

Persistance entrepreneuriale et vides institutionnels : le cas des entrepreneurs sociaux marocains

Entrepreneurial Persistence and Institutional Voids: The Case of Moroccan Social Entrepreneurs

SAYARH Ilham

Maître de Conférences

Faculté Pluridisciplinaire de Nador

Université Mohammed Premier - Maroc

Laboratoire d'Études et de Recherches Interdisciplinaires en Territoire, Entrepreneuriat et Droit des Affaires (LERITEDA)

Date de soumission : 04/08/2026

Date d'acceptation : 02/10/2026

Pour citer cet article :

Sayarh. I. (2026) « Persistance entrepreneuriale et vides institutionnels : le cas des entrepreneurs sociaux marocains », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 10 » pp : 460- 485.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La recherche sur l'entrepreneuriat social s'est largement concentrée sur les motivations d'engagement, l'hybridité organisationnelle et la création de valeur sociale, tandis que la persistance des entrepreneurs sociaux dans des environnements institutionnels contraignants demeure peu documentée, en particulier dans les économies émergentes. Cet article réexamine vingt entretiens semi-directifs menés auprès d'entrepreneurs sociaux marocains afin de comprendre comment ils maintiennent leur engagement malgré l'ambiguïté réglementaire, la bureaucratie, le faible soutien institutionnel et la fragilité financière. Une analyse thématique secondaire, informée par la théorie institutionnelle et la littérature sur la résilience entrepreneuriale, identifie cinq mécanismes interdépendants : les ressources internes, les réseaux informels, l'impact social, la fierté et la viabilité financière, cette dernière étant appréhendée comme une condition habilitante plutôt que comme une finalité personnelle. L'article distingue par ailleurs la persistance individuelle de l'entrepreneur de la pérennité de son organisation, et propose, à titre exploratoire, un modèle conceptuel reliant vides institutionnels, mécanismes compensatoires et persistance entrepreneuriale, qu'il conviendra de tester empiriquement dans des recherches futures.

Mots clés : entrepreneuriat social ; vides institutionnels ; résilience entrepreneuriale ; persistance ; réseaux sociaux.

Abstract

Research on social entrepreneurship has largely focused on entry motivations, organizational hybridity and social value creation, while the persistence of social entrepreneurs operating in institutionally constrained environments remains underdocumented, particularly in emerging economies. This article re-examines twenty semi-structured interviews with Moroccan social entrepreneurs to understand how they sustain engagement despite regulatory ambiguity, bureaucracy, limited institutional support and financial fragility. A secondary thematic analysis, informed by institutional theory and entrepreneurial resilience research, identifies five interrelated mechanisms: internal resources, informal networks, social impact, pride and financial viability, the latter being framed as an enabling condition rather than a personal end. The article further distinguishes the entrepreneur's individual persistence from the organization's sustainability, and proposes, on an exploratory basis, a conceptual model linking institutional voids, compensatory mechanisms and entrepreneurial persistence, which future research should test empirically.

Keywords : social entrepreneurship ; institutional voids ; entrepreneurial resilience ; persistence ; social networks.

Introduction

Les entreprises sociales occupent une position singulière dans les économies contemporaines : elles mobilisent des mécanismes entrepreneuriaux et marchands tout en poursuivant une finalité explicite de création de valeur sociale (Mair et Martí, 2006 ; Doherty, Haugh et Lyon, 2014). Cette dualité leur permet de répondre à des besoins insuffisamment couverts par l'État, le marché ou les organisations caritatives, mais elle les expose simultanément à des contraintes propres aux organisations hybrides : tensions entre mission sociale et viabilité économique, difficultés de légitimation, pluralité des attentes des parties prenantes et accès incertain aux ressources (Battilana et Lee, 2014 ; Zhu, 2024). Ces difficultés deviennent particulièrement saillantes lorsque l'activité se déploie dans des environnements où les institutions formelles sont incomplètes, fragmentées ou peu adaptées à l'entrepreneuriat social.

La littérature sur les vides institutionnels a montré que les acteurs économiques des économies émergentes évoluent souvent dans des espaces où certaines institutions de marché, dispositifs réglementaires ou mécanismes de soutien fonctionnent imparfaitement (Mair, Martí et Ventresca, 2012). Pour les entrepreneurs sociaux, le problème est paradoxal : les insuffisances institutionnelles créent les besoins auxquels leurs initiatives cherchent à répondre, mais l'exploitation et la pérennisation d'une entreprise sociale exigent ensuite un minimum de ressources, de légitimité et de soutiens institutionnels. Stephan, Uhlaner et Stride (2015, 2026) décrivent cette tension comme un paradoxe central de l'entrepreneuriat social : les vides peuvent stimuler l'entrée, mais le maintien de l'activité bénéficie d'institutions formelles et informelles favorables.

Les travaux récents confirment l'importance croissante de cette question. Yang, Wei et Lu (2026) montrent que la résilience des entreprises sociales dans les pays en développement dépend de la capacité à recombinaison de manière créative des ressources institutionnelles formelles et informelles. Atogenzoya, Alhassan, Salifu et Akolgo (2026) mettent en évidence des stratégies hybrides permettant à des entreprises sociales africaines de faire face aux vides institutionnels, tandis que Zhu (2024) souligne que la recherche de résilience peut elle-même créer des arbitrages entre qualité sociale et impératifs économiques. Ces recherches déplacent progressivement l'attention de la seule création de l'entreprise sociale vers sa capacité à durer. Un angle demeure toutefois moins théorisé : les micro-mécanismes par lesquels les entrepreneurs sociaux eux-mêmes maintiennent leur engagement lorsque l'environnement institutionnel devient décourageant. Les approches organisationnelles de la résilience examinent souvent les capacités et configurations de l'organisation (Duchek, 2020), alors que

la persistance entrepreneuriale renvoie aussi à la capacité de l'individu à continuer malgré les obstacles, les refus et l'incertitude. Ces deux niveaux, individuel et organisationnel, ne doivent pas être confondus : un entrepreneur peut demeurer engagé alors même que son organisation traverse de graves difficultés, voire cesse temporairement son activité. Dans le cas de l'entrepreneuriat social, cette persistance individuelle peut être alimentée par des ressources particulières : mission prosociale, réseaux de proximité, sentiment d'utilité, impact social visible ou fierté associée à la transformation produite.

Le contexte marocain offre un cadre pertinent pour examiner ces mécanismes. Au moment de la collecte des données, entre octobre 2021 et janvier 2022, les entrepreneurs sociaux interrogés décrivaient un écosystème encore balbutiant, dépourvu de statut juridique spécifique pour les entreprises sociales, caractérisé par une diversité de formes organisationnelles : sociétés à responsabilité limitée (SARL), coopératives, associations et activités indépendantes. Cet écosystème se heurtait également à des difficultés d'ordre juridique, financier et en matière d'accompagnement. L'ensemble de données initial, compilé dans le cadre d'une thèse de doctorat sur les motivations des entrepreneurs sociaux marocains (Sayarh, 2022), comprenait également des questions explicites sur la démotivation, les difficultés rencontrées, les facteurs contribuant à la persévérance, le soutien de l'entourage et les effets de la réalisation d'un impact social. Ce sont précisément ces dimensions, documentées mais non exploitées sous cet angle par l'étude initiale, qui rendent possible la présente réanalyse, centrée sur un phénomène distinct de la question de recherche d'origine : la persistance entrepreneuriale.

