

LE SOUTIEN AU TISSU ENTREPRENEURIAL : levier d'acceptabilité sociale et d'impact durable des grandes entreprises sur le développement local

Entretien avec Xavier Boutin

Directeur général de l'Institut
Européen de Coopération et
de Développement (IECD)

Par David Ménascé

Directeur général du cabinet de conseil Azao/
Professeur affilié à la Chaire « Social Business,
Entreprise et Pauvreté », HEC



L'IECD (Institut Européen de Coopération et de Développement) est un organisme d'aide au développement créé en 1988 à l'initiative d'entrepreneurs et d'universitaires. L'IECD accompagne le développement humain et économique des pays où il intervient et cherche à bâtir des environnements propices, où chacun a la possibilité de révéler ses talents, via l'éducation et la formation professionnelle. L'IECD s'investit aussi dans l'appui aux petites entreprises et agit en faveur de l'accès des personnes vulnérables à l'éducation et à la santé. L'organisme mène 45 projets de développement dans 14 pays avec plus de 50 000 bénéficiaires. Xavier Boutin est le co-fondateur et Directeur général de l'IECD.

MOTS CLÉS

- PARTENARIATS ONG / ENTREPRISE
- CONTENU LOCAL
- FORMATION
- ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES LOCALES

Face aux enjeux auxquels sont confrontés les pays en développement, les grandes entreprises mettent au point de nouveaux modèles qui se veulent bénéfiques à la fois pour les populations locales et elles-mêmes. Souvent menés en partenariat avec des ONG, ces projets passent notamment par la formation des jeunes et l'accompagnement des PME. Ils permettent aux grandes entreprises de mener des actions qui ont un impact durable sur le développement du pays. Dans cet entretien, Xavier Boutin met en lumière, à travers les différents projets menés par l'IECD en partenariat avec de grandes entreprises, les moyens de mettre en œuvre des programmes réussis et adaptés au contexte local. Xavier Boutin livre les éléments nécessaires au succès et à la pérennité des projets de formation des jeunes et de soutien au tissu entrepreneurial local.

David Ménascé : Alors que les pays émergents sont confrontés à une forte hausse des taux de chômage et à la difficulté d'accéder, pour les PME, aux services nécessaires au lancement ou à la consolidation de leurs activités, les grandes entreprises développent des modèles gagnant-gagnant, avec le soutien fréquent d'ONG, axés sur la formation, l'accès au financement et à l'innovation. Que pensez-vous de ces modèles et dans quelle mesure permettent-ils de renforcer l'acceptabilité sociale des grandes entreprises ?

Xavier Boutin : Les grandes entreprises ne peuvent s'inscrire dans le développement local que dans la mesure où elles participent au développement du tissu entrepreneurial et peuvent s'appuyer sur une main d'œuvre qualifiée, qu'elles emploient directement ou indirectement, lorsqu'elles font appel à d'autres entreprises qui utilisent cette main d'œuvre qualifiée. Ces entreprises ont en effet besoin de s'appuyer sur une main d'œuvre qui, en plus de disposer des connaissances théoriques du métier, ont pu mettre en pratique ces savoirs, en particulier via la réalisation de stages ou d'alternances dans des grandes entreprises ou dans des entreprises partenaires.

L'exemple de Schneider Electric est intéressant car le groupe travaille dans les secteurs du génie civil et industriel et de l'électrotechnique dans lesquels le potentiel d'amélioration de l'efficacité industrielle est important. Ce type d'entreprises dispose par ailleurs de sous-traitants, qui achètent le matériel, le distribuent ou l'utilisent dans divers domaines (bâtiment, industrie, ascenseurs, etc.). Nous avons testé des modèles de formation professionnelle avec Schneider Electric au Liban, au Maroc, en Égypte et au Nigéria. Au Maroc, en partenariat notamment avec les entreprises Schneider Electric et Nexans, un des volets du programme a consisté en la création à Mkanssa, une banlieue de Casablanca, d'un Centre de Formation des Apprentis (CFA). Il s'agit d'un des premiers centres d'apprentissage sur les métiers de l'électricité du Maroc mis en œuvre par la société civile et installé dans un bâtiment mis à disposition par les Autorités marocaines. Nous offrons à des jeunes en décrochage scolaire, une formation de base aux métiers de l'électricité ainsi qu'un renforcement en français et en informatique. Une attention particulière est également accordée à l'acquisition de « compétences de vie » (travail en équipe, communication, respect, ponctualité, empathie, etc.). La formation dure un an, pendant laquelle ils alternent quatre semaines en entreprise et une semaine au centre de formation. Ces jeunes, qui sont formés notamment sur du matériel Schneider Electric, effectuent leur alternance dans des entreprises qui utilisent du matériel similaire. Une fois leur diplôme obtenu, ils peuvent intégrer l'équipe de l'entreprise, qui est parfois sous-traitant, ou distributeur de Schneider Electric.

