



HAL
open science

**APPROCHE PAR “ LES MILIEUX SOCIALEMENT
INNOVATEURS ” : RÔLE DE L’ENTREPRENEURIAT
SOCIAL DANS LE DEVELOPPEMENT
TERRITORIAL. ETUDE COMPARATIVE ENTRE LE
MAROC ET LE VIETNAM**

Yen Kim Thi Le, Marie-Christine Longe Monnoyer

► **To cite this version:**

Yen Kim Thi Le, Marie-Christine Longe Monnoyer. APPROCHE PAR “ LES MILIEUX SOCIALEMENT INNOVATEURS ” : RÔLE DE L’ENTREPRENEURIAT SOCIAL DANS LE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL. ETUDE COMPARATIVE ENTRE LE MAROC ET LE VIETNAM. *Vie et Sciences de l’Entreprise*, 2019. hal-02540155

HAL Id: hal-02540155

<https://hal.science/hal-02540155>

Submitted on 10 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**APPROCHE PAR « LES MILIEUX SOCIALEMENT
INNOVATEURS » : RÔLE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL
DANS LE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL. ETUDE
COMPARATIVE ENTRE LE MAROC ET LE VIETNAM.**

Thi Kim Yen LE

Enseignante-chercheuse, Icam Toulouse
75 Avenue de Grande Bretagne
CS 97615, 31076 Toulouse Cedex 3
CERES UER3, Institut catholique de Toulouse
Yen.le-thi@icam.fr

Marie-Christine MONNOYER

Professeure émérite en sciences de gestion
Université de Toulouse 1 Capitole
CERES UER3, Institut catholique de Toulouse
Marie-christine.monnoyer@ict-toulouse.fr

Résumé :

Notre recherche montre le rôle de l'entrepreneuriat social dans la transformation des « territoires oubliés » en « milieux socialement innovateurs » comme une réponse à la lutte contre la pauvreté. La pauvreté (Sen, 1999) est la privation de la liberté de choisir et de mener une vie décente comme chacun l'entend. Pour y répondre, l'acquisition des capacités individuelles ne suffit pas. Il faut aussi augmenter les capacités collectives et passer par un développement territorial qui prend en compte à la fois les questions économique, sociale, environnementale, etc. Nous proposons un concept qui prolonge celui des « milieux innovateurs » (développé par le GREMI) et que nous appelons « les milieu socialement innovateurs ». Les entreprises sociales grâce à leur mission, leur modèle d'affaires et leur management, jouent le rôle de « catalyseur » pour rendre le développement des territoires non seulement plus innovant mais aussi plus inclusif. Notre étude comparative entre le Maroc et le Vietnam permet d'apporter les éclairages quant à la différence de ce rôle en fonction des spécificités de chaque pays.

Mots clés : entreprise sociale, milieu socialement innovateur, lutte contre la pauvreté, territoires oubliés, pays émergents.

INTRODUCTION

La dynamique économique des pays émergents a réduit l'extrême pauvreté mais s'accompagne d'un accroissement d'un certain nombre d'inégalités: entre hommes/femmes, générations, ville/campagne, etc. La relation croissance économique-inégalités peut prendre des trajectoires différentes et dépend fortement des politiques nationales (Porras, 2015). Dans certains pays, on peut constater de fortes inégalités urbaines/rurales qui sont souvent imbriquées avec des inégalités intra régionales. En parallèle, l'exode rural; a pour conséquence l'augmentation de la population vivant dans les bidonvilles en périphérie des grandes villes où les conditions de vie sont extrêmement précaires.

Dans cet article, nous nous intéressons à la redynamisation de ces « territoires oubliés » qui ne peuvent s'appuyer ni sur les mécanismes de marché et ni sur la politique de l'Etat. Nous mobilisons une approche locale et territoriale de lutte contre la pauvreté que nous appelons « les milieux socialement innovateurs » (Klein et Raufflet, 2014). Notre question de recherche se situe à l'interface entre l'entrepreneuriat social et le développement territorial : « Quel rôle l'entrepreneuriat social jouerait-il dans le développement des milieux socialement innovateurs ? ».

À partir d'une relecture du concept du « milieu innovateur » développé par le GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs), nous allons développer celui du « milieu socialement innovateur ». Nous chercherons à montrer les liens potentiels entre l'entrepreneuriat social et le développement de ces milieux et les rapprocherons ensuite d'observations de terrain réalisées sur différentes entreprises sociales au Maroc et au Vietnam.

1. DES « MILIEUX INNOVATEURS » AUX « MILIEUX SOCIALEMENT INNOVATEURS »

L'approche par les milieux innovateurs permet de comprendre la dynamique du développement économique d'un territoire. Mais permettrait-elle de prendre en compte d'autres réalités du terrain et de répondre à la problématique des « territoires oubliés » ?

1.1. De l'approche par les milieux innovateurs ...

Avec pour hypothèse de départ l'existence d'éléments invisibles au sein des territoires permettant d'expliquer leur trajectoire du développement (Aydalot, 1986), les membres du GREMI ont permis au « milieu innovateur » de devenir un corpus conceptuel stabilisé avec consensus autour de son

questionnement, des concepts clés et des méthodes de recherches (Crevoisier, 2001).

Un milieu innovateur est celui où l'ensemble des acteurs territorialisés (entreprises, institutions, organisations, etc.) exercent des interactions multilatérales et génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation (Aydalot, 1986). Pour Perrin (1992), il se distingue de son environnement par la constitution d'une culture qui façonne les finalités et les modalités de la coopération entre ses membres. Un milieu est « innovateur » lorsqu'il sait mobiliser des ressources constituées par le passé, les rendre adaptées aux nouvelles techniques et aux nouveaux marchés (Crevoisier, 2001).

Le milieu innovateur intègre trois volets complémentaires (Crevoisier, 2001). **Le volet technologique** considère l'innovation, fruit de l'interaction entre les ressources de l'entreprise et celles de l'environnement, comme source de différenciation d'un milieu. **Le volet organisationnel** met l'accent sur des mécanismes de coordination : au-delà des relations marchandes, il y a aussi les interdépendances non marchandes entre les acteurs. **Le volet** définit les capacités locales du développement comme des construits locaux spécifiques. Les réseaux d'innovation reposent avant tout sur des relations de proximité géographique mais aussi sur la proximité organisationnelle et cognitive (Tanguy et Uzunidis, 2016). Si **la proximité spatiale** désigne la réduction des distances (et du temps) qui séparent physiquement les acteurs économiques, **la proximité organisationnelle** est définie par l'appartenance à une même « communauté de destin » (même organisation, même réseau, etc.). Quant à **la proximité cognitive**, elle se situe au sein des communautés, des organisations, des réseaux et veut dire l'adhésion des acteurs aux mêmes algorithmes de pensée, aux mêmes conventions, traditions, croyances, etc.

1.2...Vers les milieux socialement innovateurs comme réponse à la problématique de lutte contre la pauvreté

Le développement des capacités locales constituerait une des réponses à la lutte contre la pauvreté (Klein et Raufflet, 2014). Les capacités, au sens développé par Sen (1999), donnent aux personnes la liberté de choisir et leur permettent de mener une vie décente, comme elles l'entendent : une personne pauvre serait privée de cette liberté de choix. Mais la lutte contre la pauvreté ne doit pas se limiter à l'acquisition des capacités de chaque acteur, elle doit, pour être efficiente, augmenter les capacités collectives à une échelle locale et puis globale.

