

**Optimisation des ressources, des compétences et des
capacités organisationnelles en milieu BOP
Application du concept de « bricolage entrepreneurial » à
l'entreprise sociale 1001fontaines au Cambodge**

Martin Guillaume

EM Strasbourg – Laboratoire HuManis

guillaume.martin8@etu.unistra.fr

Liouville Jacques

Université de Strasbourg

j.liouville@unistra.fr

Méreaux Jean-Paul

Université de Reims

jean-paul.mereaux@univ-reims.fr

Résumé :

Nos travaux de recherche s'articulent autour de la question suivante : la théorie des ressources (Resource Based Theory ou RBT) est-elle universelle ou contingente ?

Cette question de recherche vise à questionner les fondements de RBT qui a récemment acquis le statut de théorie déautologisée en la confrontant à un terrain d'application particulier : le marché « Base Of the Pyramid » (BOP) en cherchant à le catégoriser en fonction de son évolution depuis la proposition inaugurale de Prahalad et Hart (2002).

Nous partons en effet du constat que les principaux travaux portant sur RBT s'inscrivent dans une logique de type Darwinienne au sens de Fauchart & Gruber (2011).

Dans cette communication, nous reprenons brièvement les principaux textes fondateurs de la RBT, les étapes successives qui lui ont permis d'acquérir le statut de théorie déautologisée et faisons un premier inventaire des travaux RBT s'inscrivant en environnement BOP.

Dans une logique d'effectuation (Sarasvathy, 2001), nous mobilisons le concept de « bricolage entrepreneurial » développé par Baker et Nelson (2005), lui-même inspiré de Lévi-Strauss (1967) pour analyser comment des entrepreneurs sociaux sont ainsi capables de « créer à partir de rien » ou avec « ce qui est à portée de main », en mobilisant des capacités et des ressources spécifiques à cet environnement, un besoin, un produit ou un service et d'y répondre durablement en s'inscrivant dans une démarche d'accessibilité aux plus déshérités.

Notre dispositif de recherche s'articule autour de l'étude de cas d'une entreprise sociale qui a créé en milieu « Bottom Of the Pyramid » (BOP), au Cambodge un réseau de kiosques à eau.

A ce stade, notre contribution permet de mettre en évidence le manque de travaux RBT en environnement BOP et de contribuer à développer ce nouveau cadre d'analyse tout en le catégorisant. Nous pensons également que le concept de « bricolage entrepreneurial » peut s'insérer dans l'aménagement à venir de RBT en particulier sur les aspects organisationnels individuels et collectifs.

Mots-clés : RBT, bricolage entrepreneurial, capacités, BOP, environnement contraint

Optimisation des ressources, des compétences et des capacités organisationnelles en milieu BOP

Application du concept de « bricolage entrepreneurial » à l'entreprise sociale 1001fontaines au Cambodge

INTRODUCTION

Nos travaux de recherche s'articulent autour de la question suivante : la théorie des ressources (Resource Based Theory) est-elle universelle ou contingente ? Cette question de recherche vise à questionner les fondements de RBT qui a récemment acquis le statut de théorie détachée en la confrontant à un terrain d'application particulier : le marché « Base Of The Pyramid ».

La théorie des ressources largement débattue dans la littérature (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, B., 1984 ; Barney, J., 1991) analyse l'avantage compétitif des entreprises sous le prisme de leurs ressources et de leurs capacités plutôt que de leurs produits (Schmidt et Keil, 2013).

Il nous semble intéressant de tester l'universalité de cette théorie à un environnement contraint par un milieu naturel hostile, un vide institutionnel (Mair et al, 2012) qui se traduit notamment en environnement BOP par des contraintes de productivité (ressources en matières premières, ressources financières, ressources de production), des contraintes transactionnelles (accès au marché, pouvoir du marché, sécurité du marché) (London & al, 2010), une faiblesse des infrastructures ou encore un déficit de ressources humaines (Prado et Al, 2018).

La commercialisation d'un produit ou d'un service ne peut être envisagée qu'à la condition que l'organisation dans toutes ses dimensions (Mintzberg, 1989) soit en capacité de faire face à ces contraintes en mobilisant ses capacités (Tate et Bal, 2018) ou en développant de nouvelles (London et Hart, 2004 ; Hart, 2007 ; Hart et Dowell, 2011) pour améliorer sa performance.

La condition sine qua non de la performance en environnement BOP est que, malgré ces contraintes, les produits ou les services commercialisés soient accessibles pour le plus grand nombre, c'est-à-dire, au sens de Prahalad (2005), auprès des 4 milliards d'individus à la base de la pyramide qui vivent avec moins de 2 dollars de parité de pouvoir d'achat par jour.

Pour cette étape, nous nous positionnons plus spécifiquement dans le prolongement des travaux de Baker et Nelson (2005) qui, s'appuyant sur le concept de « Bricolage » (Lévi-Strauss, 1967), étudient des organisations capables de commercialiser avec « ce qui est à portée de main » un besoin, un produit ou un service. Nous prolongeons ces travaux en environnement « Bottom Of the Pyramid » (BOP) en cherchant à comprendre comment des organisations arrivent à y répondre de manière durable en mobilisant des ressources et des capacités spécifiques, de surplus dans une démarche d'accessibilité aux plus déshérités.

Nous appliquons ce modèle à une entreprise au Cambodge qui répond à un besoin naturel (boire de l'eau potable) avec une démarche communautaire encadrée (Yunus et al, 2012).

Nous cherchons à répondre aux questions suivantes tout en les comparant à RBT : comment est-il possible de créer en environnement BOP une entreprise socialement performante ? Quelles sont les ressources et les capacités centrales à sa réussite en environnement BOP ?

Dans une première partie, nous avons mobilisé RBT en reprenant brièvement les étapes successives qui lui ont permis d'acquérir le statut de théorie déautologisée, puis présentons les travaux s'inscrivant en environnement BOP. Afin d'intégrer la démarche entrepreneuriale et le rôle de l'entrepreneur dans l'exploitation des ressources et des capacités dans ce contexte, nous avons maillé à RBT les travaux en matière de bricolage entrepreneurial. Dans une seconde partie, nous présentons notre dispositif méthodologique qui s'articule autour d'une étude de cas longitudinale d'une entreprise sociale au Cambodge. Enfin, nous discutons nos premiers résultats et présentons brièvement les prochaines étapes de notre recherche.

1. CADRE THEORIQUE

1.1. INTRODUCTION A LA THEORIE RBT

La théorie des ressources met l'accent sur les facteurs internes de l'entreprise qui permettent d'avoir un avantage compétitif durable. L'approche est ainsi centrée sur les décisions de l'entreprise portant sur l'utilisation de ses ressources et de ses capacités.

Les ressources (« resources ») sont définies comme des actifs tangibles et intangibles que l'entreprise contrôle et qu'elle peut ainsi utiliser pour mettre en place des stratégies (Barney & Hesterly, 2006). Les capacités (« capabilities ») sont un sous-ensemble des ressources de

l'entreprise et renvoi à la mobilisation de ressources et de routines sur lesquelles elle peut capitaliser (Karim & Mitchell, 2000 ; Winter, 2000).

Les ressources et les capacités des entreprises sont généralement classifiées en 4 catégories : financières, physiques, humaines et organisationnelles (Barney & Hesterly, 2006).

1.2. LES TEXTES FONDATEURS DE RBT

La théorie des ressources (« Resource Based Theory ») s'est construite sur les textes fondateurs de Penrose (1959), Wernerfelt, B. (1984), Barney, J. (1986, 1991).

