

# L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET BUSINESS MODEL ÉTUDES DE CAS D'ENTREPRISES SOCIALES AU MAROC

**Salah KOUBAA**

ESCA  
*École de Management Casablanca (Maroc)*

**Amina LAMINOU**

Faculté de droit  
*Université Hassan II de Casablanca  
Casablanca (Maroc)*

## ABSTRACT

Social entrepreneurship is an innovative solution for sustainable, local and territorial development. In Morocco this is an opportunity to social and societal issues. So it is very important to understand this concept insofar as it contains two controversial terms namely entrepreneurship associated with the resolution of social problems. This peculiarity of social entrepreneurship leads us to focus on the complexity of its business models. The study of social enterprise business model will allow us to answer many questions as: is it necessary to put in place a business model in a social business? The implementation of the latter makes it changing social enterprise? How, in the Moroccan context, does social enterprise formalize and perpetuate its business model by following its social purpose? We then addressed our work by the analysis of the Moroccan landscape in terms of social entrepreneurship. This is the reason why we have carried out the case studies of four social enterprises in Morocco; the results of our study revealed the particularity of each business model studied. Nevertheless a certain similarity was revealed knowing the proximity and the commitment of the involved actors, the strong will to change social conditions for a better future.

## INTRODUCTION

De plus en plus dans le monde se conjugue une nouvelle façon d'entreprendre qui associe efficacité économique avec utilité sociale. En effet, l'entrepreneuriat social se présente comme une issue de lutte contre les problématiques majeures de nos sociétés. C'est un domaine de recherche embryonnaire (Short et al. 2009) qui fait l'objet aujourd'hui de plusieurs dossiers thématiques des revues académiques (Entreprendre & Innover 2013/1 N°17), de colloques<sup>1</sup> mais aussi

1. Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ? (Paris, France). Colloque sur la place de l'entrepreneuriat social en France organisé par le Centre d'analyse stratégique (CAS) et le programme LEED de l'OCDE (Développement économique et création d'emplois locaux), 6 Mars 2012.

des chaires (la chaire de l'entrepreneuriat social (ESSEC Business School). Les problématiques de l'entrepreneuriat social concernent à la fois les économies développées et celles en voie de développement. Il vise à relier le secteur privé, le secteur public et le secteur à but non lucratif pour résoudre les problématiques sociales et sociétales. Son principal objectif est de créer de la valeur sociale et non de la valeur financière. Le profit est, pour les entrepreneurs sociaux, un moyen qui permet la création du sens et de la valeur pour les citoyens (Boussaguet et Haddad, 2013). Bien que la notion de l'entrepreneuriat social soit jeune, il existe de nombreux termes qui lui sont associés et qui rendent son appréhension difficile prônant souvent à une confusion. L'entrepreneuriat social est souvent associé à l'activité entrepreneuriale permettant d'atteindre des objectifs socialement encadrés (Austin et al., 2006).

Au Maroc, tout comme un peu partout dans le monde, la notion de l'entrepreneuriat est encore jeune même s'il existe de nombreuses opportunités. Pendant ces dernières décennies, nous avons assisté de plus en plus à la création d'entreprises sociales et à des événements autour de ce thème. Devenu plus qu'un effet de mode, il est important de comprendre quelles sont les particularités du modèle d'affaires de l'entreprise sociale. Tout le problème est de savoir comment concilier l'entrepreneuriat et la mise en place d'un modèle générateur de valeur sociale. Le grand défi est de concevoir un modèle assez efficace qui sera en même temps générateur de profit et d'impact social.

Ce sujet est intéressant d'abord parce que c'est une solution innovante aux problèmes que les gouvernements et les organismes de charité échouent à résoudre depuis fort longtemps. Pour la communauté scientifique, l'intérêt de cet article réside dans sa contribution à la jonction de la notion de business model et d'entrepreneuriat social. Pour les praticiens, l'intérêt est d'avoir des outils à mettre en pratique dans les entreprises sociales.

Afin d'atteindre ce double intérêt, notre réflexion s'articule autour des questionnements suivants : quelle est l'utilité du business model dans une entreprise à finalité sociale ? Comment, dans le contexte marocain, l'entreprise sociale formalise et pérennise son modèle d'affaires en suivant sa finalité sociale ?

Dans le cadre de notre méthodologie, notre travail sera divisé en deux grandes parties : nous essayerons d'une part de délimiter les contours de la notion d'entrepreneuriat social et de business model et d'autre part nous présenterons le paysage de l'entrepreneuriat social au Maroc à travers l'étude des différents modèles d'affaires des organisations.

## **1. CADRE CONCEPTUEL**

### **1.1 Le concept de l'entreprise sociale**

Dans la littérature nous distinguons souvent deux approches sur l'entrepreneuriat social : d'une part, nous avons les organisations qui poursuivent leurs finalités économiques tout en faisant face à leurs responsabilités éthiques, sociales et

environnementales (Persais, 2012). D'autre part, les organisations qui acceptent une diminution de leurs profits pour défendre une cause sociale. Ces dernières constituent de véritables exemples d'entrepreneuriat social (Pigé, 2007). La première idée traduit le mouvement de la « Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) » qui a vu le jour au sein des grandes entreprises tandis que la deuxième approche fait plus référence à des entreprises ou des entrepreneurs qui mettent spécialement des entreprises en place pour lutter contre les problèmes de société. Ces dernières considèrent le profit comme un moyen à réinvestir pour la pérennité de l'entreprise et la création de la valeur sociale. Notre recherche se focalise sur la deuxième catégorie d'entreprise qui est à notre sens le modèle type d'entreprise sociale. En effet, pour cette dernière la recherche du profit va de pair avec l'impact social malgré leur aspect contradictoire.

Selon les origines anglo-saxonnes du concept, nous distinguons deux grandes écoles qui définissent l'entreprise sociale. Le premier courant de pensée nous explique que l'entreprise sociale est une organisation NPO (Nonprofit Organization) qui trouve des opportunités de financement (Skloot, 1987 ; Young et Salamon, 2002) ou c'est tout simplement une organisation à but lucratif ou pas qui exerce une activité marchande pour atteindre une finalité sociale (Austin et al., 2006). Quant à la deuxième école, le concept relève du domaine de l'innovation sociale. Selon cette dernière, l'entrepreneur est un acteur du changement. C'est ainsi que l'entrepreneur occupe une place au cœur de l'entreprise et l'innovation est sa clé de réussite. De l'autre côté de la méditerranée, nous avons l'entreprise sociale d'origine européenne qui est définie comme « une organisation avec un but explicite de service à la communauté, initiée par un groupe de citoyens et dans laquelle l'intérêt matériel des investisseurs est sujet à des limites » (Defourny et Nyssens, 2006).

