



**HAL**  
open science

# Une approche de l'évaluation des entreprises sociales fondée sur la responsabilité entrepreneuriale L'étude de cas de l'entreprise sociale 1001fontaines

Guillaume Martin, Jean-Paul Mereaux

## ► To cite this version:

Guillaume Martin, Jean-Paul Mereaux. Une approche de l'évaluation des entreprises sociales fondée sur la responsabilité entrepreneuriale L'étude de cas de l'entreprise sociale 1001fontaines. Gestion humaniste de la diversité et impact sur la responsabilité sociétale, Kedge Business School, campus de Bordeaux - ADERSE, Apr 2017, Bordeaux, France. hal-04480146

**HAL Id: hal-04480146**

**<https://hal.science/hal-04480146>**

Submitted on 27 Feb 2024

**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.

# **Une approche de l'évaluation des entreprises sociales fondée sur la responsabilité entrepreneuriale**

## **L'étude de cas de l'entreprise sociale 1001fontaines**

Guillaume Martin, Doctorant en sciences de gestion,  
gmartin@inseec.com  
Université de Strasbourg – Laboratoire HuManis  
Directeur du département finance de l'INSEEC Bachelor et de l'American BBA INSEEC

Jean-Paul Méreaux, Maître de conférences,  
jp.mereaux@univ-reims.fr  
Centre International de Recherche et de Formation Appliquées au Management (CIRFAM)  
Université de Reims Champagne-Ardenne,

# **Une approche de l'évaluation des entreprises sociales fondée sur la responsabilité entrepreneuriale**

## **L'étude de cas de l'entreprise sociale 1001fontaines**

**Résumé :** L'évaluation des entreprises sociales est un sujet qui fait débat en raison de sa multidimensionnalité. L'enjeu de cette recherche est de la traduire d'un point de vue notamment de sa valeur. La méthodologie de l'étude de cas avec un design enchâssé est ici mobilisée afin de mieux percevoir la valeur de 1001fontaines qui s'exprime à différents niveaux de l'organisation. Aussi, la possibilité de conduire des entretiens avec les acteurs internes et externes du projet permet progressivement de mieux cerner leurs motivations à accompagner l'entreprise sociale. La tentative d'approcher le point d'équilibre entre recherche de l'autosuffisance financière d'une part et l'atteinte des objectifs de responsabilité sociale de l'entreprise d'autre part nous conduisent à proposer des premières pistes en vue de construire un modèle traduisant cette valeur « composite ».

**Mots clés :** évaluation, entreprise sociale, responsabilité entrepreneuriale, valeur composite, microfranchise sociale

# **An approach to the evaluation of social enterprises based on entrepreneurial responsibility**

## **The case study of the social enterprise 1001fontaines**

**Abstract:** The evaluation of social enterprises is a subject that is debated because of its multidimensionality. The aim of this research is to translate this multidimensionality under investigation in term of monetary value. The methodology of the case study with an embedded design is here proposed to better translate the 1001fontaines' value that is expressed at different levels in the organization. Moreover, the opportunity to conduct interviews with internal and external project stakeholders gradually helps to identify their motivations to support this social enterprise. The attempt to approach the point of balance between financial profitability on the one hand and the fulfillment of corporate social objectives on the other hand have led to the first tracks to build a model translating this embedded value in a monetary point of view.

**Keywords :** evaluation, social enterprise, entrepreneurial responsibility, embedded value, social microfranchise

## **Introduction**

L'initiative 1001fontaines, déployée à ce jour principalement au Cambodge, permet à des communautés rurales de produire et de consommer localement une eau de boisson à très bas prix, en s'appuyant sur un système de franchise sociale encadré localement et faisant appel à la responsabilité entrepreneuriale des microfranchisés.

Fondée autour de piliers associatif et entrepreneurial, elle s'articule autour de trois acteurs : la tête de franchise sociale UV+ Solaire chargée de son animation, l'ONG 1001fontaines chargée de lever des fonds en vue de financer l'installation de nouveaux villages et l'ONG locale encadrée sur son territoire, véritable « sous-traitante des visions stratégiques »<sup>1</sup> de l'organisation.<sup>2</sup>

Teuk Saat agit comme une entreprise d'ingénierie en facilitant la création de nouveaux sites de 1001fontaines et leur accompagnement dans le temps. Teuk Saat a été calibrée en vue de supporter d'ici à 2020 240 sites au Cambodge à travers 3 plateformes régionales.

Teuk Saat est rattaché au ministère du développement rural cambodgien car le projet porté par l'ONG est qualifié de communautaire.<sup>3</sup> Teuk Saat est facilitatrice dans les relations avec les autorités locales : chefs de villages, représentants du ministère du développement rural ou autres ONG présentes dans les mêmes localisations.

1001fontaines est une entreprise sociale au sens de Gray et al (2003) et Gould (2006) qui implique des parties prenantes multiples, internes ou externes, avec des motivations par nature différentes mais qui interagissent entre elles en vue de satisfaire un objectif social commun.

Comme toute entreprise, 1001fontaines est contrainte par la recherche de l'équilibre financier mais en tant qu'entreprise sociale, elle se doit aussi d'atteindre des objectifs de responsabilité sociale. Si l'on se place sous le prisme de la détermination de cette valeur, de son évaluation, c'est un vrai défi. Avec une question centrale en corollaire, comment peut-on objectiver l'impact social d'une entreprise d'un point de vue comptable et financier ?

L'enjeu de cette recherche est de traduire cette multidimensionnalité de l'entreprise d'un point de vue notamment de sa valeur. La méthodologie de l'étude de cas avec un design enchâssé est ici mobilisée afin de mieux percevoir la valeur de 1001fontaines qui s'exprime à différents niveaux de l'organisation. Aussi, la possibilité de conduire des entretiens avec les acteurs

---

<sup>1</sup> Entretien avec François Jaquenoud (co-fondateur et directeur exécutif de 1001fontaines) le 13 juillet 2016

<sup>2</sup> Voir les trois modèles organisationnels d'entreprises sociales répertoriées par Kim Alter, Virtue Ventures LLC

<sup>3</sup> Dans le cas contraire, le projet aurait été rattaché au ministère de l'industrie Cambodgien

internes et externes du projet permet progressivement de mieux cerner leurs motivations à accompagner l'entreprise sociale.

