Bronghiart P., Ewald F., Mercier A., Stelliger A., L'Etat providence face à la mutation des risques sociaux, Fondation pour l'innovation politique, 2007.

21 et 22 ans qui ont assisté à plusieurs cours sur l'entrepreneuriat et qui ont déjà effectué plusieurs stages en entreprise. Certains ont aussi eu à intervenir au sein d'associations. Les connaissances acquises par ces jeunes ainsi que les compétences développées lors de leur parcours scolaire font d'eux une cible privilégiée pour mener une première application de notre module de sensibilisation. Nous avons, à travers ce choix, voulu optimiser les conditions d'application et éviter les contraintes dues au manque de formation. A travers ce choix nous avons pu nous concentrer essentiellement sur les composantes du module et les aspects pédagogiques de la sensibilisation. Nous avons voulu favoriser une meilleure sensibilisation en supposant que les participants remplissent des conditions qui nous permettraient de ne pas revenir sur des questions basiques telles que l'entrepreneuriat, l'action sociale, etc.

III - Eléments constitutifs del'action de sensibilisation

Nous avons choisi de structurer notre action de sensibilisation autour de quatre axes d'intervention : Matrice comparative, travaux de recherche, exposé en groupe, conférence et témoignages.

Matrice comparative (1h30') : nous avons élaboré une matrice de comparaison entre quatre modèles d'entrepreneuriat; l'entreprise privée, l'association, la coopérative et l'entreprise sociale. Pour celle-ci, nous avons présenté (présentation par data show à partir d'Internet) quelques témoignages d'entrepreneurs sociaux qui expliquaient leurs entreprises. L'objectif a été de faire ressortir les caractéristiques de chaque modèle et des comportements des entrepreneurs au niveau de chacune de ces structures.

Les discussions ont porté essentiellement sur les niveaux de pouvoir et de prise de décision, sur le rôle du capital, le type de management et de gestion des équipes, la mission de chacun des intervenants (employés, bénévoles...), la répartition des profits, et le rôle de l'entrepreneur.

Entreprise privée	Association	Coopérative	Entreprise sociale
Caractéristiques de chaque type			
<ul style="list-style-type: none"> • Rôle du capital • Pouvoir • Prise de décision • Gestion RH • Systèmes de motivation • Répartition des profits • Participation au développement et à l'intérêt de la communauté 			

Caractéristiques de l'entrepreneur
<ul style="list-style-type: none">• Style de management• Créativité et innovation• Leadership• Intérêt pour la réalisation de bénéfices

L'objectif de cette matrice a été de mettre en relief les différences ainsi que les similitudes qui existent entre ces quatre types de structures. Notre intervention s'est limitée à poser des questions aux participants pour faire ressortir leurs propres connaissances en la matière. Durant cette séance d'1h30 nous avons relevé de grandes similitudes et plusieurs différences.

Aucun des étudiants ne connaissait ce que voulait dire le terme « entreprise sociale ». Un fait qui fait ressortir encore plus le besoin en sensibilisation. Autant leurs connaissances leur ont permis de discuter les aspects relatifs à l'entreprise privée, à l'association et à la coopérative, autant l'entreprise sociale restait un terrain complètement inconnu qu'ils ont découvert pour la première fois avec les témoignages présentés.

L'entreprise reste pour l'ensemble de ces étudiants un monde où le profit est le maître mot. Le capital détermine de façon claire la répartition du pouvoir et la prise de décision. L'innovation et la créativité ne servent qu'à réaliser un profit maximum dont une grande partie doit revenir aux détenteurs du capital. La participation au développement et le souci de la communauté demeurent accessoires et ne peuvent être envisagés que dans le cadre de la RSE. Cette dernière sert aussi les intérêts de l'entreprise qui sont au service des actionnaires.

L'entrepreneur pour ces étudiants est un leader qui saura maximiser le profit et gérer les femmes et les hommes de façon à rendre l'entreprise de plus en plus rentable. Il motive ses équipes essentiellement à travers des actions pécuniaires. Il reste le chef. Il peut faire participer ses collaborateurs à la prise de décision mais la décision finale lui revient. Il fait respecter les règles de l'entreprise et peut adopter des positions « sévères » quand cela sert la maximisation du profit. Enfin, un bon entrepreneur est celui qui se soucie beaucoup des intérêts des détenteurs du capital.

L'association est un monde où la rentabilité économique est quasi-inexistante. C'est une structure à objectif purement social qui agit uniquement pour l'intérêt général. Le capital n'a pas une grande place même si parfois il détermine les choix des décideurs. Les principes qui régissent l'association et ceux qui régissent l'entreprise privée sont très différents pour l'ensemble des étudiants et aucun rapprochement ne peut être envisagé. La prise de décision est collégiale même si les modes de gestion restent peu élaborés. L'argent est un moyen pas un objectif.

