



HAL
open science

La réussite des micro-franchises sociales passe par la responsabilité entrepreneuriale d'un capital humain local et durable

Guillaume Martin, Jean-Paul Mereaux

► To cite this version:

Guillaume Martin, Jean-Paul Mereaux. La réussite des micro-franchises sociales passe par la responsabilité entrepreneuriale d'un capital humain local et durable. AGRH, Oct 2017, Aix Marseille, France. <hal-04480175>

HAL Id: hal-04480175

<https://hal.science/hal-04480175v1>

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.



HAL Authorization

LA REUSSITE DES MICRO-FRANCHISES SOCIALES PASSE PAR LA RESPONSABILITE ENTREPRENEURIALE D'UN CAPITAL HUMAIN LOCAL ET DURABLE

Guillaume Martin, Doctorant en sciences de gestion,
gmartin@inseec.com

EM 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,

Résumé :

Les micro-franchises sociales sont perçues comme des structures permettant la « systématisation et la réplication d'entreprises » (Fairbourne, 2006) sociales. Elles sont des leviers pour l'atteinte d'objectifs sociaux (Volery, Hackl V, 2010), notamment celui de lutter contre la pauvreté (Burand et Koch, 2010), en associant les populations locales dans une logique d'incubateur à emplois (Christensen et al, 2010). En termes de réussite de ces projets visant à améliorer la santé des communautés rurales et à leur donner accès à des produits de première nécessité, l'implication des acteurs est déterminante et ce d'autant plus qu'il est nécessaire de prendre en compte un mix culture locale - culture internationale et un encastrement local du modèle. Le capital humain prend alors toute sa dimension.

Dans cette communication, à partir d'une étude de cas longitudinale avec un design enchâssé (Yin, 1984) d'une entreprise sociale principalement active au Cambodge avec l'implication de 150 micro-franchisés et en mobilisant la cartographie cognitive pour l'analyse des données collectées, les premiers résultats montrent le caractère prégnant du capital humain dans la réussite des franchises sociales. Il est également question d'une forme d'appropriation et d'émancipation des personnes en local.

Mots-clés : micro-franchises sociales – capital humain – développement durable – encastrement local – responsabilité entrepreneuriale

THE SUCCESS OF SOCIAL MICROFRANCHISES IS TRIGGERED BY ENTREPRENEURIAL RESPONSIBILITY OF A LOCAL AND A SUSTAINABLE HUMAN CAPITAL

Abstract :

Social microfranchises are perceived as structures allowing « the systematisation and replication of enterprises » (Fairbourne, 2006). They are levers for the attainment of social objectives (Volery, Hackl V, 2010), notably that of tackling poverty (Burand and Koch, 2010), by associating local populations in a job incubator (Christensen et al., 2010).

In terms of the success of these projects aimed at improving the health of rural communities and providing them access to the most pressing needs, stakeholder involvement is crucial, especially as it is necessary to take into account a mix of local and international culture and local embedding. Human capital takes on its full dimension.

In this paper, based on a longitudinal case study with an embedded design (Yin, 1984) of a social enterprise mainly active in Cambodia with the involvement of 150 microfranchisees and mobilizing cognitive mapping for the analysis of the data collected, the first results show the prevailing character of human capital in the success of social franchises. We also observe a form of appropriation and a local empowerment of people involved into this initiative.

Keywords: microfranchises - human capital - sustainable development - local embedding - entrepreneurial responsibility

Introduction

L'initiative 1001 Fontaines, 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 micro-franchisés.

L'initiative est née de la rencontre entre Chay Lo, jeune étudiant Cambodgien et de François Jaquenoud, ancien associé chez Accenture, et facilitée par Virginie Legrand engagée alors dans l'humanitaire chez enfants du Mékong au Cambodge.

Chay Lo explique lors d'un dîner à ses hôtes que les villageois cambodgiens n'ont pas d'autres choix que de boire l'eau de la mare entraînant une mortalité infantile proche de 20% et des diarrhées pour les enfants, première cause d'absentéisme à l'école.

François Jaquenoud souhaitait à ce moment entreprendre, « *créer quelque chose [...] sur des sujets que personne n'a jamais fait dans le monde. [...] La seule chose qui me manquait était le cas d'application donc j'aurais très bien pu rejoindre des start-ups ou rejoindre un grand groupe et travailler dans la diversification [...]. J'ai une motivation très particulière par rapport à tout le monde, c'est d'abord l'architecture et le fait de créer quelque chose* »¹.

Le père de Virginie Legrand, « *un ingénieur géo trouve tout qui crée plein de choses, avec plein de créativité et qui n'est pas intéressé par l'industrialisation* »² avait mis au point quelques années auparavant un procédé permettant de stériliser l'eau par Ultra-Violets, le tout alimenté par des panneaux solaires.

Après une phase pilote dans trois villages au Cambodge en 2005 qui a démontré la viabilité du modèle, 1001fontaines ambitionne alors de dimensionner « *une solution qui soit la plus générique possible et la plus déployable possible non seulement au Cambodge mais dans tous les pays*³ [...] un modèle qui tout en s'appuyant sur un mode associatif et sur des dons etc. à un moment donné puisse s'en affranchir [...] D'où l'idée du modèle hybride [...] financer l'investissement initial mais ce qu'il faut surtout, c'est que cette activité soit capable de s'autofinancer une fois qu'elle est lancée et [...] que si on disparaît ils puissent continuer à fonctionner ad vitam ».

L'initiative est encadrée localement au travers de l'ONG partenaire cambodgienne Teuk Saat qui agit comme une entreprise d'ingénierie en facilitant la création de nouveaux sites 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 et 250 entrepreneurs.

¹ Entretien avec François Jaquenoud le 13 juillet 2016

² Entretien avec François Jaquenoud le 13 juillet 2016

³ Entretien avec François Jaquenoud le 13 juillet 2016

Teuk Saat est rattachée au ministère du développement rural cambodgien car le projet porté par l'ONG est qualifié de communautaire.⁴ L'ONG 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.