L'ouvrage de Penrose (1959) constitue la référence (Acedo et al, 2006 ; Newbert, 2007). Selon elle, les organisations mobilisent une collection de ressources productives en vue d'optimiser leurs performances. L'idiosyncrasie de l'environnement des ressources tient à l'utilisation qu'en font celles-ci. Chaque organisation est ainsi unique dans la relation qu'elle entretient avec son environnement. Elles se distinguent dans leur capacité à survivre ou à prospérer où une même ressource peut-être sans valeur pour une et au contraire en contenir beaucoup pour une autre. C'est la recombinaison des ressources productives à sa disposition qui lui permet de faire face et lui assure la capacité à être performante.

Wernerfelt (1984) insiste sur la nécessité pour les organisations d'identifier et d'acquérir les ressources critiques en vue de produire les biens ou de rendre des services en vue d'obtenir un avantage compétitif sur leurs marchés. Barney (1986) intègre la dimension culture organisationnelle comme élément potentiellement source d'avantage compétitif.

Prahalad & Hamel (1990) s'interrogent sur les aptitudes (capacités) que doivent posséder les organisations pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Ils recommandent ainsi aux organisations de se concentrer sur l'exploitation de leurs compétences centrales.

Barney (1991) propose le « Framework » VRIO¹ visant à définir les caractéristiques d'une ressource potentiellement source d'un avantage compétitif. Il s'articule sous la forme d'un questionnaire sur la valeur de l'organisation, la rareté de son offre, la difficulté à imiter ou reproduire le bien produit ou le service réalisé et sur ses capacités organisationnelles.

Question de la valeur : les ressources et les capacités de la firme permettent-elles de répondre aux opportunités et menaces liées à l'environnement dans lequel elle opère ? Question de la rareté : une ressource particulière est-elle contrôlée par un petit nombre de concurrents ?

¹ "Valuable", "Rare", "Inimitable", "Organized"

Question de l'inimitabilité et de la non-substitution : les firmes sans ressources doivent-elles faire face à un coût d'acquisition important pour développer une nouvelle ressource en interne ?

Question de l'organisation : la firme dispose-t-elle de politiques et de procédures permettant de soutenir l'exploitation de la valeur, la rareté, le coût d'imitation de ses ressources ?

Barney considère par ailleurs que les ressources et les capacités sont partagées de manière hétérogène entre les entreprises et que leur mobilité est imparfaite puisqu'un transfert de ressources entraîne nécessairement un coût. Il s'agit de la première formalisation aboutie de RBT (Liouville, 2008) et la plus compréhensible (Newbert, 2007) même si certains auteurs critiquent la capacité de ce « Framework » à justifier l'avantage compétitif puisqu'il omet d'intégrer la notion de capacités dynamiques de l'entreprise (Kraaijenbrink, 2009).

1.3. LA THEORIE RBT A ACQUIS LE STATUT DE THEORIE DETAUTOLOGISEE

Plusieurs auteurs ont cherché à mettre en évidence le caractère tautologique de Resource-Based View (RBV) (Priem & Butler, 2001a & 2001b ; Arend, 2003) compte tenu d'énoncés qualifiés de « lapalissades » (Liouville, 2008). Un dialogue s'est instauré avec les partisans de sa détautologisation qui ne se sont pas retranchés derrière le principe d'incommensurabilité (Kuhn, 1970), ce qui a conduit à l'émergence d'une théorie de « seconde génération » avec une refonte partielle des propositions initiales de ses fondateurs (Liouville, 2008).

Barney (2011) considère ainsi que RBV a acquis le statut de théorie pour trois principales raisons. D'abord, les chercheurs investiguant ce champ n'utilisent plus l'acronyme RBV mais celui de RBT. Ensuite, différentes segmentations ont émergé ces dernières années s'appuyant sur le socle RBT : une composante naturelle de RBV (Natural-Based View) développée par Hart (1995) et la notion de capacités dynamiques (dynamic capabilities) développée par Teece, Pisano et Shuen (1997). Enfin, le fait que RBT soit couplée avec d'autres perspectives en recherche telles que la théorie institutionnelle (Oliver, 1997) ou encore l'économie organisationnelle (Combs & Ketchen, 1999) tend à démontrer la robustesse de RBT.

1.4. RBT ET SA DECLINAISON DANS LE CONTEXTE BOP

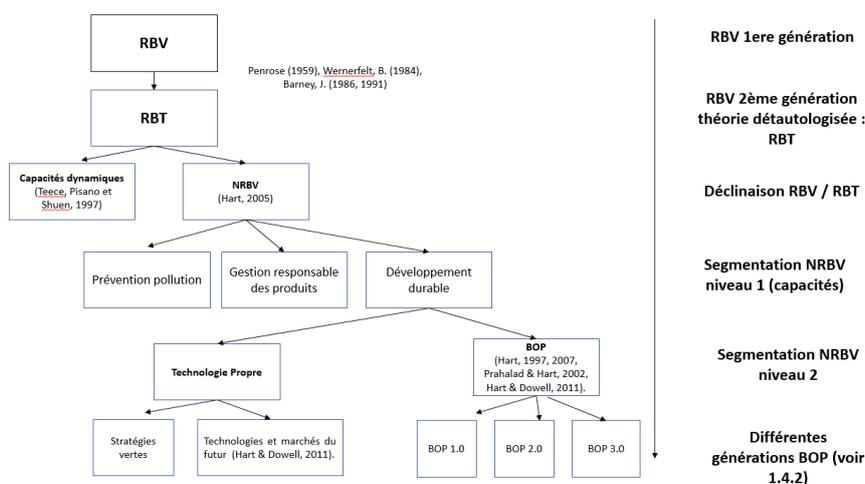
1.4.1. Le marché BOP : une composante du concept de NRBV

Dans sa proposition initiale de 1995, Hart propose d'étendre la théorie des ressources à une composante naturelle (Natural Resource-Based View, NRBV). Il s'agit dès lors de procéder à l'étude de l'interaction entre l'entreprise et son environnement naturel.

L'environnement naturel peut effectivement contraindre l'entreprise dans l'atteinte d'un avantage compétitif durable. Les contraintes générées par l'environnement naturel tels que la dégradation de l'écosystème ou l'épuisement des ressources créent des discontinuités dans l'environnement de la firme susceptible de menacer ses ressources et ses capacités existantes. Hart identifie ainsi trois capacités stratégiques : la prévention de la pollution, la gestion (responsable) des produits et le développement durable.

Ces 20 dernières années, les deux premières ont été débattues tandis que la troisième reste peu explorée (Hart & Dowell, 2011). La composante développement durable a depuis été séparée en deux ensembles : la technologie propre² et le BOP (Base of the Pyramid) (Hart, 1997, 2007, Prahalad & Hart, 2002, Hart & Dowell, 2011). La technologie propre a été évoquée dans l'article de 1995 comme étant la possibilité pour l'entreprise de réduire les produits utilisés et la consommation d'énergie en développant de nouvelles compétences. En 1997, Hart distingue ainsi 1) les stratégies vertes (les deux composantes prévention de la pollution et la gestion responsable des produits) qui s'appuient principalement sur l'amélioration de la production des produits existants et 2) le futur des technologies et l'évolution des marchés (Hart & Dowell, 2011). L'intérêt grandissant pour la "base (ou le bas) de la pyramide" a été catalysé par un article de Prahalad et Hart (2002) qui évoque "la fortune au bas de la pyramide" pour mettre en évidence le potentiel d'un marché de quatre milliards de personnes, c'est-à-dire les personnes qui vivent avec moins de 2 dollars en parité de pouvoir d'achat par jour.

