

# RIVESS

XIVe Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire  
« *L'économie sociale et solidaire en coopérations* »

## **ONG, *social enterprises* et *social business* : le cas du Cambodge**

---

Jérôme BLANC, UMR Triangle, Université Lumière Lyon 2, [je-rome.blanc@univ-lyon2.fr](mailto:jerome.blanc@univ-lyon2.fr)

Bertrand TORTELLIER, IAE Lille, Université Lille 1, [bertrand.tortellier@iae.univ-lille1.fr](mailto:bertrand.tortellier@iae.univ-lille1.fr)

Lille du 21 au 23 mai 2014

<http://riuess2014.sciencesconf.org>

[www.riuess.org](http://www.riuess.org)

## Résumé

Au Cambodge, les organisations privées revendiquant des pratiques et missions d'utilité sociale sont des ONG, entreprises sociales et *social businesses*. Ce texte vise à clarifier les relations entretenues entre ces trois organisations qui, dans les faits, se recoupent pour une bonne part, ainsi que leurs pratiques et la justification de leur mission sociale. Il présente les spécificités du contexte cambodgien, puis discute le contenu supposé des termes et la diversité, voire le flou, qui les caractérise. Sur ces bases, l'étude de quelques-unes de ces organisations conduit à identifier plusieurs contenus de la mission sociale revendiquée : respecter le droit du travail, prêter attention aux employés, améliorer leur situation et leur pouvoir d'agir par le travail ou par la consommation. Deux questions transversales traversent ces expériences : l'objectif d'autonomie financière et une réflexion sur le rôle du profit.

**Mots-clés :** entreprises sociales, social business, ONG, Cambodge, mission sociale

## Abstract

In Cambodia, NGOs, social enterprises and social businesses constitute the private organizations that affirm social utility practices and missions. This paper aims at clarifying the relationships between those three organizations that, in fact, partly overlap, as well as their practices and the way they justify them. It presents the specificities of the Cambodian case, then discusses the assumed contents of those terms and the diversity, if not the vagueness, that characterize them. On this basis, the study of some of these organizations lead to identify several contents of the affirmed social mission : respecting labour law, taking workers into account, improving their situation and empowering them through labour or consumption. Moreover, two transversal issues can be identified: the financial autonomy perspective and a reflection on the role of profit.

**Keywords:** social enterprises, social business, NGO, Cambodia, social mission

## INTRODUCTION

Depuis les années 2000, le débat français quant à la définition de l'économie sociale et solidaire s'est déplacé sur la zone de friction entre ESS et entreprises sociales. Les spécificités de la première et des secondes, ou les risques de dissolution de la première dans les secondes sont loin de se retrouver dans d'autres contextes institutionnels. Les pays en voie de développement d'Asie, en particulier, semblent très éloignés d'une configuration institutionnelle où serait historiquement ancrée une économie sociale et solidaire ou, du moins, certains de ses statuts. Le cas particulier du Cambodge est bien davantage marqué par des organisations conduites à bricoler avec les statuts existants (bien souvent importés) afin de réaliser les missions qu'elles se fixent. C'est sur la place et les contours des « *social enterprises* » et du « *social business* », dans le contexte du Cambodge que ce texte souhaite s'interroger. Par effet de retour, le cas cambodgien peut contribuer à éclairer les débats européens et français.

Afin d'étudier le cas cambodgien, nous avons identifié un ensemble d'organisations affirmant une vocation de « *social business* » ou de « *social enterprise* ». A la fin avril 2014, six d'entre elles ont fait l'objet d'enquêtes sous la forme d'entretiens semi-structurés avec un ou des responsables de l'organisation et, dans certains cas, visite des lieux. Ce texte commence par présenter le contexte cambodgien pour situer ses spécificités : L'économie sociale et solidaire n'y renvoie à aucune réalité institutionnelle et les représentations des acteurs portent principalement sur les ONG et les entreprises sociales (I). C'est pourquoi il s'agit ensuite de poser les définitions ordinaires des termes employés au Cambodge : « *social enterprises* » et « *social business* » sont abordés à partir de la conceptualisation développée par Defourny et Nyssens, par Yunus ainsi qu'au travers des textes européens (II). Sur ces bases, ce texte tente, à partir de l'enquête réalisée, de préciser la signification que les termes « *social enterprise* » et « *social business* » ont au Cambodge (III).

## **I. LE CONTEXTE CAMBODGIEN : UN MELANGE INSTITUTIONNEL ET LINGUISTIQUE INEDIT**

Le Cambodge est un pays du sud-est asiatique en voie de développement marqué par une grande pauvreté ; il fait partie de la catégorie des pays les moins avancés construite par le PNUD<sup>1</sup>. Il a cependant connu une croissance rapide depuis le milieu des années 1990, correspondant à une période de stabilisation politique progressive. Le taux de croissance du PIB a ainsi été supérieur à 5% l'an depuis lors, si l'on excepte 2009 (contrecoup de la crise financière). Le pays reste marqué par une très grande pauvreté (25 à 30% de la population se situe au-dessous de la ligne de pauvreté définie par la Banque mondiale), une croissance démographique forte et une population très jeune, ainsi que des inégalités à la fois importantes et croissantes.

Le contexte cambodgien en matière d'économie sociale et solidaire peut être caractérisé de la façon suivante.