L'association de petits entrepreneurs locaux au projet vise la possibilité de servir une eau de boisson à très bas prix aux populations rurales les plus reculées. C'est l'atteinte du « last mile⁵ » (Balcik et al, 2008). L'installation dans les villages d'un opérateur chargé du traitement de l'eau puis de sa commercialisation vise dans un premier temps un volume de production de l'ordre de 1000 litres par jour durant la saison sèche. Au-delà de ce volume cible, l'entrepreneur est assuré de couvrir tous ses coûts. Cette autonomie financière est garantie dans un même contrat, « *un contrat de cession des droits d'utilisation, une licence d'utilisation, sans être propriétaire de la machine mais qui est un contrat tripartite est signé avec la communauté* »⁶.

Les micro-franchises sociales sont perçues comme des structures permettant la « systématisation et la réplication d'entreprises » (Fairbourne, 2006) sociales. Elles sont des leviers pour l'atteinte d'objectifs sociaux (Volery, Hackl V, 2010), notamment celui de lutter contre la pauvreté (Burand et Koch, 2010), en associant les populations locales dans une logique d'incubateur à emplois (Christensen et al, 2010).

« Micro » est emprunté au concept de microcrédit (Yunus, 2007) mais également aux stratégies de type « Base of The Pyramid » (Prahalad, 2006), deux outils de lutte contre la pauvreté dans les pays en voie de développement.

Le terme « Franchise » fait référence à un contrat passé entre deux entités juridiques, le franchiseur et le franchisé, qui définit les conditions dans lesquelles le second qui est l'agent du premier Ross (1973), va commercialiser les produits ou les services du franchiseur moyennant le versement de redevances ou de commissions (Rubin, 1978).

En termes de réussite de ces projets visant à améliorer la santé des communautés rurales et à pérenniser l'action dans le temps, l'implication des acteurs est déterminante et ce d'autant plus qu'il est nécessaire de prendre en compte un mix culture locale-culture internationale et l'encastrement local. Le capital humain prend alors toute sa dimension.

Dans cette communication, à partir d'une étude de cas longitudinale avec un design enchâssé (Yin, 1984 ; Musca, 2006) de l'entreprise sociale 1001fontaines au Cambodge et en mobilisant la cartographie cognitive pour l'analyse des données collectées, les premiers résultats montrent le caractère prégnant du capital humain dans la réussite des franchises sociales.

Dans une première étape, nous réalisons une revue de littérature à plusieurs niveaux.

L'hétérogénéité du concept d'entrepreneuriat social (Austin et al, 2006) nous invite à explorer plusieurs typologies d'entrepreneurs pour mettre en évidence des motivations différentes à entreprendre. Le concept de franchise sociale est appréhendé avec une intention particulière portée aux conditions du succès de ce modèle organisationnel. Le concept de capital humain est ici mobilisé afin de nous aider à cerner cette composante de la valeur de l'initiative.

Dans une seconde étape, nous exposons la méthodologie retenue. Enfin, dans la 3^{ème} étape, nous présentons et discutons les premiers résultats de notre recherche avec une attention

⁴ Dans le cas contraire, le projet aurait été rattaché au ministère de l'industrie Cambodgien

⁵ Dernier kilomètre

⁶ Entretien avec François Jaquenoud le 13 juillet 2016

particulière portée à l'encastrement de l'initiative au Cambodge et à l'implication des micro-franchisés.

1. Cadre théorique

Dans le cadre d'une étude de cas, Eisenhardt (1989) recommande de considérer un large champ de la littérature afin de renforcer la validité interne et la généralisation de la théorie en construction. Le dispositif de recherche choisi implique un processus inductif. Nous envisageons en effet de confronter les résultats de l'étude de cas à la littérature dans un second temps. Ainsi, l'étude ne cherche pas à ce stade à affirmer ou infirmer des hypothèses construites sur la base de littérature.

Cette première revue de la littérature est donc non exhaustive et vise avant tout à apporter quelques éléments de définition et de contextualisation de la recherche.

1.1. La notion d'entreprise sociale

Selon Gray et al (2003) et Gould (2006), une entreprise sociale 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.

Defourny (2004), à partir des travaux de l'EMES Network, réseau qui a recherché et défini des critères communs pour repérer les réalités susceptibles d'être appelées « entreprises sociales » dans chacun des quinze pays étudiés, a retenu quatre critères principaux tels qu'une activité continue de production de biens et/ou de services, un degré élevé d'autonomie, un niveau significatif de prise de risque économique et un niveau minimum d'emploi rémunéré. Il complète son analyse par l'identification de la dimension sociale des initiatives : un objectif explicite de service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital, une dynamique participative, impliquant différentes parties concernées par l'activité et une limitation de la distribution des bénéfices.

Ces initiatives induisent une approche différente en matière de responsabilité entrepreneuriale centrée « social business ».

1.2. La responsabilité entrepreneuriale vision « social business »

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 Preston (1995) ont effectué une synthèse des travaux en intégrant la théorie des parties prenantes en montrant que l'approche normative dans laquelle la responsabilité sociale, mue par l'éthique et la morale, est un idéal à atteindre et que 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 avec un fort encastrement local des initiatives qui se traduit par une implication des parties prenantes locales dans la construction de nouveaux modèles économiques et sociaux (Yunus et al, 2012). 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 et al., 2001), qui peut reposer dans le cas des micro-franchises sociales sur la forte implication, la responsabilisation des acteurs de terrain, des micro-franchisés qui sont la clé de voûte du système. Des entrepreneurs aux profils particuliers et très diversifiés.

1.3. Les typologies d'entrepreneurs

De nombreux chercheurs ont proposé des typologies d'entrepreneurs et nous cherchons à situer les co-fondateurs de 1001fontaines⁷ sur plusieurs grilles d'analyse afin de comprendre l'influence de leurs identités sociales sur le modèle de 1001fontaines.