Figure 1 – Evolution de RBV en RBT et déclinaisons



² Clean technology

Prahalad a développé douze principes (2006) pour évoluer dans les marchés en développement et plus spécifiquement sur les marchés BOP³.

Dans son prolongement, Anderson et Markedis (2007)⁴ ont mis en évidence quatre dimensions à prendre en compte en matière d'innovation stratégique dans les pays en voie de développement. Il s'agit des 4A « affordability, acceptability, availability, awareness » pour tenir compte de facteurs affectant le pouvoir d'achat et le niveau de vie des populations évoluant en environnement BOP qui sont de différentes natures : notamment un niveau d'infrastructure faible, peu d'informations accessibles sur les conditions de marché d'un produit ou d'un service, un niveau de connaissance insuffisant permettant de se faire un avis sur un service ou un produit et un niveau d'illettrisme important (Vachani et Smith, 2008). Il ne s'agit pas de conquérir de nouveaux clients (« who ») puisqu'ils sont potentiellement par nature nombreux car non servis par les agents de l'économie classique mais plutôt de s'intéresser aux besoins spécifiques de ces foyers BOP (« new what ») et comment y répondre (« new how »). Contrairement aux marchés développés où les entreprises cherchent à identifier et à créer de nouveaux avantages aux clients, dans les marchés de type BOP, il s'agit d'offrir ou d'adapter des produits aux us et coutumes des clients tout en les rendant accessibles économiquement (dimensions « affordability » et « acceptability »).

En environnement BOP, il faut également développer des réseaux de distribution quand ils n'existent pas et créer une demande pour un produit ou service pour lequel la demande est absente ou faible. Il s'agit selon eux de mettre l'accent sur un nouveau comment « new how » en s'attachant à deux dimensions (« availability » et « awareness »). La littérature portant sur les stratégies BOP est certes foisonnante mais elle ne fait pas l'objet d'une théorie. Nous envisageons par conséquent le marché BOP comme un terrain d'application.

³ 1) se concentrer sur la performance des prix, 2) développer des solutions hybrides mêlant technologies anciennes et nouvelles, 3) mener des opérations graduées et transposables à travers les pays, les cultures et les langues, 4) développer des produits écologiques pour préserver les ressources naturelles, 5) réinventer l'offre pour s'adapter aux us et coutumes de l'environnement BOP, 6) construire des infrastructures répondant aux contraintes de l'environnement BOP, 7) déqualifier le travail, 8) « éduquer » les clients à utiliser les produits et services commercialisés, 9) concevoir des produits pouvant fonctionner dans des environnements hostiles, 10) concevoir des interfaces adaptées pour les utilisateurs, 11) penser des méthodes de distribution pour atteindre les marchés ruraux dispersés et les marchés urbains à haute densité, 12) se concentrer sur une architecture large, facilitant l'incorporation rapide de nouveaux dispositifs.

⁴ Ils reprennent seulement 3 des 4A de Prahalad (awareness, access, affordability, and availability)

1.4.2. Le marché BOP : un terrain d'application prometteur pour RBT

Barney (2011) identifie le BOP comme un terrain de recherche potentiellement prometteur pour la théorie des ressources⁵.

Les principaux travaux portant sur RBT s'inscrivent dans une logique de type Darwinienne au sens de Fauchart & Gruber (2011). Les fondateurs d'une entreprise ayant une identité sociale darwinienne visent l'enrichissement individuel. La capacité à se démarquer de la concurrence est au cœur de la démarche entrepreneuriale du darwinien.

Les travaux en environnement BOP se déclinent en 3 grandes phases.

Le BOP 1.0, qui s'appuyant sur la proposition initiale de Prahalad & Hart (2002), vise avant tout à adapter l'offre produit et à travailler sur la capacité de l'entreprise à la distribuer auprès des plus pauvres. On peut aussi considérer a priori que la dimension BOP 1.0 s'inscrit dans une démarche de rentabilité retardée. Dans cette perspective, le marché BOP peut être vu comme un marché du futur. Ainsi, quand Danone construit une usine de yaourt au Bangladesh sous la forme d'une « Joint-Venture » avec le mouvement Grameen, au-delà de la démarche sociale voulue par Franck Riboud et Emmanuel Faber, on devine le potentiel de développement pour le groupe. C'est en quelque sorte une logique darwinienne aménagée.

Le BOP 2.0 s'inscrit davantage dans un esprit de cocréation de produits et de valeur avec les communautés (Simanis & al, 2008). Hart (2017) distingue les deux approches en qualifiant la première de « recherche de fortune à la base de la pyramide » et la seconde de « création de fortune avec la base de la pyramide ».

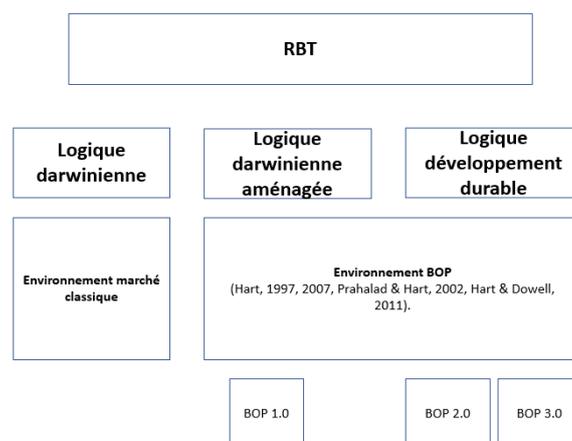
Le BOP 3.0 s'inscrit dans une démarche de développement plus durable de la réduction de la pauvreté (Hart, 2017 ; Dembek, & al. 2019) dans l'esprit des 17 objectifs de développement durable fixés par les Nations Unies pour 2030. La dimension sociale est davantage au cœur des préoccupations des projets s'inscrivant dans cette démarche.

⁵ "[...]the resources and capabilities required to enter and succeed in base-of-the-pyramid (BoP) markets are discussed. BoP remains an intriguing and fertile ground for organizational research— roughly one sixth of the world's population lives on one dollar per day or less, yet little inquiry has examined these individuals' interactions with organizations, and theory development within this realm has been minimal "

L'entreprise sociale un type d'organisation pouvant être représentatif de cette catégorie. Celle-ci poursuit principalement une mission sociale tout en se livrant à des activités commerciales pour soutenir ses opérations par la vente de produits ou de services (Battilana & al, 2015).

Ainsi, nous classons les principaux travaux en matière RBT selon la typologie suivante :

Figure 2 – Déclinaison de RBT selon 3 logiques : darwinienne, darwinienne aménagée et développement durable



1.4.3. Théorie des ressources appliquée en environnement BOP : premiers travaux

London & Hart (2004) considèrent que la réussite de projets des entreprises multinationales en environnement BOP passe par trois capacités : la reconnaissance et la collaboration avec des partenaires non traditionnels (organisations non lucratives et partenaires reconnus pour leur expertise sociale bénéficiant d'une réputation locale sans toutefois être fortement dépendant de celles-ci), la co-invention de solutions personnalisées (adaptations des produits par des distributeurs, coévolution du modèle entreprise et du produit analysé sous le prisme de sa fonctionnalité, en ne passant pas trop de temps sur la protection des brevets et des marques) et le renforcement des capacités locales (reconnaissance de valeur des institutions locales, fourniture de formation aux entrepreneurs locaux et partenaires, absence d'infrastructures locales et de services). Ils proposent également le développement d'une quatrième capacité : l'ancrage social (« social embeddedness »).

Hart & Dowell (2011) considèrent que la ressource clé en environnement BOP est l'innovation intégrée (« embedded innovation ») pour faire face au manque d'institutions formelles, des infrastructures défaillantes et à un faible taux d'alphabétisation, c'est-à-dire la co construction de modèles économiques en lien avec les communautés (London & Hart, 2011).