Premièrement, l'ESS n'a pas d'existence formelle, ni globalement puisqu'il n'existe aucune institution qui lui soit consacrée, ni spécifiquement, si ce n'est au travers des statuts<sup>2</sup> aux contours mal définis. On trouve ainsi des statuts de coopérative (dans le domaine agricole), d'organisations non gouvernementale (ONG) locales et internationales, d'institutions de microfinance (IMF), d'organisations à base communautaire (Community-based organizations, CBO) et d'associations (voir Chuk, 2014, chapitre 1 et Cooperation Committee for Cambodia, 2013). Ces statuts peuvent se recouvrir formellement : par exemple, une ONG peut obtenir le statut d'IMF (de même qu'une banque). D'un point de vue juridique, le statut d'entreprise sociale n'existe pas. Certaines organisations restent des ONG pour profiter des avantages de ce statut, d'autres s'orientent vers celui d'entreprise privée. Un projet de loi intitulé LANGO (Law on associations and NGOs) a été initié en 2010, à partir d'un travail mené depuis 1999. Critiqué par la société civile, en raison de sa complexité et du pouvoir discrétionnaire offert au gouvernement de fermer toute asso-

---

<sup>1</sup> Programme des Nations Unies pour le Développement.

<sup>2</sup> Le terme de statut est utilisé ici dans le sens de « situation de fait », plutôt que du point de vue de « disposition légale »

ciation, ce projet n'a pas évolué depuis (Page, 2013). Les débats internes ne semblent jamais faire référence à ce que le monde francophone décrit comme économie sociale, ou ESS.

Deuxièmement, parmi ces organisations, les ONG sont incontestablement les plus anciennes et les plus visibles. Après la période de destruction du pays et de sa population par les Khmers rouges (1975-1979) puis l'installation d'un pouvoir pro-vietnamien (1979-1992), l'arrivée en 1992-93 d'une force onusienne importante (près de 20 000 personnes) a contribué à pacifier le pays et s'est accompagnée d'un afflux massif d'aide à laquelle les ONG étrangères ont largement contribué. Beaucoup d'ONG locales ont alors émergé pour, notamment, servir de relais à la diffusion de l'aide et en bénéficier (Bañez-Ockelford et Catalla, 2010). Le Cambodge est probablement devenu le pays le plus doté du monde en ONG par rapport à sa population. Si l'aide internationale a baissé ces dernières années, le pays n'en reste pas moins encore dépendant : elle représentait 10% du PIB en 2009, contre 33% en 2001 (Page, 2013). En 2012, on comptait 508 ONG internationales (enregistrées auprès du Ministère des affaires étrangères) et 1591 ONG locales (enregistrées auprès du Ministère de l'intérieur). Une partie non négligeable de ces ONG est cependant inactive : au milieu des années 2000, plus de 93% des ONG internationales étaient actives, mais seulement 45% des ONG locales (Royal Government of Cambodia, 2007, p. 15).

Les ONG internationales couvrent « à peu près tous les domaines imaginables au Cambodge : éducation, santé, développement rural, urbanisme, système bancaire, justice, Droits de l'Homme, réforme de l'État, aide à l'enfance, aide aux victimes de la prostitution, des mines de la violence conjugale, de la censure... » (Trannin, 2005, p. 71 ; voir aussi Vakil, 1997). Du point de vue des formes de l'aide, il s'y trouve des ONG d'urgence « reconverties dans le développement », des ONG de développement venant au Cambodge « pour mettre en place des projets et des programmes d'aide », de lobbying, de placement de volontaires, de coordination, des ONG bailleurs de fonds ainsi que des « ONG-entreprises » (Trannin, 2005, pp. 83-86). Ces « ONG-entreprises » font plus particulièrement l'objet de ce texte car elles incluent une approche entrepreneuriale, mais elles peuvent être le produit de

l'activité de marchandisation de productions internes ou d'externalisation d'ONG de développement (Khieng, 2013) : nous en verrons plusieurs exemples par la suite.

Troisièmement, le langage de référence pour décrire et penser les activités qui pourraient se raccrocher à ce qu'on appelle ESS en France est l'anglais, ce qui a évidemment une influence déterminante sur la façon dont ces activités sont conçues. Le pays est aujourd'hui dominé par l'anglais malgré un substrat français encore présent, héritage de la colonisation à laquelle l'indépendance formelle de 1953 a mis fin. Cependant, cette domination n'a pas conduit à l'importation des terminologies anglophones consacrées : on ne parle ni de « *third sector* » (il n'y a pas de secteur public à proprement parler et le secteur privé lucratif émergent reste très marqué par ses rapports au pouvoir), ni de « *voluntary sector* » (il y a davantage de volontaires au sens d'expatriés travaillant dans les ONG que de volontaires au sens de bénévoles ; on peut affirmer par ailleurs que le niveau de vie des Cambodgiens et l'absence de système de retraite ne leur permet pas de devenir bénévoles dans une association), ni même « *d'independent sector* ». Par ailleurs, si l'anglais domine largement, un nombre non négligeable d'organisations de taille moyenne ou grande sont créées et gérées par des Français ou francophones<sup>3</sup>. Cela n'a cependant pas donné lieu non plus à l'émergence d'une terminologie francophone.

Quatrièmement, aujourd'hui deux (ou trois) grands types d'organisations occupent la scène de l'utilité sociale proclamée : des organisations non gouvernementales (NGO, *non-governmental organizations*) et des entreprises qualifiées de *social enterprises* ou de *social businesses*. Ces deux (ou trois) types d'organisations sont fortement connectés, car les ONG sont souvent conduites à développer des activités marchandes (Froelich, 1999 et Khieng 2013) afin de fournir une activité rémunératrice à leurs publics cibles ainsi que pour, tout simplement, survivre dans un en-

---

<sup>3</sup> Au Cambodge, la France est le deuxième pays en nombre d'ONG internationales (54 sur 508), après les Etats-Unis.

vironnement très pauvre en financements publics et dans un contexte de baisse des dons (Khieng, 2013). Au-delà du flou qui peut exister sur la différence perçue par les acteurs entre *social enterprise* et *social business*, le Cambodge est l'un des pays ciblés par des multinationales pour établir des programmes explicitement qualifiés de *social business* et théorisés comme tels (en particulier, Danone Communities). C'est à ce titre que Muhammad Yunus a été invité à Phnom Penh en mars 2014 et qu'il y a rencontré un certain nombre des acteurs locaux de *social businesses*... mais aussi de *social enterprises*<sup>4</sup>.