Dans notre conception, l'entreprise sociale pourrait gagner davantage de pertinence académique si et seulement si l'accent est mis sur l'acteur-entrepreneur, sa vision, ses intentions et sa finalité. Dans ce cadre, la définition proposée par Bacq et Jenssen (2008) s'avère synthétiser les différentes écoles de pensée précédemment citées. Selon ces deux auteurs, « l'entrepreneur social est un individu visionnaire, dont l'objectif premier n'est pas de faire du profit mais de créer de la valeur sociale, capable à la fois de saisir et d'exploiter les opportunités qui se présentent à lui, de rassembler les ressources nécessaires à la conduite de sa mission sociale, et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté non traités par le système en place. Cela l'amènera à adopter un comportement entrepreneurial inscrit dans des pratiques de gestion traditionnelles ». Cette approche sociale de l'entrepreneuriat s'inscrit dans ce que l'on appelle, depuis le début du siècle dernier, l'économie sociale et solidaire (ESS). Depuis, l'ESS s'est développée autour d'un tryptique associant finalité citoyenne, activité économique et gouvernance démocratique (Boussaguet et Haddad, 2013).

## 1.2 Le concept de Business Model (BM)

Le business model, comme l'entrepreneuriat, n'admet pas de définition qui fasse l'unanimité des chercheurs et des praticiens que ce soit dans la littérature académique ou dans son utilisation en entreprise. Le business model ou le modèle d'affaires est le concept qui permet de présenter une entreprise sous forme de composantes et de parties prenantes contribuant à la création de la valeur. Il montre comment une entreprise gagne de l'argent, pour qui elle propose sa valeur et quelles sont les ressources qui sont mises en œuvre. Plusieurs essais de revues de littérature (Ouakrat, 2015 ; Jutras-Marion, 2012) ont été faits par les chercheurs et montrent l'importance de la notion dans l'économie d'aujourd'hui dite collaborative ou encore de plateformes sous l'effet des réseaux et de la technologie web. Les auteurs sont aussi d'accord sur l'appartenance du concept aux sciences de gestion et à la stratégie de l'entreprise.

Des auteurs, comme Osterwalder<sup>2</sup>(2004), datent les premières utilisations du BM à 1960 dans un article de Jones (1960). Le concept a connu son apogée avec l'avènement de l'économie numérique. Selon Thierry Verstraete et Estèle Jouisson (2007)<sup>3</sup>, l'expression BM a été utilisée de façon régulière dans les années 80 avec un intérêt grandissant pour la communauté scientifique depuis 1999. Suite aux différentes lectures nous pouvons relater trois ensembles de travaux<sup>4</sup> à savoir : le BM dans les technologies de l'information et de communication (TIC), dans les sciences de la vie et dans les travaux génériques. Dans le cadre de notre recherche, l'apport d'une approche en BM porte surtout sur la génération de la valeur sociale. Dans ce cadre, nous allons nous focaliser sur l'approche générique, scindée en trois principales perspectives : la perspective stratégique, la perspective ontologique et enfin la perspective entrepreneuriale.

La première fait référence à l'approche par le revenu. C'est la conception de Hamel (2004), Demil et al (2000)<sup>5</sup> qui caractérisent le BM à partir de trois éléments à savoir : les ressources stratégiques, l'interface client et le réseau de valeur. Dans ce modèle, c'est la manière de générer le revenu qui est mise en exergue. Ensuite, dans la deuxième perspective, le BM est utilisé comme outil de modélisation opérationnelle pour la prise de décision au sein des entreprises (Osterwalder, 2004)<sup>6</sup>. Il peut être utilisé dans la gestion des entreprises sociales (Brossard Juliette, 2010). Cet outil est défini par les aspects au sein de l'entreprise en général. Enfin, pour la vision entrepreneuriale, le business model peut être vu comme une entente entre les différentes parties prenantes d'un projet (porteur

2 Osterwalder A. (2004) "the business model ontology, a proposition in a design science approach".

3 Verstraete T., Jouisson Estèle, « Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise » ATER IUT Montesquieu Bordeaux IV, Tech de Co p.3

4 Jean Rédis (2007) « business model : notion polyphorme ou concept cigogne ? » ISTM-CCIP IRGO –Equipe Entrepreneuriat p.2

5 Jean Rédis (2007) « business model : notion polyphorme ou concept cigogne ? » ISTM-CCIP IRGO –Equipe Entrepreneuriat p.17

6 Jean Rédis (2007) « business model : notion polyphorme ou concept cigogne ? » ISTM-CCIP IRGO –Equipe Entrepreneuriat p.17

de projet, client, financeur) (Verstraete et Saporta, 2006 ; Jouison et Verstraete, 2005 ; 2007)<sup>7</sup>. Cette entente peut être considérée comme une convention signée par les différentes parties. Dans cette même vision, les deux auteurs précités définissent le BM comme « *une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération* »<sup>8</sup>.

En entrepreneuriat, le BM est beaucoup utilisé car il est rattaché à plusieurs disciplines du fait de sa transversalité. Pour Magretta (2002), un bon modèle d'affaires, c'est d'abord un outil de narration. Il raconte comment fonctionne une entreprise. Diverses variables du BM peuvent être présentées sous forme de questionnements et permettent de répondre à des questions à savoir : quelle est la proposition de valeur destinée à la clientèle cible ? Quelles sont les ressources et compétences qui permettent à l'entreprise de générer des revenus, Quels sont les coûts de structure (flux de décaissement) ? Quelle est la structure des revenus (flux des encaissements) ? Quel est le réseau de partenaires ? Comment rémunérer la vente ou les ressources ?

A la lumière de ce qui précède, la complexité de la notion d'entreprise sociale et la transversalité du Business model nous amènent à considérer le business model social comme un modèle évolutif qui doit s'adapter dans le temps et dans l'espace en fonction des besoins des parties prenantes. Cette évolution n'est possible qu'à travers le leadership des acteurs clés capables de maîtriser et adapter les composantes du business model afin d'atteindre la mission de l'entreprise sociale.