Afin d'intégrer la démarche entrepreneuriale de l'entreprise en phase d'amorçage et le rôle de l'entrepreneur dans l'exploitation des ressources et des capacités dans ce contexte, nous avons maillé à RBT les travaux en matière de bricolage entrepreneurial (Baker et Nelson, 2005).

1.5. LA NOTION DE « BRICOLAGE ENTREPRENEURIAL » COMME CLE DE LECTURE DES MODELES ORGANISATIONNELS SE DEVELOPPANT EN MILIEU BOP

La notion de « bricolage entrepreneurial » développée par Baker et Nelson (2005) s'appuie sur le concept de « bricolage » développé par Lévi-Strauss (1967). *« [...] une forme d'activité subsiste parmi nous qui, sur le plan technique, permet assez bien de concevoir ce que, sur le plan de la spéculation, put être une science que nous préférons appeler « première » plutôt que primitive : c'est celle communément désignée par le terme de bricolage ».*

Celui-ci est particulièrement intéressant pour comprendre comment à partir de ressources identiques, les organisations créent des valeurs relativement hétérogènes. Être capable de « créer à partir de rien », de faire avec « ce qui est à portée de main » (Lévi-Strauss, 1967) prend tout son sens en environnement BOP.

« [...] Excité par son projet, sa première démarche pratique est pourtant rétrospective : il doit se retourner vers un ensemble déjà constitué, formé d'outils et de matériaux ; en faire, ou en refaire, l'inventaire ; enfin et surtout, engager avec une sorte de dialogue, pour répertorier, avant de choisir entre elles, les réponses possibles que l'ensemble peut offrir aux problèmes qu'il pose. Tous ces objets hétéroclites qui constituent son trésor, ils les interrogent pour comprendre ce que chacun d'eux pourrait « signifier », contribuant ainsi à définir un ensemble à réaliser, mais qui ne différera finalement de l'ensemble instrumental que par la disposition interne des parties ». « [...] L'ingénieur aussi interroge, puisque l'existence d'un « interlocuteur » résulte pour lui de ce que ses moyens, son pouvoir, et ses connaissances, ne sont jamais illimités », et que, cette forme négative il serait de résistance avec laquelle il lui est indispensable de transiger. On pourrait être tenté de dire qu'il interroge l'univers, tandis que le bricoleur s'adresse une collection de résidus d'ouvrages humains, c'est-à-dire à un sous-ensemble de la culture. [...] » « [...] Pas plus que le bricoleur, mis en présence de telles données il ne peut faire n'importe quoi ; lui aussi devra commencer par inventorier un ensemble prédéterminé de connaissances théoriques et pratiques, de moyens techniques, qui restreignent les solutions possibles. »

Dans la figure 3, Baker et Nelson (2005) proposent un modèle de « bricolage » en environnement de pénurie qui peut potentiellement déboucher sur une croissance de l'organisation. Selon les auteurs, l'organisation peut mobiliser des ressources nouvelles ou en recombinaison celles à disposition pour faire face à une problématique donnée.

Elle dispose de trois possibilités. Une première consiste à acquérir des niveaux et des types de ressources extérieures. Une seconde possibilité est, y compris pour celles qui ont cherché à explorer l'acquisition de ressources extérieures, à éviter de faire face au nouveau challenge, ce qui peut conduire l'organisation à rester inerte, à réduire ses effectifs ou même à être dissoute. La troisième possibilité consiste à s'engager dans une démarche de « Bricolage » au sens de Lévi-Strauss (1969) en recombinaison les ressources « à portée de main » pour faire face à l'environnement contraint auquel l'organisation fait face.

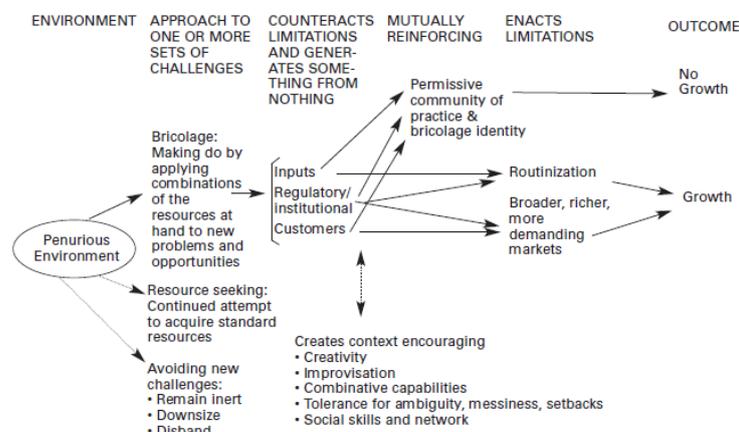
La démarche consiste à tester et à faire face aux limites de l'environnement contraint, ce qui crée un contexte propice à la créativité, l'improvisation, la recherche de combinaisons des compétences, la tolérance à l'ambiguïté, au désordre et aux revers et favorise l'émergence positive de compétences sociales et de réseaux.

Baker et Nelson identifient différents types de ressources imbriquées : 1) le matériel, les compétences et la main d'œuvre, 2) le domaine réglementaire et institutionnel, 3) les clients.

Ils considèrent que cette pratique du « bricolage » peut dans certains cas générer des modèles qui se renforcent mutuellement et, contribue à créer une identité particulière d'entreprise et une communauté de pratiques qui peuvent avoir l'effet permissif de maintenir l'organisation dans une forme de croissance stagnante : il s'agit d'un « bricolage » de type « parallèle ».

Selon eux, les organisations pratiquant le « bricolage sélectif » créent quelque chose « à partir de rien » dans un petit nombre de domaines. Elles conservent leur capacité à tirer parti des services uniques créés par le « bricolage » pour générer de la croissance en se concentrant sur quelques activités qu'elles réalisent de manière efficace dans une démarche de « routine ». Elles ont une propension à proposer leurs produits ou leurs services à des marchés plus vastes, souvent à une clientèle plus exigeante et donc plus lucrative. D'un point de vue réglementaire et institutionnel, en s'attachant à un cadre normalisé, les organisations pratiquant un « bricolage sélectif » sont en mesure de croître plus aisément que celles pratiquant un « bricolage parallèle ».

Figure 3 – un modèle de processus de « bricolage » et de croissance (Baker et Nelson, 2005)



Les entreprises évoluant dans un environnement de pénurie et pratiquant le « bricolage entrepreneurial » sont souvent celles qui sont le fruit d'une démarche de type sociale qui consiste à identifier des opportunités survenant de problèmes négligés par la société avec des externalités positives non prises en compte ni par le marché ni par le gouvernement (Santos, 2012).

2. CADRE METHODOLOGIQUE RETENU ET TERRAIN DE RECHERCHE

2.1. CADRE METHODOLOGIQUE

L'étude de cas longitudinale (Yin, 1984) de 1001 fontaines a été entreprise dans une démarche de compréhension des acteurs (Eisenhardt, 1989, Dumez, 2016) dans la tradition de Dilthey, Weber et Popper et descriptive (Kidder, 1982). Elle semble particulièrement appropriée pour des champs de recherche relativement récents et transversaux (Eisenhardt, 1989).

« L'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 1990).

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).

Notre dispositif de collecte s'articule autour de plusieurs axes : l'étude des documents internes de l'organisation, l'observation non participante à des réunions internes, une mission d'une semaine au sein de l'ONG Teuk Saat partenaire local de 1001 fontaines et sur deux sites d'intervention au Cambodge et la réalisation d'entretiens.