Une première analyse à quatre niveaux est proposée par Fauchart et Gruber (2011) : « les darwiniens⁸ », « les missionnaires⁹ », « les communautaires¹⁰ » et ceux avec plusieurs identités (« les hybrides »).

Une seconde grille est proposée à trois niveaux par Zahra et Al (2009) : « the Social Bricoleur¹¹ » inspirée d'Hayak, « the Social Constructionist¹² » inspirée de Kirzner et « the Social Engineer¹³ » inspirée de Schumpeter.

Une troisième grille est proposée à quatre niveaux par Vega et Kidwell (2007) : « the Incubating Entrepreneur¹⁴ », « the Enterprising Entrepreneur¹⁵ », « the Deeds Social Entrepreneur¹⁶ » et « the Dollars Social Entrepreneur¹⁷ ».

Ces grilles ont pour objectif de mettre en évidence le profil de l'entrepreneur en fonction de ses inclinaisons sociologiques. Elles sont d'autant plus intéressantes à mobiliser que le marché

⁷ Nous n'avons pas, à ce stade, interviewé Virginie Legrand.

⁸ «Founders with a Darwinian identity are focused on competition with other firms and are driven by their own economic self-interest».

⁹ «Missionaries see their firms as political objects that can advance a particular cause for the benefit of society at large».

¹⁰ «Communitarians view their firms as social objects that support and are supported by a particular community because of mutually beneficial relationships».

¹¹ «Social Bricoleurs usually focus on discovering and addressing small-scale local social needs».

¹² «Social Constructionists typically exploit opportunities and market failures by filling gaps to underserved clients in order to introduce reforms and innovations to the broader social system».

¹³ «Social Engineers recognize systemic problems within existing social structures and address them by introducing revolutionary change. As a result, these entrepreneurs often destroy dated systems, and replace them with newer and more suitable ones».

¹⁴ «This individual displays high levels of passion for a particular idea or product. The entrepreneur displays a strong interest in obtaining not only a return on the investment in terms of financial capital but in the entrepreneur's psychic investment in the new venture as well».

¹⁵ «The Enterprising Entrepreneur has less concern and preoccupation with the invention or the application that formed the need for a new venture and more with the aspect of starting a business and the value that it will create for the entrepreneur, investors and for society».

¹⁶ «highly passionate about a cause and for that cause to succeed it must provide a greater good for society, becoming a source of social return on investment».

¹⁷ «social entrepreneur who combines social return with business acumen».

du bas de la pyramide, dans lequel évoluent les micro-franchises sociales, est un marché à fort potentiel.

1.4. Le marché du « Bas de la Pyramide »

Le premier à employer la formulation de « Base of the Pyramid » est le Président Franklin Delano Roosevelt dans un discours de 1932.¹⁸¹⁹

Selon Prahalad et Hart (2002), les 4 milliards d'habitants vivant avec moins de 2 dollars par jour constituent une fortune à la base de la pyramide pour les entreprises. Ils proposent d'appliquer une stratégie entreprise épousant les caractéristiques des pays pauvres.

La notion de « BoP » qui en découle est généralement utilisée pour qualifier ce segment de la population mondiale à qui une offre de produits et de services adaptés peut être proposée afin de lutter contre la pauvreté. Sur ce marché, se sont développées les micro-franchises sociales, qui en sont devenues des acteurs incontournables notamment pour la mise en œuvre et la réussite des projets à dimension sociale.

1.5. Les micro-franchises 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 par 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 »²⁰ (Rogers, Fairbourne, Wolcott, 2011). Micro est emprunté au concept de microcrédit et franchise à des structures permettant la « systématisation et la répllication d'entreprises à succès »²¹ (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 micro-franchises. 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 libres²² 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.

En effet, les externalités positives générées par une entreprise sur son environnement sont partiellement ou totalement écartées de l'analyse en l'absence de modèles permettant de les suivre et ainsi de mieux les contrôler. Or, on peut supposer que les investisseurs sociaux

¹⁸ Référence identifiée dans "Microfranchising: how Social Entrepreneurs are building a new road to development" chapitre 10 "Scaling the microfranchise at the base of the pyramid".

¹⁹ « These unhappy times call for the building of plans that rest upon the forgotten, the unorganised but the indispensable units of economic power... that build from the bottom up and not from the top down, that put their faith once more in the forgotten man at the bottom of the economic pyramid »

²⁰ Librement traduit de Rogers, Fairbourne, Wolcott (2011)

²¹ Fairbourne (2006): « the systematisation and replication of [successful] enterprises »

²² "Discounted Cash Flow method"

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 remarquée.

C'est dans le 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, non pris en compte par la mesure de la production classique. Le modèle économique de l'entreprise induit une forte responsabilisation des acteurs de terrain, des micro-franchisés qui sont la clé de voûte du système. Un capital humain prépondérant, véritable richesse pour l'entreprise sociale.

1.6. Le capital humain, clé de voûte de l'entreprise sociale

Keeley (2007) indique que le capital humain recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique. Dans la mesure où le capital humain fait référence aux connaissances, compétences, expériences, ainsi qu'aux motivations et attitudes des salariés d'une organisation, dans une micro-franchise sociale, il pourrait être un facteur clé de réussite mais aussi de sécurité (Aliouat et Nekka, 1999). Il serait le fondement de l'avantage compétitif que nous pourrions ainsi comparer aux avantages économiques futurs au sens comptable.

Dans cette recherche, nous nous proposons d'apprécier notamment l'apport du capital humain dans le développement des micro-franchises sociales.

2. Méthodologie

La méthodologie de recherche s'appuie sur les cadres proposés par Eisenhardt (1989) et Yin (1984).

L'étude de cas est choisie dans une phase exploratoire afin d'appréhender cette thématique de recherche relativement récente et transversale (Eisenhardt, 1989).

Nous optons pour une étude de cas longitudinale avec un design enchâssé (Yin, 1984²³, 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 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, 1988²⁴).