## 2. MÉTHODOLOGIE

Nous avons choisi d'aborder notre recherche par une étude de cas à visée descriptive et compréhensive des modèles d'affaires des entreprises sociales. L'étude de cas est une stratégie de recherche qui permet de cerner en profondeur les particularités des organisations (Yin, 2003). Grâce à son apport, elle permet d'enrichir ou de nuancer une théorie (Collerette, 1993).

Pour la mise en œuvre de notre étude qualitative du business model social, quatre organisations sociales ont été identifiées. Parmi ces entreprises, on retrouve une première qui s'intéresse à la problématique liée à l'éducation. Il s'agit de l'association « Initiative Urbaine » du quartier Hay Mohammadi<sup>9</sup>. La deuxième entreprise a le statut d'association, il s'agit du groupe de l'Amicale Marocaine des Handicapés (AMH). La troisième organisation est un organisme public de

---

7 Jean Rédis (2007) « business model : notion polyphorme ou concept cigogne ? » ISTM-CCIP IRGO –Equipe Entrepreneuriat p.19

8 Verstraete T., JouisonEstèle, « Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise » ATER IUT Montesquieu Bordeaux IV, Tech de Co

9 Hay Mohammadi fut le refuge de nombreux ruraux fuyant la pauvreté des campagnes dans les années 1940. Il fut un lieu de résistance à l'occupation française puis un foyer d'activisme politique et social fortement touché par la répression dans les années 80. Aujourd'hui, le quartier concentre près de 156 000 personnes sur 3 km<sup>2</sup>. Il fait partie des zones les plus insalubres et les moins développées du pays, manquant cruellement d'infrastructures tant sociales qu'éducatives, sportives ou culturelles.

valorisation et de commercialisation des produits des coopératives Maroc Taswiq et enfin une dernière entreprise appelée SkillsMotion.<sup>10</sup>

Nous avons choisi d’une part deux grandes organisations qui ont pour vocation l’entrepreneuriat social à savoir le groupe AMH et le groupe Maroc Taswiq et d’autre part deux autres petites à savoir la société SkillsMotion et le centre de langue et de communication Hay Mohammadi. La pertinence de leur activité ainsi que l’impact social s’inscrivent à notre sens dans le cadre de notre recherche. Ces choix s’expliquent aussi par le fait que ces dernières opèrent dans des domaines à savoir la santé, l’éducation et l’insertion socioprofessionnelle et surtout la lutte contre la précarité.

Dans le but de cerner le modèle d’affaires de ces organisations, nous avons effectué des entretiens individuels semi-directifs. Ces derniers ont été administrés grâce à des guides d’entretiens dans lesquels nous avons défini les différentes variables à savoir les composantes du BM. Cette étude est étalée sur une période de trois mois (de Septembre à Novembre, 2015). Nous avons opté pour une grille d’analyse afin d’obtenir des résultats intégrant la dimension de l’impact social. Le tableau<sup>11</sup> qui constitue cette grille de lecture est identique à celui utilisé par Laurice Alexandre-Leclair et Mamour Ndour (2014)<sup>12</sup> dans le cadre de leur recherche sur le modèle d’affaires d’entreprise sociale.

Réseaux de partenaires	Organisation interne	Offres	Mission sociale	Clients
	Ressources et compétences clés		Bénéficiaire	
Coûts de la structure		Sources de revenus		
Profit		Équation	Impact sociétal	

Ce tableau synthétise de façon brève les composantes d’un business model : il nous amène à réfléchir sur le lien à entretenir avec nos partenaires et comment mobiliser les ressources. Il permet d’établir aussi la proposition de valeur en organisant nos ressources et compétences clés pour qu’elles puissent avoir les meilleures relations avec la clientèle. Il nous permet d’une part d’avoir une visibilité sur nos revenus face aux coûts de la structure et d’autre part de faire l’adéquation entre la rentabilité de l’entreprise sociale par rapport à son impact social.

10 Forme juridique : société à responsabilité limitée.

11 Tableau tiré de l’article « comprendre l’entreprise sociale par son business model, le cas des associations en France » colloque say P.9

12 Laurice A.Leclair, M. Ndour (2014) « comprendre l’entreprise sociale par son business model, le cas des associations en France » colloque say P.9

### 3. RÉSULTATS ET ANALYSES

#### 3.1 Cas de l'Amicale Marocaine des Handicapés (AMH)

L'AMH est un groupement associatif d'entrepreneuriat social créé en 1992 qui a pour mission l'inclusion des personnes en situation de vulnérabilité et d'handicap dans la société marocaine. Depuis 1994, Amina Laraki, la fondatrice du groupe emploie toute son énergie pour accomplir la mission de l'AMH. Au cours de son évolution, on assiste à des transformations au sein de la structure passant de l'Amicale Marocaine des Handicapés au Groupe AMH constitué de 5 pôles d'activités en 2014.

Nous allons à présent aborder le modèle économique du groupe AMH pour comprendre comment il fonctionne et quel est son apport social qui l'inscrit dans la logique d'entrepreneuriat social. Le modèle sera présenté sous forme de composantes :

##### *- Proposition de valeur*

La proposition de valeur de l'AMH se présente sous forme de services destinés à trois catégories de patients. Nous avons les handicaps légers qui constituent les bénéficiaires clés de la structure car ce sont les patients qui ont plus de chance de réinsertion au niveau de la société. La deuxième catégorie est composée de personnes à handicap lourd qui bénéficie d'un service d'amélioration des conditions de vie. Enfin, la troisième catégorie de patients qui est la plus difficile, est constituée d'enfants IMC (infirmité motrice cérébrale). Ce sont des enfants atteints de paralysie cérébrale et vivant dans la précarité qui sont pris en charge toute leur vie. Le deuxième volet de la proposition de valeur consiste en des formations.

##### *- Architecture de la valeur*

Cette architecture de la valeur se dessine par la mise en relation de différents acteurs. Il s'agit essentiellement du réseau de partenaires, des acteurs de financement, collaborateurs et organisation interne de l'organisation sociale, des bénéficiaires/clients et les acteurs de la communication marketing. L'AMH est une entreprise sociale qui a développé un réseautage institutionnel et entrepreneurial d'une grande richesse. Elle a su développer trois types de partenariat à savoir les partenariats liés à son modèle type d'entreprise, ceux qui sont attachés à sa partie sociale et enfin ceux qui sont intéressés par sa finalité d'entrepreneuriat social.