Dans cette communication, nous présentons les travaux sur la notion de responsabilité entrepreneuriale plus particulièrement celle des micro-franchisés dans la lutte contre la pauvreté puis ceux sur l'évaluation des entreprises sociales en s'intéressant au concept de production élargie. Puis, nous exposons la méthodologie déployée dans le cadre de cette recherche. Enfin, nous présentons et discutons nos résultats.

## **1. La responsabilité entrepreneuriale des micro-franchisés dans le domaine de la lutte contre la pauvreté : une approche à partir de la théorie des parties prenantes**

L'entrepreneuriat est un comportement stratégique, incluant des changements importants, des risques et de l'incertitude (Ansoff, 1965). Pour Hernandez (1999), l'entrepreneuriat est avant tout un processus, une mentalité selon Lagarde (2006). Il précise que « pour bien fonctionner dans la pratique, l'entrepreneuriat nécessite de contrebalancer la créativité par une relative dose de conservatisme, concernant le financement et la gestion du projet. Il faut respecter l'équilibre sous peine d'échec (unité de direction, espace contrôlé, limites respectées, soutien adapté) ». Fayolle (2003) insiste sur le respect de règles simples telles que l'évaluation des idées, le contrôle de la création de valeur, la résistance à la dispersion.

L'entrepreneuriat dans le domaine de la lutte contre la pauvreté n'échappe pas à ces règles et ce d'autant plus que cela induit des responsabilités accrues des différentes parties prenantes compte tenu des enjeux humains en priorité.

A ce titre, Renouard (2012) distingue quatre responsabilités (économique et financière, sociale, sociétale et environnementale) classiques d'une entreprise mais en ajoute deux indirectes : une responsabilité extraordinaire, en cas d'urgence, et une responsabilité « surrogatoire », concernant la philanthropie. Donaldson et L.E. Preston (1995) ont effectué une synthèse des travaux portant sur les parties prenantes en distinguant trois approches : 1) l'approche normative dans laquelle la responsabilité sociale, mue par l'éthique et la morale, est un idéal à atteindre ; 2) l'entreprise doit y aboutir par la prise en compte (contrainte ou non) des objectifs de ces différentes parties prenantes.

La responsabilité entrepreneuriale revêt alors une dimension plus large, une dimension « social business » au sens de Yunus (2011) très éloignée sur les principes de l'approche de la maximisation richesse pour les actionnaires (Friedman, 1970 ; Sundaram et Inkpen, 2004).

Dès lors, de nouvelles formes d'entrepreneuriat social mais également rural se développent dans les pays développés et les pays en voie de développement. Elles traduisent de nouvelles initiatives économiques et sociales et une prise de conscience par la collectivité des limites du libéralisme (Fayolle et Matlay, 2010) mais induisent différentes formes de valeur selon les orientations commerciales ou sociales (Smith and Barr, 2007). Et ce d'autant plus que les avantages économiques perçus peuvent contenir toutes les opportunités périphériques à l'activité de l'organisation dans le secteur non lucratif (Dee, Emerson and Economy, 2001), qui peut reposer dans le cas des micro-franchises sociales sur la forte implication, la responsabilisation des acteurs de terrain, des micro-franchisés.

## **2. Le système de micro-franchise sociale, un support pour une vision élargie de l'évaluation des entreprises sociales**

Bien que récent, le concept de micro-franchise commence à avoir un écho important. « Les modèles de micro-franchises sont meilleurs quand ils sont adaptés aux besoins locaux, suffisamment simples à gérer pour des personnes avec peu de niveau d'éducation, implique un niveau de contrôle entre le franchiseur et le franchisé et fonctionne sous un système opérationnel développé et protégé par le franchiseur » (Rogers, Fairbourne, Wolcott, 2011). Micro est emprunté au concept de microcrédit et franchise à des structures permettant la « systématisation et la réplication d'entreprises à succès <sup>4</sup> » (Fairbourne, 2006).

La micro-franchise sociale peut être vue comme un levier pour atteindre des objectifs sociaux (Volery et Hackl, 2010). Selon Ryan Swee Ann Lee (2011), les trois fondations du succès d'une franchise dans le domaine social sont : construire une marque, impliquer les populations locales et générer de la confiance et du respect. Illetschko (2011) conseille d'associer des agents locaux dans les projets de microfranchises. Leur implication et leur investissement ne sont pas neutres en termes de création de valeur pour ces entreprises sociales particulières que sont les micro-franchises sociales.

Dès lors, pour les évaluer, il est nécessaire de dépasser les approches classiques et notamment la technique d'actualisation des flux de trésorerie libres<sup>5</sup> qui demeure la principale méthode de valorisation reconnue par les communautés financières et comptables pour déterminer la valeur des actifs économiques qui composent la valeur d'une entreprise.

---

<sup>4</sup> Fairbourne (2006): « the systematisation and replication of [successful] enterprises »

<sup>5</sup> "Discounted Cash Flow method"

En effet, les externalités positives générées par une entreprise sur son environnement sont partiellement ou totalement écartées de l'analyse fautes de modèles permettant de les suivre et ainsi de mieux les contrôler. Or, on peut supposer que les investisseurs sociaux seront parfois prêts à payer « une prime sociale » pour intégrer dans leur portefeuille de titres de participations des entreprises avec une performance sociale remarquable et remarquable.