Le choix de retenir 1001fontaines comme support de notre étude se justifie par l'impact social considérable du projet (400 000 bénéficiaires avec un objectif de 1 000 000 bénéficiaires d'ici 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)²⁵, il est important de choisir une organisation avec des objectifs clairement définis. Notre connaissance préalable de l'organisation nous fait

²³ Design enchâssé est la traduction de « embedded design ».

²⁴ Dans Eisenhardt (1989).

penser que 1001fontaines a une ligne stratégique établie et dispose d'intentions entrepreneuriales et sociales susceptibles de nous apporter des données de qualité.

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 à ce stade de notre étude).

Eisenhardt (1989) détaille le cheminement qui peut guider le chercheur dans la formulation d'une théorie à partir de la méthodologie de l'étude de cas.

Nous proposons la traduction suivante des huit étapes préconisées par Eisenhardt (1989) : 1) débiter la recherche, 2) sélectionner les cas, 3) construire des instruments et des protocoles, 4) pénétrer le terrain, 5) analyser les données, 6) façonner des hypothèses, 7) comparer avec la littérature, 8) atteindre la fin de la recherche.²⁶

Notre recherche nous a conduit à ce stade aux niveaux des phases 4) et 5).

Pour 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.

Dans cette phase exploratoire de notre recherche, nous cherchons à faire émerger des facteurs explicatifs que nous coderons et que nous croiserons ensuite avec la littérature à l'aide du logiciel *Nvivo*.

Lors d'une récente mission au Cambodge, nous avons opté spécifiquement pour la méthode de la cartographie non structurée proposée par Cossette (1994) pour interviewer Chay Lo, cofondateur de 1001fontaines, devenu directeur exécutif de Teuk Saat ainsi que deux opérateurs et l'entrepreneur responsable opérationnel d'une même station.

Cette méthode consiste à co-construire avec l'interviewé sa cartographie cognitive. L'idée était ici d'impliquer directement l'interviewé dans la réflexion sur la ou les valeurs de son action mais également de briser la barrière culturelle avec lui.

Nous avons posé nos questions en anglais, la traduction étant effectuée en Khmer par un dirigeant de Teuk Saat présent avec nous sur place.

Nous avons suivi les recommandations méthodologiques de Verstraete (1996, 1997 et 1998) en demandant aux interviewés de choisir les concepts qui font la valeur de leur initiative.

Dans la phase d'exploration, nous avons placé chacune de ces variables au centre d'une grille d'exploration systématique et demandé à l'interviewé quelles étaient les variables qui influençaient ces concepts de même que celles qu'influençaient directement ces variables.

La carte a été ensuite tracée à l'aide du logiciel *Decision Explorer* et nous l'avons présentée à Chay Lo afin de recueillir sa validation. Cette phase de validation a néanmoins été occultée pour les micro-franchisés car il nous était difficile de nous déplacer une seconde fois sur le terrain.

²⁵ 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 ».

²⁶ Eisenhardt évoque la saturation dans les travaux pour l'atteinte de cette dernière étape

Nous avons occulté la phase d'analyse ou de tri également préconisée par Verstaete qui consiste à interroger les interviewés sur les concepts qu'ils jugent les plus importants en leur demandant de pondérer ceux-ci par une distribution de cent points.

3. Résultats et discussion

Nous présentons nos résultats et les discutons avec comme fil conducteur différents verbatims extraits des premières interviews réalisées auprès de François Jaquenoud²⁷, Julien Ancelet²⁸ et Chay Lo²⁹ en insistant sur l'articulation entre engagement sociétal et performance économique du modèle de 1001fontaines.

Nous reprenons également le narratif de la cartographie cognitive de Chay Lo avec des chiffres qui renvoient directement aux concepts (annexes 2 et 3 : cartographie cognitive de Chay Lo).

Sur cette base, nous cherchons à établir des premiers constats.

Des approches entrepreneuriales hybrides

La longue interview que nous a accordé François Jaquenoud³⁰ nous permet de le positionner sur les grilles typologiques identifiées dans la littérature.

« On a cette capacité de prendre ce qui a de meilleur et plus avancé dans le monde du « business » et à l'appliquer effectivement à ce projet qui a une vocation évidemment sociale et humanitaire³¹ ». « On a une culture très « business », on a un langage qui est un langage « business ».

« Il y a toujours ce souci d'en permanence, au moins régulièrement, s'assurer qu'on est toujours au poids d'équilibre le plus favorable pour cette balance entre la profitabilité effectivement de l'entrepreneur et l'accessibilité. » « Alors la réflexion sur le prix de l'eau, elle vient de façon très pragmatique c'est à dire que le prix de l'eau est un débat permanent chez nous, c'est à l'équilibre entre ce qui est nécessaire pour que l'entrepreneur puisse vivre, se financer, s'auto financer et être profitable et le prix le plus bas possible pour maximiser l'accessibilité effectivement pour une population ».

De ce point de vue-là, on reconnaît dans les propos de François Jaquenoud une logique darwinienne couplée avec une approche communautaire. Les éléments de la typologie de Fauchart et Gruber (2011) recourent ici parfaitement celle de « Dollars Social Entrepreneur » de Vega et Kidwell (2007) s'agissant d'un entrepreneur qui « cherche d'abord à adopter une approche commerciale pour atteindre des résultats sociaux et dans le processus reconnaît la nécessité de recueillir de l'argent pour faire de bonnes œuvres, et gère l'entreprise sociale comme une entreprise. Le « Dollars Social Entrepreneur » est moins passionné par une idée et plus concentré sur la façon la plus efficace de la réaliser ».³²

²⁷ Co-fondateur et directeur exécutif de 1001fontaines

²⁸ Directeur Général Délégué de 1001fontaines

²⁹ Co-fondateur de 1001fontaines et directeur exécutif de Teuk Saat

³⁰ 4h30 d'enregistrement vocal lors de notre entretien le 13 juillet 2006

³¹ Entretien avec François Jaquenoud le 13 juillet 2016, co-fondateur et directeur exécutif de 1001fontaines

³² Librement traduit de Vega et Kidwell (2007) «The Dollars Social Entrepreneur seeks first to take a business approach to achieve social outcomes (an SROI focus) and in the process recognizes the need for gathering money to do good works, and attempts to run the social enterprise as a business. The Dollars Social Entrepreneur is perhaps less preoccupied with passion for an idea and more so on the most effective way to get it done».