Cet article pose la question de recherche suivante :

« Comment les entrepreneurs sociaux marocains parviennent-ils à maintenir leur engagement et à persister dans leur activité malgré un environnement institutionnel contraignant ? »

Plus précisément, nous cherchons à comprendre comment les ressources internes, les réseaux informels, la réalisation de l'impact social et la viabilité financière s'articulent pour compenser les insuffisances de l'environnement formel.

La contribution de cet article se précise par comparaison avec cinq corpus de travaux antérieurs. La littérature sur la résilience entrepreneuriale explique comment les individus font face à l'adversité, mais examine rarement le cas spécifique de l'entrepreneuriat social marocain (Bullough et Renko, 2013 ; Fisher, Maritz et Lobo, 2016). La littérature sur le bricolage institutionnel explique comment les organisations recombinent des ressources disponibles pour compenser des vides institutionnels, mais se situe principalement au niveau de l'organisation plutôt qu'à celui de l'individu (Yang, Wei et Lu, 2026 ; DiDomenico, Haugh et Tracey, 2010).

La littérature sur les réseaux informels explique leur rôle de ressource pour l'entrepreneur, sans toujours l'articuler à la persistance dans la durée (Aldrich et Zimmer, 1986). La littérature sur la persistance entrepreneuriale explique la décision de poursuivre une activité peu performante par un seuil de tolérance individuel, mais reste largement développée dans des contextes d'entrepreneuriat commercial (Gimeno et al., 1997). Enfin, la littérature sur l'entrepreneuriat social dans les économies émergentes documente des stratégies hybrides de contournement des vides institutionnels au niveau organisationnel (Atogenzoya et al., 2026), sans nécessairement expliquer comment l'entrepreneur individuel, sur le plan psychologique et relationnel, maintient son engagement propre. Ce que la présente étude ajoute à ces cinq corpus est une articulation empirique, au niveau de l'individu et dans le contexte marocain spécifiquement, entre adversité institutionnelle perçue, ressources internes, réseaux informels, rétroaction de l'impact social et viabilité financière, formalisée sous la forme d'un modèle compensatoire de persistance.

Cette contribution est triple. Premièrement, l'article propose une microlecture du paradoxe institutionnel de l'entrepreneuriat social en montrant comment les individus construisent des mécanismes de compensation lorsque le soutien institutionnel formel est insuffisant. Deuxièmement, il conceptualise l'impact social non seulement comme un résultat de l'activité, mais comme une rétroaction motivationnelle susceptible d'alimenter la persistance. Troisièmement, il distingue la motivation financière de la fonction habilitante de la viabilité économique. L'article s'articule en quatre parties : cadre théorique, démarche méthodologique, présentation et discussion des résultats, puis une conclusion consacrée aux apports, aux limites et aux perspectives de cette étude.

1. Cadre théorique

1.1. Entrepreneuriat social, hybridité et environnement institutionnel

L'entrepreneuriat social peut être compris comme un processus mobilisant des ressources et des pratiques entrepreneuriales afin de découvrir, définir et exploiter des opportunités susceptibles d'accroître la richesse sociale (Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman, 2009). Contrairement à l'entrepreneuriat commercial conventionnel, la finalité sociale n'est pas un objectif périphérique : elle structure l'identification des opportunités, l'allocation des ressources et l'évaluation du succès (Austin, Stevenson et Wei-Skillern, 2006). Cette spécificité explique que les entreprises sociales soient fréquemment qualifiées d'organisations hybrides, combinant des logiques sociales et commerciales qui peuvent être complémentaires mais aussi contradictoires (Battilana et Lee, 2014 ; Doherty et al., 2014).

L'hybridité confère une importance particulière à l'environnement institutionnel. Suchman (1995) définit la légitimité organisationnelle comme la perception largement répandue selon laquelle les actions d'une organisation sont souhaitables, appropriées ou conformes aux normes socialement construites de son environnement ; à cet égard, il distingue la légitimité pragmatique, fondée sur les intérêts des parties prenantes, et la légitimité morale, fondée sur l'évaluation normative de l'action. Les entreprises sociales doivent simultanément assurer leur légitimité économique, en prouvant qu'elles sont capables de fonctionner, de générer des revenus et d'être pérennes, et leur légitimité sociale, en démontrant que leur mission déclarée est authentique et que leurs activités produisent bel et bien de la valeur sociale. Les cadres réglementaires conçus séparément pour les entreprises commerciales, les associations ou les coopératives peuvent donc s'avérer inadaptés aux caractéristiques de ces organisations, un constat documenté au Maroc même par Kabbaj, El Ouazzani Ech Hadi, Elamrani et Lemtaoui (2016) en ce qui concerne l'écosystème marocain de l'entrepreneuriat social. Dans les économies émergentes, cette inadéquation est souvent exacerbée par la fragmentation des intermédiaires, l'accès limité au financement ou l'insuffisance des mécanismes de soutien.

1.2. Vides institutionnels et paradoxe institutionnel de l'entrepreneuriat social

La théorie institutionnelle considère les institutions comme des règles formelles et informelles qui façonnent les comportements économiques et sociaux (North, 1990) et souligne que les organisations ont tendance à converger vers des formes légitimes au sein d'un même domaine, sous l'influence de pressions coercitives, normatives et mimétiques (DiMaggio et Powell, 1983). Le concept de vide institutionnel trouve son origine dans les travaux de Khanna et Palepu (1997), qui l'ont initialement utilisé pour expliquer la prévalence des groupes d'entreprises diversifiés dans les économies émergentes, où les intermédiaires de marché (agences de notation, régulateurs, cabinets d'audit) font défaut. Mair, Martí et Ventresca (2012) étendent ce concept à l'entrepreneuriat social et soutiennent qu'il ne doit pas être interprété comme un vide absolu : là où les institutions formelles font défaut, d'autres dispositifs, normes, réseaux et relations peuvent organiser l'action.

Cette nuance est essentielle pour l'entrepreneuriat social. Stephan, Uhlaner et Stride (2015) montrent que l'activité entrepreneuriale sociale dépend de configurations combinant institutions formelles et informelles. Leur réévaluation récente (Stephan, Uhlaner et Stride, 2026) propose une hiérarchie institutionnelle qui distingue plusieurs types de vides et met en évidence des configurations compensatoires. Les mêmes auteurs formulent un paradoxe : une défaillance institutionnelle peut rendre visibles des besoins sociaux et favoriser l'émergence d'initiatives

sociales, mais le fonctionnement et la croissance de ces initiatives nécessitent ensuite un environnement institutionnel suffisamment soutenant.

Des recherches empiriques récentes sur les entreprises sociales en Afrique et en Asie viennent étayer ce point de vue. Atogenzoya et al. (2026) observent que les entreprises sociales combinent plusieurs stratégies (partenariats, gestion de l'image, développement des compétences) afin de combler les lacunes des marchés formels. Yang, Wei et Lu (2026) montrent que la résilience peut reposer sur des ajustements institutionnels de nature substitutive, réglementaire ou synergique, selon le stade de développement de l'entreprise. Ces travaux mettent l'accent sur la capacité de l'organisation à recombinaison les institutions disponibles ; la présente étude complète cette perspective en examinant comment cette compensation est vécue et maintenue au niveau de l'entrepreneur lui-même.