La plupart des étudiants ont eu du mal au début à qualifier d'entrepreneur l'acteur associatif. Cette appellation fait plus partie d'un autre monde, celui de l'entreprise privée et du profit avec distribution de dividendes. Cela dit, pour eux, il doit être généreux, passionné, altruiste, compréhensif, gentil et ne recherche pas le profit.

La coopérative est, pour plusieurs étudiants, considérée comme une structure sociale. Elle sert l'intérêt d'une communauté et les aspects commerciaux sont au service des membres de la coopérative. La principale caractéristique est la solidarité qui caractérise le fonctionnement de cette structure. Les liens entre les membres de la coopérative constituent une force au service de la création de valeurs. La recherche du profit et la distribution des bénéfices ne sont pas, pour ces étudiants, en contradiction avec le caractère « social » qu'ils ont attribué à ce type d'entreprise. La répartition des bénéfices participe à l'amélioration de la qualité de vie des membres ce qui représente pour eux un acte social.

Cet avis change beaucoup lorsque nous traitons des coopératives de très grande taille où les bénéfices sont très importants et qu'ils profitent aux membres de la coopérative.

Ces trois modèles ont permis aux étudiants de faire ressortir les valeurs prônées par chaque structure et les positions adoptées concernant la place du capital et la prise de décision. Nous avons aussi pu clarifier certaines notions relatives à l'acte social et à la rentabilité économique.

Pour ce qui est de l'entreprise sociale, nous avons réalisé une présentation contenant des témoignages de quelques entrepreneurs sociaux. Ce fut une découverte totale pour ces jeunes étudiants. Un modèle qui conjugue l'intérêt général à travers l'acte social et la rentabilité économique à travers le souci commercial. Plusieurs étudiants se sont ensuite prononcés concernant l'esprit d'équipe, l'égalité des membres pour la prise de décision, la faible place du capital, le souci concernant la productivité le profit et la distribution faible des dividendes. Les étudiants ont manifesté un réel intérêt à découvrir ce type d'entreprise.

Entreprise privée	Association	Coopérative	Entreprise sociale
Caractéristiques de chaque type			
<ul style="list-style-type: none"> • Pression du chiffre d'affaires quasi-permanente • Pouvoir basé sur la détention du capital • Maximisation profit • Perpétuelle augmentation des parts de marché • Rentabilité liée au rendement et à la motivation du personnel • Performance liée au chiffre d'affaires • Propriété privée du capital social • Optimisation RH pour minimiser la charge salariale • Ecart important entre rémunération top et middle management • Management hiérarchique • Distribution dividendes 	<ul style="list-style-type: none"> • But non lucratif • Souci de l'intérêt général • Place importante des sponsors • Réinvestissement des excédents et des éventuels bénéfiques • Basé sur des valeurs • Importance claire du bénévolat • Outil de lobbying • Ne dégage pas de bénéfices • Objectif d'aide à l'intérêt général • L'argent est un moyen pas un objectif 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif économique et social • Esprit d'équipe • Egalité des membres • Profit distribué • Valeurs de solidarité • Structure à but lucratif 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalise un profit • Nouveau modèle d'entreprise • Vise l'intérêt général • But non lucratif • Ecart faible des salaires entre les niveaux de gestion • Modèle attractif • Bénéfices réinjectés dans l'entreprise où l'objectif social
Caractéristiques de l'entrepreneur			
<ul style="list-style-type: none"> • Initiative • Téméraire • Polyvalent • Créatif • Leader • Efficient • Rentable • Compétent • Patient 	<ul style="list-style-type: none"> • Généreux • Ne recherche pas le profit • Gentil • Ame associative • Altruiste • Passionné • Aime faire plaisir aux autres 	<ul style="list-style-type: none"> • Leader • Altruiste • Solidaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivé • Leader • Innovant

Travaux de recherche (1 semaine) : nous avons demandé aux étudiants de réaliser des recherches terrain et sur Internet pour mieux faire connaissance avec le modèle d'entreprise sociale. Pendant une semaine, ils devaient préparer leur propre entreprise sociale et faire ressortir les différentes facettes de leur projet. De l'idée au financement, chaque groupe d'étudiants (4 à 5 membres par groupe) devait concevoir de façon complète un business plan avec une projection réelle sur le devenir de leur entreprise.

L'objectif de cette phase a porté sur plusieurs niveaux :

1. **connaître le concept** : il est important à ce niveau d'approfondir les connaissances concernant l'entreprise sociale. C'est un nouveau concept pour l'ensemble des participants à ce séminaire de sensibilisation.
2. **appréhender les difficultés** : l'entreprise sociale impose aussi des contraintes spécifiques à son fonctionnement. Il est important d'intégrer ces contraintes au niveau de la conception du business model.
3. **innover** : nous sommes en présence d'une entreprise qui sert en même temps un objectif social et un autre économique. Cette dualité implique parfois certaines contradictions. L'innovation est de ce fait un facteur clé pour la réalisation d'un bon business plan.