Cette identité sociale se traduit ici par son souhait d'encadrer localement l'initiative et d'associer les communautés rurales non seulement à l'exécution du projet mais également au partage de son succès. L'approche est également celle d'un « Social Constructionist » puisque l'ambition de François Jaquenoud est depuis le début de déployer une solution générique et déployable au-delà du Cambodge et pour ce faire, il a sollicité dès le début des organisations partenaires pour l'aider à atteindre ces objectifs.

Nos échanges avec Chay Lo tendent à confirmer l'approche communautaire de l'actuel directeur exécutif de Teuk Saat mais aussi un alignement avec François Jaquenoud sur la nécessaire construction de modèles économiques pour rendre l'initiative pérenne.

Si on reprend la typologie de Vega et Kidwell (2007), Chay Lo serait plutôt un « Deeds Social Entrepreneur » car il a « vécu déjà dans les villages isolés [...] » et il a [...] « compris à travers (s)es études d'ingénieur que l'important c'est l'eau potable ».

« Deux piliers entre social et le modèle économique [...] au service des gens "rurales" dans les pays en voie de développement ». « Il faut créer la communauté et l'entrepreneur est combiné avec la communauté. « La mission c'est déjà de trouver une solution pour améliorer la santé des populations rurales de façon pérenne » « Donc personnellement je dis qu'on est une entreprise sociale. Pourquoi ? Parce que déjà depuis le début on voulait travailler dans les communautés qui ne sont pas adressées par le privé. Donc ça, c'est le côté social. Le côté entreprise, c'est qu'on voudrait que ce soit pérenne donc arrive au « Business Model », donc si je crée une combinaison des deux activités je peux répondre entreprise sociale. »

Notons que la réplique du modèle 1001fontaines dans d'autres pays pourrait conduire à infléchir la vision des co-fondateurs compte tenu d'environnements culturels et concurrentiels différents, pouvant à terme générer des tensions avec la mission originelle de l'initiative.

La responsabilité entrepreneuriale, la pérennité de l'initiative et son 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 1001fontaines quelque soit leur niveau, y compris les entrepreneurs qui pourraient être des opérateurs payés par 1001fontaines pour produire et vendre l'eau. [...] 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. [...] A 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 pour chaque niveau que nous créons [...] que nous ayons une perspective d'être financièrement auto suffisants pour pouvoir perdurer même si les autres étages subissent des fortunes diverses [...] 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 »³³.

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[...] »³⁴.

Une valeur composite : améliorer la santé des communautés rurales et pérenniser l'action dans le temps

« Ce qu'on cherche, c'est l'impact et la pérennité³⁵ ».

« Le « business model » répond essentiellement à la préoccupation de pérennité. [...] L'impact est conditionné, à partir du moment où on a admis que c'était un modèle hybride, par notre capacité à lever les fonds. Plus on est capable de lever de l'argent pour créer des villages, plus on générera de l'impact. L'impact a deux dimensions, deux composantes : c'est le nombre de villages et c'est le taux de pénétration dans les villages, le nombre de clients qu'on est capable de générer. Le taux de pénétration est lié au « business model », c'est-à-dire, c'est le fait qu'on ait choisi un moteur entrepreneurial qui va maximiser la pénétration dans le village, c'est ce qu'on pense. C'est l'action de chaque entrepreneur pour se générer de nouveaux clients qui va être le moteur pour maximiser la pénétration dans le village et l'autre composante qui est le nombre de sites et donc dépend de notre capacité à lever des fonds³⁶ ».

Pour Chay Lo, Teuk Saat a deux missions : l'amélioration de la santé des communautés rurales (7) et la pérennité de son modèle (6) qui sont rendues possibles par la création de modèles économiques (30) et une dimension environnementale et responsable (31).

Les missions (6) et (7) sont au cœur de la valeur générée par Teuk Saat (1).

L'amélioration de la santé des communautés rurales (7) augmente la valeur sociale de Teuk Saat (1). La pérennité du modèle (6) augmente la valeur économique de Teuk Saat.

Une valeur stimulée à au moins trois niveaux

Selon Chay Lo, la valeur de Teuk Saat (1) est stimulée par :

1. le capital humain (2) déployé au service de la mission sociale,
2. une présence des équipes sur le terrain, au plus près des réalités des communautés rurales, c'est le concept de « field-driven »³⁷ (4),
3. la compréhension par les parties prenantes internes au projet des cultures locales et internationales (3), rendue possible par les synergies culturelles entre 1001fontaines et Teuk Saat (19).

Une mission sociale et des objectifs économiques qui attirent

L'amélioration de la santé des communautés rurales (7) et la pérennité du modèle économique (6) ont permis de recruter une équipe locale (5) qui constitue en soi un capital humain de départ motivé et impliqué (2). Les équipes croient au projet qu'il leur appartient et ils en bénéficient directement. Ce sont les 3B : « Belief, Belong and Benefit »³⁸.

³³ Entretien avec François Jaquenoud le 13 juillet 2016, co-fondateur et directeur exécutif de 1001fontaines

³⁴ Entretien avec François Jaquenoud le 13 juillet 2016, co-fondateur et directeur exécutif de 1001fontaines

³⁵ Entretien avec Julien Ancelet, Directeur Général Délégué de 1001fontaines le 19/12/2016

³⁶ Entretien avec François Jaquenoud le 13 juillet 2016, co-fondateur et directeur exécutif de 1001fontaines

³⁷ Sur le terrain

³⁸ Croyance, appartenance et bénéfice. Valeurs exprimées par Chay Lo lors de nos différents entretiens

Certains collaborateurs sont attirés par la dimension sociale du projet et d'autres par la dimension « business ». Il est probable que l'hybridité du projet [(6) et (7) associés] attire également des ressources humaines qui se retrouvent dans ces deux missions.