C'est dans ce prolongement de ces réflexions que Mertens et Marée (2012) proposent d'étoffer le concept de performance afin d'envisager la « performance entendue comme une production élargie ». Une entreprise sociale ou avec une visée environnementale a aussi des impacts sur les bénéficiaires directs de ses activités, mais non prises en compte par la mesure de la production classique.

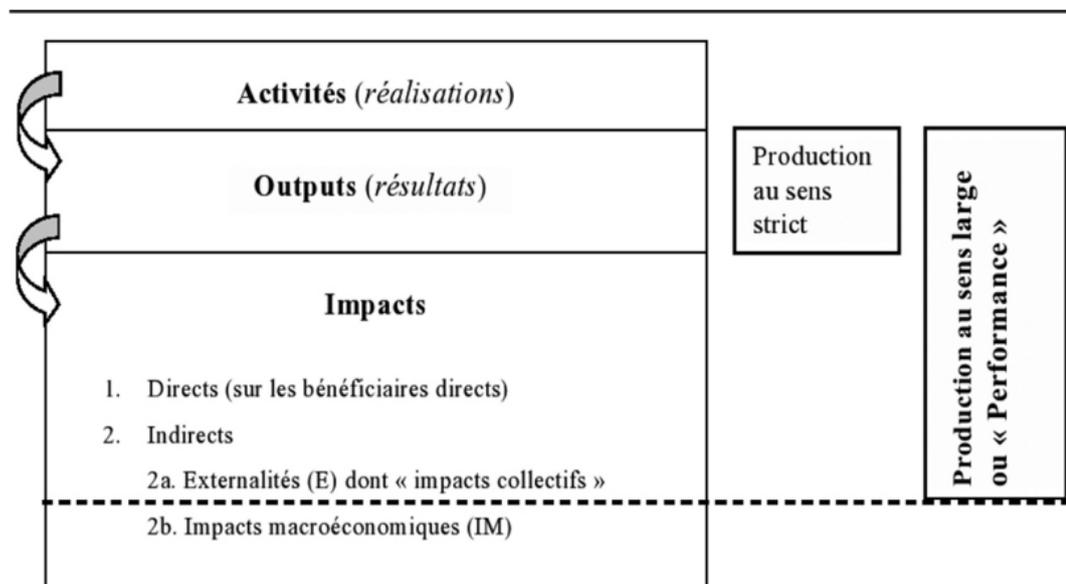


Figure 1 : Performance de l'entreprise sociale (Mertens et Marée, 2012)

Mertens et Marée estiment que « tout comme les impacts directs, les externalités ont une incidence sur l'utilité des individus et c'est à ce titre qu'elles doivent être considérées comme étant une dimension à part entière de la performance, c'est-à-dire de la production au sens large de l'entreprise sociale ».

Les impacts macroéconomiques sont « une conséquence de la performance de l'entreprise : ils représentent [...] l'incidence, induite ou dérivée, de la production de l'entreprise sur les grands agrégats économiques » (Mertens et Marée, 2012) et ne sont pas intégrés dans la notion de production élargie.

Dans cette recherche, nous nous proposons notamment de comprendre les motivations des parties prenantes à investir et à s'investir dans une entreprise sociale, cherchons à identifier comment celle-ci réussit à accorder les intérêts parfois divergents de ses acteurs tout en préservant sa mission sociale. Une forme de responsabilité entrepreneuriale.

### 3. Méthodologie

Nous abordons cette étude dans une logique descriptive (Kidder, 1982)<sup>6</sup> afin de comprendre les dynamiques de l'organisation (Eisenhardt, 1989) et n'écartons pas la possibilité qu'elle puisse nous permettre de proposer une théorie (Pinfield, 1986 ; Anderson, 1983)<sup>7</sup> que nous pourrions traduire par un modèle.

Ce projet de recherche fait référence à une « Recherche-Action » où « la recherche vient se greffer sur l'action et a pour l'essentiel une visée de transformation des pratiques des acteurs<sup>8</sup> » ou à la « théorie enracinée » (« grounded theory ») développée par Glaser et Strauss (1967).

Le choix de retenir 1001fontaines comme support de notre étude se justifie par l'impact social considérable du projet (350 000 bénéficiaires avec un objectif de 1 000 000 bénéficiaires d'ici à 2020 au Cambodge), sa présence sur différents terrains d'action (Cambodge, Madagascar, Inde), et du caractère innovant de ses structures organisationnelles et juridiques mises en place en vue de rendre le modèle économique et social pérenne.

Comme le recommande Mintzberg (1979)<sup>9</sup>, il est important de choisir une organisation avec des objectifs clairement définis. Notre connaissance préalable de l'organisation nous fait penser que 1001fontaines a une ligne stratégique établie et dispose d'intentions entrepreneuriales et sociales susceptibles de nous apporter des données de qualité.

L'étude de cas est choisie dans une phase exploratoire afin d'explorer cette thématique de recherche relativement récente et transversale. Cette méthode de recherche semble en effet particulièrement appropriée pour des champs de recherche relativement récents (Eisenhardt, 1989).

Nous optons pour une étude de cas longitudinale avec un design enchâssé (Yin, 1984)<sup>10</sup>, (Musca, 2006). « Elle peut être définie comme une étude de cas longitudinale comportant plusieurs sous-unités d'analyse et dans laquelle des investigations sont menées à la fois au

---

<sup>6</sup> Dans Eisenhardt (1989)

<sup>7</sup> Dans Eisenhardt (1989)

<sup>8</sup> Méthodologie de la recherche action sur les nouveaux usages de l'internet – Eric Auziol

<sup>9</sup> Dans Eisenhardt (1989): « No Matter how small our sample or what our interest, we have always tried to go into organizations with a well-defined focus – to collect specific kinds of data systematically »

<sup>10</sup> Design enchâssé est la traduction de « embedded design »

niveau du cas d'ensemble et des sous-unités ». (Musca, 2006). « Un design enchâssé permet de mener des comparaisons systématiques entre les unités sélectionnées et d'étudier les relations entre des niveaux différents dans l'organisation (individus, groupes, firme) » (Musca, 2006).