1.3. Persistance entrepreneuriale et résilience

La résilience organisationnelle renvoie à la capacité d'une organisation à anticiper, absorber, s'adapter à et apprendre de l'adversité (Duchek, 2020). La persistance entrepreneuriale se situe à un niveau complémentaire, et distinct : elle concerne la poursuite d'un comportement entrepreneurial par un individu, malgré les obstacles, les revers et l'incertitude, indépendamment du sort de l'organisation elle-même. Dans l'entrepreneuriat social, cette distinction est déterminante parce que les fondateurs doivent souvent soutenir simultanément une mission exigeante, un modèle économique fragile et une légitimité encore incomplète, sans que la persistance de l'un implique nécessairement la pérennité de l'autre.

Le concept même de persistance entrepreneuriale est exposé de manière particulièrement éclairante dans la théorie du seuil proposée par Gimeno, Folta, Cooper et Woo (1997) : ces auteurs démontrent que la décision de poursuivre l'activité d'une entreprise peu performante dépend moins des résultats économiques objectifs que d'un seuil de tolérance propre à chaque entrepreneur, façonné par son capital humain et ses attentes. DeTienne, Shepherd et De Castro (2008) élargissent cette interprétation en montrant que des motivations extrinsèques peuvent moduler ce seuil, certains entrepreneurs persévérants précisément parce que les enjeux dépassent la simple rentabilité. Cette observation trouve un écho direct dans le cas de l'entrepreneuriat social, où la mission prosociale peut relever ce seuil de tolérance face à des résultats économiques insuffisants.

La persistance ne peut donc pas être réduite à un trait de caractère stable. Elle peut s'appuyer sur des ressources internes et externes. Les ressources internes comprennent notamment la patience, l'auto-efficacité, la capacité d'adaptation et la résilience (Bullough et Renko, 2013 ;

Ayala et Manzano, 2014) ; les ressources externes comprennent le soutien social, les réseaux professionnels, la confiance et l'accès à des ressources mobilisables. Fisher, Maritz et Lobo (2016) démontrent, à un niveau plus général, que la résilience individuelle d'un entrepreneur est un déterminant significatif de la réussite entrepreneuriale perçue, quelles que soient les ressources financières disponibles. Dans des contextes caractérisés par une faiblesse institutionnelle, la combinaison de ces ressources peut jouer un rôle de substitution ou d'amortissement, une idée que Park et Seo (2024) identifient également dans leur analyse de la résilience organisationnelle des PME à travers la pratique du bricolage.

1.4. Réseaux informels comme mécanismes compensatoires

Les réseaux revêtent une importance particulière lorsque les intermédiaires formels ne suffisent pas à fournir des informations, des financements, une légitimité ou un soutien émotionnel. Aldrich et Zimmer (1986), dans un article fondateur, démontrent que l'entrepreneuriat s'inscrit toujours dans un tissu de relations sociales préexistantes, à travers lesquelles circulent les informations, les ressources et la confiance nécessaires à l'action entrepreneuriale. Conformément au concept de bricolage entrepreneurial, l'acteur se débrouille avec les ressources disponibles et recombine les moyens existants afin de répondre à de nouvelles contraintes (Baker et Nelson, 2005). DiDomenico, Haugh et Tracey (2010) appliquent cette logique à l'entrepreneuriat social sous le terme de bricolage social, démontrant que la mobilisation de ressources sous-utilisées au sein de l'environnement immédiat de l'entrepreneur, y compris les ressources relationnelles, contribue directement à la création de valeur sociale. Les relations familiales, amicales et professionnelles peuvent ainsi fournir des ressources qui ne sont pas disponibles par le biais des canaux institutionnels formels.

Dans l'entrepreneuriat social, ces relations présentent une dimension supplémentaire : elles participent à la fois à la mobilisation de ressources et au maintien de l'engagement moral. Omorede (2014) souligne l'importance des facteurs relationnels et motivationnels dans la persistance des entrepreneurs sociaux. Les travaux de Yang et al. (2026) montrent également que les réseaux personnels et familiaux peuvent intervenir dans les formes substitutives de bricolage institutionnel. Nous proposons donc d'examiner les réseaux non seulement comme ressources d'affaires, mais comme infrastructures informelles de persistance.

1.5. Impact social, fierté et viabilité financière : une logique de rétroaction

La mission sociale est généralement considérée comme un élément clé précurseur de l'entrepreneuriat social. Miller, Grimes, McMullen et Vogus (2012), par exemple, montrent que la compassion peut déclencher des processus cognitifs et affectifs qui favorisent une action

entrepreneuriale prosociale. Cependant, les conséquences de la réalisation de cette mission peuvent elles-mêmes devenir des facteurs déterminants de l'engagement : lorsque l'entrepreneur constate que les bénéficiaires font des progrès ou qu'une communauté est réellement aidée, cet impact sert de preuve, car il démontre que l'effort fourni est significatif et produit des résultats. Cette rétroaction peut être émotionnelle. La fierté, la satisfaction, l'accomplissement et le sentiment d'utilité peuvent renforcer l'investissement ultérieur dans le projet. La logique devient circulaire plutôt que linéaire : motivation initiale, puis action, puis impact, puis émotions positives, puis persistance, puis nouvelle action. Cette boucle est particulièrement importante lorsque les récompenses financières sont limitées.

La dimension financière reste toutefois un facteur incontournable. Les entreprises sociales ne peuvent maintenir leur impact sans ressources ; la nature hybride de l'organisation implique une tension constante entre viabilité économique et mission sociale. Zhu (2024) montre que la recherche de la résilience peut conduire à des compromis entre considérations sociales et commerciales. Dans le cadre de cet article, nous faisons la distinction entre la réussite financière en tant qu'objectif personnel et la viabilité financière en tant que condition préalable, une distinction qui aide à expliquer pourquoi un entrepreneur peut être peu motivé par l'enrichissement personnel tout en accordant une grande importance aux recettes de l'organisation.

2. Méthodologie

2.1. Positionnement épistémologique et design de recherche

Cette recherche s'inscrit dans un cadre épistémologique interprétativiste : elle vise à développer une compréhension approfondie et contextualisée d'un phénomène axé sur les processus, à savoir la persistance, en s'appuyant sur le sens que les entrepreneurs sociaux eux-mêmes attribuent à leurs propres expériences (Perret et Séville, 2003). La méthodologie retenue consiste en une analyse thématique qualitative appliquée à un corpus de vingt cas, conformément aux recommandations d'Eisenhardt (1989) pour une construction théorique fondée sur des cas multiples, et en accord avec les lignes directrices méthodologiques de Braun et Clarke (2006) visant à identifier des schémas de sens récurrents au sein d'un ensemble de données textuelles. Les résultats présentés dans la section 3 reposent sur une analyse descriptive et interprétative, plutôt que sur une inférence statistique : compte tenu de la taille de l'échantillon ($n = 20$), aucune généralisation n'est avancée concernant la population des entrepreneurs sociaux marocains.