Si la lutte contre la pauvreté peut passer par le développement territorial, sur quel modèle devrait-on s'appuyer ? L'approche néoclassique est réductrice car elle ne prend en compte que la rationalité économique. Les milieux innovateurs (ou d'autres modèles proches basés sur l'innovation et

l'apprentissage collectif¹) nous paraissent plus pertinents en reconnaissant le rôle explicite des institutions et des processus d'apprentissage collectif (Moulaert et Nussbaumer, 2014), **mais ils** limitent la dynamique institutionnelle à une action « instrumentale ». Pourtant, la prospérité économique ne va pas toujours avec la réduction de pauvreté et des inégalités. L'intégration du rôle de l'entrepreneuriat social nous paraît constituer dans les milieux innovateurs, une voie de recherche (voir l'encadrement 1).

Encadrement 1. Portrait type d'un milieu socialement innovateur (adapté selon Maillat, 1996)

- ❖ **Collectif d'acteurs** (économiques ou non, publics/privés/tiers secteur, etc.) se caractérisant par sa **cohérence** et sa **cohésion** pour un développement territorial sur tous les domaines (économique, social, environnemental, culturel, etc.).
- ❖ **Ressources marchandes/non marchandes** diversifiées (matérielles, humaines, financières, technologiques, relationnelles, naturelles, etc.).
- ❖ **Savoir-faire** (technique, commercial, organisationnel, social) garantissant une maîtrise **du processus productif au sens large** en permettant l'atteinte simultanée des différents objectifs du développement territorial.
- ❖ **Capital relationnel** favorisant la constitution de réseaux en tant que vecteurs de connaissance et de reconnaissance **économique, sociale mais aussi politique**.
- ❖ **Normes, règles, et valeurs** régissant le comportement et les relations des différents acteurs.
- ❖ **Régulation locale et transversale** permettant le dépassement des cloisons entre les différents secteurs, communautés, acteurs afin de développer la dimension globale du territoire.

2. L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DANS LE DEVELOPPEMENT DES « MILIEUX SOCIALEMENT INNOVATEURS ».

L'entrepreneuriat social a introduit de nouveaux acteurs dans l'économie sociale et solidaire, traditionnellement dominée par des coopératives, mutuelles, associations ou fondations. Il met en œuvre des innovations sociales à la frontière entre les entreprises classiques et les organisations à but non lucratif. Elles couvrent une catégorie large d'organisations regroupées dans trois courants (Defourny et Nyssens, 2011 ; Bacq et Janssen, 2011). **L'Ecole de l'Innovation Sociale** met l'accent sur le leadership de l'entrepreneur social. **L'Ecole des Ressources Marchandes** s'intéresse à la génération des revenus dans la conduite d'une mission sociale des organisations à but non lucratif (première version) ou de tous types

¹ D'autres modèles proches du milieu innovateur : district industriel, systèmes d'innovation, nouveaux espaces industriels, Spatial Clusters of Innovation, etc.

d'organisation (deuxième version), et cela dans une approche par le marché. **Le réseau EMES²** se focalise sur l'organisation de l'entreprise sociale en proposant un idéal type avec des caractéristiques principales réparties en trois sous-ensembles : économique, social et gouvernance.

Choi et Majumdar (2014) considèrent l'entrepreneuriat social comme un conglomérat de plusieurs sous-concepts (création de valeur sociale, entrepreneur social, organisation, orientation du marché, innovation sociale). La création de la valeur sociale doit être une condition *sine qua none* alors que d'autres dimensions peuvent occuper une place moins importante (Tableau 1).

Tableau 1. Continuum des sous-concepts d'entrepreneuriat social.

Typologie	Entreprise sans RSE	RSE classique	<i>Bop – valeur partagée</i>	Entreprise sociale	Autres entreprises sociales	ONG et autres organisations civiles	Organisations gouvernementales
Objectif	Economique	Economique	Valeur partagée ou mutuelle	Social	Social	Social	Intérêt public
Moyen	Mécanisme du marché	Mécanisme du marché ; réponse à la pression sociétale	Mécanisme du marché ; co-création de valeur avec les parties prenantes externes	Mécanisme du marché ; autofinancement ; avec ou pas de subvention	Mixte entre mécanisme du marché et subvention	Subvention	Budget

Source : Tableau réalisé par les auteures

Typologie 1. Entreprise sans responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : considère que la seule responsabilité est économique dans la mesure où elle respecte la loi, paie les impôts et crée de l'emploi.

Typologie 2. Entreprise avec RSE classique : Si l'objectif premier de l'entreprise reste la performance économique, elle agit dans le domaine de la RSE avec un sens des affaires éclairé.

² Réseau de Recherche Européen sur l'Economie Sociale et l'Entrepreneuriat Social

Typologie 3. Approche Bop-valeur partagée : propose de dépasser le dilemme éthique « entreprise-société » par une stratégie gagnante-gagnante et proactive. **Le modèle de « valeur partagée »** (Porter et Kramer, 2006, 2011) préconise « l'ensemble des politiques et pratiques opérationnelles qui améliorent en même temps la compétitivité de l'entreprise et les conditions socio-économiques de la communauté locale ». **L'approche BoP** (Prahalad et Hart, 2002) suggère qu'il existe de réelles opportunités économiques dans la population pauvre en bas de la pyramide.

Typologie 4. Entreprise sociale : L'objectif social devient prioritaire pour cette catégorie d'entreprise qui utilise des mécanismes de marché pour y répondre. Cette typologie rejoint la définition d'EMES et inclut à la fois des formes traditionnelles de l'économie sociale comme les coopératives ou encore des entreprises sociales créées sous le statut de société commerciale, comme cela est permis dans certaines législations nationales.

Typologie 5. Autres entreprises sociales : Il s'agit d'une catégorie d'entreprises sociales proche de l'Ecole des Ressources Marchandes dans sa première version : les organisations à but non lucratif qui cherchent de nouveaux financements via les activités marchandes pour financer leurs objectifs sociétaux.

Typologie 6. ONG et organisations gouvernementales : La dernière typologie recouvre les différentes organisations à but non lucratif qui financent leurs activités grâce aux subventions, à la philanthropie ou encore le budget de l'Etat.

L'entrepreneuriat social apporte des innovations sur plusieurs domaines pour relever les défis auxquels ni le secteur privé, ni l'Etat ne pouvaient donner de réponses satisfaisantes (Defourny, 2004) : nouveaux produits/services ou amélioration des produits/services existants, nouvelles méthodes d'organisation et/ou de production, nouveaux facteurs de production, nouveaux rapports au marché et nouvelles formes d'entreprise, etc. Ce potentiel permet de contribuer au développement local grâce à la mise en synergie d'activités marchandes et non marchandes, à la mobilisation du capital social pour encourager un développement endogène et attirer les ressources externes (Artis, Demoustier et Puissant, 2009).

Nous nous intéressons aux typologies d'entreprises sociales 4 et 5 et argumentons qu'elles ont l'avantage de comprendre la problématique des pauvres et seraient adaptées pour apporter des solutions « sur mesure » aux problèmes locaux.