Ce choix permet aussi de faire face à l'abondance d'informations collectées en faisant une analyse du cas même si le style reste descriptif (Gersick, 1988 ; Pettigrew, 1988<sup>11</sup> dans Eisenhardt, 1989).

Notre dispositif de collecte est structuré autour de plusieurs axes : l'étude des documents internes à l'organisation ; l'observation non participante à des réunions internes, une mission d'une semaine au sein de l'ONG Teuk Saat et sur deux sites d'intervention au Cambodge ; la réalisation d'entretiens (14 entretiens semi structurés et 14 entretiens non structurés).

Au niveau de l'analyse des données, nous avons privilégié à ce stade la méthode de la cartographie cognitive. Le choix de cette méthode est motivé pour deux raisons. Elle est l'une des deux méthodes, avec l'analyse de contenus, fréquemment utilisée pour l'analyse de la représentation de discours (Allard-Poesi et al., 2007) et nous souhaitons saisir la richesse du discours de nos interlocuteurs sans nécessairement procéder à un comptage ou à l'élaboration de statistiques.

#### **4. Résultats et discussions**

« Connaître les représentations et la vision de la femme ou de l'homme qui dirige la petite entreprise constitue un enjeu majeur d'étude du système de gestion » (Paradas, 2009).

Notre premier entretien avec François Jaquenoud, co-fondateur et directeur exécutif de 1001fontaines, tend à mettre en évidence une architecture du dispositif de plateformes et de la franchise sociale pensée très en amont du déploiement à l'échelle du Cambodge du projet.

#### **La responsabilité entrepreneuriale et la pérennité de l'initiative au cœur du modèle économique**

La philosophie de l'initiative déployée aujourd'hui principalement au Cambodge « [...] s'appuie essentiellement sur deux piliers majeurs : le premier pilier c'est la notion de responsabilité entrepreneuriale, c'est à dire qu'on aurait pu choisir un modèle où on était une entreprise complètement intégrée où tout le monde soit des salariés de 1001 fontaines quelque soit leur niveau, y compris les entrepreneurs qui pourraient être des opérateurs payés par

---

<sup>11</sup> Dans Eisenhardt (1989)

1001fontaines pour produire et vendre l'eau. Nous on a pris comme principe auquel on croit fermement qui est que le moteur dynamique de l'initiative, c'est l'esprit entrepreneurial. Et qu'il faut que tout le monde à l'intérieur de cette organisation ait une mentalité entrepreneuriale et la première caractéristique de la mentalité entrepreneuriale c'est d'être directement responsable de son succès. Ça veut dire qu'à chaque niveau de cette organisation, il faut qu'il y ait une relation directe entre le type de responsabilité qu'ont les gens par rapport à leur succès. Le deuxième pilier est un pilier de pérennité qui est que si jamais pour une raison X ou Y, 1001fontaines disparaît un jour, il faut que tout ce qu'on a construit puisse perdurer donc ne soit pas dépendant de financements... etc. Il faut que chaque niveau que nous créons, il faut que nous ayons une perspective d'être financièrement auto suffisants pour pouvoir perdurer même si les autres étages subissent des fortunes diverses. Ce sont vraiment ces deux piliers. Quand on applique ces deux piliers, ça veut dire qu'au niveau du site de production on a un entrepreneur et que cet entrepreneur doit directement être impacté par son propre résultat. Il doit être capable de se payer...etc. et il doit être l'élément premier de sa dynamique, de son succès. C'est lui qui doit faire la promotion de ses activités, c'est lui qui doit se bouger pour vendre l'eau, c'est lui qui doit s'adapter à son marché etc... Il a son compte d'exploitation, il va directement bénéficier s'il est « successful », du bénéfice qu'il va faire. C'est le concept de l'entrepreneur. Il faut qu'il soit au bout d'un certain temps, le plus autonome possible, c'est dire qu'il soit capable de gérer son « business ».

Cette responsabilité entrepreneuriale s'exprime à chaque niveau de l'organisation : « [...]c'est toujours dans cette recherche de la meilleure performance économique du modèle que l'on pense que cet empilement de couches entrepreneuriales est globalement sur le plan économique plus performant[...] ».

Le modèle tel que conçu et imaginé par François Jaquenoud semble particulièrement intéressant à analyser sous le prisme d'une cartographie cognitive, elle-même traduisant indirectement les représentations « corticales »<sup>12</sup> de l'architecte du modèle.

Nous présentons en annexe cette carte centrée sur le modèle économique de l'initiative qui illustre le caractère prégnant de la responsabilité entrepreneuriale. En effet, la carte s'organise autour de quatre concepts principaux :

- L'activité économique et la responsabilité entrepreneuriale (11)

---

<sup>12</sup> Bougon (1983) cité dans Cossette et Audet, 2003 « Ainsi, selon Bougon (1983), l'individu enregistre le réel sous formes de schèmes qu'il emmagasine dans ses propres neurones, ce qui suggère que des représentations « corticales » seraient à l'origine des représentations cognitives ».

- La levée de fonds de l'ONG 1001fontaines (11)
- L'installation de nouveaux villages (9)
- Le « Capacity Building » (9)

Elle illustre l'approche économique de François Jaquenoud pour avoir un impact social maximal.

### **Une approche classique emploi ressources généralement observable dans les ONG ici inversée**

A la question, « comment qualifieriez-vous aujourd'hui le mouvement 1001fontaines ? <sup>13</sup>», François Jaquenoud répond « une entreprise sociale » et justifie son propos en justifiant que 1001fontaines tout comme toute entreprise est « drivée par un objectif, par une vision, par un plan de travail, par ce qu'elle veut faire et les ressources qui sont nécessaires sont une conséquence de cela. » à la différence d'une association qui « est guidée par ses ressources, c'est à dire qu'elle collecte des fonds et puis en fonction de son budget, en fonction de ce qu'elle a collecté, elle va faire tel ou tel projet ou au contraire elle ne va pas faire tel projet [...] ». »

L'approche emploi ressources qu'on retrouve dans les ONG ici est inversée. 1001fontaines s'interroge tout d'abord sur les activités qu'elle souhaite mener. C'est une approche par les emplois (ou les actifs pour une entreprise). La question du financement des emplois, c'est-à-dire des ressources dont elle a besoin pour mener à bien sa vision stratégique, se pose dans un second temps.