La rigueur de cette analyse qualitative n'est pas évaluée selon les critères traditionnels de validité et de fiabilité utilisés dans les méthodes quantitatives, mais selon les quatre critères de fiabilité proposés par Lincoln et Guba (1985) : la crédibilité, renforcée ici par l'ancrage systématique des thèmes dans des extraits verbatim attribués et vérifiables ; la transférabilité, que la description détaillée du contexte marocain et de l'échantillon (tableau 1) permet au lecteur d'évaluer ; la fiabilité, assurée par la description explicite de la procédure de codage (2.4) ; et la confirmabilité, que la matrice d'opérationnalisation (tableau 2) rend traçable. Ces quatre critères constituent le cadre de l'analyse méthodologique présentée dans les sections suivantes.

2.2. Une analyse qualitative secondaire : justification et périmètre

Ce travail repose sur une analyse secondaire (secondary analysis) au sens de Heaton (2004) : il applique à un corpus qualitatif déjà collecté un cadre théorique et une question de recherche différents de ceux qui avaient guidé la collecte initiale. Le corpus provient d'une recherche doctorale consacrée au processus de motivation des entrepreneurs sociaux marocains (Sayarh, 2022). L'analyse initiale s'intéressait principalement aux motivations de pré-démarrage, de démarrage et de post-démarrage, mobilisées selon le cadre push/pull ; ces questions et les données qui leur correspondent n'ont pas été reprises dans la présente réanalyse, qui se concentre exclusivement sur les dimensions suivantes du guide d'entretien, directement pertinentes pour la question de la persistance : les facteurs de démotivation rencontrés après le démarrage, les éléments ayant permis de persister malgré ces difficultés, la perception du contexte institutionnel et juridique marocain, le soutien reçu de l'entourage, la réalisation d'un impact social perçu et les émotions ressenties par l'entrepreneur postérieurement au démarrage de son activité.

Les données initiales de motivation d'entrée ont ainsi été explicitement exclues de la présente analyse, de même que les données à caractère strictement biographique ne se rapportant pas à la période postérieure au démarrage. Cette délimitation a permis de circonscrire la réinterprétation aux seuls segments du corpus pertinents pour la question de recherche ici traitée, plutôt que de solliciter l'ensemble des données au prisme d'un cadre théorique qu'elles n'avaient pas vocation à éclairer. Par précaution méthodologique supplémentaire, les conclusions tirées de cette réanalyse ont été systématiquement rapportées au verbatim d'origine plutôt qu'à une reformulation synthétique, afin de limiter le risque de sur-interprétation par rapport aux objectifs de la collecte initiale.

Cette réutilisation appelle malgré toute la prudence méthodologique habituelle à toute réanalyse formelle (Thorne, 1994 ; Szabo et Strang, 1997) : les données ont été collectées pour

documenter la motivation, non spécifiquement la persistance au prisme de la théorie institutionnelle. Cette limite est discutée en conclusion. L'anonymat des répondants a été strictement préservé (identification par code Es1 à Es20) et les entretiens ont été menés avec l'accord des participants (Sayarh, 2022).

2.3. Terrain et échantillon

L'échantillon original a été constitué par choix raisonné et variation maximale (maximum variation sampling), une stratégie d'échantillonnage théorique décrite par Patton (2002) comme particulièrement adaptée à la mise au jour de patterns communs à travers des cas par ailleurs très différents. Les participants devaient être des entrepreneurs sociaux en activité basés au Maroc, ayant déjà créé leur entreprise et poursuivant prioritairement une mission de création de valeur sociale, que l'organisation soit à but lucratif ou non lucratif. Vingt entrepreneurs ont participé à l'étude, la saturation ayant été observée à partir des derniers entretiens du corpus, conformément au critère de saturation empirique proposé par Guest, Bunce et Johnson (2006), pour qui l'essentiel des thèmes récurrents émerge généralement dans les douze premiers entretiens d'un corpus homogène. La collecte a été réalisée d'octobre 2021 à janvier 2022 par téléphone ou visioconférence ; les entretiens, semi-directifs, ont été menés avec l'accord des participants et transcrits intégralement.

L'échantillon présente une forte diversité : onze participants avaient entre 20 et 30 ans, six entre 31 et 40 ans et trois plus de 41 ans ; les hommes représentaient 55 % de l'échantillon et les femmes 45 %. Les structures étaient majoritairement des SARL (14 cas sur 20), avec également quatre coopératives, une association et un auto-entrepreneur ; cette forte prédominance des SARL invite à recevoir avec prudence toute conclusion relative aux quelques cas de coopératives, d'association ou d'auto-entreprise, dont la représentativité qualitative reste limitée au sein de ce corpus. Les missions couvraient l'éducation, la santé, l'emploi, l'environnement, le soutien aux populations vulnérables et le développement communautaire. Le tableau 1 présente les caractéristiques synthétiques des vingt cas.

Tableau 1 : Caractéristiques synthétiques des vingt entrepreneurs sociaux marocains

Cas	Âge	Genre	Formation	Ville	Statut juridique	Mission déclarée
Es1	70	F	Bac+3	Fès	Coopérative	Soutenir les personnes vulnérables
Es2	41	H	Bac+3	Zagora	Coopérative	Protéger l'environnement
Es3	34	F	Bac+5	Casablanca	SARL	Éducation et alphabétisation
Es4	27	F	Bac+8	Rabat	SARL	Santé et bien-être
Es5	43	H	Bac+5	Salé	SARL	Améliorer une communauté particulière
Es6	30	H	Bac+8	Rabat	SARL	Améliorer une communauté particulière
Es7	29	F	Bac+5	Temara	Coopérative	Enfants et jeunes vulnérables
Es8	25	F	Bac+3	Meknès	Auto-entrepreneur	Accès à des produits/services de qualité
Es9	33	F	Bac+5	Khmisat	SARL	Améliorer une communauté particulière
Es10	26	H	Bac+8	Salé	SARL	Santé et bien-être
Es11	33	H	Bac+5	Rabat	Association	Changement sociétal
Es12	27	H	Bac+5	Oujda	Coopérative	Créer des opportunités d'emploi
Es13	33	F	Bac+5	Fès	SARL	Changement sociétal
Es14	26	F	Bac+3	Casablanca	SARL	Femmes et égalité des sexes
Es15	28	H	Bac+5	Khouribga	SARL	Améliorer une communauté particulière
Es16	25	H	Bac+5	Casablanca	SARL	Éducation et alphabétisation
Es17	29	H	Bac+8	Rabat	SARL	Éducation et alphabétisation
Es18	31	H	Bac+8	Casablanca	SARL	Créer des opportunités d'emploi
Es19	23	F	Bac+5	Tanger	SARL	Enfants et jeunes vulnérables
Es20	33	H	Bac+8	Rabat	SARL	Éducation et alphabétisation

Source : données factuelles issues de Sayarh (2022).

2.4. Procédure d'analyse thématique

L'analyse thématique a suivi la démarche en six phases proposée par Braun et Clarke (2006), détaillée ci-après afin d'en assurer la traçabilité.