Les étudiants ont, donc, eu à concevoir une entreprise sociale sans disposer de toute la connaissance nécessaire; Ils ont eu à fournir des efforts importants pour aller à la découverte de ce nouveau modèle et de construire une proposition satisfaisante.

Cette phase est primordiale pour la sensibilisation des participants. Ils chercheront à ce niveau à avoir une connaissance précise des composantes de l'entreprise sociale avant de pouvoir concevoir leur propre projet. La principale difficulté consiste à concilier entre un modèle où l'objectif est social et un autre où l'objectif est purement commercial. Rappelons que l'entreprise sociale a un objectif social qui assure la participation au développement de la communauté combiné à un objectif commercial qui assurera la rentabilité économique.

Exposé en groupe (3 heures) : les présentations des cas d'entreprises sociales a été une réelle occasion de sensibilisation pour l'ensemble des participants. Chaque groupe a eu à présenter son concept en expliquant de façon détaillé comment concrétiser l'objectif social tout en réalisant la rentabilité économique de l'entreprise. De l'entreprise de services à celle qui allait se spécialiser dans la vente de produits du terroir tous les cas présentés ont satisfait les conditions propres à l'entreprise sociale. Deux soucis ont été, toutefois, relevés :

1. plusieurs cas d'entreprises se sont focalisés sur la vente de produits artisanaux. On pourrait à ce niveau penser que dans l'esprit de certains étudiants l'activité commerciale d'une entreprise sociale devrait être à tendance sociale.

- certains business plan ont fait ressortir un souci qui s'apparente plus à un acte de charité qu'à l'esprit d'entreprise. Cela fausse de façon totale le mode de développement de l'entreprise sociale et aboutit à des raisonnements non productifs.

Pour donner un exemple concret nous avons utilisé le cas des associations de micro-crédit qui ont un objet social avec des taux d'intérêt très importants. Cela peut paraître contradictoire si nous adoptons une approche purement associative sans objectif de rentabilité économique. Dans le modèle de l'entreprise social, le microcrédit a un objectif social puisqu'il vient en aide généralement aux démunis et respecte pleinement les contraintes de la rentabilité économique puisque les taux d'intérêt sont calculés sur la base du niveau de risque élevé des clients ce qui peut être considéré en parfaite harmonie avec le souci de rentabilité.

Cette phase fait ressortir que les étudiants participant au séminaire sont sensibilisés à l'entreprise sociale avec un niveau de connaissance convenable. Il reste certain qu'une formation plus approfondie compléterait leurs connaissances en la matière mais là n'est pas l'objectif de ce séminaire.

Conférence et témoignages (1h30) : afin de boucler le processus de sensibilisation, nous avons organisé une conférence qui a été une bonne rencontre entre les étudiants participants au séminaire et des entrepreneurs sociaux nationaux et internationaux. L'objectif a été de faire profiter les assistants des expériences vécues par ces entrepreneurs sociaux. Leurs témoignages permettront de créer une proximité réelle entre les participants à l'action de sensibilisation et le monde de l'entreprise sociale.

L'idée pour nous à travers cette conférence a été de démystifier les concepts relatifs à l'entreprise sociale et à montrer de façon concrète que ce modèle, actuellement en expansion dans le monde, peut être mis en œuvre au Maroc et peut être porté par des jeunes entrepreneurs désireux de servir leur communauté.

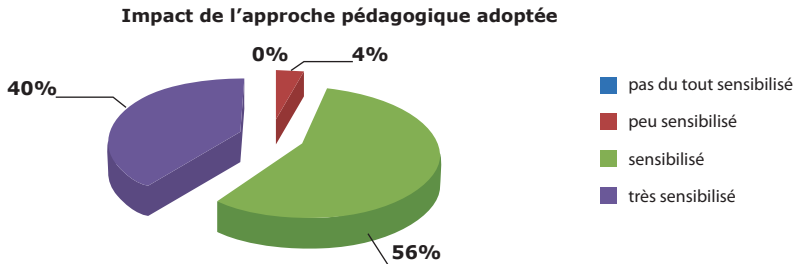
IV - Impacts de la sensibilisation

Le processus de sensibilisation a duré six heures qui se sont, comme nous l'avons vu, déroulées en plusieurs étapes. Chaque étape avait un objectif déterminé qui allait permettre de construire les schémas cognitifs nécessaires pour la compréhension du modèle « entreprise sociale ».

Nous avons, ainsi, voulu avoir une idée précise des effets de cette sensibilisation sur les participants et son impact sur leur désir d'aller encore plus loin voire même de d'investir dans une entreprise sociale.

Pour cela, nous avons administré un questionnaire aux participants. Ce questionnaire a porté sur trois aspects : l'approche pédagogique, les connaissances acquises, l'intérêt pour l'entreprise sociale.