### **Des itérations entre valeur économique et valeur sociale**

Nous observons aussi plusieurs itérations entre valeur économique et valeur sociale, ce qui tend à confirmer une possible valeur composite (Emerson, 2003).

Cette itération pourrait s'exprimer à la fois au niveau de l'investisseur social qui doit monitorer son appétence à investir dans l'entreprise sociale en fonction des composantes financières et sociales de l'entreprise mais également au niveau de l'entreprise sociale elle-même qui doit à la fois être en mesure de tendre vers l'autosuffisance économique mais aussi avec un impact social maximal.

---

<sup>13</sup> Entretien avec François Jaquenoud le 13 juillet 2016

Ce qui est remarquable au sein de l'ONG 1001fontaines, c'est aussi cet aller-retour permanent entre la volonté de pérenniser l'activité économique de l'initiative au-delà de la seule ONG 1001fontaines et de sa dimension caritative qui s'exprime par la nécessité de servir le plus grand nombre.

Cela nous incite à proposer notre propre définition de la valeur d'une entreprise sociale riche de nos premiers travaux avec une inspiration sémantique de nos différentes lectures d'Edgar Morin<sup>14</sup> et d'inspiration Pascalienne.

« Une approche itérative consisterait à définir la valeur sociale en fonction de la valeur financière et la valeur financière en fonction de la valeur sociale, l'une et l'autre interagissant ensemble, se reliant l'une à l'autre et dont l'addition des deux donnerait une substance hybride plus forte répondant aux intérêts de toutes les parties prenantes et de l'environnement dans lequel opère l'entreprise et assurant ainsi sa régénération, son autoproduction ».

### **Une monétisation à au moins trois niveaux**

Ces premières investigations nous amènent à constater trois monétisations de la valeur de l'initiative 1001fontaines à différents niveaux : 1) la marque, 2) l'impact environnemental au travers du crédit carbone et 3) la reconnaissance de l'initiative au travers de sa capacité à lever des fonds.

En 2008, la marque 1001fontaines a été apportée par l'ONG à UV+ Solaire en échange de l'émission d'actions nouvelles, ce qui en termes d'innovation juridique et financière est assez remarquable. Cette valorisation de la marque est directement liée aux perspectives de croissance futures attachées au déploiement de l'initiative 1001fontaines.

Cette marque se dénomme « O-we » auprès des communautés rurales cambodgiennes.

A ce stade de la recherche, nous ne nous sommes pas penchés sur la perception de la marque « O-we » par les communautés rurales cambodgiennes. Des projets d'investissement sont en cours afin de renforcer le poids de la marque « O-we » auprès des communautés rurales cambodgiennes. Une vision a été construite pour 2020 au Cambodge pour faire de la marque « O-we » la marque la plus reconnue, la plus aimée et dont les bénéfices pour la santé sont pleinement reconnus.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Notamment « Introduction à la pensée complexe » (2015)

<sup>15</sup> “we want, by 2020, O-we to become the most well-known, the most trusted and the most beloved bottled drinking water supplier for rural Cambodia”.

1001fontaines a récemment obtenu l'accréditation pour valoriser l'impact indirect de son action économique sur l'empreinte écologique Cambodgienne par le biais de crédit carbone.

La captation par une entreprise sociale de bénéfices permet de renforcer la réputation de l'organisation d'un point de vue de sa capacité d'innovation vis-à-vis des parties prenantes et potentiels bailleurs de fonds (Guo, 2006). Cela pourrait donc permettre à 1001fontaines de collecter plus aisément des fonds auprès d'éventuels bailleurs susceptibles de financer son déploiement.

La fondation Grameen Crédit Agricole, au moment de son entrée au capital d'UV+ Solaire a évalué le « track record » de 1001fontaines en termes de levée de fonds<sup>16</sup>. En effet, la capacité de l'ONG à lever des fonds est le premier levier de la création de valeur pour l'entreprise UV+ Solaire car les redevances qu'elle perçoit de Teuk Saat sont en quelque sorte subventionnées par 1001fontaines.

Nous pourrions dès lors introduire une nouvelle notion de « free cash-flow<sup>17</sup> subventionné » pour décrire ces flux de trésorerie économiques en quelque sorte sous perfusion de l'ONG.

### **Des analogies à construire avec la comptabilité traditionnelle pour saisir la singularité de l'initiative**

L'étude de cas permet de mettre en évidence plusieurs analogies avec la comptabilité traditionnelle. Nous observons d'ores et déjà plusieurs analogies avec d'autres schémas de comptabilisation bien connus des praticiens de cette discipline :

Une analogie des notions de « déficit d'exploitation » et de « capacity building » avec celle des « frais d'établissement » semble émerger. Dans la mesure où ces deux besoins de financement sont identifiés très en amont par l'organisation et qu'ils contribuent à guider la relation avec les bailleurs de fonds, on pourrait envisager de mieux les suivre en vue de les comptabiliser au bilan d'une structure.

La notion d'« abandon de créances » nous semble plus difficile à suivre car elle traduit davantage une volonté éthique de laisser la possibilité à l'ONG locale, dépositaire de la vision stratégique, d'être un jour en mesure de prendre son indépendance financière vis-à-vis de 1001fontaines. Cet abandon de créances bien que piloté par la dimension éthique de l'initiative n'est pas planifié.