C'est sur l'articulation entre ces deux ou trois types d'organisations que ce texte mettra l'accent. Quelles sont les relations exactes entre ONG d'un côté et *social enterprises* ou *social businesses* de l'autre ? Quelle différence effective peut-être identifiée entre *social enterprises* et *social businesses* ? Retrouve-t-on les termes de débats ou de distinctions telles que des observateurs et parfois des acteurs théoriciens les formulent ? Y a-t-il un ancrage populaire de ces termes et des réalités sous-jacentes sur le terrain cambodgien ?

## II. SOCIAL BUSINESS ET SOCIAL ENTERPRISE : ETAT DE LA LITTERATURE

On cherche ici, dans une première étape, à poser les contours de l'articulation entre *social business* et *social enterprise* telle qu'on peut la trouver dans la littérature consacrée à ces sujets, de même que dans le contexte européen émergent. Dans tous les cas, il est affirmé que la motivation du profit n'est pas la seule présente chez les entrepreneurs. Ceux-ci peuvent la combiner avec un objet social ; cette combinaison peut signifier une hiérarchisation des motifs dans laquelle le

---

<sup>4</sup> Le Cambodge a constitué la troisième étape d'un grand tour de deux semaines réalisé par M. Yunus, après la France et les Etats-Unis. Il a été accueilli en particulier à la Royal University of Phnom Penh le 5 mars 2014. Plusieurs des personnes interrogées en avril 2014 dans le cadre de notre enquête ont indiqué l'avoir rencontré, tout en posant des différences entre sa conception du *social business* et la leur propre.

profit devient secondaire. En outre, le *business* ou l'*entreprise* dont il est question sont soumis à des contraintes d'efficacité gestionnaire en vue d'atteindre la nécessaire autonomie financière.

## 1. La variété des conceptions de l'entreprise sociale selon Defourny et Nyssens

Dans plusieurs de leurs travaux, communs ou séparés, Jacques Defourny et Marthe Nyssens précisent les contours de l'entreprise sociale (voir par exemple Defourny et Nyssens, 2011). Ils distinguent une conception et un cheminement américain d'un côté, européen de l'autre. Dans le contexte américain, l'entreprise sociale renvoie à deux « écoles ». La première école, celle des « ressources marchandes », émerge d'abord par l'observation de NPOs (non-profit organizations) et présente l'entreprise sociale comme un projet marchand interne à une organisation à laquelle elle fournit des ressources monétaires, au service de la mission sociale. Mais dans une seconde génération elle se traduit aussi par la création d'entités séparées des NPOs et portant donc, de façon plus ou moins autonome, le projet marchand, jusqu'à des entreprises qui n'ont pas de rapport direct ou indirect avec une NPO. L'entreprise sociale vise alors à employer les publics cibles de la NPO et intègre les critères managériaux classiques de l'autonomie financière et de la rentabilité.

La seconde école, celle de « l'innovation sociale », poursuit cette idée d'autonomie marchande mais elle met l'accent sur la figure de l'entrepreneur au fondement de l'entreprise qui, par sa capacité à identifier les besoins sociaux non satisfaits et à proposer des solutions nouvelles, produit de l'innovation sociale. Le contexte européen n'est pas aussi clairement défini par Defourny et Nyssens, qui précisent surtout qu'en Europe les dynamiques d'entreprises sociales ont pu passer par la création de statuts spécifiques, certains au sein de l'ESS (via le statut coopératif en particulier), d'autres en dehors.

Au-delà des dynamiques d'entreprises sociales isolées, la constitution de groupes d'organisations de statuts variés autour d'un mobile commun est une caractéristique très intéressante : en France, il est possible de jouer, par exemple, avec les



statuts d'association, de coopérative, de sociétés par action simplifiées pour constituer des groupes évolutifs où les propriétaires ultimes sont des associations mettant en œuvre leur politique via des sociétés commerciales (c'est le cas du Groupe SOS). Les frontières entre ESS, entreprises sociales et autres types d'organisations sont de ce fait brouillées dans une stratégie qui vise d'abord à servir la finalité du groupe.

## 2. La théorisation par Muhammad Yunus du *social business*

Dans l'ensemble défini par Defourny et Nyssens (2013), une place est faite au *social business* tel que Muhammad Yunus le définit (2007, 2010) : ce serait un cas particulier de la seconde génération de travaux de l'école des ressources marchandes.

Muhammad Yunus, récipiendaire avec la Grameen Bank du prix Nobel de la paix en 2006, a théorisé ce qu'il définit précisément comme *social business*<sup>5</sup>. L'une de ses particularités est qu'il est à la fois un acteur et un auteur, un économiste universitaire à l'origine et, depuis le début des années 1980, l'avocat infatigable de l'expérience multidimensionnelle de la Grameen Bank. Plus encore, il parle depuis un contexte qui n'est ni européen, ni nord-américain : à ce titre, il peut n'être pas aisément intégrable dans la typologie construite par Defourny et Nyssens.

Que dit Yunus ? Le *social business* est un moyen de former un nouveau type de capitalisme apte à faire reculer massivement la pauvreté. Il doit ainsi améliorer le pouvoir d'achat des pauvres et leur permettre d'accéder à des biens de base qui améliorent leur situation : en particulier, leur état de santé, leur autonomie, etc. On retrouve ici les éléments fondamentaux de la théorie du « *bottom of the pyramid* » pour laquelle lutter contre la pauvreté de la grande masse des pauvres suppose de les faire advenir à la consommation et donc au marché (Prahalad, 2012).

---

<sup>5</sup> Remarquons que le terme anglais a été traduit en français par « social-business ».