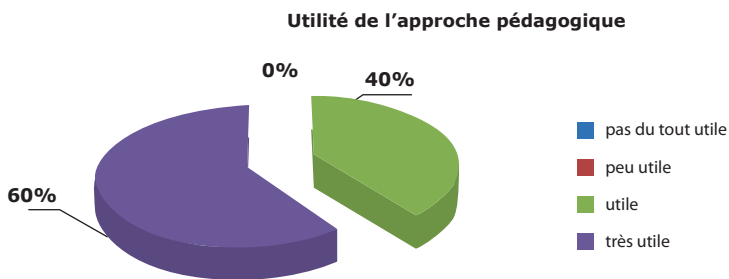
Ainsi, nous avons voulu tester l'impact de l'approche pédagogique adoptée. Il est important pour nous à cette étape de confirmer l'impact positif d'une approche où nous avons poussé le participant à aller à la découverte du concept au lieu de passer par la méthode de transfert classique des connaissances.



96% des participants affirment avoir été sensibilisé. 40% d'entre eux avancent même qu'ils sont « très sensibilisés » aux concepts de l'entreprise sociale. Aucun participant n'estime ne pas être sensibilisé.

La mission de sensibilisation est donc accomplie et les participants à ce séminaire ont pour la plupart affirmé ce résultat.

Nous avons ensuite voulu connaître l'impact de la démarche adoptée et son utilité par rapport à la sensibilisation des participants.

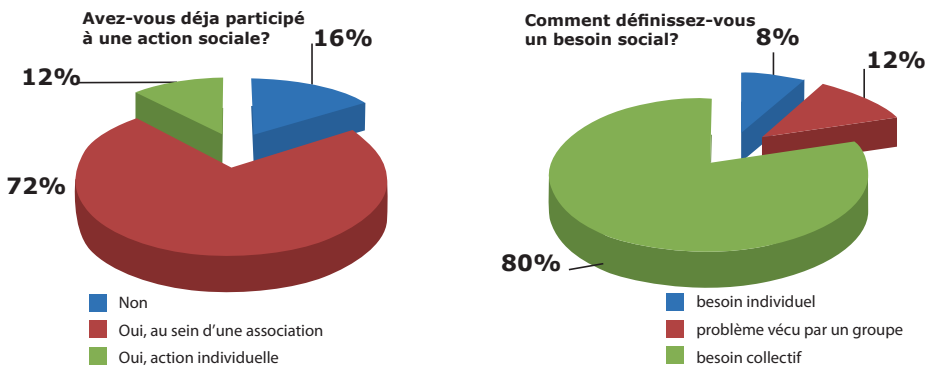


L'approche pédagogique utilisée a été utile à l'unanimité des participants. 60% estiment qu'elle a été très utile et 40% l'estiment utile. Cela fait ressortir le fait que pousser les participants à découvrir par eux-mêmes les concepts étudiés les aide à être encore plus sensible à l'entreprise sociale que si nous avons adopté une méthode classique de transfert de connaissances.

N'oublions pas à ce niveau que notre objectif à travers la sensibilisation de ces jeunes était de stimuler leur intérêt pour l'entreprise sociale et de les pousser à envisager investir dans ce nouveau modèle d'entreprise qui est en grande partie au service de la communauté.

La grande question que se sont posés ces jeunes est certainement comment passer d'un modèle qui privilégie l'intérêt individuel et le rétribue (à travers la répartition de dividendes) à un modèle qui tout en valorisant l'effort individuel favorise l'intérêt commun. Ce passage nécessite une bonne dose d'altruisme et de prise de conscience des problèmes du monde. Il est en effet vrai qu'à leur âge, les participants ne sont pas tous encore dans ces schémas d'action et que l'investissement pour eux se rapporte généralement à créer une entreprise classique privée. Pour ceux d'entre eux qui n'optent pas pour la création d'entreprise, trouver un emploi stable reste le meilleur choix.

Pour cela, nous avons voulu évaluer leur sensibilité à l'action sociale ainsi que leur définition du besoin social. Notre objectif a été de matérialiser de façon concrète leur vision de l'acte social et de son étendue. Nous voulions aussi mettre en avant les éventuelles expériences sociales qu'ils ont menées ainsi que les acquis qu'ils ont eus à partir de ces expériences.



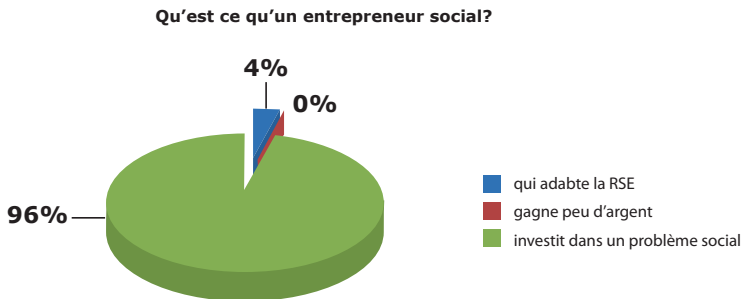
Les graphes sont très explicites : 84% des participants ont déjà réalisé une action sociale. 72% ont mené ces actions au sein d'un cadre structuré à savoir une association. Par ailleurs, 80% relient le besoin social à un besoin collectif vécu par une communauté définie.