Ce modèle, qui a fait ses preuves, renforce l'intégration entrepreneuriale dans une filière ou métier donnés, du haut vers le bas, grâce à l'apport d'une main d'œuvre professionnelle, qualifiée et sensibilisée aux thèmes de la performance énergétique et à la mise en place de bâtiments ou de chaînes de fabrication qui utilisent des technologies novatrices et modernes. Pour Schneider Electric, les bénéficiaires sont multiples et intègrent celui du renforcement de son acceptabilité locale. Tout d'abord, il s'agit du moyen le plus direct de valoriser sa technologie et son savoir-faire. L'impact est aussi visible sur son image et sur la connaissance du public de son métier. En outre, à travers 4 pays où le programme est actuellement mis en œuvre l'insertion de plus de 800 jeunes par an dans des centaines d'entreprises de transformation industrielle,

de bâtiment ou de maintenance, représente une opportunité unique de pénétration du monde des PME marocaines. À cela s'ajoute l'enjeu des standards en matière électrique : l'industriel qui parvient à faire valoir son standard et à influencer sur la réglementation locale jouira d'un avantage significatif sur le marché.

D.M. : Diriez-vous que le développement de partenariats entreprises/ ONG axés sur le soutien au tissu entrepreneurial, qu'il s'agisse ou non de contenu local, est récent ?

X.B. : Pour ce qui est de l'IECD, nous avons été initiés par Total à cette approche, qui me semble novatrice. La réflexion a été menée par le biais du programme « Entreprises Développement », sur la presqu'île de Bakassi au Cameroun. Dans cette zone de production, qui cristallise les enjeux d'acceptabilité, l'entreprise ne peut employer beaucoup de main d'œuvre locale et les populations peuvent en conséquence avoir le sentiment de ne pas bénéficier des retombées de l'activité. Étant donné que ces très petites entreprises n'ont pas la capacité à devenir des fournisseurs, la logique du Groupe a été de se concentrer sur le renforcement du tissu entrepreneurial au sens large.

L'expérience de Bakassi nous a amenés à travailler avec Total dans la région de Port Harcourt au Nigeria, où la problématique est similaire. Nous avons cherché à aller au-delà de l'approche classique – souvent basée sur la distribution d'électricité ou la rénovation de routes et de bâtiments – pour former des entrepreneurs et les faire bénéficier des savoir-faire de l'entreprise en matière de management et de performance. Pour ce faire, nous avons adapté notre programme camerounais en appuyant au Nigéria un centre appelé *Small medium enterprise development network* (SMEDN). Le programme visait à permettre à ces entreprises d'améliorer leurs performances en matière de management, de gestion des flux financiers, via un cycle de six semaines de formation générale suivi d'un accompagnement personnalisé de l'entreprise pendant six mois, comprenant une évaluation de l'impact sur l'entreprise en termes de bénéfices, de rentabilité et de création d'emplois. Les entrepreneurs qui ont suivi la formation ont

**“LES GRANDES ENTREPRISES NE PEUVENT
S'INSCRIRE DANS LE DÉVELOPPEMENT
LOCAL QUE DANS LA MESURE OÙ ELLES
PARTICIPENT AU DÉVELOPPEMENT
DU TISSU ENTREPRENEURIAL.”**

acquis un niveau de maîtrise des outils de l'entreprise bien supérieur à celui qui peut être atteint dans des programmes à haute intensité de main d'œuvre, où la formation se fait sous la forme de kits simplifiés et schématiques.

L'impact de ces programmes sur l'accès à l'embauche et la réduction du chômage est très important. D'une part, consolider les petites entreprises par la rationalisation des coûts, l'amélioration de l'organisation et un positionnement plus adéquat sur des marchés adaptés peut les amener à se développer et créer de nouveaux postes ; d'autre part, offrir en parallèle aux jeunes des formations techniques ou ad hoc en alternance améliore leur employabilité.

D.M. : De quelle taille sont les entreprises que l'IECD accompagne ? S'agit-il toujours de PME ?

X.B. : Les PME locales sont effectivement notre cœur de cible. En général, la cible de nos programmes est constituée de petites et très petites entreprises, qui ont un chiffre d'affaires qui varie de 2-3 millions de Francs CFA à 10-15 millions par an pour prendre un exemple sur le continent africain. Nous visons des entrepreneurs qui ont un projet d'entreprise. Ainsi, certains d'entre eux découvrent à travers notre programme qu'ils sont à la tête d'une véritable petite entreprise qui nécessite une vision et une ambition pour grandir. À travers les formations et le conseil, les entrepreneurs prennent du recul sur eux-mêmes et leur activité et comprennent ce qu'ils peuvent mettre en œuvre en termes d'organisation, de performance, de gestion des dépenses, etc.