Yunus établit, plus précisément, une distinction entre deux types de *social businesses*. Le « Type I » est une « *non-loss, non-dividend company devoted to solving a social problem and owned by investors who reinvest all profits in expanding and improving the business* » (Yunus, 2010, p. 1). Il s'applique à des activités touchant par exemple la santé, l'éducation et l'environnement. Le « Type II » est une « *profit-making company owned by poor people, either directly or through a trust that is dedicated to a predefined social cause* » (*ibid.*, p. 2). Le projet 1001 Fontaines, que l'on trouve au Cambodge notamment, constitue un exemple de Type I, de même que l'expérience emblématique (et controversée) de Grameen Danone Foods au Bangladesh (voir par exemple Servet, 2012). La Grameen Bank elle-même est une expérience qui a donné lieu au type II de Yunus. Au Cambodge, le type II peut être représenté par l'expérience de *social business* indépendants tels que Phare Ponleu Selpak (cirque) ou Sovannak (sucre de palme), toutes deux supportées et initiées par des ONG « mères ».

Pour résumer, le *social business* à la Yunus est, conformément à la *social enterprise* définie par Defourny et Nyssens, une entreprise dont les ventes fournissent l'essentiel des ressources et qui est contrainte, pour sa survie, à l'efficacité gestionnaire. Aucune exigence de statut ne semble ici posée pour le type I, tandis que le type II, en tant que « *profit-making company* », semble renvoyer aux statuts classique d'une entreprise par action – qui pourrait cependant être aussi coopérative... (voir Tableau 1). Cependant, deux différences majeures séparent le Type I du Type II. Dans le premier, l'objet social est réalisé par la production elle-même, qui doit contribuer à satisfaire des besoins fondamentaux des pauvres devenus consommateurs ; les investisseurs qui détiennent le capital réinvestissent les profits dans le projet. Dans le second, ces mêmes investisseurs sont des pauvres et, si l'objet de la production importe dans la définition de la mission sociale de ce *business*, on comprend que le dégagement de profits et la distribution de dividendes aux propriétaires, pauvres, contribue aussi à cette mission sociale.

**Tableau 1 - Formalisation des entreprises sociales et statuts correspondants (hors pays particulier)**

Source : auteurs

Type d'entreprise sociale, de social enterprise ou de social business	Possibles statuts correspondants
<i>Social enterprise</i> – école des ressources marchandes	NPO, société par actions
<i>Social enterprise</i> – école de l'innovation sociale	Société par actions
<i>Social enterprise</i> – modèles européens	Société par actions, coopératives
<i>Social business</i> – Type I	NPO, ONG, société par actions, coopérative...
<i>Social business</i> – Type II	Société par actions ou coopérative

### 3. Le flou terminologique de la Commission européenne

Ces précisions conceptuelles et terminologiques ne sauraient être suffisantes, cependant, si l'on n'y intégrait les dynamiques à l'échelle de l'Union européenne qui ont été lancées depuis le début des années 2010. En avril 2011, l'Acte pour le marché unique incluait, parmi ses douze piliers, l'entrepreneuriat social. En octobre 2011, la Commission européenne a lancé l'Initiative pour l'entrepreneuriat social. Cet ensemble de mouvements à l'échelle de l'Union vont dans le sens d'un soutien, financier notamment, à l'égard d'un ensemble pourtant bien peu déterminé mixant économie sociale et solidaire, entreprise sociale et *social business*.

Les documents de la Commission sont en effet pour le moins imprécis. L'intitulé de la COM(2011) 682/2 est, en anglais, « *Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation* ». La même communication traduite en français est intitulée « Initiative pour l'entrepreneuriat social. Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales ». Dans le document, « *Social business* » renvoie soit à « entreprise sociale », soit à « entrepreneuriat social ». Le texte français précise ainsi : « Aux fins de la présente Communication, les termes anglais "Social Business" et "Social enterprise" correspondent à la notion d'entreprise sociale » (p. 2). Le texte anglais précise, de son côté : « *For the purposes of this Communication, the terms "social business" and "social enter-*

*prise" are equivalent* » (p. 2). La variété des conceptions nationales et la difficulté des traductions suffisent à expliquer ce renoncement à toute précision dans les termes. Néanmoins, l'imprécision s'accroît vertigineusement lorsque le terme « économie sociale » est employé. Il apparaît que l'entreprise sociale (qui, donc, est considérée équivalente de l'entrepreneuriat social et du *social business*) fait partie de l'économie sociale (ou *social economy*) (p. 2). Celle-ci inclut des organisations de statut spécifique, dont certaines sont des entreprises sociales, mais aussi des entreprises sociales sans statut spécifique (p. 3). Cela conduit à présenter côte à côte entreprises sociales et économie sociale, à fournir pour chacune quelques statistiques agrégées illustrant leur importance, tout en se focalisant sur les premières (Commission européenne, 2012).

### **III. PROFILS ET ORIENTATIONS DES SOCIAL ENTREPRISES ET SOCIAL BUSINESSES CAMBODGIENS**

Malgré la mise en ordre opérée par Defourny et Nyssens, la prolifération des usages du terme « entreprise sociale » et de termes voisins, jusqu'au niveau le plus élevé de l'Union européenne, maintient une confusion très importante. Dans ce contexte, le terrain du Cambodge ne saurait être autrement que spécifique. L'intérêt de son examen est cependant de tester des hypothèses sur les relations entre *social business* et *social entreprise*.

Ce terrain présente en outre, le double intérêt de concepts en construction (puisqu'il manque de structures légales liées à l'ESS) et d'un contexte très favorable au développement de ces organisations (liées aux ONGs très présentes au Cambodge ou initiées par elles).