La longitudinalité du cas s'exprime à la fois au niveau de l'analyse historique de 1001 fontaines, de la compréhension des enjeux présents, mais également de sa stratégie future au travers notamment de son déploiement dans de nouveaux pays ainsi que de sa volonté d'initier un consortium d'acteurs sur les projets d'accès à l'eau potable en milieu rural.

2.2. PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE

Le choix de retenir 1001 fontaines se justifie par l'impact social considérable du projet (500 000 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.

Comme le recommande Mintzberg (1979), il est important de choisir une organisation avec des objectifs clairement définis. Notre connaissance préalable de l'organisation nous fait penser qu'elle a une ligne stratégique établie et dispose d'intentions entrepreneuriales et sociales susceptibles d'apporter des réponses aux questions que nous nous posons.

1001fontaines a pour objectif de « permettre à des petites communautés isolées de satisfaire, par elles-mêmes et sans infrastructures ni compétences spécifiques, leur besoin en eau de boisson ». Elle repose sur un « new what » et deux « new how » au sens de Prahalad (2006), Anderson et Markedis (2007). Un « new what » qui consiste à s'attacher à fournir les besoins essentiels en eau de boisson, c'est-à-dire 2 litres par jour et par personne servis au point de consommation dans des bombonnes de 20 litres, ce qui permet d'éliminer les principales maladies causées par l'eau. Un premier « new how » qui vise à produire cette eau à un coût très faible dans les villages pour couvrir leurs besoins. Cette production s'appuie sur un dispositif de traitement de l'eau faisant appel à la désinfection par rayons UV, dispositif alimenté par l'énergie solaire. La création d'une unité de production dans les villages permet de servir uniquement la demande locale et donc de limiter les coûts de distribution. Ainsi, l'eau est commercialisée à 1 centime d'euros le litre (dimension « affordability »).

Un second « new how » qui cherche à assurer la pérennité du modèle de production en créant une activité entrepreneuriale de production de l'eau, généralement en associant une famille qui génère suffisamment de revenus pour maintenir son outil de production et vivre de cette activité.

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.

3. RESULTATS⁶

Afin d'intégrer la démarche entrepreneuriale et le rôle de l'entrepreneur dans l'exploitation des ressources et des capacités en environnement BOP, nous reprenons les différentes étapes du modèle (figure 3) de Baker & Nelson (2005).

3.1. UN LANCEMENT VISANT A SECURISER L'EAU DE BOISSON POUR LES COMMUNAUTES LOCALES DANS TROIS VILLAGES DU CAMBODGE

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

Après une phase pilote dans trois villages au Cambodge en 2005 qui a démontré la viabilité du modèle, ils ambitionnent alors de dimensionner « une solution qui soit la plus générique possible et déployable non seulement au Cambodge mais dans tous les pays [...] ».

Nous percevons ici dans l'intention entrepreneuriale et les préconceptions de François Jaquenoud, architecte du modèle économique de 1001fontaines, la logique d'un ingénieur en opposition avec celle d'un bricoleur.

3.2. L'ENVIRONNEMENT CONTRAINT : LES VILLAGES SITUES EN ZONE RURAL

Le Cambodge est un pays de 15 millions d'habitants avec une population rurale de près de 11,8 millions d'habitants. Il est classé 145ème pays sur 190 au classement de l'Indice de

⁶ Nous invitons le lecteur à se référer à la figure 3 tout en lisant ce narratif reprenant les différentes étapes du modèle de Baker et Nelson (2005)

Développement Humain (IDH) juste après le Bangladesh (144ème) et le Kenya (147ème). 1001fontaines intervient en zone rural (3,7 millions de personnes)⁷ et semi-rural (8,1 d'habitants)⁸.

Le niveau d'infrastructure est faible avec en particulier en milieu rural une difficulté d'accès aux villages par les routes, des télécommunications quasi inexistantes et une précarité énergétique importante (13% d'accès à l'énergie en zones rurales et semi-rural).

L'eau est présente en abondance grâce au Mékong, la rivière Tonlé Sap et la saison des pluies. Ainsi, 34 000 mètres cubes d'eau de surface est disponible par an et par habitant.

11% des personnes vivant en milieu rural (et 12% pour les personnes vivant en milieu semi-rural) ont potentiellement accès à des solutions d'approvisionnement en eau potable.

La principale activité économique de ces villages est la culture du riz permettant à ces familles de générer un revenu mensuel de 20 dollars par famille, ce qui est cinq à six fois en dessous de la ligne de pauvreté que l'on fixe généralement à 1 dollar par jour et par personne. L'activité agricole représente 35% du produit intérieur brut et dépend étroitement du niveau des pluies et est contraint par les inondations fréquentes.

3.3. UNE PREMIERE DIMENSION DU « BRICOLAGE » QUI PASSE PAR UNE APPROCHE EXPLORATOIRE

La première phase d'implantation de 1001fontaines dans un pays est expérimentale (phase 0 : exploration) et vise à analyser les caractéristiques d'un pays qui peuvent s'exprimer à différents niveaux en vue de construire le modèle économique le mieux adapté.

Il y a un dialogue avec la culture et l'environnement naturel des villages dans lesquels l'offre de 1001fontaines est proposée.

⁷ Les communes en milieu rural sont des « communes sans quartiers informels importants, où la population est rare, avec une densité souvent inférieure à 50 habitants par km² et moyenne de 5 000 habitants. Ce type de communes n'est guère propice au développement d'infrastructures dans une approche pleinement commerciale ».

⁸ Les communes en milieu semi-milieu rural sont « soit des communes avec un centre de croissance (concentration d'au moins 1 000 ménages, soit 5 000 habitants), soit des petites communes à forte densité de population. Ce type de commune présente des caractéristiques plus proches de celles des zones faiblement urbanisées. Ces communes semi-rurales représentent environ 55% des communes rurales et plus de la moitié de la population du pays ».

⁹ Les définitions des communes en milieu rural et semi-rural sont celles du cabinet Seva (2017).

Au niveau culturel, « [...] A titre d'exemple, tout le concept de parrainage de 1001 fontaines qui consiste à distribuer de l'eau gratuitement dans les écoles « nous a, en fait, été soufflé par les petits vieux de la communauté [...] d'Along Tameï ».

Au niveau environnemental, les ressources énergétiques, notamment en eau, ne sont pas localisées au même endroit et l'eau nécessite un traitement différencié. Au niveau culturel, d'un pays à l'autre, les centres décisionnels au niveau des villages ne sont pas les mêmes et la sensibilité des populations à la qualité de l'eau est différente.

Cette phase d'apprentissage permet à l'organisation d'adapter son modèle pour la suite de son déploiement. Il faut en moyenne dix-huit mois pour mettre en place le projet en tenant compte d'une nécessaire année de recul pour intégrer les phénomènes de saisonnalité notamment, des conditions climatiques qui peuvent varier d'une région à une autre ou toute forme de contingence culturelle dont la compréhension est indispensable à la réussite du projet.

Au niveau opérationnel, le niveau de revenus et de parité de pouvoir d'achat en milieu rural ne sont pas les mêmes d'un pays à un autre, les villages n'ont pas la même densité de population, la manière de consommer n'est pas la même, il existe des différences en termes de législation, de fiscalité, les bombonnes disponibles à l'achat n'ont pas les mêmes formats, les infrastructures (routes notamment) ne sont pas les mêmes. Cette première phase est également déterminante car elle vise également à identifier le partenaire local qui accompagnera le projet jusqu'à son autosuffisance et au-delà en étant susceptible de prendre le relais de l'initiative.