La première phase (familiarisation) a consisté en une lecture approfondie de l'ensemble des vingt transcriptions, en portant une attention particulière aux passages relatifs à la démotivation,

aux obstacles rencontrés, aux facteurs de persistance, au soutien de l'entourage et aux effets ressentis de l'impact social. La deuxième phase (codage initial) a généré un premier ensemble de codes descriptifs, proches du vocabulaire des répondants eux-mêmes (par exemple : bureaucratie, patience, réseau familial, fierté, revenus, découragement, agilité). La troisième phase (recherche de thèmes) a regroupé ces codes initiaux en thèmes candidats, par regroupement itératif des unités de sens partageant une même fonction dans le discours des répondants ; ce regroupement a fait émerger, en cours d'analyse, des catégories non anticipées au départ, notamment la distinction entre ressources internes de nature purement psychologique (patience, résilience) et ressources internes de nature plus comportementale (agilité, discipline), finalement réunies sous un même thème en raison de leur fonction commune de maintien de l'effort. La quatrième phase (révision des thèmes) a comparé chaque thème candidat à l'ensemble des vingt cas, par comparaison constante, afin de vérifier sa cohérence interne et sa distinction par rapport aux autres thèmes ; cette étape a notamment conduit à fusionner deux thèmes initialement distincts (adversité juridique et adversité administrative) en un thème unique d'adversité institutionnelle, les deux dimensions étant systématiquement associées dans le discours des répondants. La cinquième phase (définition des thèmes) a stabilisé la définition et l'intitulé des cinq thèmes retenus, restitués au tableau 2. La sixième phase correspond à la rédaction des résultats présentés en section 3, où chaque thème est illustré par des extraits verbatim représentatifs.

Cette procédure n'a pas fait apparaître de cas frontalement contradictoire, au sens d'un répondant niant toute forme de persistance ou de mécanisme compensatoire ; ce constat doit toutefois être interprété avec prudence, dans la mesure où l'échantillon est par construction composé d'entrepreneurs en activité au moment de l'entretien, ce qui introduit un biais de survie structurel : les entrepreneurs ayant cessé leur activité avant la collecte ne pouvaient, par définition, y être inclus. Certains répondants ont néanmoins exprimé des moments de doute ou de découragement, sans que cela ne remette en cause leur persistance globale ; ces nuances sont restituées dans la mesure du possible au fil des résultats (section 3).

Tableau 2 : Grille de codage thématique

Thème	Définition opérationnelle	Illustration verbatim
Adversité institutionnelle	Ambiguïté juridique, bureaucratie, faible soutien formel, déficit de légitimité	« Tout un écosystème qui te met les bâtons dans les roues » (Es13)
Ressources internes	Patience, persévérance, résilience, agilité, discipline	« Premièrement la patience, beaucoup de patience [...] deuxièmement l'agilité » (Es11)
Réseaux informels	Famille, amis proches, réseau d'entrepreneurs sociaux	« Le réseau des entrepreneurs sociaux [...] aide beaucoup à persévérer » (Es13)
Impact social et fierté	Fierté, satisfaction, accomplissement, rétroaction motivationnelle	« Je me sens parfois fier quand je vois qu'il y a effectivement un impact » (Es17)
Viabilité financière	Revenus conçus comme condition de continuité, non comme finalité personnelle	« La réussite financière pour assurer la durabilité du projet » (Es4)

Source : données factuelles issues de Sayarh (2022).

Cette procédure de codage comporte une limite méthodologique qu'il convient d'assumer explicitement, conformément aux exigences de transparence propres à l'analyse de contenu qualitative (Krippendorff, 2004 ; Miles et Huberman, 1994) : le codage a été réalisé par un chercheur unique, sans double codage indépendant ni calcul d'un coefficient d'accord inter-juges. Sa fiabilité repose donc sur l'explicitation des définitions opérationnelles (tableau 2), sur la traçabilité des six phases décrites ci-dessus, et sur leur application systématique par comparaison constante entre cas, plutôt que sur une vérification statistique de la concordance entre codeurs. Un double codage portant sur un sous-échantillon, assorti d'une relecture indépendante d'une partie des entretiens, constituerait un prolongement méthodologique souhaitable ; cette perspective est reprise en conclusion.

2.5. Stratégie analytique

La présentation des résultats suit l'ordre des cinq thèmes stabilisés à l'issue du codage (3.1 à 3.5), chacun étant illustré par des extraits verbatim attribués à leur cas d'origine par code anonymisé. Un tableau de synthèse (tableau 3, section 3.5) met en relation les cinq thèmes, leurs manifestations empiriques, leur fonction et leur effet sur la persistance, avant que la section 4 ne discute l'articulation d'ensemble de ces mécanismes au regard de la littérature mobilisée en section 1.

3. Résultats

La réanalyse fait apparaître un processus de persistance qui ne repose pas sur un facteur unique. Les entrepreneurs sociaux combinent plusieurs ressources afin de faire face à un environnement qu'ils perçoivent comme peu structuré. Il importe de préciser d'emblée que les résultats présentés ci-après documentent la persistance individuelle de l'entrepreneur, telle qu'elle transparaît dans son discours, et non la survie ou la performance objective de son organisation: les données mobilisées ne permettent pas de vérifier indépendamment l'état de santé économique de chaque structure, et plusieurs répondants évoquent des difficultés organisationnelles importantes tout en réaffirmant leur propre engagement à poursuivre. Cette distinction, déjà posée sur le plan théorique en 1.3, structure la lecture des cinq thèmes complémentaires qui suivent.

3.1. Une adversité institutionnelle qui fragilise la continuité

Le premier résultat concerne la perception d'un environnement institutionnel insuffisamment adapté à l'entreprise sociale. Au moment du terrain, les répondants insistent sur l'absence d'un cadre juridique spécifique, la complexité administrative, la faiblesse des dispositifs de soutien et une reconnaissance encore limitée de l'entrepreneuriat social. Cette situation ne constitue pas seulement un problème d'entrée sur le marché ; elle affecte la capacité à durer, qu'il s'agisse de la capacité de l'entrepreneur à rester engagé ou de celle de l'organisation à se maintenir.

Les répondants associent directement certaines difficultés à la structure de l'écosystème. La persévérance et la résilience sont décrites comme nécessaires pour surmonter la bureaucratie et le manque de soutien gouvernemental. L'adversité apparaît également comme une question de légitimité : les répondants rapportent la confusion entre entrepreneuriat social, association et volontariat, ainsi que la difficulté à convaincre certaines parties prenantes que la mission sociale est une véritable raison d'être plutôt qu'un instrument de communication.

« Il faut mentionner que l'impact prend du temps à se créer, il faut donc être patient. [...] L'entrepreneuriat social est très difficile au Maroc ; en plus de la difficulté du travail, vous avez tout un écosystème qui vous met des bâtons dans les roues. » (Es13)

3.2. La résilience individuelle comme première ligne de compensation

Face à ces contraintes, les entrepreneurs mobilisent d'abord des ressources internes. La patience, la persévérance et la résilience sont présentées comme des conditions de survie plus que comme de simples qualités personnelles : elles permettent de supporter les refus, d'accepter un impact qui se matérialise lentement, de réviser les solutions et de poursuivre malgré l'incertitude.