3. ENTREPRENEURIAT SOCIAL DANS LE CONTEXTE DES PAYS EMERGENTS

Le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine, l'Afrique du Sud, les grandes puissances émergentes connues sous l'acronyme BRICS, ont réalisé des progrès économiques remarquables mais sont confrontés aujourd'hui aux limites de leur modèle économique. Une nouvelle vague de pays émergent **apparaît désormais comprenant** le Bangladesh, l'Éthiopie, le Nigeria, l'Indonésie, le Vietnam et le Mexique (Daziano L., 2014). Encore une fois, de nombreuses interrogations se posent sur l'avenir de ces nouvelles puissances économiques : Quelle durabilité ? Quel impact sur l'économie mondiale ? Quel impact sociétal ? Les statistiques tendent à montrer que cette recomposition des forces économiques a permis de réduire l'extrême pauvreté mais s'accompagne aussi d'un accroissement des inégalités dans ces pays où une grande partie de leur population peine à trouver dans l'organisation productive et commerciale existante la satisfaction de besoins fondamentaux³. Dans ce contexte, l'entrepreneuriat social est proposé comme une alternative au mécanisme de marché et aux politiques de l'Etat.

3.1. Entrepreneuriat social au Vietnam : un statut juridique récemment reconnu.

Si le Vietnam est dirigé depuis son indépendance par le Parti communiste, le pays a pris la voie de l'économie de marché dès la fin des années 80. Il est reconnu par plusieurs institutions internationales comme une puissance économique émergente mais les problèmes sociétaux auxquels il doit faire face sont nombreux : inégalités, pollution, exode rural, systèmes d'éducation et de santé obsolètes, etc.

A partir de 2010, on peut constater le réel développement des entreprises sociales vietnamiennes avec l'aide des structures d'appui⁴ qui apportent de réels soutiens (éducation, sensibilisation de l'opinion publique, création d'un écosystème des affaires, formations et assistance technique, etc.). Une étude réalisée en 2011⁵ a recensé environ 200 entreprises sociales et jusqu'à 25 600 organisations ayant des potentiels pour le devenir. Le développement de ces entreprises connaît plusieurs freins⁶ : problème de reconnaissance, manque de compétences managériales et commerciales, difficultés d'accès aux différents dispositifs de financement (prêts, subvention, capital-risque). La nouvelle loi du 26/11/2014 marque un grand changement en reconnaissant sous le statut

³ http://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2015/pdf/rapport_2015.pdf

⁴ Par exemple, le British Council (BC), le Center for Social Initiatives Promotion (CSIP)

⁵ CSIP, Spark & BC (2011), *Vietnam 2011 Social Enterprises Mapping Project*.

⁶ CSIP, BC & Spark (2012), *Social Enterprises in Vietnam : Concept, Context and Policies*

d'entreprise sociale « *les entreprises créées et enregistrées selon la loi sur les sociétés, ayant pour mission la résolution des problèmes sociétaux* ». Elles doivent réinvestir au moins 51% de leurs bénéfices dans la réalisation de la mission sociale.

3.2. Entrepreneuriat social au Maroc –un secteur naissant

Aujourd'hui, le Maroc est classé parmi les pays en voie de développement mais pourra devenir, au cours des prochaines décennies, le premier pays non producteur de pétrole de la région du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord à rejoindre le club des pays émergents⁷. Malgré les progrès économiques, le Maroc connaît aujourd'hui des défis majeurs concernant la pauvreté, les inégalités, la santé, l'éducation, l'infrastructure, etc. notamment dans les quartiers pauvres des zones urbaines/périurbaines et dans les milieux ruraux⁸.

Selon le premier rapport sur l'entrepreneuriat social au Maroc⁹, il s'agit d'un secteur naissant qui manque encore de visibilité. En absence d'un statut juridique spécifique, plusieurs entreprises de ce secteur viennent de l'économie sociale et solidaire (ESS). Le Maroc est un pays à fortes traditions agricole et artisanale où la culture de solidarité et de travail collectif constitue le principe fondateur de l'ESS qui a connu une nouvelle vague de développement grâce au lancement de l'Initiative nationale du développement humain (INDH) en 2005.

La coopérative est le modèle juridique le plus fréquemment adopté par les entreprises sociales et très soutenu par l'Etat. Ce statut est le seul qui permette la génération et la distribution de profit tout en ayant un objectif social reconnu. Il bénéficie d'un traitement fiscal spécial et a un bureau dédié, le Bureau de la Coopération pour le Développement, étroitement lié au ministère de l'Artisanat et de l'ESS. Une nouvelle loi a été votée en décembre 2014 avec une série de dispositions en vue de professionnaliser cette forme d'entrepreneuriat social.

Ce secteur se limite encore à un cercle restreint de personnes ayant une haute qualification et/ou en contact avec des organismes internationaux véhiculant de telles expériences. Les causes sociales les plus courantes sont l'éducation, la formation, le soutien aux femmes et l'insertion socio-professionnelle. L'artisanat est largement représenté en raison de la

⁷ <http://pubdocs.worldbank.org/en/591051494619800895/Morocco-CEM2017-summary-FRE.pdf>

⁸ <http://www.indh.ma/fr/activites-royales/discours-et-messages-royaux/discours-de-sa-majest%C3%A9-le-roi-mohammed-vi-que-dieu-l>

⁹ <https://www.britishcouncil.ma/programmes/societe/entrepreneuriat-social-innovation>

popularité des coopératives. Des obstacles rencontrés sont le manque de financement, de support technique et d'encadrement juridique mais aussi l'absence de culture d'entrepreneuriat ou encore la barrière linguistique. Les premières organisations de soutien ont émergé en 2012 dont le Centre marocain pour l'innovation et l'entrepreneuriat social (CISE) qui, avec son incubateur Dare Inc., a accompagné plusieurs projets.

Le Vietnam et le Maroc sont deux pays aux caractéristiques socio-politique-économiques très différents mais tous deux confrontés à de nombreux défis sociétaux et connaissent un développement récent de l'entrepreneuriat social. Ces entreprises permettraient-elles de contribuer au développement des territoires défavorables, en marge du développement économique de ces pays ?

4. CONTRIBUTION AU DEVELOPPEMENT DES « TERRITOIRES OUBLIES ». ETUDES DE CAS COMPARATIVES ENTRE LE MAROC ET LE VIETNAM.

Notre démarche qualitative et inductive a eu lieu entre septembre 2015 et mars 2018. Trois études de cas sur les entreprises sociales marocaines et vietnamiennes ont été réalisées à travers des entretiens semi-directifs et une analyse des sources d'informations secondaires (rapports de synthèse, presse, internet, etc.).

4.1. Zo', l'entreprise sociale vietnamienne qui veut faire renaître le papier traditionnel.

Le papier traditionnel du Vietnam *Do'* a eu dans le passé une grande notoriété grâce à ses qualités extraordinaires comme la longévité mais perd aujourd'hui de l'intérêt face à la concurrence des techniques modernes. Faire renaître ce métier est l'objectif ultime de Zo'. Sa fondatrice est une jeune femme au parcours atypique : après un MBA en France et une dizaine d'année dans le secteur social, elle a créé Zo' en 2013 tout en travaillant à mi-temps pour une ONG. Incubée par le CSIP (Center for Social Initiatives Promotion), l'entreprise a reçu de nombreux soutiens comme des formations, des aides techniques et financières ainsi que l'accès à des réseaux de partenaires potentiels. Pour atteindre son objectif, Zo' doit reconstruire toute la filière: d'un côté, convaincre les artisans à continuer la fabrication du papier qui constitue la matière première et de l'autre, créer un marché viable adapté à la taille de l'offre encore limitée.

A sa création, ZO' a choisi une structure administrative plate avec trois fonctions principales : design, marketing/vente et collecte de fonds. La direction générale et le financement étaient assurés par la fondatrice.