Cela nous donne une idée claire sur l'échantillon que nous traitons et surtout sur son expérience sociale. Nous sommes à ce niveau sûr que ces jeunes étudiants sont sensibles aux besoins de la communauté et ont déjà participé à des actions pour l'intérêt général. Beaucoup d'entre eux ont fait ça au sein d'une association.

Ce résultat nous permet d'atténuer ce que nous avons avancé plus haut relatif au passage du modèle d'entreprise privée classique au modèle d'entreprise sociale. Ces jeunes sont en grande majorité sensibles aux problématiques sociales et présentent certaines prédispositions à agir pour le bien des autres. Ce résultat est aussi sorti lors des débats que nous avons eus et plusieurs participants ont avancé être très sensibles à des problématiques sociales et surtout être prêt à s'engager dans des actions au service de la communauté. Cela ne veut pas non plus dire que ces étudiants sont tous devenus des entrepreneurs sociaux prêts à s'investir dans le modèle de l'entreprise sociale.

Mais qu'est ce qu'un entrepreneur social pour ces étudiants ?

Les cas présentés, les recherches réalisées et les témoignages auxquels ont assisté ces étudiants ont dû leur donner une idée claire de ce qu'est un entrepreneur social. Nous leur avons posé cette question. L'objectif pour nous était de relever la notion de rentabilité économique (quasi-inexistante dans le cas d'une association) et de rémunération. Nous avons en effet insisté lors des séances de sensibilisation sur le fait qu'un entrepreneur social était généralement bien rémunéré et qu'il avait toujours en tête de réaliser la rentabilité économique de l'entreprise tout en veillant à réaliser son objectif social.

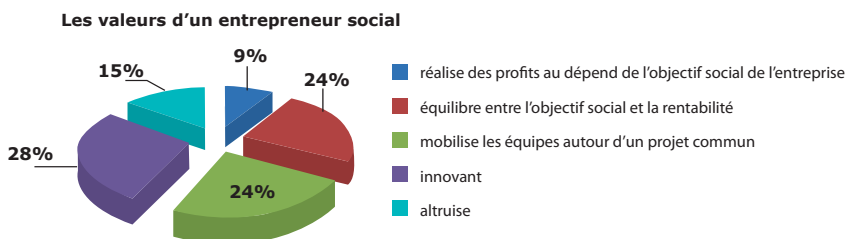


De façon claire, ces étudiants pensent qu'un entrepreneur social est celui qui investit pour régler un problème social. Ils sont aussi conscients après ce séminaire que l'entrepreneur social peut gagner convenablement de l'argent. Ce graphique fait ressortir le souci social que font porter ces étudiants à l'entrepreneur social tout en sauvegardant les conditions d'action de l'entreprise classique privée (bonne rémunération et rentabilité économique).

Il nous a aussi paru important de connaître l'image que se font ces étudiants sur l'entrepreneur social après ce séminaire de sensibilisation. N'oublions pas qu'ils ont passé plusieurs années à connaître les principes et valeurs d'un entrepreneur dans une entreprise classique et que l'entrepreneur social est pour eux une nouveauté.

Nous avons à ce niveau insisté sur ces valeurs qui distinguent l'entrepreneur social de l'entrepreneur dans une entreprise classique sans faire allusion aux valeurs que ces deux types d'entrepreneurs partagent.

Nous avons aussi conçu notre question en gardant à l'esprit les deux objectifs de l'entrepreneur social (rentabilité économique et intérêt général).



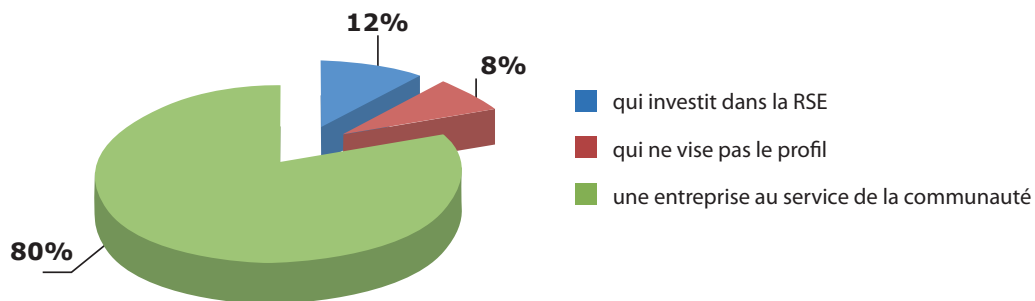
15% des participants estiment que l'entrepreneur social est altruiste. C'est une qualité qui fait référence aux principes de partage et de service à la communauté. L'altruisme peut aussi s'expliquer par la nature sociale de l'objectif que sert l'entrepreneur social qu'il ne peut en aucun dépasser. En effet, 24% de ces étudiants estiment que l'entrepreneur social est celui qui sait maintenir l'équilibre entre l'objectif social et la rentabilité économique de l'entreprise. Réaliser un surplus financier est fondamental mais jamais aux dépens de l'objectif social (seulement 9% des participants au séminaire continuent à croire au contraire).