Une initiative encadrée localement qui rend l'initiative performante dans la réalisation de sa mission

« Ca fait partie de la mission et ça fait partie de l'ambition de pérenniser une structure et de faire grandir une équipe quitte à aller moins vite. Ça nous garantit un ancrage local, ça nous garantit une adhésion de la communauté, ça nous garantit une pérennité dans le temps.³⁹ ».

« Nos projets sont d'abord des projets communautaires, d'ailleurs initialement on « deal » avec la communauté pour faire le projet chez eux. C'est eux qui généralement ont choisi l'entrepreneur et il faut toujours qu'on arrive à trouver une balance entre l'intérêt personnel de l'entrepreneur et l'intérêt social pour l'ensemble de la communauté, donc par exemple quand l'entrepreneur veut augmenter son tarif, il faut qu'il le fasse en accord avec la communauté et nous, on sert d'arbitre éventuellement⁴⁰ ».

Selon Chay Lo, la compréhension de cultures locales et internationales (3) permet une bonne adaptation aux contraintes locales (20) et ainsi de mieux répondre aux besoins (21) : accompagnement des salariés et des entrepreneurs dans l'exécution de leurs missions (12) et suivi de la qualité de l'eau (11).

La pérennité du projet permet d'engager une politique Gestion des Ressources Humaines durable

La cartographie de Chay Lo met en évidence que (11) et (12) permettent de contribuer à une meilleure responsabilité (10) des porteurs du projet dans l'exécution de leurs missions, que ce soit les salariés de Teuk Saat ou les entrepreneurs dans les villages.

Cette responsabilité (10) contribue à renforcer l'esprit « business » à tous les niveaux de l'organisation : notion de « business mindset »⁴¹(9).

Celle-ci (9) contribue à stimuler le capital humain (2) de l'initiative dans sa dimension économique.

Par ailleurs, l'accompagnement des salariés et des entrepreneurs (12) a permis une augmentation des compétences (28) des équipes associées au projet et donc un capital humain (2) mieux formé et plus qualifié.

Le « business mindset » (9) contribue à la compréhension par les équipes des enjeux de la « sustainability »⁴² (8), ce qui permet aux équipes de s'inscrire sur le long terme (13) et tend à rendre le capital humain (2) plus durable.

Une longévité des équipes qui permet une émancipation des équipes locales et une plus grande confiance des partenaires du projet

La longévité des équipes (13) permet une émancipation des équipes locales, c'est la notion de « Local Empowerment »⁴³ (29). Cette longévité des équipes (13) permet une meilleure efficacité des ressources humaines (14) qui renforce la confiance des partenaires du projet (16). Cette confiance (16) se traduit par moins de contrôles, un sens du détail des partenaires moins important (18) et plus d'opportunités de développement pour l'organisation (17).

³⁹ Entretien avec Julien Ancelet, Directeur Général Délégué de 1001fontaines le 19/12/2016

⁴⁰ Entretien avec François Jaquenoud le 13 juillet 2016, co-fondateur et directeur exécutif de 1001fontaines

⁴¹ Esprit d'entreprise

⁴² Durabilité

⁴³ Autonomisation locale / responsabilisation locale

L'encastrement local de l'initiative 1001fontaines contribue à renforcer la pérennité du projet social et économique et à améliorer l'impact social souhaité

La compréhension de cultures locales et internationales (3) permet de répondre aux attentes des donateurs locaux et internationaux (22), ce qui tend à se traduire par de nouvelles opportunités de développement pour le projet (17). L'ancrage sur le terrain (4) permet de contribuer à la pérennité du modèle économique (6) au travers d'une amélioration technique constante (26), d'un meilleur contrôle des activités (« monitoring⁴⁴ ») (25), d'une plus grande capacité à promouvoir les produits commercialisés par les entrepreneurs (« Social Marketing⁴⁵ ») (24), d'une amélioration continue des « process⁴⁶ » et des aspects techniques (27) nécessaires au déploiement du projet.

Rôle possible de Teuk Saat dans la réplication de l'initiative au-delà du Cambodge

Il est question ici également de la réplication possible du modèle, de son amplification à l'échelle du Cambodge afin de servir demain une eau potable à 1 million de personnes et également de sa réplication auprès d'autres communautés rurales dans les pays en voie de développement (32). L'expression de cette réplication au-delà du Cambodge s'exprime au travers du « 1 » de 1001fontaines.

La compréhension d'une culture locale et internationale (3) permet d'envisager cette réplication dans d'autres pays (32), projet pour lequel Teuk Saat pourrait jouer un rôle de conseil ou de centre partagé aux côtés de 1001fontaines. Les revenus et financements dérivés de l'implication de Teuk Saat dans la réplication (32) pourraient contribuer à l'autoffisance économique du projet et accroître sa valeur (1).

Conclusion

La présentation de ces premiers travaux tend à démontrer la richesse de l'entreprise sociale 1001fontaines comme objet de recherche et l'intérêt d'y accorder une étude de cas longitudinale avec un design enchâssé.

Dans cette approche exploratoire, nous observons notamment que la responsabilité entrepreneuriale et la pérennité de l'initiative sont au cœur du modèle déployé par les cofondateurs. L'identité sociale des entrepreneurs explique pour partie l'hybridité du modèle à l'œuvre au Cambodge.

L'amélioration de la santé des communautés rurales et le souhait de pérenniser l'action dans le temps attirent des compétences locales désireuses de s'impliquer sur le long terme permettant ainsi d'engager une politique de gestion des ressources humaines durable. L'initiative est encadrée localement, ce qui rend la réalisation de sa mission performante. L'encastrement local de l'initiative 1001fontaines contribue à renforcer la pérennité économique du projet et à améliorer l'impact social souhaité.