Le corpus fait également apparaître l'agilité : la résilience ne signifie pas seulement résister, elle implique de pivoter, d'adapter l'offre et de transformer les contraintes en opportunités. La discipline complète ce mécanisme, plusieurs cas associant explicitement persévérance, discipline et réussite.

« Premièrement, la patience, beaucoup de patience [...] surtout dans un contexte comme le nôtre. Deuxièmement, l'agilité, c'est-à-dire être capable de changer. » (Es11)

« Il faut être résilient et persévérant [...] il faut s'adapter à la situation, il faut chercher des solutions ; il y a beaucoup de moments difficiles où la résilience et la persévérance sont nécessaires. » (Es17)

« La résilience, surtout dans un monde qui change tout le temps [...] je dois donc innover pour pouvoir vendre mon produit et continuer sur le marché. » (Es18)

3.3. Les réseaux informels comme infrastructure compensatoire

La persistance n'est toutefois pas uniquement individuelle. Le troisième résultat montre que les ressources relationnelles amortissent les insuffisances de l'environnement formel. Les répondants citent la famille, les amis proches et les réseaux d'entrepreneurs sociaux comme sources de soutien moral, d'écoute, d'encouragement et parfois de ressources pratiques.

Ce résultat invite à interpréter les relations informelles comme un mécanisme institutionnel compensatoire. Lorsque les dispositifs publics ou les intermédiaires spécialisés sont insuffisants, le soutien relationnel comble une partie du déficit de confiance, d'encouragement et de ressources. Cette compensation reste néanmoins partielle : les réseaux peuvent soutenir psychologiquement et socialement l'entrepreneur, mais ne remplacent pas un cadre juridique, fiscal et financier adapté.

« J'ajoute également le réseau des entrepreneurs sociaux, qui aide beaucoup à persévérer et à les encourager à continuer. » (Es13)

« Le réseau nous soutient à chaque obstacle et à chaque défi [...] l'impact social que nous obtenons nous motive à donner encore plus ; nous ne voulons pas nous arrêter, et les familles nous aident beaucoup. » (Es14)

3.4. L'impact social comme rétroaction motivationnelle

Le quatrième résultat constitue le mécanisme le plus distinctif du modèle. Pour plusieurs participants, l'impact social n'est pas uniquement l'objectif final de l'entreprise : lorsqu'il devient visible, il agit comme un signal qui renforce la motivation et la persistance individuelle de l'entrepreneur. La logique est récursive : les entrepreneurs s'engagent pour produire un impact,

l'impact observé produit ensuite de la satisfaction et de la fierté, et ces émotions soutiennent la poursuite de l'engagement.

Ce résultat suggère que la création de valeur sociale possède une fonction auto-renforçante. L'impact devient une ressource symbolique : il confirme la pertinence de la mission, renforce l'identité de l'entrepreneur social et fournit une récompense psychologique susceptible de compenser partiellement les difficultés matérielles.

« Les motivations s'améliorent avec le temps. Au début je n'étais pas sûr d'avoir un réel impact sur les gens, mais cette entreprise m'a changé personnellement et a changé la vie d'autres personnes. » (Es14)

« L'entrepreneur social, même s'il ne gagne pas beaucoup d'argent mais qu'il crée un impact important, il sera motivé pour continuer. » (Es16)

« Je me sens parfois fier quand je vois qu'il y a effectivement un impact et que la perception de certains enfants a changé, d'autres enfants ont pu progresser. » (Es17)

3.5. La viabilité financière comme condition habilitante plutôt que finalité

Le cinquième thème précise le rôle de l'argent, et permet de reformuler la distinction entre persistance individuelle et pérennité organisationnelle évoquée en introduction de cette section. Dans les entretiens, le profit personnel occupe une place secondaire ; en revanche, les participants insistent sur la nécessité de générer des revenus afin de maintenir l'organisation, condition indirecte du maintien de l'impact. Cette distinction est importante : la faible motivation pour l'enrichissement personnel ne signifie pas indifférence à la performance économique de l'organisation.

La viabilité financière joue ainsi un rôle de condition habilitante plutôt que de moteur direct de la persistance individuelle. Elle ne crée pas nécessairement la motivation à persister, mais elle détermine combien de temps le mécanisme de persistance peut s'exercer dans un cadre organisationnel viable : un entrepreneur peut demeurer personnellement engagé, porté par la mission, la fierté, le réseau et la résilience, alors même que son organisation, faute de flux financier suffisant, peine à se maintenir. C'est précisément dans ces situations que les deux niveaux, individuel et organisationnel, se dissocient le plus nettement.

« C'est important pour assurer juste une durabilité à l'entreprise [...] on va dire la réussite financière pour assurer la durabilité du projet. » (Es4)

« Gagner de l'argent en ayant des retombées sociales [...] comment on peut gagner de l'argent et, en parallèle, faire du bien. » (Es5)

Le tableau 3 synthétise l'ensemble des cinq mécanismes identifiés, leurs manifestations empiriques, leur fonction et leur effet sur la persistance.

Tableau 3 : Synthèse des mécanismes de persistance

Mécanisme	Manifestations empiriques	Fonction	Effet sur la persistance
Adversité institutionnelle	Ambiguïté juridique, bureaucratie, soutien limité, déficit de légitimité	Crée des frictions et des coûts supplémentaires	Fragilise directement la continuité
Ressources internes	Patience, persévérance, résilience, agilité, discipline	Absorber les refus et s'adapter	Maintient l'effort malgré l'adversité
Réseaux informels	Famille, amis, pairs, réseau entrepreneurial	Soutien moral, information, confiance	Compense partiellement le faible soutien formel
Impact social et fierté	Résultats sociaux, satisfaction, accomplissement	Rétroaction symbolique et émotionnelle	Réactive la motivation à continuer
Viabilité financière	Revenus, durabilité du projet	Condition de continuité organisationnelle	Fixe la limite matérielle de la persistance

Source : données factuelles issues de Sayarh (2022).

4. Discussion

4.1. De l'adversité institutionnelle à un système compensatoire de persistance

La question de recherche visait à comprendre comment les entrepreneurs sociaux marocains maintiennent leur engagement dans un environnement institutionnel contraignant. Les résultats indiquent que la persistance n'est ni le produit d'une seule motivation prosociale ni une simple propriété individuelle de résilience : elle résulte d'un système compensatoire dans lequel plusieurs ressources se renforcent mutuellement. Un premier niveau est institutionnel (ambiguïté juridique, bureaucratie, déficit de légitimité) ; un deuxième niveau est fait de ressources internes (patience, persévérance, résilience, agilité, discipline) ; un troisième niveau est relationnel (réseaux informels) ; un quatrième niveau est socio-symbolique (impact social, fierté).

Cette analyse vient compléter la recherche institutionnelle sur l'entrepreneuriat social. Stephan et al. (2026) soulignent les relations compensatoires entre les institutions formelles et informelles ; nos résultats fournissent une base microéconomique à ce raisonnement, en montrant que les institutions informelles ne se contentent pas de compenser les fonctions du

marché, mais apportent également un soutien psychologique à l'entrepreneur. La famille et les pairs deviennent une infrastructure favorisant la persistance, plutôt qu'un simple capital social pouvant être mobilisé à des fins transactionnelles. Ce résultat va dans le sens des travaux de Yang et al. (2026) sur les formes de bricolage institutionnel de substitution, tout en y ajoutant une dimension émotionnelle et motivationnelle.