24% croient que l'entrepreneur social est celui qui mobilise les équipes autour d'un projet commun et le projet social de l'entreprise est certainement un réel élément de mobilisation et de motivation pour la plupart des membres de l'équipe.

Enfin, 28% avancent que l'entrepreneur social doit être innovant. Cette qualité fait référence à la complexité des facteurs de développement de l'entreprise sociale. En effet, la dualité des objectifs (économique et social) crée généralement des niveaux de difficulté supplémentaires pour la gestion de l'entreprise et pour la réalisation de ses objectifs. L'entrepreneur social doit, de ce fait, être capable de gérer des situations complexes et développer des outils de travail et des solutions innovantes qui permettront de dépasser les difficultés et de réaliser les objectifs de l'entreprise.

Comment les participants voient-ils l'entreprise sociale ? Ont-ils assimilé ses concepts et ses contraintes ? Ont-ils compris ses valeurs et dissipé les confusions possibles ? Nous leur avons posé deux questions à ce niveau.

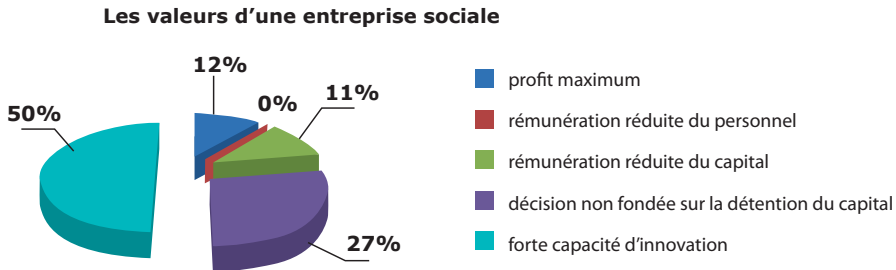
Qu'est ce qu'une entreprise sociale?



La grande majorité des participants (80%) relie l'entreprise sociale à l'intérêt général. Cela fait ressortir une grande tendance de ces jeunes étudiants à voir en ce modèle d'entreprise un autre outil pour servir la communauté. Nous sommes dans le schéma où l'objectif social est mis en avant. Ces mêmes étudiants n'ont pas coché la case où l'entreprise sociale « ne vise pas le profit ». En fait seulement 8% des participants affirment que l'entreprise sociale ne vise pas le profit. Nous confirmons donc le deuxième objectif relatif à la rentabilité économique. L'entreprise sociale est donc une entreprise au service de la communauté qui vise le profit selon 80% des participants au séminaire de sensibilisation.

La RSE (responsabilité sociale et environnementale) reste présente sans pour autant avoir un impact important. En effet, 12% des participants pensent qu'une entreprise sociale est celle qui investit dans la RSE. Nous pourrions penser que ces étudiants sont dans une conception erronée comme on pourrait avancer que l'entreprise sociale peut aussi investir dans la RSE.

Pour mieux cerner les connaissances de ces jeunes sur l'entreprise sociale nous avons voulu avoir leur avis sur ses valeurs.

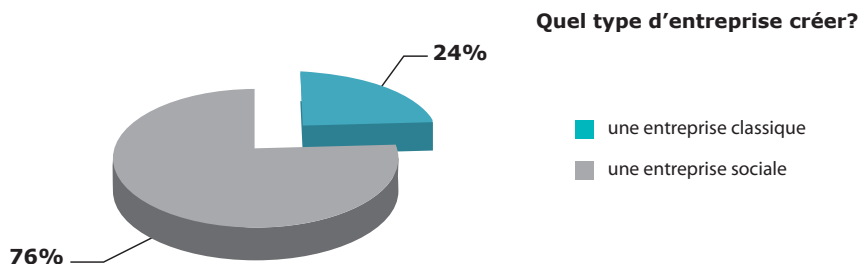


50% des participants ont insisté sur la forte capacité à l'innovation que doit avoir cette entreprise. Ce résultat est parfaitement en adéquation avec les valeurs de l'entrepreneur sociale qui doit être innovant. Cela confirme encore une fois le souci de ces jeunes étudiants relatif à la complexité de gestion de l'entreprise sociale due essentiellement au double objectif de ce type d'entreprise.