L'entreprise achetait du papier aux villageois, s'occupait du design et sous-traitait la fabrication. ZO' innove pour trouver des applications adaptées aux besoins modernes (carte postale, livre, carnet, calendrier, documents de communication, bijoux, etc.). Elle vendait ses produits directement *via* son site internet, sa salle d'exposition et de nombreuses expositions. ZO' accueillait des stagiaires venant de différents pays pour l'aider dans le design et le marketing. Les relations privilégiées avec le monde artistique lui a permis d'augmenter sa visibilité. Le statut juridique rendu possible par la loi du 26/11/2014 facilite la réalisation des commandes ou encore la réception des subventions. Elle fait de nouvelles embauches et de premiers contrats de distribution exclusive à l'étranger. La fondatrice, depuis 2016, peut y consacrer 100% de son temps.

La difficulté vient plutôt de la relation avec les artisans que ZO' considèrent comme ses premiers bénéficiaires et partenaires stratégiques. L'entreprise a dû changer plusieurs fois [de localisation](#) avant de trouver ses partenaires actuels. Le hameau de Suoi Co, situé dans une région montagneuse du Nord-Est, fait partie des « territoires oubliés » du Vietnam. La région est riche en ressources naturelles, couverte de forêt et regorge de sites touristiques naturels encore mal exploités. La fabrication du papier y est un savoir-faire ancestral et la région réunit des conditions idéales pour développer cette activité : l'eau et l'air purs, disponibilité des matières premières. La population n'arrive pourtant pas à vivre de ce métier et les jeunes ont quitté le village pour aller dans les grandes villes.

En 2006, le hameau a bénéficié d'un projet gouvernemental qui a apporté des expertises techniques mais pas ~~elles en matière~~ commerciales. Zo' a permis de combler ce manque par sa notoriété et ses compétences. Si l'entreprise continue à acheter du papier aux villageois, son périmètre d'action ne s'arrête pas là. Elle a utilisé sa notoriété et sa couverture médiatique pour le faire connaître au grand public : de nouveaux clients, partenaires commerciaux y ont ainsi venus. ZO' souhaite développer le potentiel touristique de la région et faire découvrir le métier aux jeunes générations. L'entreprise organise des séjours pédagogiques alliant à la fois l'éco-tourisme et l'apprentissage du métier. Une campagne de *crowdfunding* en 2016 a réuni une quarantaine contributeurs de différents pays. Les fonds collectés visaient à cultiver des zones de matières premières et à améliorer les conditions sanitaires du village afin de mieux recevoir les visiteurs. La démarche a reçu le soutien de nombreux volontaires.

ZO' a décidé récemment d'ouvrir son propre atelier de fabrication à Suoi Co. Celui-ci a été conçu comme lieu de recherche, de rencontre, de créativité mais aussi de transmission de savoir-faire aux jeunes générations. Elle souhaite ainsi non seulement maîtriser le processus de fabrication mais aussi valoriser ces savoir-faire, créer des emplois directs et tisser plus de liens avec

la population locale. Cette étape récente marque le renforcement de l'ancrage territorial de l'entreprise, ce qui est indispensable pour faire adhérer les acteurs locaux à son projet.

4.2. Ressourc'In, l'entreprise marocaine qui allie le développement durable à l'insertion professionnelle.

Casablanca, capitale économique du Maroc, est une des villes les plus densément peuplées au monde¹⁰, ce qui a pour conséquence le **développement de** la précarité dans les quartiers défavorisés mais aussi celui de la pollution et de l'insalubrité. Al Ikram, une association qui travaille depuis une vingtaine d'années auprès de la population pauvre, souhaite trouver une solution innovante pour remédier à ces deux problèmes, et a créé pour ce faire Ressourc'In en 2016.

Ressourc'In est une société commerciale (SARL). Elle reçoit le soutien de différents organismes (la fondation Drosos, l'entreprise Valyans Consulting et la préfecture de Ben M'sik). Son modèle d'affaires consiste à confectionner des objets de design et des accessoires de mode en recyclant des déchets, tout en favorisant l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation précaire. Elle ne se contente pas de recycler mais « up-cycle » les déchets, c'est-à-dire les transforme en objets de mode uniques, esthétiques et éthiques. Sa marque Koun¹¹ veut transmettre un message de retour vers soi-même et vers la simplicité. Sa chaîne de valeur comprend ~~à la fois~~ les activités d'une entreprise classique et y ajoute une mission sociale.

Financement : l'actionnaire unique, l'association Al Ikram, y reverse toutes les recettes venant de la commercialisation des produits : avec un budget initial de 4.7 MDH, l'entreprise souhaite faire un chiffre d'affaires de 3.2 MDH en 5 ans.

Gestion administrative : l'équipe est composée d'une gérante, d'un directeur administratif et financier, d'une assistance sociale, de trois responsables d'atelier, d'agents de valorisation, ainsi que de collecteurs. La gérante, ayant travaillé dans l'association Al Ikram, s'est beaucoup mobilisée pour la concrétisation de ce projet.

Approvisionnement : l'entreprise sensibilise le voisinage sur l'enjeu du tri des déchets et organise des récoltes dans les bureaux et chez les particuliers. Elle a noué des partenariats avec les entreprises et les écoles. Les déchets non transformables seront vendus aux professionnels du recyclage.

Formation et accompagnement : les bénéficiaires sont sélectionnés parmi les réseaux de l'association Al Ikram dans les quartiers défavorisés de

¹⁰ https://www.huffpostmaghreb.com/2017/05/29/casablanca-5e-ville-plus-densement-peuplee-monde_n_16865426.html

¹¹ En arabe veut dire « soi »

Ben M'sik et de Moulay Rachid. Deux formations techniques (design plastique et tissage) ont lieu en condition de production réelle et visent l'acquisition des compétences recherchées sur le marché. En participant aux différents ateliers créatifs, les bénéficiaires prennent part à l'élaboration des nouvelles collections de la marque. Pour une insertion durable, ils bénéficient aussi d'un programme de renforcement des « life skills » comme la confiance en soi, le savoir-être, l'esprit d'entrepreneuriat ainsi d'un accompagnement social et psychologique individuel. A l'issue de la formation, les jeunes peuvent choisir entre le salariat ou l'auto-entrepreneuriat.

Production : trois ateliers de production (mobiliier, mode, papeterie) puisent les ressources dans les déchets collectés pour confectionner les produits. L'entreprise travaille régulièrement avec les dessinateurs marocains et les experts internationaux dans la collecte et le recyclage des déchets.

Marketing et vente : l'entreprise maîtrise très bien l'e-marketing car elle communique beaucoup *via* sa page web et sa page Facebook avec de belles photos montrant l'aspect esthétique et original de ses collections. Les ventes se font en ligne, dans des concept-stores, lors des ventes privées, ou encore des expositions et des foires artisanales.

Ressourc'In a tissé de nombreux partenariats avec les artistes, les dessinateurs, les experts dans le recyclage et le design écologique. Elle est devenue membre de Precious Plastic Community, réseau mondial pour démocratiser le recyclage du plastique et a signé une convention avec la Fédération Marocaine de Plasturgie.

Selon les objectifs initiaux, l'entreprise souhaite former en quatre ans 80 personnes dont la moitié serait insérée dans ses ateliers de production et 30 dans des entreprises privées du secteur. Les 10 autres seront orientées vers l'auto-entrepreneuriat. Néanmoins, elle doit faire face à un certain nombre de difficultés. Ses bénéficiaires ont des niveaux scolaires très différents et tous une histoire familiale difficile, surtout pour les mères célibataires. Les abandons sont dus souvent au problème de garde d'enfants ou de sécurité sur le trajet domicile-entreprise. Il n'existe pas encore de statut juridique spécifique pour les entreprises sociales, donc absence d'avantages fiscaux ou d'emplois subventionnés. Parmi les 34 premiers bénéficiaires, 22 ont fini la formation dont 12 dans l'atelier de design plastique et 10 dans celui de tissage. Alors qu'au départ, la plupart étaient attirés par le salariat, la balance s'est finalement quasi inversée car beaucoup se sont lancés dans l'entrepreneuriat. Ceux qui travaillent dans l'entreprise bénéficient d'une couverture sociale et reçoivent un salaire mensuel de 2000 DH pour trois jours de travail par semaine.