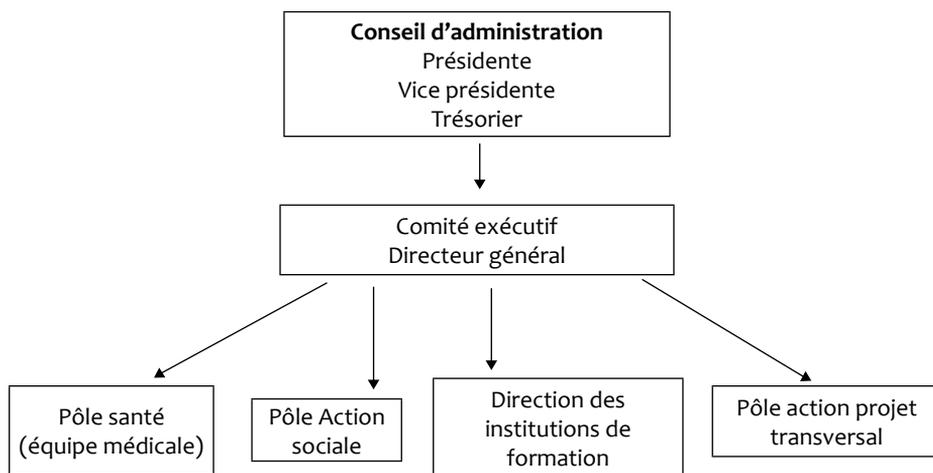
Les partenaires fonctionnels sont ceux qui s'intéressent à **son modèle type d'entreprise** c'est-à-dire les assurances privées, les systèmes de prise en charge et les assurances publics. Il y a aussi l'appui des hôpitaux publics avec l'assistance des médecins privés et corps médicaux à savoir les kinésithérapeutes, les chirurgiens, ...

Il existe plusieurs partenaires intéressés par les activités de **sa partie sociale**, notamment : les partenaires opérationnels tels que les grandes organisations comme Handicap International, Casal dels Infants. Les partenaires techniques sont précisément l'Union Européenne, l'Agence Française de Développement, l'Ambassade des Etats Unis, l'Ambassade de France qui financent des sous projets ou mettent en place leur expertise de gestion de projet.

Enfin, il y a les partenaires qui s'intéressent à l'aspect lié à **la finalité de l'entrepreneuriat social** du groupe. C'est le cas du groupe SOS qui fournit à la fois de la ressource humaine et des compétences techniques.

*- Financement et Organisation interne*

Il existe deux types de financements (interne et externe) au sein de l'AMH auxquels s'ajoutent les donations qui sont occasionnelles. Cependant il n'existe pas de système de parrainage ni de cotisation au sein du groupe. Au niveau organisationnel, il est nécessaire de constater que le modèle adopté est un modèle de structure hiérarchique qui se présente comme suit :



L'AMH organise et oriente son personnel en fonction des besoins de ses différents pôles d'activités : ainsi les employés de l'action sociale, qui sont majoritairement des personnes en situation d'handicap inné ou acquis au cours de la vie, sont rémunérés sur des salaires corrects. Ce sont des acteurs très engagés conscients de l'impact social de leur action. Cependant, au niveau de l'hôpital, on observe moins d'employés avec une faible mobilité car le corps du métier nécessite des individus capables de soulever des personnes ou de les bouger.

*- Bénéficiaires et communication du groupe*

L'AMH offre ses services à 25000<sup>13</sup> bénéficiaires directs. Ce sont des partenaires opérationnels ou collaborateurs qui assistent le groupe d'où sa productivité.

L'AMH communique avec l'extérieur en tant que groupe. Il y a une communication stratégique par axe en fonction de l'action qui a été retenue pour l'année, c'est-à-dire que la communication est tantôt plus orientée pour le pôle santé, action sociale ou formation.

*- Modèle de revenu*

Les ressources propres sont constituées des infrastructures médicales du Centre Hospitalier Noor, de l'infrastructure de l'action sociale et de l'infrastructure éducationnelle. Pour le coût de production, le groupe adopte le prix fixé par l'Etat notamment pour le plafond du remboursement. Les activités du groupe se basent sur la prise en charge médicale et paramédicale des partenaires bénéficiaires Certains bénéficiaires sont pris en charge à 80% d'autres à 20% et l'adaptation des prix se fait en fonction des prestations. Le bilan économique de l'année 2015 s'élève à 24 Millions de DH, toutes activités comprises. Les responsables estiment à 23 Millions de DH les sorties de caisse à savoir la production et les prestations. La différence est utilisée pour les projets de développement de l'année.

*- Rentabilité économique /Impact social*

L'intégration des personnes à mobilité réduite dans la vie socioprofessionnelles constitue l'un des grands impacts. Pour la formation, l'impact social se mesure avec le nombre d'aides-soignants formés pour la formation initiale et la formation continue. Le groupe AMH reste encadré par la motivation sociale et tout le personnel médical et paramédical est motivé pour la cause de l'entrepreneuriat social. Après l'analyse des différentes composantes du Business model de l'Amicale Marocaine des Handicapés voici un schéma récapitulatif de tout ce qui a été énoncé précédemment.

---

<sup>13</sup> Groupe AMH.org



Figure 1 : Business model de l'Amicale Marocaine des Handicapés

### 3.2 Centre de langue et de communication Hay Mohammadi

Créée en 2002 par des jeunes du quartier de Hay Mohammadi à Casablanca, l'association Initiative Urbaine vise l'amélioration de la qualité de vie et l'épanouissement de la jeunesse des habitants de ce quartier. La population qui y vit est très jeune avec d'importants problèmes de scolarisation, de chômage des jeunes diplômés mais aussi d'illettrisme des adultes. Face à ce constat des jeunes, motivés et créatifs, s'engagent d'abord bénévolement pour l'amélioration du niveau de vie des habitants du quartier. L'idée était de fournir des outils permettant aux populations de sortir des situations difficiles plutôt que de leur apporter une aide directe. L'association va par la suite mettre en place le centre de langue et de communication Hay Mohammadi. Partie de très peu, Initiative Urbaine<sup>14</sup> dispose aujourd'hui de deux centres d'accueil et de formation ainsi que d'un espace sportif. La création d'un centre pour femmes est actuellement en projet.<sup>15</sup>