Le programme comporte plusieurs étapes, au cours desquelles les entreprises se développent. Dans le club des entrepreneurs, qui regroupe les anciens bénéficiaires des formations, l'IECD appuie certaines entreprises, qui passent d'une logique de « débrouillardise » et de survie à une logique de construction.

Dans le cadre du programme d'appui aux très petites entreprises (TPE) au Vietnam, à Ho Chi Minh Ville, l'entreprise Bel nous a par exemple demandé d'accompagner des vendeuses de rue, qui circulent en vélo et vendent des produits maraîchers, pour qu'elles commercialisent la Vache qui rit. L'enjeu pour l'entreprise était le suivant : faire en sorte que ces vendeuses distribuent un produit Bel auprès d'une population très large mais aux faibles capacités contributives, tout en ayant un impact sur la nutrition (souvent, la Vache qui rit sera utilisée à la place de la mayonnaise ou de la margarine dans un sandwich).

Nous avons dû mettre au point un programme d'accompagnement extrêmement simplifié, visant à améliorer la performance de leur activité pour qu'elles disposent notamment d'une trésorerie



plus importante. En termes d'acceptabilité, il s'agissait de leur faire comprendre quel était l'intérêt du produit Bel, non seulement pour leurs clients, la population, mais aussi le bénéfice qu'elles allaient en tirer dans leur activité commerciale. En l'occurrence, cette formation très simple devait favoriser l'adhésion des vendeuses à l'image du produit et de l'entreprise, mais aussi servir de « révélateur » sur leur activité. En effet, ces vendeuses n'ont pas de stocks car peu de liquidités et ne comprennent pas toujours le fonctionnement de leur trésorerie ni comment l'optimiser. Ainsi, elles ne savent pas si leur activité leur rapporte et combien. Pourtant, déterminer la marge brute est nécessaire pour payer ses frais généraux, se rémunérer voire récolter un bénéfice. Dans le cadre de ce genre de formation, on peut envisager de présenter la notion d'épargne, notamment aux femmes, qui gèrent la famille et les charges domestiques.

Ce projet intègre l'ensemble du tissu socio-économique dans les quartiers. L'angle d'attaque, à travers le produit Bel, rend la formation attrayante pour les vendeurs de rue, qui font un lien direct entre le produit qu'on leur propose de vendre et la formation donnée. L'approche portée par Bel Access est très séduisante parce qu'elle touche plusieurs aspects : au-delà du renforcement de la capacité des vendeuses et d'une meilleure redistribution dans la chaîne de valeur, celles-ci disposent d'une pénétration très intense dans le tissu social, ce qui permet d'avoir un impact nutritionnel sur les populations, particulièrement les enfants. Le produit Bel Access joue donc un rôle d'intégrateur et accroît la motivation de ce public très spécifique, très « micro », des vendeurs de rue, avec lequel nous n'avons pas l'habitude de travailler, parce qu'il est complexe à appréhender.

Dans le programme-cadre d'appui aux TPE promu et accompagné par l'IECD dans 10 pays, ce sont les petits entrepreneurs, exerçant des métiers variés, qui font la démarche de participer à des formations. À l'inverse, pour les vendeurs de rue, il s'agit de s'adapter à leur profil et leurs préoccupations et d'aller vers eux. C'est d'autant plus complexe que ces personnes travaillent tout le temps, sont mobiles et il est difficile de les convaincre de suivre une formation, ce qui n'est pas le cas d'un entrepreneur qui a une meilleure gestion de son temps et de ses commandes. À cela s'ajoutent la question de l'alphabétisation et le fait de savoir compter, qui sont des nécessités absolues pour disposer d'un petit commerce.

D.M. : Quels sont les principaux intérêts à agir pour l'IECD sur ce genre de partenariats avec des grandes entreprises ?

X.B. : Les bénéficiaires sont multiples. Pour revenir au partenariat avec Bel, il nous a permis de nous implanter dans une nouvelle zone géographique, en l'occurrence à Ho Chi Minh Ville. Nous travaillions déjà au Vietnam auparavant, mais pas dans l'appui aux très petites entreprises ; nous aurions sans doute été plus réticents si ça n'avait pas été le cas, étant donné les coûts et le déploiement professionnel nécessaires à l'approche d'un pays. Ce projet a été une opportunité, il nous a permis d'acquérir de l'expérience au Vietnam et nous a véritablement donné un coup de pouce moral et professionnel.