#### **1. Les organisations dans leur contexte**

Les organisations cambodgiennes qui se revendiquent « *social entreprises* » ou « *social business* » et que nous avons étudiées ne se ressemblent pas : les productions, les clientèles, les statuts formels, le rapport à l'univers des ONG etc. sont as-

sez variés. La production comprend des services de restauration (cantine et restaurant), des services de numérisation, des produits artisanaux à haute valeur ajoutée, des briquettes pour la combustion, du sucre de palme... Les clientèles comprennent des entreprises basées à l'étranger, des entreprises locales employant un grand nombre de salariés, des touristes étrangers et autres acheteurs à pouvoir d'achat élevé, des familles modestes et des micro-entreprises locales. Enfin, si la plupart ont un rapport à l'univers des ONG, certaines entreprises sociales ont des activités marchandes développées à l'intérieur d'une ONG, d'autres ont pour origine des ONG dont elles servent de débouché ou de source de financement, d'autres encore ont été créées d'abord comme ONG avant de se transformer en entreprise formelle, et d'autres encore ont directement été créées en tant que société privée (Tableau 1).

Sabine Trannin développe deux analyses partiellement interconnectées sur des situations mêlant ONG et activité marchande : des « dérives vers le business » d'ONG (Trannin, 2005, pp. 151-162) et la « commercialisation d'ONG » (*ibid.*, pp. 222-232). Cette première approche fournit d'intéressantes clés pour distinguer plusieurs modes de transformation d'organisations dans le sens d'une hybridation entreprise / ONG. Cependant, tous les cas de *social business-social enterprise* identifiés au Cambodge ne relèvent pas directement ou indirectement de l'univers des ONG : il faut donc considérer celles-ci comme l'un des acteurs de cette tendance, parmi d'autres.

**Tableau 2 – Récapitulatif des cas étudiés**

<b>Nom</b>	<b>Production</b>	<b>Clientèle</b>	<b>Origine et rapport aux ONG</b>
Artisans d'Angkor	Produits artisanaux et culturels	Principalement des touristes	L'entreprise réalise un projet via une ONG pour devenir une société en 2003
Atelier de couture (PSE)	Uniformes et autres vêtements	Principalement des entreprises locales	Projet interne à l'ONG
Digital Divide Data (DDD)	Services de numérisation	Entreprises, locales et étrangères	Créé indépendamment de toute ONG
Hagar Catering and Facilities Management (HCFM)	Services de cantine	Entreprises locales (textile notamment)	Créée par l'ONG Hagar International et propriété minoritaire de

			Hagar Social Enterprise Group
Hagar Social Enterprise Group	Holding	/	Propriété de l'ONG Hagar International
Le Lotus blanc (PSE)	Restaurant	Principalement des touristes	Projet interne à l'ONG
Sovannak Palm Sugar	Production de sucre de palme	Supermarchés locaux et export	Projet initié par l'ONG Geres et rétrocédé à un entrepreneur local (avec prise de participation)
Romdeng (restaurant école de Friends International-Mith Samlanh)	Restaurant	Principalement des touristes	Projet interne à l'ONG
Sustainable Green Fuel Energy (SGFE)	Briquettes de combustion recyclant des déchets de noix de coco	Familles, micro-entreprises de restauration de trottoir...	Deux ONG partenaires mais l'entrepreneur est seul propriétaire de l'entreprise

## 2. Qu'est-ce qui est « social » ?

Les entretiens réalisés conduisent à marquer clairement que, pour les acteurs des *social businesses* et *social entreprises*, il n'y a pas de différence claire entre les deux termes. L'un et l'autre peuvent être employés alternativement dans un support de communication ou dans le discours de ces acteurs. Lorsque l'on demande s'ils font une différence, la réponse est souvent rapidement négative, après une phase d'interrogation (« vous faites une différence, vous ? »).

Certaines organisations reposent cependant sur un modèle entrepreneurial clairement affiché. C'est le cas de 1001fontaines<sup>6</sup> qui s'appuie sur un réseau d'exploitants locaux (Petits Opérateurs Privés), entrepreneurs au service de leur communauté.

La dimension sociale des *businesses* ou *entreprises* étudiés prend, quant à elle, plusieurs sens, que l'on peut résumer ainsi : (a) respecter le droit du travail, (b) prêter attention aux employés, (c) améliorer leur situation et leur pouvoir d'agir (*empo-*

---

<sup>6</sup> Activité de purification et de distribution d'eau potable sous forme de bombonnes

werment) par le travail, (d) améliorer leur situation et leur pouvoir d’agir par la consommation. Auquel il faut ajouter de façon transversale, (e) des considérations quant au rôle du profit et quant à son affectation et, au final, quant au modèle économique.

Le point commun pourrait être un concept d’entreprise qui utilise tout ou partie des profits pour produire de la valeur sociale auprès d’une communauté, mais où l’arbitrage entre la finalité sociale et la finalité lucrative peut être interprétée de manière variable.

### **a) respecter le droit du travail**

Un premier point souligné par certains acteurs interrogés est le respect du droit du travail cambodgien : respect du minimum salarial, respect du temps de travail légal. « On n’est pas des esclavagistes », déclare l’acteur interrogé de SGFE. Ces éléments suffisent à dire combien ces règles ne sont pas nécessairement appliquées, à la fois dans l’économie populaire informelle (largement familiale) et dans les entreprises locales ou étrangères implantées au Cambodge, bien que des efforts aient été réalisés depuis plusieurs années, par exemple au travers du programme de l’OIT Better Factories, qui s’applique en particulier au secteur dynamique du textile. En principe, il existe un salaire minimum (source NATLEX, Cambodge, loi du 10 janvier) fixé par le Prakas (dispositif du ministère du travail et une durée maximale hebdomadaire de 48h, mais ces principes ne sont pas respectés dans toutes les organisations. « Etant donné que le secteur formel ne représente que 42% (...) de l’activité économique, et que le code du travail ne s’applique qu’aux entreprises du secteur formel, le marché du travail cambodgien n’est que partiellement réglementé » (Sum 2007).