Le centre de langue et communication Hay Mohammadi est une filière de l'Association Initiative Urbaine. « On s'est posé la question de savoir pourquoi on s'est accroché à l'école alors que les jeunes d'aujourd'hui n'aiment pas l'école malgré les mauvaises conditions. C'est alors qu'on a découvert que l'enfant, quand il a de bonnes notes, il est accroché et il a toujours envie de continuer malgré les conditions » : affirme le président du centre. Au début l'idée consistait à l'encadrement des groupes de jeunes par les plus âgés du quartier. Cette action était qualifiée d'opération « grand frère ». Cette dernière avait pour but de faire renaître l'acte de solidarité qui existait entre les adultes, les enfants et les voisins qui aidaient les enfants à faire leur devoir. Mais force est de constater que l'idée a rapidement évolué à cause de la grande demande du quartier et elle s'est

<sup>14</sup> Nom de l'association du quartier

<sup>15</sup> <http://www.etudiantsetdeveloppement.org/content/initiative-urbaine-maroc>

professionnalisée avec le temps pour donner naissance à un centre de langue de soutien scolaire et de communication. Le centre a enfin été créé en 2006 avec l'aide de la fondation Mohammed V qui a mis à disposition un centre de proximité.

Pour analyser le modèle d'affaires de cette entreprise sociale, nous reprenons les différentes composantes que nous avons présentées dans le cas de l'AMH :

*- Proposition de valeur*

Le concept de cette entreprise est assez simple. Il consiste à permettre à des enfants de bénéficier des cours de soutien scolaire, de langue et d'insertion afin de lutter contre l'exclusion et l'abandon scolaire, la violence au sein des écoles. Ce centre apparaît dans un contexte où le niveau de l'école devient de plus en plus inquiétant et l'éducation plus difficile, ce qui entraîne l'échec. C'est pour répondre à toutes ces problématiques au niveau éducationnel du quartier Hay Mohammadi que ce centre a vu le jour. Le centre accueille 800 à 1300 bénéficiaires. Son champ d'intervention se limite à deux axes à savoir : l'éducation, l'accompagnement parascolaire et la formation, orientation et insertion professionnelle.

*- Architecture de valeur*

Cette architecture s'observe à travers son partenariat et sa grande capacité d'organisation interne. Parmi les partenaires au niveau national, nous pouvons citer la fondation Mohammed V et les associations du quartier ainsi que plusieurs acteurs associatifs locaux (14 associations). Il y a aussi l'intervention du Ministère de l'éducation nationale qui prend en charge le paiement des professeurs assurant les cours d'alphabétisation et la mise en place du forum de métier pour l'orientation des élèves et l'intervention d'un partenaire technique espagnol.

*- Organisation interne*

L'organisation interne est assurée par un bureau administratif élu avec 6 salariés dont un superviseur, un gestionnaire, un comptable, un technicien de surface, un coordinateur, un responsable de soutien scolaire et enfin 34 professeurs vacataires payés à l'heure (des professeurs de soutien scolaire, de langue et d'informatique). Ces derniers entretiennent des relations socialement responsables et organisées, ce qui permet la pérennité du centre.

*- Les bénéficiaires*

Trois catégories de cibles bénéficient des cours du centre. Pour chaque classe, un quota de profil d'élèves est établi afin d'assurer un équilibre sur le plan financier. D'abord, il y a les élèves qui payent le plein tarif c'est-à-dire le ¼ du prix sur le marché. Ensuite, il y a des personnes qui bénéficient de réduction. C'est le cas par exemple des familles nombreuses. Et enfin,

les élèves dispensés de payer les frais sont issus de familles en situation précaire ou ayant de lourdes charges liées à des frais médicaux. Cependant, pour assurer la survie de la classe, il y a un quota prévu pour obtenir un équilibre entre ceux qui paient et ceux qui ne paient pas afin de couvrir les charges du centre. *« Notre souhait a toujours été que ceux qui paient soient plus nombreux que ceux qui ne paient pas mais pas à une grande échelle. A travers ce modèle qui réunit dans la même classe des élèves avec un rang social élevé et des démunis, nous avons découvert que nous assurons une solidarité transversale »* : déclare le président de l'association. Cependant, cette gratuité a une contrepartie car le centre exige la présence, le sérieux, l'engagement et l'assiduité de la part des élèves. Le principe est simple : la gratuité des cours aux familles les plus démunies sert d'appui pour éduquer leurs enfants afin qu'ils puissent réussir à l'école. Cette politique a été adoptée afin de lutter contre le commerce illégal des cours privés. Elle permet de rapprocher le soutien aux familles les plus démunies et de participer à l'amélioration des niveaux scolaires des enfants pour lutter contre l'abandon scolaire.

#### - Communication

La communication externe du centre se fait à travers le bouche à oreille qui est le meilleur moyen pour passer le message au sein du quartier Hay Mohammadi. Il existe aussi un site internet qui permet d'informer les adhérents et leurs parents des nouveautés, des activités parascolaires, de la conduite de leurs enfants et de l'état d'avancement de leur niveau scolaire.

#### - Modèle de revenu

La principale source de revenu provient du paiement des cours. Pour le collège, un pack de 3 matières (Math, physique et sciences) est offert à 250dh/mois tandis que sur le marché, une seule matière enseignée coûte 150 dirhams voire 500dh/2H pour des spécialités comme les mathématiques. Le prix des cours de soutien est abordable avec des facilités d'accès moyennant un prix qui représente le  $\frac{1}{4}$  du prix sur le marché. Aucune distribution de bénéfices n'est permise dans ce centre. L'excédent est réinvesti pour l'amélioration des conditions de travail du centre (matériels et fournitures consommables). A tout cela, il faudrait souligner l'engagement des enseignants qui jouent un rôle prépondérant dans la baisse des charges du centre. En effet, ils acceptent d'être rémunérés à un prix inférieur à celui du marché. Comme le souligne le Directeur de l'association, *« Il y a une différence entre le prix sur le marché et le prix que reçoivent les professeurs. Cette différence, nous la considérons comme une participation envers le centre, c'est un acte social et solidaire que nous valorisons »*. Il continue en disant, *« si nous essayons d'améliorer le gain du centre, c'est pour le profit du centre aussi, il y a une couverture*

*difficile des charges mais on y arrive* ». Le centre fonctionne à 100% de ses propres ressources. Il n'y a pas de cotisation de la part des membres de l'association et les ressources du centre sont assez suffisantes pour couvrir les charges du centre.