Afin d'éprouver le modèle en construction, de nouveaux sites sont déployés (phase 1) dans des villages supplémentaires (de 6 à 10 villages). Les phases 0 et 1 représentent dix-huit mois de travail. La phase 2 est une phase qui consiste à dimensionner le modèle économique des plateformes en vue de déployer le projet auprès du plus grand nombre.

Les plateformes ont une fonction d'assistance opérationnelle vis-à-vis des entrepreneurs et sont chargées d'assurer la logistique du déploiement du projet.

« Il faut qu'on contrôle tout cela. On contrôle la qualité de l'eau. On a nos propres laboratoires. C'est la justification de la plateforme ». Le laboratoire fait les tests et il reporte. Si à un moment donné il y a une nouvelle génération de tests qui arrivent sur le marché, il faut qu'il y ait des gens qui soient capables d'évaluer si cette nouvelle génération de tests a un intérêt pour nous ou pas. Le nombre de sites à supporter opérationnellement par plateforme est évalué afin

de déterminer la structure de coût optimale (60 sites au Cambodge) en tenant compte de la densité de population autour des sites de traitement de l'eau.

La durée de cette phase est conditionnée par la capacité de 1001 fontaines à lever des dons et des financements institutionnels.

3.4. UNE PHASE DE GENERALISATION SOCIALEMENT ENCASTREE

Une fois l'équilibre économique de la première plateforme atteinte, en général trois à quatre années après son lancement, d'autres plateformes sont déployées afin de généraliser la solution à l'échelle nationale (phase 3).

Le projet se décline en vagues successives, chaque vague permettant l'installation dans 10 nouveaux villages d'une unité de production d'eau potable.

Cette eau est produite localement en utilisant l'eau de surface et distribuée dans des bombonnes de 20 litres en faisant appel à des opérateurs locaux.

Dans chaque village, l'installation d'une unité de production vise pendant la phase test un minimum de production de 1 000 litres par jour pendant la saison sèche.

« 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 éventuellement ».

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

Au Cambodge, c'est le Ministère du développement rural qui est en charge de l'élaboration des politiques, de la planification, de la réglementation, du financement et de la coordination générale des projets d'approvisionnement en eau.

Teuk Saat est rattachée à ce ministère car le projet est qualifié de communautaire. Elle 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.

Tous les projets sont monitorés par des relations directes avec les communes et les chefs de villages. La communauté villageoise s'engage en apportant au projet un terrain et un endroit

où installer l'unité de production et joue un rôle fondamental dans le déploiement du projet puisqu'elle est chargée notamment de s'impliquer dans la définition du prix de l'eau et le choix des opérateurs.

L'autosuffisance économique d'un entrepreneur est assurée dès lors que 15% de pénétration dans un village est atteinte. La pérennité financière d'une plateforme est rendue possible grâce aux « assistances fees » payées mensuellement par chacun des entrepreneurs pour les services fournis par Teuk Saat.

3.5. SATISFAIRE UN BESOIN NATUREL PAR L'INSTALLATION DE KIOSQUES A EAU

Le don initial sert en effet à créer un besoin (et à y répondre durablement avec un prix d'un centime le litre) en installant un kiosque à eau dans un village. Ce besoin sera solvable à terme. « La philanthropie permet de financer les « CAPEX¹⁰ » c'est à dire la construction de la station et le salaire de l'entrepreneur sur 18 mois. Ensuite les « OPEX » c'est à dire les opérations terrain sont couvertes par la vente des bonbonnes d'eau distribuées par l'entrepreneur ».

1001fontaines justifie cette « logique caritative pour financer l'investissement initial [...] mais également pour financer les programmes de parrainage Eau ou Fontaine ¹¹».

3.6. UN RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'ORGANISATION

Un des principaux leviers du modèle économique réside dans l'accompagnement de la structure locale partenaire et celui des entrepreneurs chargés d'administrer une petite station d'eau.

« On a 70-80% de réussite. L'entrepreneur maintenant dispose de nos savoirs faire... ça a passé par la capacité à sélectionner les bons, au moyen de la période d'apprentissage, la capacité à bien les former. Nos entrepreneurs au bout d'un an savent gérer leur business ».

3.7. UNE ILLUSTRATION D'UN « BRICOLAGE SELECTIF »

Jean-François Rambicur, Président de 1001fontaines, justifie le choix de ne pas diversifier l'offre pour deux raisons principales. « D'abord on n'est pas assez sûres et pérennes, on n'a pas la taille critique sur la flotte. Deuxième réflexion qu'on a, c'est un modèle triptyque de la santé : eau, hygiène et assainissement. On a étudié les projets d'assainissement mais les modèles sont assez différents. Sur l'hygiène, ils sont potentiellement plus similaires. Demander à des entrepreneurs de vendre des savonnettes, des produits d'hygiène pourquoi pas, mais il faudrait

¹⁰ OPEX = « Operating Expenses » = dépenses opérationnelles et CAPEX = « Capital Expenditures » = investissements

¹¹ Programmes de distribution d'eau dans des villages subventionnés

que ça reste dans une mission sociale. On n'a pas une qualité suffisante d'ingénierie et de fonctionnement. On n'est pas dans un niveau de maîtrise à l'échelle de notre métier d'eau pour commencer à faire une diversification ».

Ce « bricolage sélectif » vise au sens de Mintzberg (1989) à standardiser les procédures de l'organisation dans une logique de routine. On retrouve ici les trois dimensions de standardisation : 1) « work process » avec la standardisation des contenus qui sont spécifiés et programmés en matière de purification et de distribution de l'eau via un système de plateformes régionales, 2) « outputs » avec une dimension spécifique à deux niveaux en matière de prix de l'eau et de qualité de l'eau, 3) « standardization of skills » avec une académie qui vise à un partage des bonnes pratiques des « sites champions » vers les sites en difficulté (« sites tier III).

3.8. DES RESULTATS OPERATIONNELS QUI SE TRADUISENT A DEUX NIVEAUX

« Ce qu'on cherche, c'est l'impact et la pérennité. Il y a toujours ce souci en permanence de s'assurer qu'on est toujours au point d'équilibre le plus favorable entre la rentabilité effectivement de l'entrepreneur et l'accessibilité. »

« 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 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 ».

3.9. DIFFUSION DU MODELE : LA REPLICATION DANS D'AUTRES PAYS COMME RELAIS DE LA CROISSANCE DE L'INITIATIVE

En s'appuyant sur son apprentissage au Cambodge, 1001fontaines a mis en évidence six critères préalables à son intervention dans un nouveau pays : « [...] 1) une disponibilité en eau suffisante, et une eau qui peut être traitée, 2) une problématique avérée d'accès à de l'eau de qualité, 3) une taille de marché significative, 4) l'existence d'un partenaire local fiable et durable, 5) l'existence d'un esprit entrepreneurial, 6) Un portage politique possible ».

3.9.1. Croissance de l'organisation et atteinte de l'autosuffisance au Cambodge

Julien Ancele, Directeur Général indique que « chaque projet a une stratégie claire. Ainsi, le projet de 1001 Fontaines au Cambodge ne vise pas au remboursement du capital déployé, ce qui nécessiterait de doubler les prix pour y parvenir. On vise avant tout l'équilibre des OPEX et non le remboursement des CAPEX. Chaque projet a son niveau d'équilibre. Le projet social

et économique au Cambodge, c'est 250 villages couverts et 1 000 000 de bénéficiaires visés » au travers de 4 plateformes avec un taux de pénétration dans les villages de 25%.

François Jaquenoud estime que « le business model répond essentiellement à la préoccupation de pérennité. [...] L'impact est conditionné [...] par notre capacité à lever les fonds. 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.