---

<sup>16</sup> Entretien avec François Jaquenoud le 13 juillet 2016

<sup>17</sup> Flux de trésorerie libres

La valeur de la marque 1001fontaines nous semble aussi être un axe d'étude particulièrement intéressant. La première monétisation de la marque en 2008 au travers de son transfert au capital d'UV+ Solaire en échange de l'émission d'actions nouvelles est assez remarquable du point de vue de l'innovation juridique et financière. Les efforts de 1001fontaines en matière de « Social Marketing » en vue d'attirer de nouveaux bénéficiaires devraient nous permettre de recouper cette notion avec l'abondante recherche en matière d'évaluation des marques.

Egalement, la notion de « marge abandonnée »<sup>18</sup> pour servir le plus grand nombre de bénéficiaires, que nous n'avons pas abordé dans cette première étude car absente des premières analyses, nécessiterait une comptabilisation ou à minima un suivi extracomptable porté ou non en annexe du rapport de gestion de l'organisation. Cette notion est peut-être à l'œuvre dans les villages puisque les entrepreneurs et les communautés fixent eux-mêmes le prix de l'eau commercialisée.

Aussi, la possibilité de confronter cette première étude de cas avec d'autres initiatives telles que celles déployées par Entrepreneurs du Monde pourraient nous permettre de confirmer ou de faire émerger de nouveaux concepts en comptabilité des organisations.

Il nous semble indispensable de confronter ces différentes « approches » avec le plan comptable général français et les normes comptables internationales.

Par exemple, nous avons d'ores et déjà abordé ces différentes notions avec une approche « comptabilité créative ».<sup>19</sup> D'une notion de « badwill » caractérisant ce renoncement à une marge supplémentaire ou à l'acceptation de premiers frais subventionnés, nous sommes arrivés à une notion de « donwill » pour exprimer le caractère tangible et social de ces dons.

Nous envisageons de proposer un schéma d'écritures et une première représentation de la valeur d'entreprise intégrant cette notion de « donwill ».

---

<sup>18</sup> Exemple de Grameen Danone Foods au Bangladesh qui rogne ses marges pour servir le plus grand nombre d'enfants dans la région de Bogra. "The company's Advisor to the Board expects that Grameen Danone could realize a positive gross margin of 25% in the long run. Keeping indirect costs low, this might allow for a net margin of 2-3%. For comparison: a conventional Danone business strives for an average gross margin of 40% and a net margin of 15%". (Kerstin Humberg (2011) – « Poverty Reduction through Social Business? - Ch 7: Grameen Danone Foods Ltd: Fortified Yoghurt for the Poor ».

<sup>19</sup> Hervé Stolowy dans Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, 2ème éd. Sous la direction de Bernard Colasse (2009) « ensemble de procédés visant à modifier le niveau de résultat, dans un souci d'optimisation ou de minimisation, ou la présentation des états financiers, sans que ces objectifs s'excluent mutuellement. Les procédés mis en œuvre s'appuient sur les choix offerts par la réglementation comptable ainsi que sur les possibilités ouvertes par les faiblesses et les carences des textes comptables ou bien encore sur les divergences entre les règles françaises et les règles internationales, mais aussi sur des montages pour lesquels la comptabilité peut intervenir selon deux schémas opposés : la détermination de la traduction comptable d'une opération juridico-financière ou l'élaboration d'un montage juridico-financier dans un objectif de modification du résultat ou des états financiers ».

## Conclusion

Le sujet de l'évaluation monétaire des entreprises sociales suscite l'intérêt de la communauté de recherche en sciences de gestion mais également celui des acteurs de l'entrepreneuriat social désireux de traduire la multidimensionnalité de leur action auprès des investisseurs et des bailleurs de fonds. Ces derniers se trouvent par ailleurs souvent pris au dépourvu quand il s'agit de valoriser ou de suivre la valeur d'une entreprise sociale dont la production ne s'exprime pas uniquement par sa valeur ajoutée au sens comptable du terme.

La présentation de ces premiers travaux tend à démontrer la richesse de l'objet de recherche : l'entreprise sociale 1001fontaines.

Cela tend à confirmer notre choix d'y consacrer un design enchâssé. Aussi, la longitudinalité qui s'exprime déjà dans nos premiers travaux, au travers des éléments historiques et présents de l'organisation, pourrait également se prolonger avec l'étude de la réplication du modèle économique et organisationnel de 1001fontaines dans de nouveaux pays et auprès de nouveaux acteurs susceptibles d'accompagner ce développement.

Le caractère idiosyncrasique de l'étude s'exprime par l'unique cas d'études que nous présentons dans cette première étape de notre recherche. Néanmoins, la perspective de confronter nos travaux à une importante littérature à plusieurs dimensions ainsi qu'à d'autres entreprises sociales nous laisse penser que cette limite pourrait être nuancée.

Notre ambition est de traduire les valeurs de 1001fontaines qui s'expriment à différents étages de l'organisation.

D'un point de vue monétaire, l'impact social de l'organisation est monétisé à au moins trois niveaux. La marque a fait l'objet d'un apport d'actifs à la tête de franchise sociale UV+ Solaire, chargée de capter des fonds de type « private equity » et d'exporter le modèle sur de nouveaux territoires.

Au niveau environnemental, 1001fontaines va prochainement monétiser indirectement son impact social au travers de son empreinte écologique mesurable au Cambodge.

D'un point de vue extra-financier, l'impact social valorisé en nombre de bénéficiaires permettrait, à priori, de renforcer la capacité de l'organisation à lever des fonds et donc celle de continuer son déploiement. Cela se traduit par une meilleure appréciation du risque par les investisseurs d'UV+ Solaire qui monitorent la dimension caritative de 1001fontaines, condition du déploiement à l'échelle pour atteindre une taille critique.

Nous estimons que les implications conceptuelles et managériales sont prometteuses car nos résultats pourront, sans doute, nous permettre de faire quelques propositions en matière de recherche en comptabilité des organisations.