*-Rentabilité économique / impact social*

Le taux de réussite des élèves est de 100% dans une classe de 24 à 30 élèves. Le taux de fidélité des élèves est important. L'assiduité des élèves au cours de soutien influence leurs résultats positivement à l'école, ce qui leur redonne l'espoir de continuer. C'est dans ce sens que l'objectif du centre est atteint. Nous pouvons aussi citer la nette amélioration des conditions de vie des enseignants.

Au vu de tout ce qui précède, nous allons vous présenter le schéma qui résume le modèle d'affaires de ce centre de langues et communication.

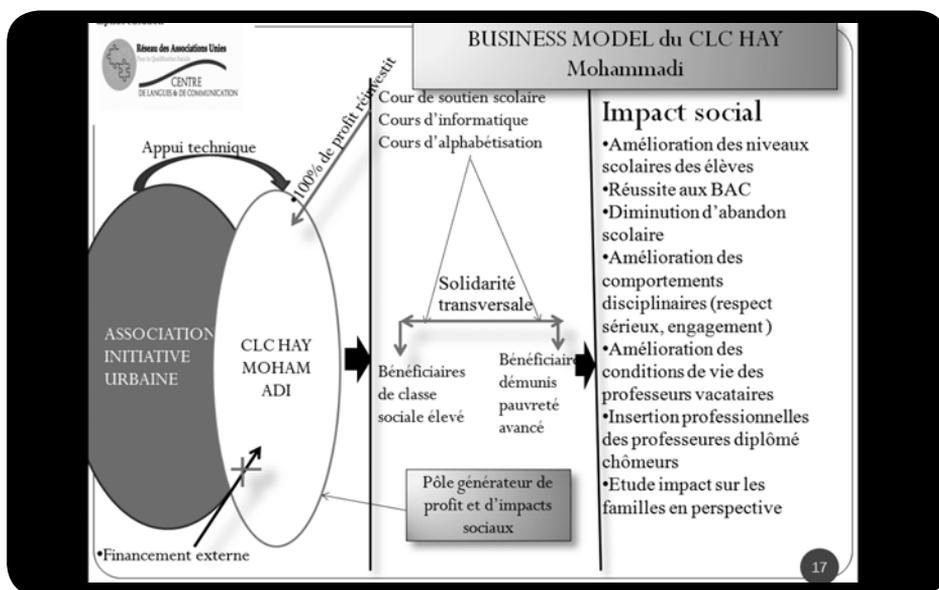


Figure 2 : Business model du Centre de Langue et Communication du quartier Hay Mohammadi

### 3.3 Cas de SkillsMotion

SkillsMotion est une entreprise sociale qui veut aider les jeunes à avoir plus de visibilité et résoudre la problématique de zéro année d'expérience. L'objectif de SkillsMotion est de faire ressortir les compétences du lauréat en l'aidant à créer sa propre personnalité. La vision à long terme est de faire de la plateforme un lieu de rencontre et de diversité entre les chercheurs d'emploi et les recruteurs. La fondatrice de SkillsMotion affirme que « l'entreprise sociale est comme un être humain qui a ses deux jambes sur la balance : s'il met tout son poids sur le côté social

*la balance ne sera pas équilibrée et la même situation sera observée quand le côté financier est privilégié. En un mot, l'entreprise sociale est une entreprise qui met comme priorité trois piliers à savoir : la valeur humaine, la conduite au changement (impact social) et le profit financier ». Elle continue en disant : « Il faudrait avant tout faire du profit à partir d'une action commerciale afin de créer un changement. Une entreprise sociale, ce n'est pas seulement celle qui est destinée aux personnes marginalisées mais à tout individu. En effet, toute personne doit être en mesure de bénéficier de ses services ».*

Pour cette entreprise, le modèle est en cours de validation car il est à son démarrage et ainsi se présentent les composantes de son business model :

*- Proposition de valeur*

Trois types de services sont offerts aux jeunes à savoir :

- Les services de la plateforme permettant de créer son profil SkillsMotion avec un CV web qui est développé et inspiré des normes internationales. L'inscription en ligne est gratuite.
- Un enregistrement d'une vidéo CV
- Des Workshop d'accompagnement : ce sont des services qui permettent d'apprendre plusieurs techniques de communication pour pouvoir mieux se présenter et convaincre le recruteur. La séance du workshop est à 230 dh.

Pour les sociétés, l'offre consiste en un abonnement qui leur permettra d'accéder à la base de données afin de visualiser les CV vidéo et de mettre en ligne les offres d'emplois.

*- Architecture de la valeur*

L'entreprise bénéficie de son propre financement interne soutenu par son seul financement externe qui est le prix Moroccan Social Enterprise Competition. En effet, c'est le prix dont cet entrepreneur a bénéficié afin de mettre en place son projet. D'autres sources de financement sont en cours de mobilisation. Cependant plusieurs partenaires de ce business model sont identifiés : il s'agit notamment du British Council, la World Bank et l'Université Mundiapolis.

*- Organisation interne / bénéficiaires et clients*

SkillsMotion est une micro-entreprise sociale. L'entrepreneure-fondatrice de l'entreprise, en même temps la gérante bénéficie d'une simple assistance en design des supports de communication, notamment les brochures. La conception et le développement de la plateforme sont sous-traités à une start-up. Il n'existe pas d'équipe interne à cause des contraintes budgétaires. Quant aux clients de l'entreprise, qui sont en même temps les bénéficiaires, ils sont répartis en deux groupes : d'une part il y a les sociétés qui constituent les employeurs et d'autre part les jeunes chercheurs d'emplois.

- *Communication*

Le démarrage de l'activité a été effectué en septembre 2015 et le principal canal de communication est le réseau interne et les réseaux sociaux. La priorité est donnée aux jeunes chercheurs d'emplois afin de créer une base de données. Ceci permettra aux recruteurs de visualiser les profils des candidats.

- *Modèle de revenu*

L'entreprise étant à son démarrage, les sources de revenu n'arrivent pas couvrir les charges de l'entreprise (local + fournitures consommables + frais administratifs + TVA). Par la suite, les profits qui seront réalisés vont être offerts comme des soft skills aux personnes en situation d'handicap et aux personnes marginalisées.