C'est l'action de chaque entrepreneur pour 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 fonds ».

3.9.2. Des résultats spécifiques et des résultats globaux

Un des logos utilisés par 1001fontaines est une double goutte « qui sont deux gouttes entrelacées. Et dans la double goutte il y a une grosse goutte et une petite goutte ».

« La signification de la grosse goutte et de la petite goutte [...] on a deux bénéfices dans le projet : on a un bénéfice en termes de santé et un deuxième bénéfice en termes d'activités économiques. On améliore la santé dans les villages et en même temps, on crée une activité économique qui permet à une famille de sortir de la pauvreté par son travail. Le fait qu'il y ait une grosse goutte et une petite goutte [...] le bénéfice majeur est en termes de santé et le bénéfice économique, la famille qui devient entrepreneur [...] n'est pas le bénéfice principal ». Les bénéficiaires directs de l'initiative sont donc les familles dans les villages qui ont la possibilité d'avoir une eau de boisson à un très bas prix (1 centime d'euro le litre) avec des bénéfices immédiats en termes de santé.

4. DISCUSSION

Les deux questions posées en début de cette communication sont les suivantes :

Comment est-il possible de créer en environnement BOP une entreprise socialement performante ? Quelles sont les ressources et les capacités essentielles à la réussite d'une entreprise en environnement BOP ?

Le modèle proposé par Baker et Nelson (2005) nous permet d'apporter des éléments de réponse à la première question. Il apporte un éclairage sur la démarche entrepreneuriale en environnement BOP. Il nous permet, dans une logique d'effectuation, de comprendre quelles

ont été les étapes qui ont conditionné la réussite de 1001 fontaines dans l'atteinte de résultats spécifiques (en termes de santé et d'impact économique) mais aussi d'identifier quelle peut être la démarche stratégique à choisir en matière de croissance de l'organisation en mobilisant les notions de « bricolage sélectif » et de « bricolage parallèle ».

Les entreprises œuvrant en environnement BOP peuvent en effet être tentées de diversifier leurs activités par opportunité ou nécessité économique en compromettant leur capacité à être socialement performantes.

La standardisation des procédures de l'organisation dans une logique de routine (Mintzberg, 1989) est un élément qui semble indispensable d'intégrer en environnement BOP pour faire en sorte que les activités maîtrisées le demeurent.

Le modèle de Baker et Nelson permet également, dans une logique longitudinale, d'identifier les ressources et les capacités centrales de l'organisation au sens de Prahalad & Hamel (1990). L'importance de l'apprentissage organisationnelle (Tippins & Sohi, 2003) et la constitution d'une culture organisationnelle au sens de Barney (1986) en environnement BOP sont cruciales. Pour ce cas, même si l'incitation entrepreneuriale de départ est plutôt celle d'un « ingénieur », il y a un dialogue avec la culture (la communauté qui peut être considérée comme une ressource centrale pour l'organisation) et l'environnement naturel (l'eau) des villages.

La différence entre le bricoleur et l'ingénieur n'apparaît peut-être pas comme le souligne Lévi-Strauss « aussi absolue qu'on serait tenté de l'imaginer ; elle demeure réelle, cependant, dans la mesure où, par rapport à ces contraintes résumant un état de civilisation, l'ingénieur cherche toujours à s'ouvrir un passage à se situer au-delà, tandis que le bricoleur, de gré ou de force, demeure en deçà, ce qui est une autre façon de dire que le premier opère au moyen de concepts, le second au moyen de signes ».

Nous envisageons ainsi dans une prochaine étape d'investiguer cette classification pour identifier dans les démarches entrepreneuriales en environnement BOP celles qui relèvent de l'« ingénieur » ou du « bricoleur ». En ce qui concerne la deuxième question, notre observation non participante et nos entretiens nous permettent d'identifier dans le cas quatre ressources clés.

Tableau 1 : classification des ressources et des compétences de l'initiative 1001fontaines

Ressources	Capacités
Financières	« Fundraising » - dons & financements institutionnels
Innovation (intégrée) - Communauté (agent)	Ancrage sociale - dialogue approfondi
Organisationnelles Outil productif Réseau d'entrepreneurs Pacte d'actionnaires / charte Social Business	<ul style="list-style-type: none"> → Traitement de l'eau → Distribution de l'eau → Capacités sociales
Alliances stratégiques Locales Internationales	<ul style="list-style-type: none"> → Exécution → Plaidoyer

Les ressources financières conditionnent le déploiement de sites 1001fontaines. Le modèle de financement de la croissance du modèle a été élaboré à trois niveaux. Le don et les financements institutionnels financent les nouveaux kiosques à eau, le renforcement des capacités organisationnelles (notion de « capacity building » chez 1001fontaines qui fait écho à la notion utilisée en matière d'aide au développement¹²) et le financement du déficit d'exploitation généré par les sites défaillants de l'organisation.

La communauté matérialise son engagement en mettant à disposition un terrain où installer l'unité de production. Celle-ci est également centrale dans le déploiement du projet puisqu'elle est chargée de s'impliquer dans la définition du prix de l'eau et le choix des opérateurs.

Elle peut également s'apparenter à une mutuelle quand il s'agit d'échanges entre « dons et contre-dons différés » (Alain Marie, 2012) au sens du « potlach » de Marcel Mauss (1924). Il en résulte une forme d'obligation morale pour l'opérateur choisi par la communauté d'être à la hauteur de sa « dette » vis-à-vis de la communauté.

L'incitation communautaire est un élément que nous allons étudier dans une prochaine étape car, à l'aune de nos premières investigations terrain, il apparaît que les sites 1001fontaines les plus performants sont ceux où la communauté est particulièrement présente. Il apparaît que la communauté peut jouer un rôle d'agent dans le contexte BOP.

Les ressources organisationnelles de l'entreprise sont critiques car elles permettent de satisfaire un besoin naturel (boire de l'eau) par l'installation de kiosques à eau en milieu BOP.

¹² Le « capacity building » est « un processus qui ne prend en charge que les premières étapes de la création ou de la création de capacités et suppose qu'il n'existe aucune capacité existante » (UNDP¹², 2009).

Cela passe par sa capacité à traiter l'eau de surface au moyen d'un procédé simple de purification. Celui-ci est facilement imitable et l'organisation n'a jamais cherché à le protéger ou à la rendre inimitable ou non substituable au sens de Barney (1991).

La capacité à distribuer de l'eau est essentielle et 1001fontaines cherche constamment à améliorer l'accessibilité des clients potentiels à son offre. Pour cela, 1001fontaines combine divers canaux de distribution. Ainsi, en plus du canal de livraison à domicile existant, une utilisation plus systématique des commerçants en tant que points de distribution, ainsi qu'une livraison "à la demande" ont été développés.

L'organisation, qui a également intégré dans la tête de franchise UV+ Solaire des fonds de type capitalistique, a mis en place un pacte d'actionnaires et une charte Social Business (Yunus, 2006) afin de conserver sa capacité sociale¹³.

« En acceptant d'annexer cette charte à leur pacte d'actionnaires, les actionnaires d'UV+ Solaire confirment leur adhésion aux principes et engagements [...] ».¹⁴

Notons également qu'une « clause de sortie pour manquement à un objectif sociétal » a été intégrée dans le Pacte d'Actionnaires au terme de laquelle une ou des violations des dispositions prévues au Pacte mais également à la Charte sont susceptibles d'entraîner l'exclusion de la partie responsable. La charte « Social Business » se décline en principes et en engagements qui eux-mêmes se traduisent par des indicateurs clés de performance.