4.2. L'impact social comme ressource de persistance

Le résultat le plus marquant de cette étude concerne la nature récursive de l'impact social. La littérature considère traditionnellement l'impact comme l'un des résultats recherchés par les entreprises sociales ; l'ensemble des recherches montre qu'une fois atteint et perçu, cet impact devient également un précurseur de la phase suivante d'engagement. Ce raisonnement s'appuie sur des recherches consacrées à la motivation prosociale : Miller et al. (2012) expliquent comment la compassion peut déclencher une action entrepreneuriale en faveur d'autrui, tandis que nos résultats suggèrent un processus inverse et complémentaire : le fait d'aider concrètement les autres peut par la suite renforcer l'identité et la motivation prosociales, selon un cycle mission puis action puis impact puis fierté puis réengagement. Toutefois, ce mécanisme n'élimine pas la nécessité de la pérennité organisationnelle : il ne remplace pas les ressources financières dont l'organisation a besoin, mais compense plutôt temporairement, au niveau individuel, tout déficit organisationnel.

4.3. La viabilité financière comme frontière du modèle

La distinction entre motivation financière et viabilité financière constitue une troisième contribution. Les participants n'expriment pas un rejet de l'économie ; ils établissent plutôt une hiérarchie des objectifs, les revenus étant valorisés lorsqu'ils servent à assurer la continuité et l'expansion de l'impact social. Ce constat nuance une vision idéalisée de l'entrepreneur social motivé uniquement par l'altruisme : la viabilité à long terme exige que les ressources symboliques et relationnelles s'appuient sur un modèle économique viable. Les compromis mis en évidence par Zhu (2024) sont donc présents en arrière-plan : la pérennité organisationnelle constitue la limite matérielle du modèle compensatoire proposé ici, sans pour autant déterminer à elle seule la persistance individuelle de l'entrepreneur.

4.4. Approfondissements : hétérogénéité des trajectoires et limites des mécanismes compensatoires

Les résultats précédents gagnent à être nuancés par les différences observées entre sous-groupes de l'échantillon, avec la prudence qu'impose la taille réduite de ces sous-groupes. Sur le plan du statut juridique, les répondants constitués en SARL, largement majoritaires dans l'échantillon,

mobilisent plus explicitement le registre de la viabilité financière et de la structuration organisationnelle que les répondants constitués en coopérative, dont le discours s'appuie davantage sur les réseaux communautaires et familiaux ; le seul cas associatif de l'échantillon (Es11) et le cas d'auto-entreprise (Es8) ne permettent toutefois pas d'établir un constat robuste pour ces deux formes, dont la représentativité qualitative demeure limitée. Sur le plan sectoriel, les répondants opérant dans l'éducation et la santé insistent davantage sur la rétroaction de l'impact social perçu auprès de bénéficiaires identifiables, tandis que ceux opérant dans l'environnement ou l'insertion économique mobilisent davantage le registre de l'adversité institutionnelle et administrative.

L'âge et le niveau de formation semblent également jouer un rôle différencié, sans toutefois qu'une relation systématique puisse être établie sur un échantillon de cette taille : les répondants les plus diplômés (Bac+8) évoquent plus fréquemment des stratégies d'adaptation et de pivot, tandis que les répondants plus âgés, en particulier le cas atypique d'une répondante de 70 ans à la tête d'une coopérative de longue date, mobilisent davantage un registre de patience éprouvée sur la durée. Les entrepreneurs disposant d'un réseau explicitement décrit comme solide (famille mobilisée, pairs entrepreneurs sociaux) rapportent une expérience de la persistance moins coûteuse psychologiquement que ceux dont le discours ne mentionne pas de tels soutiens, ce qui suggère que le système compensatoire décrit en 4.1 ne s'active pas uniformément pour tous les profils : certains entrepreneurs, moins dotés en ressources relationnelles, semblent reposer plus lourdement sur leurs seules ressources internes, ce qui pourrait, à terme, rendre leur persistance individuelle plus fragile, sans que les données actuelles permettent de le vérifier directement.

Ces observations invitent également à s'interroger sur les situations dans lesquelles le système compensatoire pourrait échouer. Le corpus mobilisé ici, composé d'entrepreneurs en activité au moment de la collecte, ne permet pas d'observer directement de tels échecs ; il documente plutôt, par construction, des trajectoires de persistance réussie. L'hypothèse selon laquelle l'épuisement simultané des ressources internes, relationnelles et financières conduirait à un abandon de l'engagement individuel, et non plus seulement à une difficulté organisationnelle, demeure à ce stade une extrapolation raisonnable plutôt qu'un résultat empiriquement établi.

4.5. Contributions théoriques et prudence du modèle proposé

Cet article apporte quatre contributions à la littérature. Premièrement, il enrichit la littérature sur les lacunes institutionnelles en déplaçant l'analyse du niveau macro-institutionnel vers les micro-mécanismes qui soutiennent l'engagement, en montrant comment les entrepreneurs

transforment certains déficits en matière de soutien formel en besoins de compensation psychologique et relationnelle. Deuxièmement, il enrichit la littérature sur la résilience des entreprises sociales en établissant une distinction entre la résilience organisationnelle et la persistance entrepreneuriale : la première concerne la capacité de l'organisation à poursuivre ses activités, tandis que la seconde renvoie à l'énergie et à la détermination de l'entrepreneur qui rendent cette continuité possible, les deux niveaux pouvant diverger comme le montre la section 3.5. Troisièmement, il conceptualise l'impact social comme une source de rétroaction plutôt que comme une simple conséquence de la motivation. Quatrièmement, le modèle distingue trois catégories de ressources de persistance (internes, relationnelles et socio-symboliques), auxquelles s'ajoute une condition économique favorable ; cela explique pourquoi aucun mécanisme pris isolément ne suffit à rendre compte de la continuité d'un engagement entrepreneurial dans un contexte difficile.

Ce modèle doit néanmoins être reçu avec la prudence qui s'impose pour tout résultat issu d'une réanalyse qualitative exploratoire portant sur vingt cas. Il ne s'agit pas d'un modèle causal définitivement établi, mais plutôt d'un modèle conceptuel exploratoire, directement issu de cette réanalyse qualitative secondaire, qui fait office de cadre interprétatif à tester dans des recherches futures, notamment au moyen des designs plus confirmatoires évoqués en conclusion. Cette prudence, déjà affirmée dans le résumé de cet article, est maintenue de façon délibérée jusque dans sa conclusion.

4.6. Implications managériales et publiques

Pour les entrepreneurs sociaux, les résultats suggèrent qu'une stratégie de résilience ne doit pas être conçue uniquement en termes financiers : la construction volontaire de réseaux de pairs et de dispositifs d'entraide peut protéger l'engagement durant les phases d'incertitude, et rendre visibles les changements produits auprès des bénéficiaires renforce le sens du travail. Pour les incubateurs et organisations d'accompagnement, l'implication principale est de dépasser l'aide à la création : les entrepreneurs déjà engagés ont besoin de soutien post-crédation portant sur le modèle économique, la réglementation, le financement, mais aussi les communautés de pratique entre pairs. Pour les pouvoirs publics enfin, le modèle souligne qu'un écosystème générant continuellement des coûts de légitimation épuise une partie des ressources entrepreneuriales ; un cadre plus lisible et des mécanismes de financement adaptés aux organisations hybrides pourraient réduire le besoin de compensation informelle.