La longévité des équipes permet une émancipation des équipes locales et une plus grande confiance des partenaires de 1001fontaines. Cette émancipation pourrait se prolonger dans le rôle que pourrait jouer Teuk Saat dans la réplication de l'initiative 1001fontaines au-delà du Cambodge.

Nous visons une généralisation analytique (Eisenhardt, 1989) de nos premiers travaux au travers de la poursuite de nos interviews avec les acteurs de l'initiative, en particulier les

⁴⁴ Surveillance

⁴⁵ Marketing social

⁴⁶ Processus

micro-franchisés. Pour minimiser le caractère idiosyncratique de notre démarche, nous envisageons une étude complémentaire d'une autre micro-franchise sociale afin de comparer les résultats obtenus lors de cette première étude et ainsi mieux appréhender la contribution du capital humain au niveau de la réussite des projets.

Bibliographie

- Aliouat B., Nekka H., 1999, « L'intégration du capital humain dans la stratégie d'entreprise : Compétences, apprentissage et style de management », AIMS.
- Allard-Poesi, F. et Maréchal C.(2007). Construction de l'objet de recherche. Méthodes de recherche en management. Gestion Sup. Paris: Dunod.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Balcik, B., Beamon, B. M., & Smilowitz, K. (2008). Last mile distribution in humanitarian relief. *Journal of Intelligent Transportation Systems*, 12(2), 51-63.
- Burand, D., & Koch, D. W. (2010). Microfinancing: A Business Approach to Fighting Poverty. *Franchise LJ*, 30, 24.
- Christensen, L. J., Parsons, H., & Fairbourne, J. (2010). Building entrepreneurship in subsistence markets: Microfranchising as an employment incubator. *Journal of Business Research*, 63(6), 595-601.
- Cossette, P. (1994). Cartes cognitives et organisations. [Sainte-Foy, Québec]: Presses de l'Université Laval.
- Dee, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. NY: Wiley
- Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 43(3), 9-23.
- 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.
- Fairbourne, J. S. (2006). Microfranchising: a new tool for creating economic self-reliance. *Journal of Microfinance/ESR Review*, 8(1), 5.
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of management journal*, 54(5), 935-957.
- Fayolle, A., & Matlay, H. (2010). Social entrepreneurship: A multicultural and multidimensional perspective.
- 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.
- 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.
- Illetschko, K. (2011). Microfranchising in practice. *Microfranchising: how social entrepreneurs are building a new road to development*. N. Sireau, Greenleaf Publishing Limited : 22-34.
- Keeley, B. (2007). *Le capital humain. Comment le savoir détermine notre vie*.
- 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.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *Management*, 9(3), 153-176.
- Pettigrew, A. (1988). *The management of strategic change*. Wiley-Blackwell.
- Prahalad, C. K. (2006). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Pearson Education India.
- Prahalad C.K, Hammond A. (2002). Serving the world's poor profitability. *Harvard Business Review*, Vol 80, p 48-57.
- 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.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of Law & Economics*, 21(1), 223-233.
- 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). Reducing 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.
- Vega, G., & Kidwell, R. E. (2007). Toward a typology of new venture creators: Similarities and contrasts between business and social entrepreneurs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 10(2), 15.
- Verstraete, T. (1996). La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès. Ve conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Lille : 32.
- Verstraete, T. (1997). "Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise." *Revue internationale P.M.E* 10(N°1) : 30.
- Verstraete, T. (1998). Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de "l'outil". Congrès "Enseignement supérieur et PME". ESC Rennes.

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.

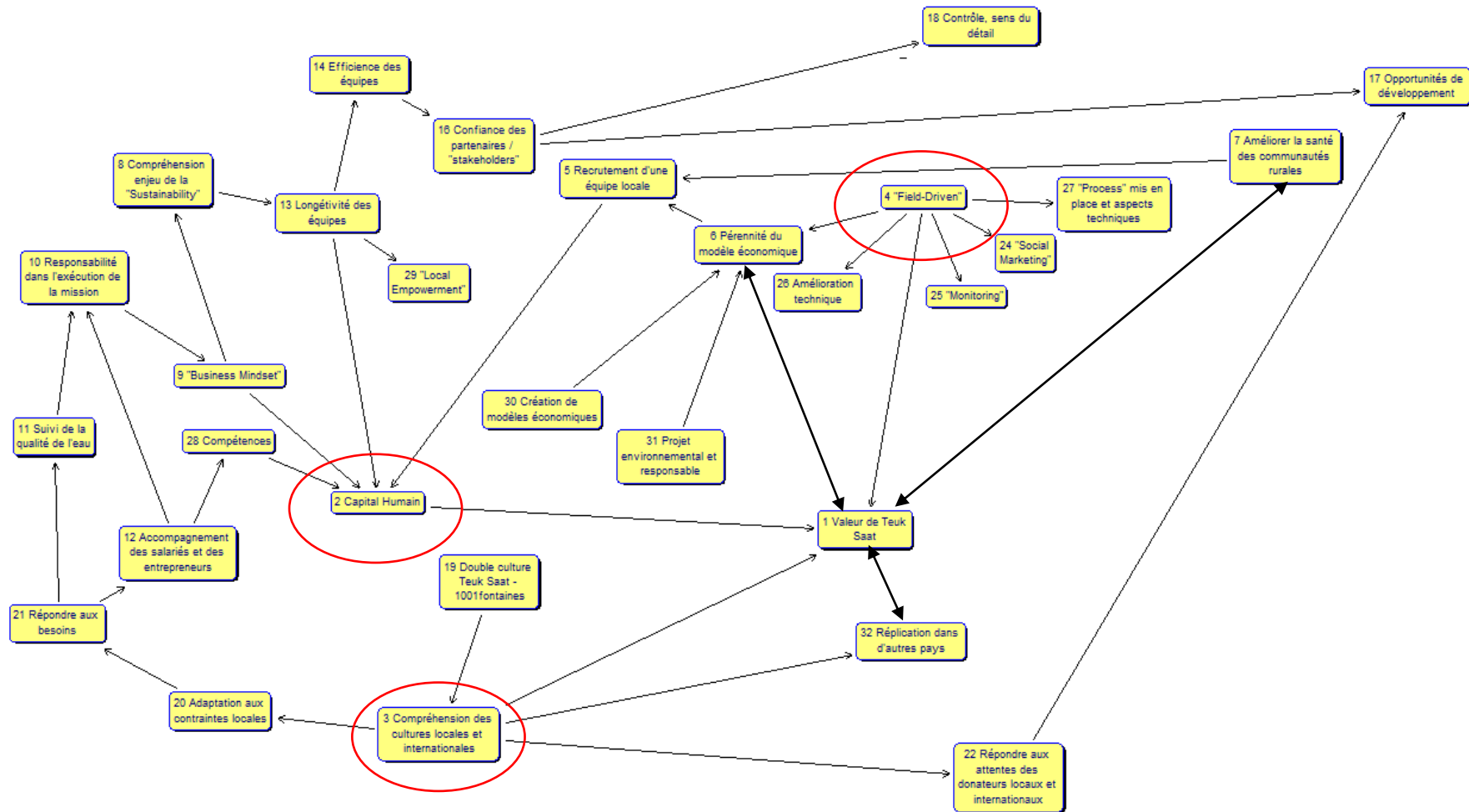
Yunus, M. (2007). Banker to the Poor. Penguin Books India.