1001fontaines a également développé des alliances stratégiques locales et internationales lui permettant dans le premier cas d'exécuter sa vision stratégique sur le terrain et dans le second cas d'être un acteur du plaidoyer en matière d'accès à l'eau potable dans le monde.

Au Cambodge, l'adossement à une ONG locale lui permet d'être pleinement encadrée. Teuk Saat est en quelque sorte « un sous-traitant de sa vision stratégique »¹⁵.

Cela nous conforte dans notre démarche et nous incite à prolonger les travaux de London & Hart (2004) et de Hart & Dowell (2011) sur la nécessité de dialoguer avec les organisations locales et également la nécessité d'inscrire l'entreprise en environnement BOP dans une démarche d'« innovation intégrée ».

¹³ Nous n'ignorons pas la littérature sur la capacité sociale mais nous n'avons pas encore approfondi cette notion.

¹⁴ Extrait de la Charte Social Business

¹⁵ Entretien avec François Jacquenoud

Au niveau international, 1001fontaines ambitionne d'« être un inspirateur et un acteur clé du déploiement à grande échelle d'une solution d'eau potable qui réponde aux principes fondamentaux du modèle ». Pour ce faire, 1001fontaines ambitionne de s'adosser à de grands acteurs du développement ayant la capacité de déployer le modèle à l'échelle internationale et d'être à l'initiative d'un consortium d'acteurs en matière d'accès à l'eau potable. Tous les partenaires réunis dans cet écosystème pourront ainsi mutualiser leurs efforts en matière de levée de fonds et de plaidoyer. Cette capacité est essentielle car elle permet à l'organisation de conserver ou de développer sa valeur réputationnelle lui permettant de financer son activité en sollicitant les principaux bailleurs internationaux.

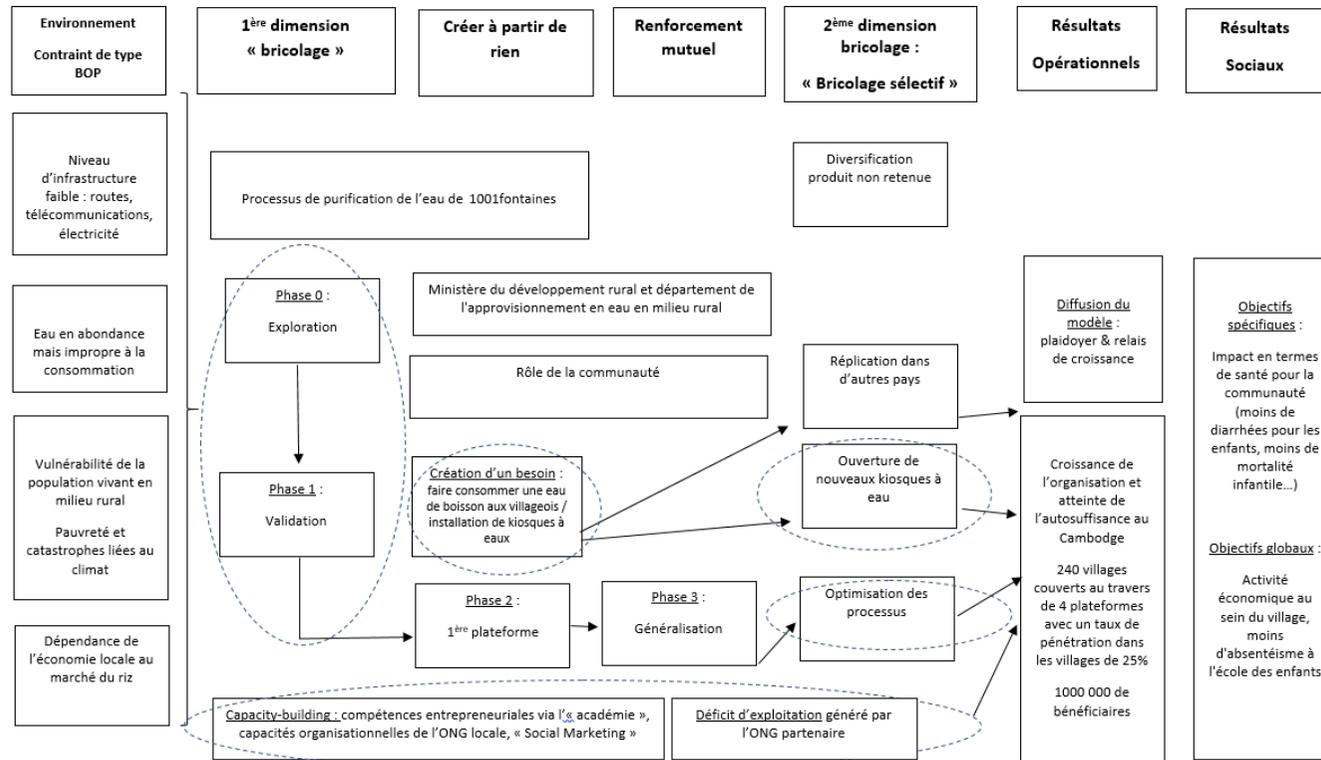
CONCLUSION

Nous cherchons à tester la contingence de la théorie émergente RBT à l'environnement BOP. La catégorisation que nous avons proposée des travaux en matière de théorie des ressources appliquée à l'environnement BOP nous permet de dissocier les différentes approches en la matière. Ce terrain d'application est particulièrement dynamique compte tenu du potentiel économique qu'il représente pour les acteurs impliqués dans une démarche de type BOP 1.0. Il est également le terrain d'initiatives visant à se conformer et à contribuer aux objectifs fixés par les Nations Unies pour 2030 dans une démarche de type BOP 2.0 ou BOP 3.0. La première approche est celle d'un darwinien au sens de Fauchart & Gruber (2011) puisque la rentabilité associée à la démarche est certes retardée mais potentiellement lucrative. La seconde approche s'inscrit dans une démarche de développement durable. L'étude de cas d'une entreprise sociale nous permet de questionner la démarche entrepreneuriale à suivre en environnement BOP. Elle nous permet également de poser une première réflexion quant aux ressources et aux capacités nécessaires à sa réussite dans cet environnement contraint. Nous envisageons d'approfondir dans une prochaine étape ces questions en nous intéressant particulièrement au rôle de la communauté comme ressource centrale en environnement BOP. Cet élément nous indique des aménagements à prévoir dans RBT, ce qui renforce notre questionnement quant à son universalité.

PRINCIPALES REFERENCES

- Anderson, J., & Markides, C. (2007). Strategic innovation at the base of the pyramid. *MIT Sloan management review*, 49(1), 83.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative science quarterly*, 84-110.
- Lévi-Strauss, C. (1967). *Les structures élémentaires de la parente* Paris : Presses universitaires de France. 1966 *The Savage Mind*.
- Mair, J., Marti, I., & Ventresca, M. J. (2012). Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids. *Academy of Management Journal*, 55(4), 819-850.
- Mintzberg, H. (1989). The structuring of organizations. In *Readings in Strategic Management* (pp. 322-352). Palgrave, London.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley. New York.
- Prado, A. M., Pearson, A., Zúñiga, R., & Calderon, D. (2018, July). Human Resource Management in Social Enterprises: Insights from the Rural Base of the Pyramid. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 15609). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Prahalad, C. K. (2006). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Pearson Education India
- Schmidt, J., & Keil, T. (2013). What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value. *Academy of Management Review*, 38(2), 206-228.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-95.

Annexe 1 – Le modèle d’entrepreneuriat « bricolage » appliqué à 1001fontaines – Adapté de Baker & Nelson (2005)



Financement
par le don