4.3. Anou, la coopérative marocaine qui utilise la technologie pour construire une communauté d'artisans renforcée et créative.

Malgré une réputation et une longue tradition, l'artisanat marocain subit actuellement une crise structurelle face aux défis de la modernité. Dans la vallée d'Aït Bouguemez, une région rurale où l'activité principale est le tissage du tapis, les artisans n'ont pas d'autres moyens que de vendre aux intermédiaires qui les leur paient à des prix misérables. La vallée étant pauvre mais ayant accès à l'Internet, Dan, un occidental travaillant à l'époque comme bénévole dans un camp de secours, a eu l'idée de former les artisans aux plateformes de commerce en ligne. La réussite a été telle que cela a contribué au développement économique dans les villages. Mais comment faire profiter un plus grand nombre d'artisans de ce bienfait de la technologie ? En 2012, Dan a décidé de s'associer avec un artisan pour créer la coopérative Anou dont le nom signifie « puits d'eau », le point central de chaque village.

L'idée initiale est d'aider les artisans à avoir un revenu décent en les connectant directement au marché grâce à la création d'une plateforme d'e-commerce propriétaire. Dans un deuxième temps, l'objectif de l'entreprise est devenu la création d'une communauté d'artisans forte et créative. Il s'agit d'une vision à long terme, systémique et audacieuse qui met l'accent sur plusieurs valeurs clés telles que la transparence, la confiance, l'autonomie et l'engagement. L'entreprise est convaincue que face à la crise, la seule solution ne peut venir que des artisans eux-mêmes. En juin 2015, Anou est ainsi devenu la première coopérative nationale du Maroc.

Pour devenir membre d'Anou, l'artisan doit vendre uniquement ce qu'il produit et respecter les critères de transparence dans la gouvernance de son entreprise. Une fois accepté, il sera contacté par les artisans leaders pour être formé à la plateforme et à la photographie. L'étape suivante sera l'ouverture d'un compte où il pourra poster ses photos et recevoir l'avis des clients sur la qualité des photos, des produits et le respect des délais, etc. Le système de méritocratie fait qu'il pourra devenir à son tour leader s'il obtient de bonne performance.

Anou est en train de devenir une plateforme gérée à part entière par les artisans. Le premier gérant-artisan était le co-fondateur mais pour assurer la pérennité de la communauté, Anou a choisi le système de leadership tournant où chaque artisan leader va diriger la coopérative pendant deux mois avant de laisser la place aux autres. Ils seront ainsi tous capables de manager tous les aspects de l'entreprise et de prendre le relai dès qu'il y a la demande. En plus, chaque artisan leader possède un siège dans le conseil d'administration et a une voix qui compte dans les décisions importantes.

La chaîne de valeur de l'entreprise est conçue pour permettre le juste équilibre entre soutenir et laisser les artisans apprendre par eux-mêmes à partir de leurs expériences.

Développement technologique : la plateforme propriétaire est simple, fonctionnelle et adaptée aux artisans qui sont souvent analphabètes et non habitués aux nouvelles technologies.

Formation : la formation a lieu dans l'atelier de l'artisan pour garantir l'authenticité du travail et s'adapter aux difficultés locales. L'objectif est à la fois la maîtrise des compétences techniques mais aussi le partage d'une vision commune avec Anou.

Gestion des commandes : quand un produit est vendu, un SMS est envoyé à tous les artisans ayant participé à sa fabrication, ce qui permet d'instaurer la transparence entre toutes les parties prenantes. Les clients peuvent commander en grande quantité des produits déjà vendus/proposés sur la plateforme avec possibilité de modifier certains éléments. Un tel système permet aux artisans de préserver la créativité tout en étant au courant des tendances actuelles du marché.

Communication : plusieurs outils de communication modernes ont été mobilisés (site internet, blog, Facebook, Instagram, etc.). Si au début, ils sont gérés par le fondateur, Anou aide les artisans leaders à mieux les maîtriser pour les alimenter directement sur la vie de la communauté au travail. En plus, une newsletter a été créée par et pour les artisans afin de les informer sur des activités et des opportunités dans la communauté.

Logistique : les artisans habitent souvent dans des endroits éloignés où les conditions climatiques et les infrastructures ne sont pas favorables. Pour réduire les problèmes liés aux livraisons, les colis sont centralisés dans le siège, ouverts pour le contrôle de qualité avant d'être pris en charge par le transporteur.

Gestion financière : 83% des ventes sont versées directement aux artisans, le reste allant au budget d'Anou pour payer les dépenses opérationnelles. Pour renforcer la transparence, Anou a décidé de publier ses dépenses en ligne en temps direct.

Grâce au réseau de partenaires d'Anou, les artisans peuvent bénéficier des soutiens techniques, managériaux et artistiques tels que le tutorat par les leaders du monde des affaires, le programme « Design Explore » du British Council pour développer la créativité des artisans ou encore le partenariat officiel avec le Ministère de l'Artisanat et de l'ESS Marocain. Des initiatives avec les agences de tourisme éco-responsable ont été mises en œuvre pour toucher de plus près les clients potentiels. Anou souhaite aussi raviver les chaînes d'approvisionnement en matières premières naturelles de qualité. L'entreprise a ainsi créé Atlas Wool Supply Co., la filiale spécialisée dans la production de la laine. Elle est devenue un partenaire stratégique de Stitch, une coopérative qui fabrique de la fibre de bambou, matière utilisée par plusieurs artisans pour faire du sabra, une catégorie de soie végétale.

En visant un objectif à long terme, Anou doit faire face à court terme à plusieurs challenges. Cela peut venir du cadre juridique obsolète qui ne permet pas encore aux coopératives d'exporter leurs produits par la voie officielle. Le faible niveau d'éducation, le manque de confiance et d'esprit d'entrepreneuriat, la place de la femme dans la société constituent aussi des freins. D'autres difficultés peuvent être la situation géographique éloignée, l'infrastructure pauvre, le système d'éducation en ruine, la corruption. Autant de problèmes systémiques qui demandent de vraies solutions. Anou en est conscient et milite auprès des organismes gouvernementaux pour accélérer le changement.

5. CONTRIBUTION DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DANS LES MILIEUX SOCIALEMENT INNOVATEURS. ENTRE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL SPECIFIQUE ET OUVERTURE.

Dans une approche qualitative et inductive, à partir de ces différentes études de cas, nous mettrons en lien la contribution de l'entrepreneuriat social et le portrait type des milieux socialement innovateurs précisé dans l'encadrement 1.

5.1. L'entrepreneuriat social – concept « socialement encadré » ayant un attachement fort au territoire.

Même s'il y a consensus sur la mission de l'entreprise sociale, sa définition et ses pratiques varient considérablement en fonction du contexte dans lequel l'entreprise travaille. Nos études de cas apportent des illustrations traitant des contextes et des problématiques très différents.