Conclusion

Cet article a réexaminé vingt entretiens menés auprès d'entrepreneurs sociaux marocains afin de comprendre comment ils parviennent à persister dans un environnement institutionnel qu'ils perçoivent comme restrictif. Ses principaux apports sont au nombre de quatre : une microlecture du paradoxe institutionnel de l'entrepreneuriat social au niveau de l'individu plutôt que de la seule organisation ; une conceptualisation de l'impact social comme ressource de rétroaction motivationnelle et non comme seule finalité ; une distinction entre motivation financière et viabilité financière comme condition habilitante ; et une distinction, maintenue tout au long de l'analyse, entre la persistance individuelle de l'entrepreneur et la pérennité de son organisation. Cette nouvelle analyse montre que l'engagement durable repose sur un système de compensation plutôt que sur une motivation unique : lorsque les institutions formelles n'apportent pas un soutien suffisant, les entrepreneurs puisent dans leurs ressources internes (patience, persévérance, résilience, agilité), complétées par la famille, l'amitié et les réseaux entrepreneuriaux qui leur offrent une oreille attentive, des encouragements et de la confiance. La concrétisation de l'impact social agit alors comme une boucle de rétroaction, générant fierté et sentiment d'accomplissement, tandis que la viabilité financière fixe la limite matérielle du système.

Le modèle compensatoire de persistance proposé ici doit être reçu pour ce qu'il est : un modèle conceptuel exploratoire, issu d'une réanalyse qualitative secondaire, et non un modèle causal validé. Il permet néanmoins de dépasser deux dichotomies trop simplistes, institutions contre individu, mission sociale contre économie, la persistance résultant précisément de leur interaction.

Cette recherche comporte des limites qu'il convient d'assumer explicitement. Premièrement, son caractère secondaire : les données ont été collectées pour étudier la motivation des entrepreneurs sociaux et non spécifiquement la persistance sous l'angle de la théorie institutionnelle ; le périmètre précis des données retenues et exclues, ainsi que les précautions prises pour limiter la sur-interprétation, sont détaillés en section 2.2. Deuxièmement, le codage thématique a été réalisé par un chercheur unique, sans double codage indépendant, ce qui limite la vérification statistique de sa fiabilité, bien que la procédure en six phases (section 2.4) en assure la traçabilité. Troisièmement, les données datent d'octobre 2021 à janvier 2022 : les résultats doivent être interprétés comme l'expérience du contexte marocain à cette période, sans garantie que chaque élément du cadre réglementaire soit resté inchangé depuis. Quatrièmement, l'échantillon de vingt cas, bien que diversifié et construit jusqu'à saturation, ne permet pas une

généralisation statistique ; le poids élevé des SARL invite à recevoir avec prudence toute conclusion relative aux quelques cas de coopératives, d'association ou d'auto-entreprise. Cinquièmement, le corpus documente par construction des trajectoires de persistance réussie, ce qui limite l'observation directe des situations d'échec du système compensatoire proposé. Ces limites dessinent plusieurs perspectives de recherche et questions ouvertes. Une collecte de données dédiée, construite explicitement autour de la persistance entrepreneuriale, permettrait de tester plus rigoureusement le modèle compensatoire ici proposé, par exemple au moyen d'un design longitudinal reliant adversité institutionnelle perçue, soutien de réseau, résilience, impact social perçu et persistance effective. Un double codage indépendant, assorti d'un coefficient d'accord inter-juges et d'une recherche systématique de cas négatifs, renforcerait la fiabilité de la grille thématique. Une extension du terrain à des entrepreneurs ayant cessé leur activité permettrait, en particulier, d'observer directement les situations dans lesquelles le système compensatoire échoue, question restée ouverte dans la présente étude. Des comparaisons entre pays du Maghreb, d'Afrique subsaharienne et d'autres économies émergentes permettraient enfin d'examiner la transférabilité du modèle. Comprendre la manière dont s'articulent adversité institutionnelle, ressources individuelles et pérennité organisationnelle demeure essentiel pour concevoir des écosystèmes qui ne se contentent pas d'encourager la création d'entreprises sociales, mais qui permettent également à leurs porteurs de persister dans la durée.

BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In D. Sexton & R. Smilor (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (pp. 3-23). Ballinger.
- Atogenzoya, C. A., Alhassan, A.-R., Salifu, I., & Akolgo, I. G. (2026). Bridging the gap? Explicating the coping hybrid strategies used by social enterprises to manage institutional voids. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/SL-11-2025-0394>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Ayala, J.-C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur: Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343-350.
- DeTienne, D. R., Shepherd, D. A., & De Castro, J. O. (2008). The fallacy of 'only the strong survive': The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for under-performing firms. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 528-546.
- DiDomenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016). Does individual resilience influence entrepreneurial success? *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 39-53.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-783.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Heaton, J. (2004). *Reworking Qualitative Data*. Sage Publications.
- Kabbaj, M., El Ouazzani Ech Hadi, K., Elamrani, J., & Lemtaoui, M. (2016). A study of the social entrepreneurship ecosystem: The case of Morocco. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 21(4), 1650021.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75(4), 41-51.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (2nd ed.). Sage Publications.

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., Martí, I., & Ventresca, M. J. (2012). Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids. *Academy of Management Journal*, 55(4), 819-850.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616-640.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Omoredé, A. (2014). Exploration of motivational drivers towards social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 239-267.
- Park, J.-H., & Seo, R. (2024). A contingent value of bricolage strategy on SMEs' organizational resilience: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 263.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart (Dir.), *Méthodes de recherche en management* (2e éd., pp. 13-33). Dunod.
- Sayarh, I. (2022). *Le processus de motivation à l'entrepreneuriat social : cas des entrepreneurs sociaux marocains* (Thèse de doctorat). FSJES-Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah.
- Stephan, U., Uhlaner, L. M., & Stride, C. (2015). Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations. *Journal of International Business Studies*, 46, 308-331.
- Stephan, U., Uhlaner, L. M., & Stride, C. (2026). Institutions and social entrepreneurship: A hierarchy of institutions to revisit institutional voids, support, and configurations. *Journal of International Business Studies*, 57(1), 4-25.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Szabo, V., & Strang, V. R. (1997). Secondary analysis of qualitative data. *Advances in Nursing Science*, 20(2), 66-74.

Thorne, S. (1994). Secondary analysis in qualitative research: Issues and implications. In J. M. Morse (Ed.), *Critical Issues in Qualitative Research Methods* (pp. 263-279). Sage Publications.

Yang, Q., Wei, L., & Lu, Y. (2026). Building resilience for social enterprises: An fsQCA analysis based on the institutional bricolage perspective. *Journal of Business Research*, 210, 116117.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.

Zhu, E. Y. (2024). Can social enterprises achieve resilience and at what price? *Financial Accountability & Management*, 40(3), 381-406.