- *Rentabilité économique / impact social*

L'entreprise étant très jeune, ces indicateurs sont difficilement observables. Après avoir énoncé les différentes composantes du business model, voici un schéma récapitulatif de son modèle d'affaires :

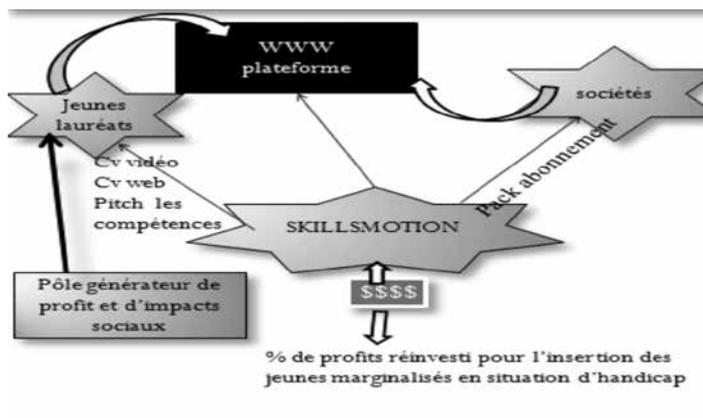


Figure 3: Business model de SkillsMotion

### 3.4 Cas de Maroc Taswiq

Maroc Taswiq est un organisme public sous tutelle du Ministère du commerce extérieur. Ancien office de commercialisation, il a été créé dans le but de promouvoir tous les produits agricoles à l'international.

Actuellement, Maroc Taswiq s'est positionné pour aider les petits producteurs et les coopératives à résoudre la problématique de commercialisation en exportant les produits agricoles et les produits du terroir. Les composantes de son modèle d'affaires se présentent comme suit :

*- Proposition de valeur*

Maroc Tawiq offre des services de valorisation et commercialisation des produits des coopératives. C'est dans ce sens qu'il a mis en place des enseignes de vente appelées « magasin solidaire et équitable ».

Cette offre permet de rompre avec toute intermédiation négative qui a un impact sur la valeur ajoutée des coopératives et petits producteurs afin que le produit arrive aux consommateurs avec un prix juste. Elle permet également aux coopératives d'être indépendantes et d'avoir un portefeuille de clients auprès duquel elle pourra commercialiser ses produits.

*- Architecture de la valeur*

En tant qu'établissement public, Maroc Taswiq n'achète pas les produits des coopératives ou des petits producteurs. En effet, toute coopérative intéressée par la commercialisation via Maroc Taswiq signe une convention avec des clauses bien définies du contrat. C'est une relation *gagnant-gagnant* car la coopérative fixe son prix juste avec sa marge bénéficiaire et le consommateur paie un prix juste pour la qualité d'un produit maîtrisé, salubre sans conséquence sur la santé et le bien-être. Maroc Taswiq a aussi des partenaires logistiques tels que la Compagnie de Transports au Maroc (CTM), la Poste du Maroc, Chronopost qui se chargent de la collecte des produits dans les milieux les plus reculés du territoire marocain. Il a aussi des partenaires de packaging.

*- Organisation interne*

Au niveau organisationnel, il existe deux plateformes E-commerce pour la commercialisation des produits au niveau national et international. L'administration est constituée de fonctionnaires de l'Etat et d'une équipe de vingt personnes pour 1000 coopératives qui se charge de la collecte et la commercialisation des produits des coopératives et des petits producteurs.

*- Communication et marketing*

La communication se fait à travers la participation au Salon, la constitution de catalogue et la participation à des événements au niveau régional. Il y a aussi des rencontres avec les organismes internationaux et les restaurateurs pour faire découvrir les produits.

Maroc Taswiq a adopté une deuxième stratégie de commercialisation qui consiste à regrouper certains produits tels que l'huile d'olive, l'argan, le miel, l'huile de cactus autour d'une unique marque appelée les coopératives de l'excellence. La Directrice adjointe a déclaré lors de l'entrevue que : « *pour l'huile d'argan, ce sont 50 coopératives qui ont signé un cahier de charges visant à faire le conditionnement avec un seul type d'emballage 'NOBEL'. Elles remplissent une charte c'est-à-dire le label, avec*

*l'agrément des normes de conditionnement afin de remonter le produit avec des standards internationaux* ». Cette stratégie est envisagée dans les perspectives d'avenir pour l'ensemble des produits car l'entité est en phase d'investissement. Cependant, cette dernière n'empêche pas la vente parallèlement des produits des coopératives avec leur propre marque et cela à travers les magasins solidaires et la plateforme de Maroc Taswiq.

**- Modèle de revenu**

Il n'existe aucun financement externe ni même de l'Etat. Le modèle développé n'est pas de dégager de profit exorbitant car ce dernier n'est pas distribué mais réinvesti pour développer les magasins.

Après la vente d'un produit, un versement est automatiquement effectué par Maroc Taswiq à la coopérative lorsque la vente de ses produits atteint un montant de 200 DH et cela sur la base des prix de vente qu'elle a auparavant elle-même fixé. Maroc Taswiq ajoute une petite marge sur les prix de vente fixés par les coopératives afin de couvrir toute la partie logistique.

**- Rentabilité économique / impact social**

Nous pouvons citer la diminution de l'intermédiation négative qui a un impact négatif sur les coopératives et leurs clients. Nous pouvons aussi énumérer la valorisation des produits de plus de 1000 coopératives et petits producteurs ainsi que l'amélioration des conditions de vie des signataires de la convention grâce à la commercialisation de leurs produits via Maroc Taswiq.

Au terme de tout ce qui précède, le modèle d'affaires de Maroc Taswiq se présente comme suit :



Figure 4: Business model de Maroc Taswiq

#### 4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans cette dernière partie, nous allons commenter les résultats issus des différentes études de cas. L'objectif est de faire ressortir les points communs, les différences, les points forts et faiblesses entre les différentes organisations étudiées. Pour cela, nous allons commenter le modèle d'affaires des entreprises suivant la grille d'analyse déjà élaborée.

Dans la littérature, Dees et Anderson (2006) ont effectué une classification des modèles économiques des organisations sociales qui vont du « *purement charitables* » au « *purement commerciales* » en passant par celles qui sont dites « *mixtes* ». Notre recherche nous a permis de conclure que les organisations sociales au Maroc sont plutôt mixtes parce qu'elles ne sont ni purement charitables, ni purement commerciales. Cette étude descriptive nous a permis aussi d'affirmer que l'entreprise sociale au Maroc adopte le modèle européen. La plus grande difficulté rencontrée tout au long de ce modeste travail, c'est la définition de ces organisations en tant qu'« entreprises sociales » de par leur statut juridique. A priori, quand nous observons l'activité de chacune de ces organisations ainsi que leurs impacts sociaux, nous pouvons les classer dans les entreprises sociales. Cependant, quand nous analysons leur statut juridique, il existe un certain flou que nous allons essayer de mettre en évidence.