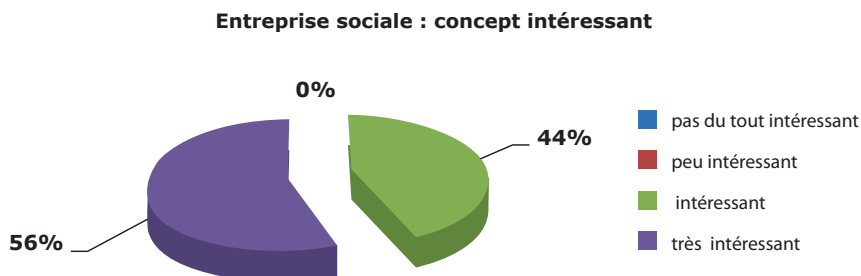
50% des réponses sont relatives au capital : 27% avancent sa faible position au niveau de la prise de décision. 11% mettent en avant sa faible rémunération. 12% privilégient la valeur relative à la maximisation du profit et à une rentabilité économique maximale. Ces réponses mettent en avant la grosse différence qui existe entre une entreprise classique et une entreprise sociale. Cette dernière maximise le profit et insiste sur la rentabilité économique sans pour autant donner une place importante à ceux qui le détiennent ce qui fait référence à l'objectif social.

Nous sommes à priori dans une situation où les participants au séminaire de sensibilisation ont assimilé les concepts relatifs à l'entreprise sociale. Notre objectif demeure celui de les intéresser à s'investir dans ce type d'entreprise voire de créer ou de participer à créer une entreprise sociale. Nous visons aussi à initier en eux le désir d'encourager le développement de ce type d'entreprise au Maroc qui viendrait en parfaite complémentarité avec l'entreprise classique.

Nous nous sommes donc intéressés à la préférence de ces jeunes par rapport à ces deux types d'entreprises. S'ils avaient à en créer une pour quel type opteraient-ils ?



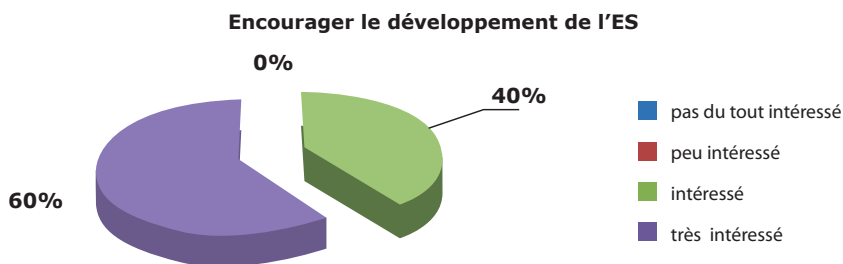
76% des jeunes affirment opter pour la création d'une entreprise sociale s'ils devaient en créer une dans l'immédiat. Rappelons que tous ces jeunes ne connaissaient pas du tout ce concept avant les séances de sensibilisation. Quel est le degré de confiance de ce résultat et jusqu'à quelle mesure peut nous fier à ce chiffre ? Nous avons donc décidé d'approfondir nos questions.



Tous les jeunes participants trouvent l'entreprise sociale fort intéressante. Plus de la moitié (56%) trouvent ce modèle très intéressant. Ce résultat vient confirmer l'intérêt exprimé plus haut puisqu'aucun des participants n'a affirmé trouver ce type d'entreprise « peu » ou « pas » intéressant.

Ainsi, nous sommes dans une configuration où 100% des personnes sensibilisées trouvent l'entreprise sociale intéressante et 76% d'entre elles la préfèrent à l'entreprise privée classique.

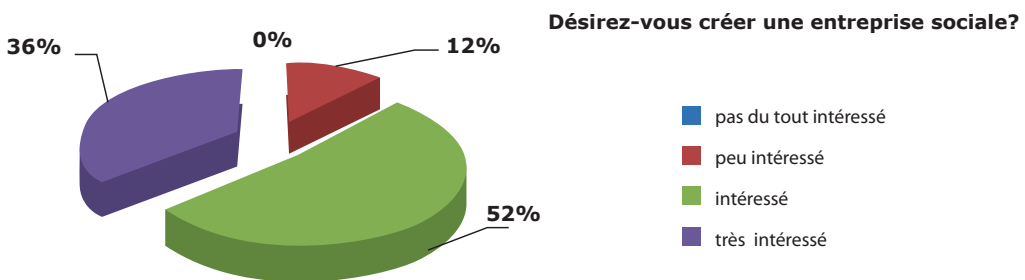
Jusqu'où ira cet intérêt ? Seront-ils prêts à encourager le développement de l'entreprise sociale au Maroc puisqu'ils prétendent y adhérer ?



Ce résultat est une autre confirmation de l'intérêt des jeunes participants puisque 100% sont intéressés voire très intéressés (60%) à agir pour le développement de l'entreprise sociale au Maroc.