Le programme est maintenant très large, nous l'avons étendu à d'autres publics, notamment dans le cadre d'un partenariat avec la compagnie pétrolière Perenco, qui s'inscrivait dans une logique différente de celle de Bel puisque l'entreprise voulait monter un programme type RSE/ philanthropie à travers sa filiale, en menant des actions de développement local qui n'étaient pas directement liées aux activités de l'entreprise. Perenco cherchait à mettre en avant sa participation dans le développement du pays, au-delà des royalties ou des redevances versées aux pouvoirs publics pour son activité. Ses attentes étaient centrées sur la reconnaissance sociale et institutionnelle de la part des autorités vietnamiennes.

D.M. : Outre ces programmes de formation à destination des entrepreneurs locaux, l'IECD développe-t-il d'autres types de partenariats avec des entreprises ?

X.B. : Oui, nous sommes également entrés dans une logique de développement de « social business ». Pour vous donner un exemple, nous travaillons au Cameroun et en Côte d'Ivoire avec la Compagnie Fruitière. L'IECD a créé un laboratoire technologique agroalimentaire sur un site mis à disposition par l'entreprise (qu'elle a viabilisée au préalable), ouvert à des petits producteurs ayant besoin de valoriser leurs produits (transformer des ananas en jus par exemple). Le site fonctionne aujourd'hui grâce à des subventions de l'IECD avec pour ambition à deux ou trois ans de trouver une rentabilité via le prélèvement d'une redevance. L'objectif est donc la mise en œuvre d'un incubateur d'entreprises permettant la transformation agroalimentaire de produits ainsi que l'accompagnement de ces petites entreprises dans leurs activités. Si la Compagnie Fruitière n'est pas directement bénéficiaire de ce laboratoire – ce ne sont pas ses produits qui sont transformés – elle tire de nombreux avantages de cette stratégie : le laboratoire est un lieu de réflexion opérationnelle, a un impact direct sur le développement économique local et l'emploi, et permet de renforcer son acceptabilité locale et son impact sociétal.

D.M. : Au vu de votre expérience et des nombreux projets que vous avez menés avec des entreprises, quels sont selon vous les facteurs clés de succès de ces partenariats ?

X.B. : La compréhension mutuelle est un enjeu central. Dans la plupart des cas, il s'agit de transmettre la vision du siège aux filiales, qui seront les acteurs majeurs de la mise en œuvre des projets, de par leur position

“POUR QUE LE PARTENARIAT SOIT FRUCTUEUX, IL FAUT EN PERMANENCE MAINTENIR UN DIALOGUE AVEC LA FILIALE MAIS AUSSI AVEC LE SIÈGE POUR EXPLIQUER QUE DES OBJECTIFS TROP AMBITIEUX EN TERMES DE COMMUNICATION ET DE RSE PEUVENT NUIRE À LA RÉUSSITE DES PROJETS.”

privilegiée dans les pays en développement. La compréhension du projet par la filiale est un facteur essentiel si l'on veut éviter tout blocage dans la traduction et la mise en œuvre du programme dans le pays. Cela nécessite une bonne articulation entre le siège et la filiale autour de ce projet commun. Tout changement dans la composition de l'équipe dirigeante de la filiale peut ainsi perturber la qualité du partenariat.

Afin de répondre à cet enjeu, nous cherchons à associer au mieux la filiale à nos actions, par le biais des comités de pilotage, afin de s'assurer que la filiale dans son ensemble, y compris au niveau de la direction, s'implique dans la mise en œuvre du projet et comprenne ce qu'elle peut en retirer, notamment pour dialoguer avec les autorités locales et ainsi interagir avec l'environnement institutionnel, réglementaire et politique. La question du dialogue est majeure pour les entreprises, qui pénètrent et influent sur ces marchés à travers leurs futurs acteurs, les employés et les petites entreprises.

En outre, on remarque rapidement un décalage qui se crée entre la conviction de la filiale et la vision du siège, qui se fixe des objectifs souvent très ambitieux en termes de nombre de bénéficiaires. Dans le domaine de la formation professionnelle et technique initiale des jeunes, il faut privilégier la qualité si on veut la quantité à terme. Ainsi, pour que l'impact du programme soit durable sur les jeunes et les entreprises, la formation doit être organisée de manière intensive plutôt qu'extensive. Le jeune doit connaître l'environnement dans lequel s'inscrivent son métier et les dimensions scientifiques, techniques et technologiques des produits qu'il utilise. Il faut aussi qu'il dispose d'une formation académique et humaine qui lui permette de bien s'intégrer au monde de l'entreprise et de rebondir en fonction des circonstances de la vie. A l'IECD, nous visons toujours une insertion durable, et je crois qu'il est important de partager cet objectif avec les entreprises.

Ainsi, pour que le partenariat soit fructueux, il faut en permanence maintenir un dialogue avec la filiale mais aussi avec le siège pour expliquer que des objectifs trop ambitieux en termes de communication et de RSE peuvent nuire à la réussite des projets.