### **b) prêter attention aux employés**

Cependant, respecter les minima salariaux et les volumes horaires maxima se double d’avantages sociaux fournis aux salariés : par exemple, un complément salarial sous forme de protection sociale (SGFE, ), la cotisation employeur maladie, le remboursement des frais de santé (Soiries du Mékong) ou l’établissement d’un

service de santé interne (Artisans d'Angkor, DDD), la fourniture de repas gratuit aux salariés (HCFM)... Ces avantages ne semblent pas dépendre du type de public employé : Artisans d'Angkor, par exemple, emploie des artisans qui n'ont pas été recrutés sur la base de difficultés personnelles, contrairement à DDD, SGFE ou HCFM, mais l'entreprise développe néanmoins une politique de protection santé notable. Les conditions de travail, quant à elles, peuvent être aussi améliorées : quant aux cadences, quant aux protections matérielles dont les employés peuvent bénéficier (contre le bruit, la chaleur, les chutes d'objets etc.), quant à l'organisation des ateliers, etc. Un exemple : dans l'une des entreprises visitées, les employés affectés à un atelier manipulant des objets brûlants disposaient de gants de protection, mais aucun casque ne protégeait du bruit important de l'atelier ; le gérant soulignait par ailleurs que les employés venaient parfois en chaussures légères ajourées du quotidien, alors que des chaussures de sécurité étaient prévues.

### **c) améliorer leur situation et leur pouvoir d'agir par le travail**

Beaucoup de ces entreprises mettent en avant un objectif d'*empowerment*, empruntant la terminologie désormais banalisée que la Banque mondiale, parmi d'autres, a promue activement depuis la fin des années 1990. L'*empowerment*<sup>7</sup>, ou amélioration des capacités ou de leur pouvoir d'agir, est en particulier l'objectif de l'emploi. Les éléments précédents contribuent à ce pouvoir d'agir : salaire, protection sociale, service de santé etc. L'*empowerment* est en particulier affirmé lorsque le public employé est constitué de personnes en difficultés : femmes et enfants victimes de trafics (Hagar), enfants des rues (PSE, Friends), personnes mutilées (DDD), familles vivant de la collecte d'objets dans les décharges (SGFE), etc. On retrouve ici des problématiques d'insertion telles qu'elles sont formalisées, en France, dans les SIAE (structures d'insertion par l'activité économique). Au Cam-

---

<sup>7</sup> L'usage du terme *empowerment* fait référence à l'accès à plus de pouvoirs des catégories les plus défavorisées : les femmes, les pauvres ou les minorités ethniques ou sociales. Elle repose sur deux principes forts : autonomisation et responsabilisation des individus et des groupes. (Paturel 2013)



bodge, fournir un travail bien rémunéré et protégé à une personne a un effet démultiplicateur sur sa famille, qui est portée vers le haut. Une estimation fournie par HSEG multiplie par cinq le nombre de personnes concernées par le passage du père ou de la mère de famille chez Hagar.

Cependant se pose la question de l'accompagnement de ces personnes voire de leur famille. SGFE, par exemple, n'opère pas d'accompagnement, qui est censé être réalisé en amont par l'ONG PSE, « partenaire social » de l'entreprise. L'ONG peut ainsi consacrer son activité à reconstruire les bases d'une certaine autonomie des personnes et des familles, dont certains sont orientés ensuite vers une entreprise partenaire qui les emploie. Ce partenariat SGFE/PSE prend ainsi la forme d'un débouché vers l'emploi, qui concerne un nombre limité de personnes (SGFE revendique 23 salariés en 2014) et de l'usufruit sans versement de loyer d'un terrain sur lequel l'usine a été installée. De l'avis du gérant, les employés envoyés par PSE sont un public difficile : absentéisme, conflits internes, difficultés à respecter les consignes. Cela pèse sur la productivité de l'entreprise. Cette démarche de recrutement par une entreprise sociale d'individus préalablement accompagnés par une ONG se retrouve dans le partenariat entre HCFM et l'ONG Hagar International, via HSEG. Mais dans ce cas, il ne semble pas y avoir de difficultés particulières de productivité de cette catégorie d'employés. Plus largement, c'est une pratique courante pour des ONG de nouer des partenariats avec des entreprises pour qu'elles embauchent des personnes qui sont passées par elles ; l'ONG Krousar Thmey, par exemple, annonce 15 entreprises partenaires accueillant des jeunes en 2012 et contribuant ainsi à réaliser son objectif de « faciliter l'accès des jeunes aux études supérieures, à la formation et à l'emploi » (Krousar Thmey, *Rapport annuel 2012*, p. 18). Cette ONG déclare ne pas constituer ou abriter d'entreprises sociales, mais ses entreprises partenaires, en accueillant ce public, pourraient sans doute le faire.

Dans d'autres configurations, cependant, l'entreprise sociale n'est pas séparée de l'ONG et l'accompagnement n'est pas réalisé en amont de l'activité productive mais de manière conjointe: c'est le cas des restaurants-écoles de Friends International (Romdeng) et de PSE (Le Lotus blanc). C'est également le cas de l'ONG Chamroeun (entrepreneurs du monde) dont l'activité principale est la microfinance, mais qui

forme chaque « micro-entrepreneur » à la gestion et aux aspects sociaux de l'activité.

#### **d) améliorer leur situation et leur pouvoir d'agir par la consommation**

Une autre façon d'améliorer le pouvoir d'agir des personnes consiste à leur donner accès à des biens ou des services fondamentaux : c'est précisément l'une des originalités de la théorisation par Yunus du *social business de type I*. Ces personnes dont la consommation est améliorée sont, bien entendu, les employés eux-mêmes, mais ce sont aussi et surtout des consommateurs lambda mis devant la possibilité de consommer des biens dont le prix est désormais accessible et dont les qualités ont été adaptées à leurs besoins.