Dans cette première étape de la recherche, la possibilité d'adopter une approche constructiviste en élaborant la cartographie cognitive d'un des co-fondateurs de 1001fontaines, par ailleurs principal architecte du modèle économique, nous permet de confronter l'importante collecte d'informations textuelles réalisée pendant la phase documentaire avec la liberté de ton que confère un entretien semi structuré, et ce dans une logique de triangulation des données collectées (Yin, 2003), (Eisenhardt, 1989).

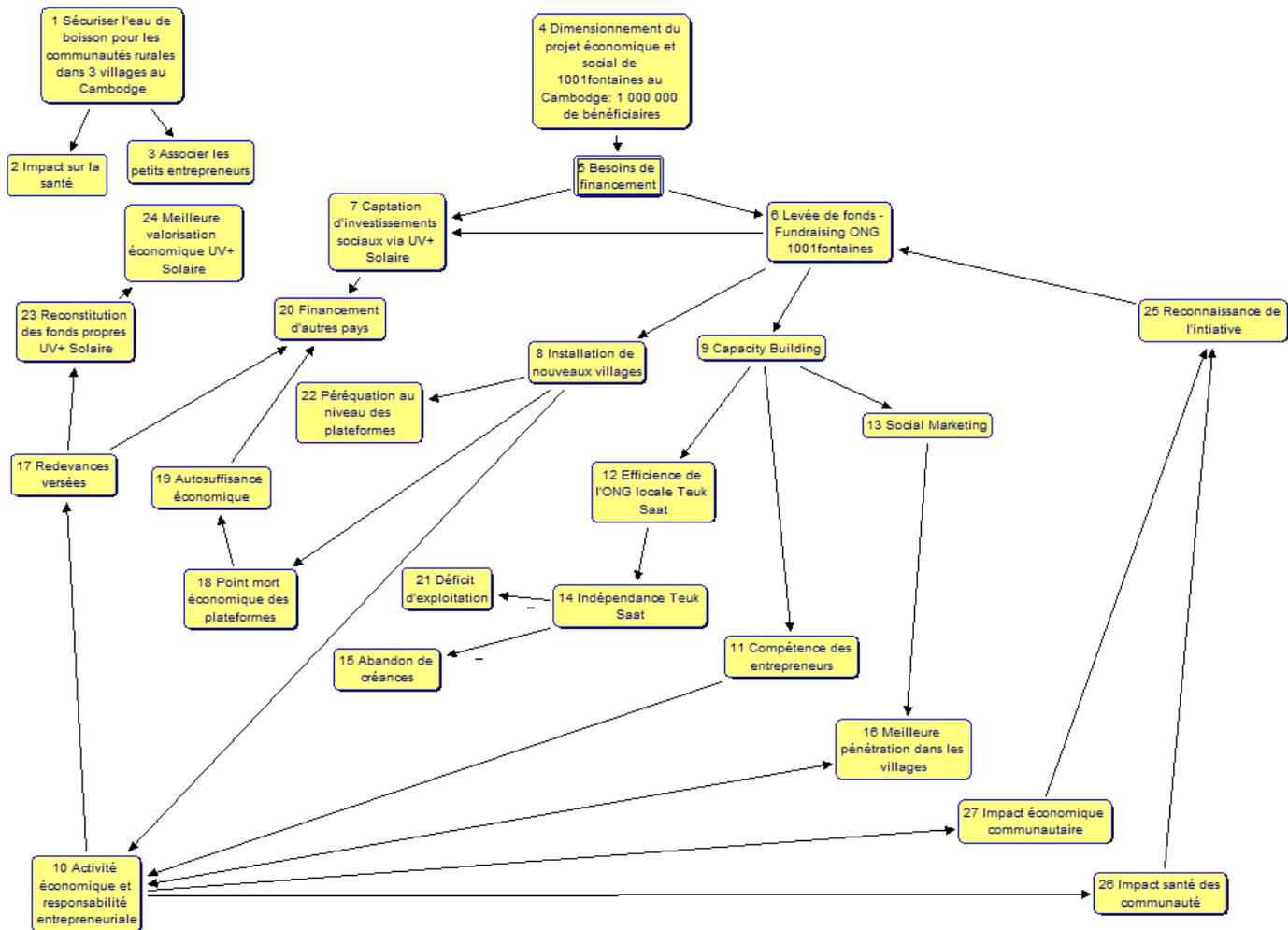
## **Bibliographie**

- Allard-Poesi, F. et Maréchal C.(2007). Construction de l'objet de recherche. Méthodes de recherche en management. Gestion Sup. Paris: Dunod.
- Ansoff, I. H. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill.
- Dee, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs. NY: Wiley.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California management review*, 45(4), 35-51.
- Fayolle, A., & Matlay, H. (2010). Social entrepreneurship: A multicultural and multidimensional perspective.
- Fayolle, A. (2003). Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations. *Gérer et Comprendre*, 72, 26-39.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Profits. *New York Magazine*.
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management journal*, 31(1), 9-41.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. 1967. Weidenfield & Nicolson, London, 1-19.
- Gould, S. (2006). Social enterprise and business structures in Canada: A discussion. Fraser Valley Centre for Social Enterprise.
- Gray, M., Healy, K., & Crofts, P. (2003). Social enterprise: is it the business of social work? *Australian Social Work*, 56(2), 141-154.
- Guo, B. (2006). Charity for profit? Exploring factors associated with the commercialization of human service nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 123-138.
- Hernandez, E. M. (1999). Le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat. Editions L'Harmattan.
- Illetschko, K. (2011). Microfranchising in practice. *Microfranchising: how social entrepreneurs are building a new road to development*. N. Sireau, Greenleaf Publishing Limited: 22-34.