Ce concept n'est pas perçu de la même manière et reçoit des soutiens différents dans les deux pays. Le Vietnam est l'un des seuls pays émergents à avoir une économie de marché tout en restant sous le régime communiste. Même si le pays est très ouvert aux nouvelles opportunités économiques, certaines libertés sont restreintes. Il en est de même pour le secteur de l'ESS où l'implication des organismes gouvernementaux est très présente. La nouvelle loi du 2014 est perçue à la fois comme une reconnaissance mais aussi comme un encadrement d'un secteur nouveau qui traite des sujets assez sensibles. Les problèmes sociétaux auxquels le pays doit faire face sont liés étroitement à un développement économique rapide, priorité du gouvernement et du parti : inégalités, pollution, exode rural, systèmes d'éducation et de santé obsolètes, etc.

À la différence du Vietnam, le Maroc est une monarchie constitutionnelle où l'islam est la religion d'Etat qui garantit à tous, le libre exercice des cultes.

Pays en voie de développement, il a connu un développement économique récent et de nombreux problèmes sociétaux : pauvreté, inégalités, santé, éducation, infrastructure, etc. notamment dans les quartiers pauvres des zones urbaines/périurbaines et dans les milieux ruraux. La place de la femme dans la société est aussi un défi majeur. Le tiers secteur se développe très bien au Maroc comme un héritage culturel et un choix politique, surtout après le lancement de l'INDH (en 2005) par le roi Mohammed VI. La popularité de la coopérative et l'absence d'un statut juridique dédié à l'entrepreneuriat social peuvent représenter un risque : si les causes sociales défendues par l'entrepreneuriat social sont souvent larges, l'objectif des coopératives se limite souvent à ses membres et ne veut pas toujours dire « social ».

Les différentes entreprises étudiées ont puisé dans ces réalités leur propre cause sociétale ainsi que leur mode d'action, leurs ressources et compétences (R&C), leurs réseaux, etc. Dans le cas de Zo', l'entreprise a été créée à partir de l'initiative individuelle d'une jeune vietnamienne très attachée aux valeurs culturelles du pays. Le statut adopté est une société commerciale (SARL) telle qu'elle est définie dans la loi sur l'entrepreneuriat social. Resour'In est une entreprise sociale qui allie le développement durable à la question de l'insertion socio-professionnelle. Elle est née des observations d'une association qui travaille depuis longtemps auprès de la population pauvre dans la capitale économique du Maroc et constitue une des premières entreprises sociales d'insertion du Maroc. Anou, quant à elle, est une coopérative nationale, issue de l'initiative individuelle d'un bénévole étranger qui a observé le problème des artisans et le potentiel des nouvelles technologies numériques. L'idée n'est pas de les aider individuellement mais de fédérer la communauté d'artisan autour d'un objectif commun. Malgré les divergences, ces entreprises sociales représentent toutes un subtil mélange entre le mécanisme du marché et l'orientation sociale, source d'innovation sociale qui leur permet d'être actrices d'un développement territorial plus innovant et plus équilibré.

5.2. Entreprise sociale – le subtil mélange entre le mécanisme du marché et l'orientation sociale.

Les trois exemples étudiés démontrent la tension à laquelle les entreprises sociales doivent faire face. D'un côté, comme les entreprises classiques, les entreprises sociales doivent assumer leur autonomie financière, travailler avec les fournisseurs, convaincre les clients et faire face à la menace concurrentielle. En fonction des législations nationales, elles peuvent bénéficier ou non d'avantages fiscaux ou de subventions mais le principe de base reste la concurrence loyale sur le marché. De l'autre côté, leur objectif

n'est pas la rentabilité pour les actionnaires mais traite des causes sociétales observées sur le terrain avec une vision systémique et à long terme.

Cette tension n'est pas facile à gérer : suivre les objectifs à long terme peut causer des difficultés à court terme, les contraintes économiques peuvent aussi empêcher l'atteinte des objectifs sociaux. En plus, ces formes d'entrepreneuriat sont nouvelles, mal connues du public et n'ont pas de cadre juridique favorable. Des difficultés systémiques qui demandent des solutions globales, d'autant plus que leurs domaines d'action se trouvent dans des zones économiquement **faibles** : comment transformer ces challenges en opportunités économiques et créer un cercle vertueux ? D'où le rôle important de l'innovation sociale (technologique, commerciale, organisationnelle, etc.) dans chaque élément, chaque étape de la chaîne de valeur de l'entreprise :

- Stratégie à long terme capable de faire face aux contraintes opérationnelles, avec des valeurs basées sur la transparence, la solidarité, l'équité, l'altruisme, l'engagement, l'autonomie, la confiance, le respect, etc.
- Renouvellement ou création de la chaîne de valeur et/ou de la filière afin de compléter des chaînons manquants dans une approche de marché.
- Management innovant favorisant la participation de tous, la démocratie, l'autonomie, etc. à la différence de celui axé sur l'intérêt des actionnaires.
- R&C diversifiées à la fois marchandes et non marchandes. On remarque dans chaque exemple le rôle de l'entrepreneur social comme acteur clé avec des compétences, de la vision, de l'altruisme. Dans le cas de Ressourc'In, une association est à l'origine de l'initiative mais la gérante représente une image emblématique pour ce projet. La capacité de prise de recul, d'apprendre sur les expériences, d'apprendre collectivement est aussi un autre point fort de l'entrepreneuriat social.

5.3. Contribution de l'entrepreneuriat social au développement territorial au regard du portrait type des milieux socialement innovateurs.

Concrètement, les trois entreprises ont apporté des changements positifs dans les territoires où elles travaillent. Zo', en recréant progressivement la filière du papier traditionnel, est venue s'enraciner dans un territoire pauvre et amorce une nouvelle dynamique du développement territorial dans le sens d'un milieu socialement innovateur. Elle a une vision globale qui s'inscrit dans une démarche durable à long terme. Ses ressources et compétences apportent de vraies complémentarités à celles existantes localement. Cela a permis de faire connaître le métier, de motiver les villageois, d'améliorer leur condition de vie, de développer des activités connexes qui respectent la

culture et l'environnement local. Grâce à Ressourc'In, les jeunes retrouvent la confiance en soi, sont formés aux compétences recherchées sur le marché et ont une intégration socio-professionnelle progressive. Elle crée ainsi des emplois en améliorant la gestion locale des déchets et grâce à son travail de sensibilisation, elle contribue à la revitalisation des quartiers délaissés. La contribution d'Anou est de permettre aux artisans de gagner décemment leur vie, d'avoir des compétences nouvelles, de développer la créativité, d'être capables de gérer et capter de la valeur sur l'ensemble de la chaîne de valeur au lieu d'être un simple « sous-traitant ». L'enrichissement de ces artisans crée de l'emploi, redynamise l'économie de la région. Dans les villages où les coopératives travaillent avec Anou, les villageois trouvent du travail et gagnent plus d'argent, l'activité des bureaux de poste augmente avec à la clé de meilleurs services et des nouvelles embauches. Un cercle vertueux est instauré.

Nous avons défini le milieu socialement innovateur comme un milieu où « *le processus collectif d'apprentissage et d'innovation (dans le sens large incluant les innovations technologique, organisationnelle, sociale, etc.) de l'ensemble des acteurs économiques et non économiques, ancrés sur un territoire, interagissent et génèrent des externalités spécifiques permettant un développement territorial équilibre sur plusieurs domaines : économique, social, environnemental, culturel, etc.* ». Nous détaillerons ci-après notre analyse en nous basant sur le portrait type d'un milieu socialement innovateur (voir l'encadrement 1).