Tous les cas étudiés sont cependant loin de correspondre à cette configuration. Artisans d'Angkor et les restaurants-écoles, en effet, produisent à destination d'un public à pouvoir d'achat élevé, parmi lesquels se trouvent pour l'essentiel des touristes étrangers. DDD, quant à lui, produit ses services de numérisation pour des entreprises, non des particuliers.

D'autres organisations, telles que SGFE et HCFM mettent en avant les avantages fournis aux consommateurs. HCFM fournit des services de cantine à l'attention des employés d'entreprises clientes. De manière très intéressante, HSEG (partiellement propriétaire de HCFM) met l'accent sur les travailleurs de HCFM, qui proviennent pour une bonne part de l'ONG Hagar International. Ces travailleurs sont d'ailleurs qualifiés de « clients » (terme anglais). Or, notre interlocuteur chez HCFM met d'abord l'accent sur les salariés des entreprises clientes, dont la situation est améliorée par la cantine. On retrouve alors le second point évoqué plus haut : les entreprises clientes de HCFM prêtent attention à leurs employés en leur donnant accès à une cantine sur le lieu de leur travail. Certaines paient l'intégralité des frais, d'autres les font supporter en partie par leurs salariés. Le prix des repas est très faible et garantit un contenu calorique.

Dans le même ordre d'idées, le gérant de SGFE souligne l'intérêt des briquettes pour le consommateur, au-delà de l'aspect recyclage de déchets de noix de coco et

de l'économie de collecte que cela suppose : ces briquettes se consomment plus lentement, dégagent moins de fumées nocives et moins de cendres que le charbon classique. Il s'agit donc d'un facteur d'amélioration de la qualité de vie des utilisateurs. Même si ces derniers ne sont pas parmi les plus pauvres, mais des familles qui ont la capacité d'acheter leur combustible ou de petits restaurateurs de rue.

### 3. Questions transversales

#### L'autonomie financière

La question de l'autonomie financière est importante, car elle constitue l'alpha et l'oméga des entreprises sociales en général. C'est à la fois une revendication (l'autonomie financière comme horizon de normalité de toute entreprise) et une contrainte (l'autonomie financière comme produit de l'absence de soutiens publics ou de la réduction de dons), engendrant la nécessité d'une gestion saine de l'entreprise.

Mais cette autonomie a ses ambiguïtés<sup>8</sup> : signifie-t-elle que les seules ressources de l'entreprise soit des ressources marchandes ? Prend-on en compte ici les apports en capital, lesquels peuvent être fournis par des investisseurs classiques, des investisseurs philanthropiques (exigeant éventuellement un retour sur investissement), des ONG, des pouvoirs publics ? Prend-on en compte les soutiens possibles à l'investissement, en opposition aux soutiens au fonctionnement ? Considère t on l'accès à des ressources autonomes non marchandes et certaines défiscalisations ? etc.

Le discours banal sur l'autonomie financière peut ainsi masquer des différences profondes.

---

<sup>8</sup> Certaines entreprises du secteur privé dénoncent régulièrement la distorsion de concurrence de certaines entreprises sociales présentes sur leur marché. (Les ONG face au marché, Journée de réflexion du Master Entrepreneuriat et Gestion de projet, RULE, mai 2011)

## Le rôle du profit

On retrouve dans ces entreprises sociales une réflexion relative au profit et à son usage. Deux grandes questions se posent : la hiérarchie entre recherche du profit et finalité sociale<sup>9</sup> et l'usage du profit.

Bien que certains affirment clairement que la recherche de profit doit être subordonnée à la finalité sociale, ce n'est pas toujours aussi clair. Notre interlocuteur chez HCFM souligne que toute entreprise ne saurait faire autre chose que dégager des profits. En d'autres termes, la mission sociale est subordonnée à la réalisation de profits. Le secteur sur lequel opère HCFM est, dit-il, concurrentiel et c'est un marché de volumes où les marges sont faibles. L'entreprise ne peut donc faire autrement que poursuivre l'objectif de profit en premier lieu. Par ailleurs, les actionnaires (pour la plupart européens, en dehors de HSEG) exigent la distribution de dividendes. Ce qui semble normal pour notre interlocuteur. De manière intéressante, ce dernier ne mentionnait pas ce versement de dividendes aux autres actionnaires, mais laissait entendre que seul HSEG en recevait, lui permettant de développer ses missions sociales.

SGFE présente à peu près le même point de vue que HCFM : l'activité est d'abord une affaire qu'il faut faire fructifier, et les profits sont, pour cela, essentiels. La mission sociale ne peut être réalisée si l'entreprise ne dégagne pas de profits. Son développement passe également par l'entrée d'investisseurs dans le capital de l'entreprise, qui ne sont pas tous philanthropes : le versement de dividendes est donc à envisager.

D'autres organisations défendent un autre point de vue (ou d'autres valeurs) Chez l'ONG Artisans d'Angkor, aucun dividende n'est distribué, il en est de même chez DDD. Certaines ONG s'appuient même sur une charte sociale qui défend la finalité sociale de manière prioritaire (Soirie du Mekong).

---

<sup>9</sup> Le terme de « social impact » est régulièrement utilisé pour mesurer la finalité sociale de l'organisation.