- Lagarde, V. (2006). Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture. *La Revue des Sciences de Gestion*, (4), 31-41.
- Mertens de Wilmars, S., & Marée, M. (2012). La performance de l'entreprise sociale: définitions et limites d'une évaluation monétaire. *Revue internationale PME*, 25(3-4), 91-122.
- Morin, E. (2015). *Introduction à la pensée complexe*. Le Seuil.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *Management*, 9(3), 153-176.
- Paradas, A. (2009). Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises. *Management & Avenir*, (10), 242-257.
- Renouard, C. (2012). Le secteur privé et la lutte contre la pauvreté. *Field Actions Science Reports*. The journal of field actions, (Special Issue 4).
- Rogers P, Fairbourne J, Wolcott R (2011). The diffusion of innovations through microfranchising. *Microfranchising: how social entrepreneurs are building a new road to development*. N. Sireau, Greenleaf Publishing Limited: 35-49.
- Ryan Swee Ann Lee (2011). Scaling the microfranchise at the base of the pyramid. *Microfranchising: how social entrepreneurs are building a new road to development*. N. Sireau, Greenleaf Publishing Limited: 146-173.
- Smith, B. R., & Barr, T. F. (2007). Reducting poverty through social entrepreneurship. *Innovative approaches to reducing global poverty*, 27.
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). The corporate objective revisited. *Organization science*, 15(3), 350-363.
- Volery, T., & Hackl, V. (2010). The promise of social franchising as a model to achieve social goals.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverley Hills.
- Yunus, M. (2011). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. Public Affairs.

## ANNEXE

### Carte cognitive de François Jaquenoud, co-fondateur et directeur exécutif de 1001fontaines



#### Résumé narratif de la carte

Le lancement du projet 1001fontaines en 2005 part d'une volonté de sécuriser l'eau de boisson pour les communautés locales dans 3 villages du Cambodge (1).

Ce projet pilote a des impacts sur la santé des villageois (2) et permet d'associer des petits entrepreneurs à des activités génératrices de revenus (3).

Une réflexion est ensuite menée pour conduire un projet de plus grande ampleur.

Le projet économique et social de l'entreprise sociale 1001fontaines au Cambodge est alors dimensionné pour impacter la vie de 1 000 000 bénéficiaires en 10 ans (4). Ce dimensionnement implique des besoins de financement (5) qui sont collectés par deux canaux : l'ONG 1001fontaines qui collecte des fonds de type associatif (6) et l'entreprise UV+ Solaire qui lève des investissements en capital (7).

La collecte de fonds associatifs (6) permet l'installation de fontaines dans de nouveaux villages (8) en faisant appel à l'activité économique et la responsabilité entrepreneuriale (10) d'opérateurs villageois. Cette création d'activité (10) a un impact sur la santé des communautés en apportant une eau de boisson saine (26) et un impact économique puisqu'elle permet à une famille de sortir de la pauvreté par son travail ou du moins d'augmenter ses revenus (27). Ces impacts (26) et (27) contribuent à la reconnaissance de l'initiative et donc à la capacité de 1001fontaines de lever des fonds (6).

Les fonds collectés par le biais de l'ONG 1001fontaines (6) financent des projets dits de « capacity building » (9) qui permettent de renforcer les compétences des entrepreneurs (11) et donc leur capacité à gérer une activité génératrice de revenus (10).

Le « capacity building » (9) permet également d'améliorer les processus de gestion de l'ONG locale Teuk Saat, de renforcer les compétences de ses salariés, de sélectionner les futurs entrepreneurs dans les villages et de les accompagner (12).

Ainsi, Teuk Saat est moins dépendante économiquement de l'ONG 1001fontaines (14), ce qui se traduit par une baisse des abandons de créances consenties par l'ONG française à l'ONG locale cambodgienne (15) et une baisse du déficit d'exploitation à financer (21).

Une composante du « capacity building » (9) est consacrée à la création d'une marque 1001fontaines en vue d'avoir un meilleur taux de pénétration dans les villages (16) : c'est le concept du « social marketing » (13). Ce meilleur taux de pénétration dans les villages (16) permet d'impacter directement l'activité économique des entrepreneurs (10) et leur capacité à générer des revenus (17). C'est aussi l'action de chaque entrepreneur (10) pour générer de nouveaux clients qui va être le moteur pour maximiser la pénétration dans le village (16).

L'augmentation des redevances versées par les entrepreneurs qui transitent par l'ONG locale Teuk Saat (17) permet à UV+ Solaire de reconstituer ses fonds propres (23) renforçant ainsi la valeur économique de cette dernière (24).

L'installation de nouveaux villages (8) permet une péréquation au niveau de la plateforme, c'est-à-dire que les pertes des sites défaillants sont compensées par les sites performants (22). L'installation de nouveaux villages (8) permet également de tendre vers le point mort

économique des plateformes (18) et dans un second temps vers l'autosuffisance de l'ensemble (19).

Une fois l'autosuffisance économique atteinte au Cambodge (19), le système de redevances (17) se justifie aussi par la volonté de financer de nouveaux pays (20).

UV+ Solaire permet de capter des investissements de type capital social (7). Les financements permettent de financer d'autres pays dans une logique d'extension du modèle (20).

La capacité de 1001fontaines à lever des fonds (6) influence directement l'investissement social dans UV+ Solaire (7) puisque les investisseurs en capital considèrent que le principal risque du modèle économique repose sur la capacité de l'ONG à lever des fonds (6) en vue de faire croître le modèle.

En 2008 soit après quatre années d'activité, 1001fontaines énonçait la vision stratégique suivante :

« Le changement que nous sommes en train d'opérer est un changement de modèle économique (d'un modèle d'association caritative à un modèle d'entreprise à vocation sociale), mais ne doit en aucun cas, être confondu avec un changement de nature qui nous ferait passer d'une association à une entreprise. Nous devons conserver les mêmes valeurs que celles qui nous ont guidés depuis le début de l'aventure, et surtout conserver notre raison d'être qui est de créer un impact social au bénéfice du plus grand nombre »<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Extrait des valeurs de 1001fontaines