- **Collectif d'acteurs se caractérisant par sa cohérence et sa cohésion dans l'objectif d'un développement territorial équilibre sur tous les domaines.**

Ces projets fédèrent un collectif d'acteurs qui partagent la même vision dans l'objectif d'un développement territorial équilibre. Cela est rendu possible par la cohérence dans le long terme entre le discours, les valeurs véhiculées et les pratiques de l'entreprise sur toute la chaîne de valeur mais aussi des activités de sensibilisation, d'éducation, de formation, de communication etc. Les acteurs peuvent être internes au projet (créateur, salariés, bénéficiaires membres) mais aussi externes au projet (client, bénéficiaire non membres, villageois, partenaires commerciaux/sociaux). Ils peuvent également être internes à un territoire ou venant de l'extérieur. Ce *va et vient* entre interne et externe permet la diversité des acteurs mais engendre aussi des divergences d'intérêt et de points de vue.

- **Des ressources marchandes et non marchandes aussi nombreuses que diverses.**

Des savoir-faire garantissant une maîtrise du processus productif au sens large en permettant l'atteinte simultanée les différents objectifs du développement territorial.

La rencontre des (R&C) diversifiées et complémentaires de différents acteurs internes/externes, marchandes/non marchandes, naturelles/artificielles, individuelle/collectives, etc. a rendu possible un apprentissage mutuel, cumulatif et collectif qui renouvellent celles du passé, les rendant adaptées au contexte actuel. Les artisans de Zo' ont vu leurs R&C renforcées, valorisées et complétées par celles de l'entreprise. Dans le cas d'Anou, il s'agit aussi d'un apprentissage collectif et par expérience rendu possible par les échanges mutuelles entre les artisans mais aussi entre eux et le marché. Ressourc'In transforme les points faibles d'un territoire en opportunités économiques : les déchets deviennent une ressource valorisante, les jeunes en difficulté deviennent de la main d'œuvre qualifiée.

On peut constater dans nos différents exemples que l'innovation sociale est présente partout (produit, service, stratégie, management, organisation, communication) et que les nouvelles technologies numériques y jouent un rôle important en particulier dans le cas d'Anou comme outil pour maximiser les impacts en connectant un grand nombre d'artisans. Les entreprises utilisent l'innovation sociale dans un continuum entre faire à la place, co-construire et renforcement de l'autonomie des artisans pour qu'ils fassent seuls. Le choix de la modalité dépend des étapes, des contextes et souvent les entreprises sont dans une approche mixte.

- **Du capital relationnel favorisant la constitution de réseaux en tant que vecteurs de connaissance et de reconnaissance à la fois économique, sociale mais aussi politique.**

Les entreprises sociales constituent les plateformes centrales où sont tissés plusieurs réseaux connectant les acteurs internes/externes au projet, internes/externes au territoire que l'on peut considérer comme la communauté qui gravite autour d'une mission commune. Cette communauté est à son tour intégrée dans un écosystème d'affaires plus large incluant des organismes publics et privés, nationaux et internationaux. Ce capital relationnel est de plus en plus valorisé et constitue un facteur décisif pour un changement global sur tous les niveaux (économique, social, politique). Par exemple, Anou se mobilise auprès du Ministère Marocain de l'Artisanat et de l'ESS pour que le cadre juridique soit modifié et adapté aux besoins des artisans. Sa vision est de faire face aux problèmes systémiques de la société pour obtenir des changements systémiques.

- **Des normes, règles, et valeurs régissant le comportement et les relations des différents acteurs.**

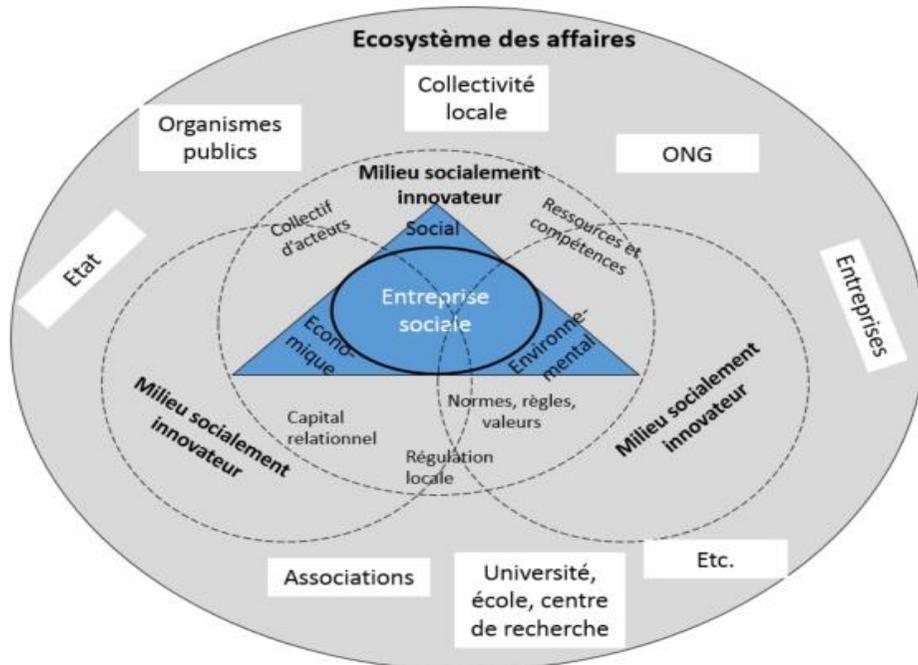
Ces entreprises partagent leur nouvelle vision, leurs valeurs, leurs normes de travail à travers la construction d'un réseau et la mobilisation de la communauté. Le partage des valeurs, le respect de l'identité culturelle et la fierté régionale peuvent renforcer le sentiment d'attachement à un territoire donné et facilitent en même temps le processus d'ancrage territorial des acteurs externes. Les entreprises sont aussi souvent dans une démarche d'adaptation et de co-construction des normes, règles et valeurs par et pour la communauté. Nous pouvons citer l'exemple d'Anou et sa démarche pour instaurer la transparence comme norme dans sa communauté.

- **Une régulation locale et transversale permettant le dépassement des cloisons entre les différents secteurs, communautés, acteurs afin de développer la dimension globale du territoire.**

Il semble qu'un élément supplémentaire soit indispensable pour accélérer l'ancrage territorial et la cohésion du territoire. Une gouvernance efficace et une médiation institutionnelle active permettraient de valoriser la dimension globale du territoire avec la diversité de ses composantes. Cela est nécessaire pour dépasser des freins sectoriels et communautaires, pour construire une approche plus globale des représentations et des modes d'action, solidariser les populations et les organisations du territoire, et consolider ainsi une identité territoriale forte (Artis, Demoustier, Puissant, 2009). D'ailleurs, les entreprises sociales en sont conscientes et ne manquent pas d'occasion pour faire du lobbying auprès des autorités publiques pour en faire un changement.