Enfin, pour certains, la dimension sociale participe directement de l' « l'ADN » de l'entreprise sociale. Chez Friends, la mission des social businesses est très claire : *"The social businesses enable us to achieve a high social profit (positive impact for our beneficiaries) and good financial profit (stable incomes for the beneficiaries and for the organization). This reduces our donor-dependency and increases our sustainability."* »

## POUR CONCLURE

Dans les discours des acteurs au Cambodge, la frontière entre *social enterprise* et *social business* n'est finalement marquée qu'auprès des acteurs du *social business* conceptualisé par Yunus et porté par les dynamiques d'organisations partenaires de la Grameen Bank. En outre, la mission sociale, au fondement de ces formes d'entreprises, prend des significations assez différentes selon les cas : dans son sens le plus léger, il s'agit de respecter le droit du travail et fournir des conditions de travail décentes. A ce titre, il n'est pas possible de transposer cette conception aux pays dans lesquels l'application du droit du travail n'est pas marginale. Cela doit alerter sur la grande difficulté à saisir d'un seul terme la diversité des situations nationales. En un sens plus lourd, *social enterprise* renvoie à la constitution d'une entreprise proche de l'univers coopératif où les travailleurs sont précisément l'objectif même de l'activité. Au fond, ces organisations peuvent être pensées au travers d'une double opposition. D'un côté, l'activité est un prétexte : l'activité productive ou commerciale est le support d'emplois et de revenus et d'une politique sociale qui sont, eux, l'objectif ; les bénéficiaires sont avant tout les salariés. De l'autre côté, l'activité est l'objectif : produire et vendre la production permet d'améliorer la situation des clients consommateurs. On a vu que cette double opposition n'est pas franche, les deux pouvant être hybridés, comme dans le cas de Hagar.

## BIBLIOGRAPHIE

Antrobus Peggy, (1987), « Funding for NGOs : issues and options », *World Development*, Vol. 15 supplement, pp. S95-S102.

Bañez-Ockelford, Jane et Catalla, AP Jr, (2010), *Reflections, Challenges and Choices: 2010 Review of NGO Sector in Cambodia*, Phnom Penh : Comité de Coopération du Cambodge, 92 p.

Chuk, Chumno, (2014), *Le développement soutenable du tourisme au Cambodge*, Lyon : Université Lumière Lyon 2, 2014 (à soutenir).

Commission européenne, (2011), « Initiative pour l'entrepreneuriat social. Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales », Bruxelles, Commission européenne, 13 p.

Commission européenne, (2012), « L'initiative pour l'entreprise sociale de la Commission européenne », Bruxelles, Commission européenne.

Cooperation Committee for Cambodia, (2013), « CSO Contributions to the development of Cambodia 2012. Opportunities and challenges », Phnom Penh, CCC, 87 p.

Defourny Jacques et Nyssens Marthe, (2011), « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *RECMA. Revue internationale de l'économie sociale*, no 319, pp. 18-33.

Defourny Jacques et Nyssens Marthe, (2013), « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », in David Hiez et Éric Lavillunière (dir.), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, Larcier, coll. « Droit et économie sociale et solidaire », 2013, pp. 144-164.

Defourny Jacques, Kim Shin Yang, (2010), « A Cross-Country Analysis of Emerging Models of Social Enterprises in Eastern Asia », Colloque International de Management « Gouvernance, Management et Performance des Entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire. Quelles spécificités ? », Université Jean Moulin Lyon 3, Lyon, 4-5 novembre 2010.

Froelich A. Karen, (1999), « Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Sep. 1999, pp.246-268.

Khieng Sothy, (2013), « Funding mobilization strategies of non-governmental organizations in Cambodia », *Voluntas, International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, August 2013, pp. 1-24.

Page Vincent (dir.), (2013), « Etude sur les dynamiques des volontariats internationaux d'échange et de solidarité au Cambodge, L'observatoire des engagements volontaires et solidaires à l'international », France Volontaires, 54 p.

Prahalad Coimbatore Krishnao, (2012), *The fortune at the bottom of the pyramid, eradicating poverty through profits*, 5<sup>th</sup> edition, Wharton school publisher.

Sum Map, « 2007 », *Marché du travail et emploi au Cambodge, contraintes à court terme et enjeux à long terme*, Thèse de doctorat, Lyon, Université de Lyon 2, février 2007.

Royal government of Cambodia, (2007), *The Cambodia Aid Effectiveness Report 2007*, Phnom Penh, May, 71 p.

Servet Jean-Michel, (2012), « Le *social business* et la société de consommation pour les pauvres. Comment une nouvelle philanthropie prétend solvabiliser le bas de la pyramide », in : Guérin Isabelle et Sélim Monique (dir.), *À quoi et comment dépenser son argent ? : hommes et femmes face aux mutations globales de la consommation*, Paris, l'Harmattan, pp. 15-40.

Tigé Anthony, (2013), « Survey on Social Business in Cambodia », July, PSE (Pour un sourire d'enfant), Phnom Penh, 68 p.

Trannin Sabine, (2005), *Les ONG occidentales au Cambodge : la réalité derrière le mythe*, Paris : L'Harmattan (Points sur l'Asie), 260 p.

Vakil Anna, (1997), « Confronting the classification problem : toward a taxonomy of NGOs », *World Development*, 1997, Vol. 25, n°12, pp. 2057-2070.

Yunus Muhammad (2007), *A World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, New York : Public Affairs, 282 p. Trad. française : *Vers un monde sans pauvreté: l'autobiographie du « banquier des pauvres »*, Paris, Librairie Générale Française, 2007 (1<sup>e</sup> éd. 1997).

Yunus Muhammad (2010), *Building Social Business. The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*, New York: Public Affairs, xxv+226 p. Trad. française : *Pour une économie plus humaine : construire le social-business*, Paris, Le livre de poche, 2012.

### Webographie

NATLEX, Cambodge, Loi du 10 janvier 1997 portant code du travail, <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/46560/65066/F97KHM01.htm>

PATUREL Dominique, « De l'empowerment au Pouvoir d'Agir », <http://www.les-seminaires.eu/empowerment-et-pouvoir-dagir/>, mis en ligne en mars 2013.