A la lumière de ce qui précède, nous pouvons affirmer que l'Amicale Marocaine des Handicapés ou le centre de langue et de communication se sont basés sur des propositions de valeur et des modèles de revenus assez solides. Ils ont su répondre à un besoin important de la population notamment celui de la santé et de l'éducation. La stratégie de l'AMH est assez solide car sa proposition de valeur est assez convaincante pour attirer en permanence les bailleurs de fonds recherchant les projets à fort impact social et d'autre part sa cause défendue est d'une grande utilité sociale. Pour finir à travers le modèle de l'Amicale Marocaine des Handicapés et du centre de langue du quartier Hay Mohammadi, nous pouvons faire ressortir que la recherche de l'impact social constitue une priorité dans leur proposition de valeur.

Quant à Maroc Taswiq et SkillsMotion, nous observons une certaine similarité entre les deux modèles d'affaires. Ils utilisent les nouvelles technologies d'une part pour innover et d'autre part, ils ont mis en place un modèle d'affaires à deux bénéficiaires. Cependant une analyse approfondie fait ressortir des modèles d'affaires assez différents. En effet pour SkillsMotion, ces deux bénéficiaires constituent un moyen pour générer du profit tandis que chez Maroc Taswiq l'une des deux cibles est servie gratuitement et l'autre bénéficiaire, c'est-à-dire le client, constitue l'unique source de revenu de l'organisation.

En guise de récapitulation de cette discussion, nous pouvons rappeler que le paysage marocain des entreprises sociales se caractérise par la présence de coopératives, d'associations de développement, d'associations de microcrédit, d'entreprises privées et d'organismes publics. L'analyse du modèle d'affaires des

entreprises que nous avons choisies a révélé que ces entreprises ont la même vision à savoir l'amélioration des conditions de vie des citoyens. Pour cela, elles se sont rapprochées le plus de la population cible afin de mettre en place un modèle économique capable de changer la situation des populations. Chacun de ces quatre business models a sa particularité et ses propres caractéristiques ; néanmoins nous pouvons retracer une certaine similarité sur des points à savoir : la proximité, l'engagement des acteurs, la volonté de réinsertion, l'adaptation et en un mot le « changement pour un avenir meilleur ».

## CONCLUSION

En définitive, nous pouvons affirmer que la notion d'entreprise n'est pas moins complexe que celle du business model. Face au manque de consensus sur la définition de ces deux concepts, nous avons retenu à travers la littérature les éléments et critères nous permettant d'avancer dans notre travail. Par la suite, nous avons exploré le paysage marocain en termes d'entrepreneuriat social. Cependant, force est de constater qu'il existe une grande difficulté de définition de l'entreprise sociale dans le contexte marocain même si de nombreux points de convergence existent entre les différentes organisations étudiées. Il y a d'abord le fait que ces entreprises sociales constituent de nouvelles formes d'entités qui s'adaptent aux besoins de leurs cibles. Elles luttent dans la mise en place de leurs modèles d'affaires équilibrés indispensables à la pérennisation de leurs activités. Ces efforts de proximité, d'engagement, de persévérance pour trouver des solutions destinées à une population en situation précaire constituent les points forts des quatre organisations étudiées. Elles font preuve d'observation, de sérieux, d'ardeur, de créativité et surtout de flexibilité dans la mise en place de leur business model.

Sur la base des résultats de notre recherche, nous allons avancer notre vision de l'entreprise sociale. Nous pouvons considérer comme entreprise sociale « toute organisation qui met en place une activité de production de biens ou services destinée à résoudre les problèmes sociaux d'une population en situation précaire ou pas. L'activité doit être équilibrée par un modèle capable de générer un minimum de profit ou avoir un financement externe qui sera investi afin de permettre d'atteindre les objectifs de résolution de la problématique sociale ». Le nouveau cadre conceptuel de l'entreprise sociale axé sur le business model suppose à ce que le modèle d'affaires mis en place soit capable d'assurer cet équilibre entre la proposition de valeur qui générera un surplus réinvesti et l'impact social envisagé en vue de changer les conditions de vie des bénéficiaires.

Notre recherche comporte de nombreuses limites notamment la représentativité de notre échantillon et les autres limites d'interprétations de notre part. Cependant, nous estimons que notre recherche mérite d'être approfondie car en dépit des nombreuses failles que comporte ce travail, elle présente un grand intérêt pour la construction d'un cadre conceptuel d'entreprise sociale selon l'approche de la notion de business model.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bacq.S. et Janssen.F. (2008), « Définition de l'entrepreneuriat social : revue de la littérature selon les critères géographique et thématique », Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, .hec.ca/airepme.
- Boussaguet , S, Haddad,H (2013), « De la création de valeur à la création de sens : entreprendre autrement», *Entreprendre & Innover* 2013/1 (n° 17), p. 18-23.
- DEFOURNY J. (2012) “l’entreprise sociale : vers une mondialisation de l’économie sociale et solidaire” P.15
- DRAPERI, J-F (2009), *Economie sociale, Alternatives Economiques Hors-série pratique n°38 bis*, mars 2009, p. 65-66
- Jean Rédis (2007) « business model : notion polyphorme ou concept cigogne ? » ISTM-CCIP IRGO –Equipe Entrepreneuriat p.2-p.17-p.19
- Jutras-Marion, C. (2012), « Le modèle d'affaires, un outil au service du chercheur ? », Rapport de recherche, CRICIS, disponible en ligne : <https://chairerenemalo.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/21/2016/06/modele-d-affaires.pdf>.
- Laurice A. Leclair, M. Ndour (2014) « comprendre l'entreprise sociale par son business model, le cas des associations en France » colloque say p.9
- Marthe NYSSENS « Innovation sociale et entreprise sociale: quels dialogues possibles ? » une perspective européenne UCL /CIRTES.
- Osterwalder A. (2004) “The business model ontology, a proposition in a design science approach”.
- Ouakrat, A. (2015), « Le concept des modèles d'affaires : éléments de définition et l'état de l'art », HAL archives ouvertes, disponibles en ligne : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-01220288/document> .
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009), *Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 161-194
- Thierry V., Estèle J. « Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise » ATER IUT Montesquieu Bordeaux IV, Tech de Co p. 3
- <http://www.etudiantsetdeveloppement.org/content/initiative-urbaine-maroc>