Les problèmes traités et les solutions proposées par les entreprises sont très liés à un développement territorial mais la vision et l'approche choisie par chacune peuvent permettre à ses impacts de dépasser la frontière d'un territoire donné. Par exemple, Zo' veut faire renaître le métier du papier et n'a pas d'idée préétablie sur un endroit spécifique. Même si aujourd'hui elle travaille avec le village Suoi Co, en recréant toute une filière entière, son impact dépasse la frontière du village et l'entreprise est prête à investir dans d'autres territoires. Dans le cas d'Anou, l'objectif est de fédérer la communauté d'artisans marocains autour d'une vision commune. Les activités artisanales sont très ancrées dans un territoire donné et dans le passé, plusieurs grandes villes marocaines (Fez, Meknès) ont été construites grâce au développement des communautés d'artisans. Aujourd'hui, ils ne travaillent pas en réseaux et leur potentiel de développement en est affecté, et dominé par les revendeurs intermédiaires. Construire cette communauté, c'est

contribuer au développement de plusieurs territoires en les connectant ensemble. La communauté est aussi dans un écosystème plus large incluant des autres acteurs (publics, privés, locaux, étrangers, etc.). La préoccupation permanente des entreprises sociales est d'augmenter leurs impacts et on peut constater que les nouvelles technologies numériques y peuvent jouer un rôle



clé. Il y a ici une logique entre le développement spécifique d'un territoire et l'ouverture vers l'extérieur (d'autres acteurs, territoires, etc.). Le travail des entreprises sociales fait que la frontière des territoires est à la fois spécifique pour distinguer ce qui est dedans du dehors et malléable, permettant une flexibilité et une montée en échelle des impacts sociétaux.

Schéma 1. Entrepreneuriat social et milieux socialement innovateurs. Entre développement spécifique à un territoire et ouverture vers l'extérieur.

Nous proposons de résumer nos conclusions dans le schéma 1. L'entreprise sociale est présentée au centre avec une mission à la fois économique, sociale et environnementale. Elle contribue au développement du milieu socialement innovateur à travers : la construction d'un collectif d'acteurs cohérent, la combinaison des R&C diverses et complémentaires, l'application des normes, règles et valeurs, la constitution du capital relationnel et la mobilisation pour une régulation locale. Le cercle pointillé

montre que si ce développement territorial est spécifique, il n'est pas fermé mais connecté à d'autres milieux socialement innovateurs, constituant ainsi une communauté partageant une visée commune. Enfin, ce réseau est intégré dans un écosystème des affaires plus large. L'apport de l'entreprise sociale rend le développement des milieux socialement innovateurs à la fois spécifique à un territoire et ouvert vers le monde d'extérieur.

CONCLUSION

Notre recherche met en lien deux concepts très différents : l'un venant des sciences de gestion – l'entrepreneuriat social et l'autre venant du développement territorial – le milieu socialement innovateur. Notre approche qualitative et inductive se limite à trois études de cas mais présente des exemples très différents dans les contextes socio-économique-politique de deux pays : un émergent – le Vietnam et un en voie de développement – le Maroc. Notre premier constat est qu'il s'agit d'un concept « socialement encastré », donc qu'il n'y a pas de solutions, ni de modèles généralisés pour tous.

Face aux échecs de l'Etat et des formes traditionnelles du marché, les entreprises sociales sont porteuses d'innovations sociales et leurs contributions au développement des milieux socialement innovateurs sont rendues possibles grâce à leurs missions, valeurs, stratégie, management, R&C, chaîne de valeur, réseaux de partenariat qui constituent un mélange subtil entre le marché et le social. Si les grandes entreprises ont du mal à pérenniser leurs initiatives de types Bop-Valeur Partagée, notre analyse souligne plutôt l'efficacité de l'approche « *bottom-up* » des petites entreprises locales qui ont l'avantage de bien comprendre les problèmes locaux.

Notre analyse montre aussi qu'avec l'apport de l'entrepreneuriat social, le développement des milieux socialement innovateurs n'est pas statique, fermé mais est à la fois spécifique et ouvert à l'extérieur et aux changements.

Dans nos futures recherches, nous souhaitons creuser la problématique du point de vue des réseaux d'entrepreneuriat social et la contribution au développement d'un territoire donné. La question d'une gouvernance (locale, nationale) efficace est aussi intéressante dans la mesure où les initiatives des entreprises sociales, dans notre contexte, sont souvent volontaires et individuelles et donc manquent de coordination avec d'autres initiatives. Le rôle des nouvelles technologies numériques dans le renforcement des impacts des entreprises sociales constitue aussi une question de recherche intéressante.

Bibliographie

- Artis A et al. (2009), "Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées.", *Revue internationale de l'économie sociale*, 314 (2009): 18–31. DOI : 10.7202/1020962ar
- Aydalot P., (1986), *Milieus innovateurs en Europe*, Paris, Gremi
- Bacq S. & Janssen F. (2011), « The multiple faces of social entrepreneurship : A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria », *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 :5-6, p. 373-403
- Choi N. & Majumdar S. (2014), « Social entrepreneurship as an essentially contested concept : Opening a new avenue for systemic future search », *Journal of Business Venturing*, 29 (2014), p. 363-376
- Crevoisier O. (2001), « L'approche par les milieux innovateurs : Etat des lieux et perspectives », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, 2001/1 février, p. 153-165
- Daziano L. (2014), *Les pays émergents. Approche géoéconomique*, Edition Armand Colin, 224 pages.
- Defourny J. & Nyssens M. (2011), « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 319, p. 18-35
- Defourny J. (2004), « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Revue Reflets et Perspective de la Vie Economique*, 2004/3, p. 9-23
- Dembek K., Singh P., Bhakoo V. (2015), « Literature Review of Shared Value : A Theoretical Concept or a Management Buzzword ? », *Journal of Business Ethics*, Feb 2015, 1-37, DOI: 10.1007/s10551-015-2554-z.
- Gironde C. et Tessier O (2015), « Viêt Nam : les « nouveaux territoires » d'une modernisation inégalitaire », *Hérodote*, 2015/2 (n°157), p. 161-183
- Kayser O. & Budinich V. (2016), *Changer d'échelle : L'entreprise au service de l'action sociale*, Paris, Rue de l'Echiquier, 367 pages
- Klein J.L. et Raufflet E. (2014), « La lutte contre la pauvreté : modèles d'action locale », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 50 | 2014, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2407>
- Le T. (2011), *La mondialisation et les stratégies des leaders pharmaceutiques mondiaux face à la question des maladies tropicales négligées*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1 Capitole., 360 pages
- Maillat D. (1996), « Du district industriel au milieu innovateur : contribution à une analyse des organisations productives territorialisée », Working Papers, n° 9601, IRER, Université de Neuchâtel
- Moulaert F. et Nussbaumer J. (2014), « Pour repenser l'innovation : vers un système régional d'innovation sociale », in Juan-Luis Klein et al., *L'innovation sociale*, ERES « Sociologie économique », 2014, p. 81-114

- Perrin J.C. (1992), « Pour une révision de la science régionale. L'approche par les milieux », *Revue canadienne des sciences régionales*, XV/2 (Summer/été 1992), p. 155-197
- Porras L. (2015), « Croissance, inégalités et pauvreté au sein des pays émergents : le cas des BRICS », *Revue de la régulation*, 18/2^{ème} semestre/Autumn 2015
- Porter M., Kramer M. (2006), “Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility”, *Harvard Business Review*, 84(12), p. 78-92
- Porter M., Kramer M. (2011), “Creating shared value”, *Harvard Business Review*, January-February, p. 62-77
- Prahalad C.K., Hammond A., 2002, “Serving the world’s poor, profitably”, *Harvard Business Review*, 80(9), p. 48-57.
- Simon H. (1955), « A behavioral model of rational choice », Vol. 69, N°1. (Feb., 1955), p. 99-118
- Tanguy C., Uzunidis D. (2016), « Milieu innovateur et entrepreneuriat innovant : la force des proximités et des réseaux », *Technologie et innovation* [En ligne], vol 1, disponible à l'adresse <https://www.openscience.fr/Milieu-innovateur-et-entrepreneuriat-innovant-la-force-des-proximites-et-des-535> , consulté le 22/09/2017