Yunus, M. (2011). Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs. Public Affairs

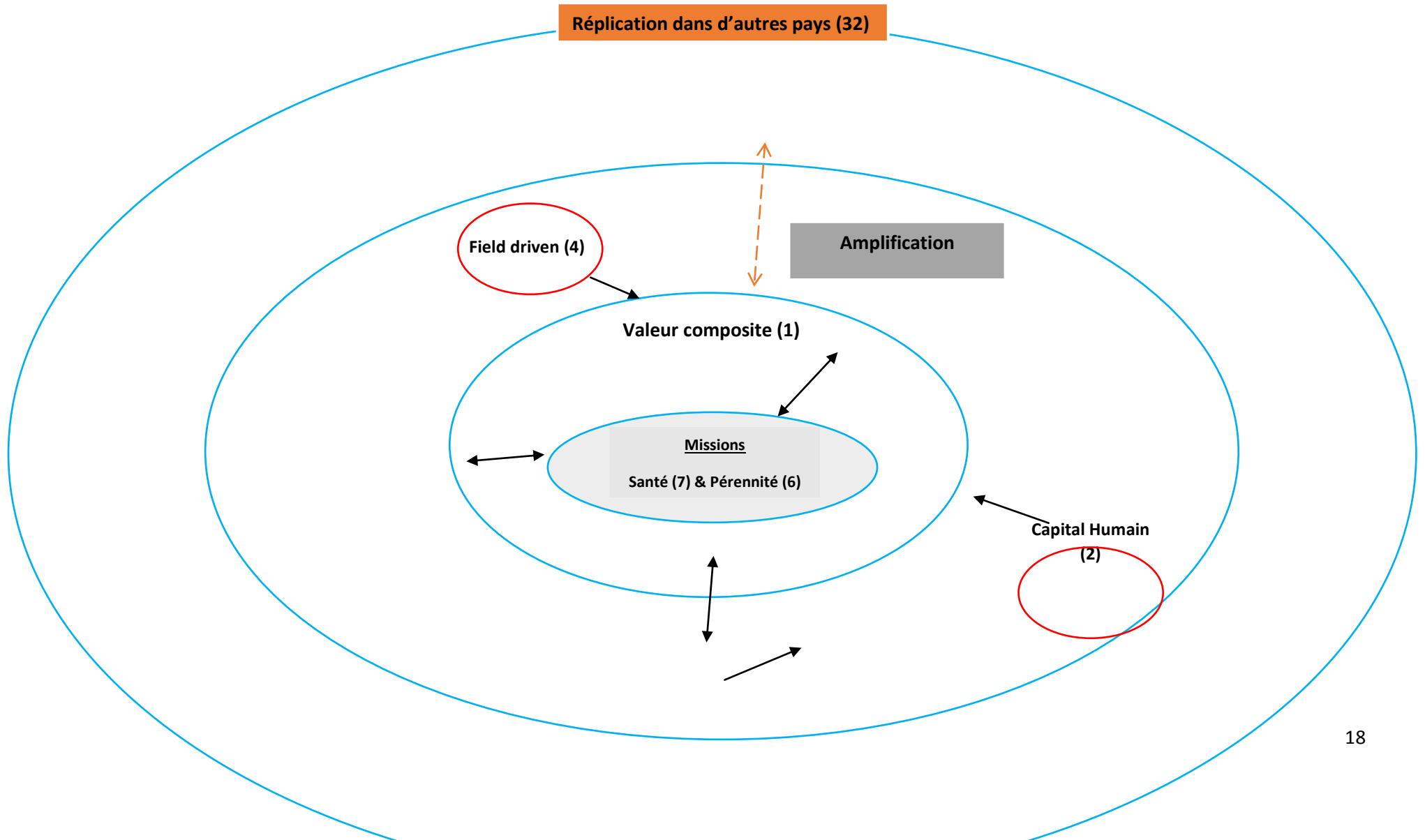
Yunus M, Sibieude T et Lesueur E. (2012). Social Business et grandes entreprises: des solutions innovantes et prometteuses pour vaincre la pauvreté. Field Actions Science Reports, 67-73.

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.

Annexe 2 - Cartographie cognitive de Chay Lo (1/2)



Annexe 3 - Cartographie cognitive de Chay Lo (2/2)



Compréhension d'une culture locale et internationale (3)