Ce résultat va au-delà de l'intérêt et nous donne une première idée sur l'engagement potentiel des jeunes pour ce nouveau modèle d'entreprise. Iront-ils jusqu'à mener des actions pour favoriser une meilleure prise de conscience générale des bienfaits de l'entreprise sociale ? Deviendront-ils des acteurs engagés dans cette cause ? Si leurs réponses ne nous permettent pas encore à ce stade d'affirmer de façon certaine de leur aptitude à s'engager dans ce sens, nous pouvons au moins affirmer que leur intérêt pour l'entreprise sociale est certain. Nous aurons, certes, besoin de plus de sensibilisation et de mise en place d'un cadre plus consistant qui permettrait à l'entreprise sociale de se développer réellement au Maroc, mais ces jeunes étudiants sont la preuve concrète que l'approche de sensibilisation que nous avons adoptée a eu des résultats forts positifs.

Enfin, pour mieux appréhender leur désir de créer une entreprise sociale, nous avons choisi de poser la question de façon directe.



Ces derniers résultats viennent encore une fois confirmer l'intérêt de l'ensemble des participants au séminaire de sensibilisation. 100% de ces jeunes affirment avoir un intérêt. 36% sont même très intéressés.

Conclusion

Comment devons-nous agir pour que l'intérêt des jeunes se transforme en actions concrètes ?

Nous avons vu que le séminaire de sensibilisation à travers une approche qui privilégie l'action est une étape importante pour susciter l'intérêt de personnes n'ayant jamais connu le modèle de l'entreprise sociale. Cette sensibilisation a permis de clarifier les différents aspects relatifs à ce nouveau mode d'entrepreneuriat et de lever toutes les confusions qui peuvent se créer entre l'entreprise sociale, l'association la coopérative et les autres formes.

Passer à l'action nécessitera d'autres interventions pour que l'intérêt suscité se transforme en création. Nous suggérons à ce niveau quelques idées à étudier :

- Multiplier les fonds d'investissement et les modes de financement de l'entreprise sociale;
- Créer un cadre législatif et réglementaire adéquat relatif à l'entreprise sociale;
- Créer et valoriser les cas de réussite d'entreprises sociales (success stories);
- Diversifier et multiplier les modes de sensibilisation à l'entreprise sociale;
- Communiquer sur le modèle de l'entreprise sociale dans un sens de complémentarité avec les autres modèles existants.

Bibliographie

- Avise, « Evaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation », Les cahiers de l'Avise, n°5, Avise et Culture promotion, 2004
- Avise/Essec, *Changer d'échelle. Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social*, Avise, 2006
- Barthélémy A., Douenel C., *Vivre l'entreprise responsable, salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, Paris, Autrement, 2008
- Barthélémy A., Slitine R., *Entrepreneuriat social, innover au service de l'intérêt général*, Vuibert, 2011
- Bronghiart P., Ewald F., Mercier A., Stelliger A., *L'Etat-providence face à la mutation des risques sociaux*, Fondation pour l'innovation politique, 2007.
- Defourney J., Mertens S., « Fondements d'une approche européenne de l'entreprise sociale », conférence prononcée le 25 juin 2007 dans le cadre de la journée de l'Université populaire et citoyenne de Paris : *Reconfigurer les rapports entre économie et solidarité : associations, coopératives et entreprises sociales*.
- « Estimer le travail bénévole » in *Problèmes économiques*, décembre 2005
- *Etude sur le bénévolat et le volontariat au Maroc*, PNUD Rabat, septembre 2005
- *Etude sur les associations marocaines de développement : diagnostic, analyse et perspectives*
- *Etude sur le volontariat et le bénévolat au Maroc : Engagement bénévole et volontaire des jeunes et action associative au Maroc*, Carrefour Associatif – Juillet 2010
- *Etude sur les besoins des jeunes*, Ministère de la jeunesse et des sports, 2010

- J.T Godbout, « la sphère du don entre étrangers : le bénévolat et l'entraide », dans *Traité des problèmes sociaux*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1994
- P. Hartigan, J. Elkington, «The Social Intrapreneur, A field guide for corporate changemakers», *Sustainability*, 2008
- Laville E., Balmain M., *Un métier pour la planète... et surtout pour moi ! Guide pratique des carrières du développement rurale*, Village mondial, 2004, nouvelle édition 2007
- Marcel Mauss, « Essai sur le don », in *Sociologie et anthropologie*, Puf, Paris, 1950
- M. Mouddene, table ronde organisée sur « le bénévolat et la citoyenneté », AMAP-PE et réseau Carrefour le 22 octobre 2004
- Muhammad Yunus, *Building Social Business – The new kind of capitalism that serves Humanity's most pressing needs*, BBS public affairs, New York, 2010
- Sibieude T., Trelle-Kane M., *L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan*, éditions rue de l'échiquier, 2011

Sites Internet

www.emes.net

www.groupesos.org

www.avise.org

www.mouves.org

www.ashoka.org

www.oleainstitute.ma

www.entrepreneur-social.net