

# LES PARTENARIATS ONG / ENTREPRISE : un modèle gagnant-gagnant

**Entretien avec Franck Renaudin**  
Fondateur et directeur,  
Entrepreneurs du Monde

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



Association française créée en 1998 par Franck Renaudin, Entrepreneurs du Monde agit auprès des populations des pays en développement. Elle permet à des milliers de femmes et d'hommes en situation de grande précarité d'améliorer leurs conditions de vie : elle les appuie dans leurs propres initiatives économiques et leur facilite l'accès à des produits à fort impact sanitaire, économique et écologique. L'association agit dans 11 pays, autour de trois axes principaux : microfinance sociale, accès à l'énergie et appui à la création de TPE.

Les partenariats ONG/entreprises se multiplient depuis quelques années. Si ces nouvelles alliances contribuent à renforcer la légitimité et l'acceptabilité sociale des entreprises, elles permettent également - et surtout - de rendre accessibles au plus grand nombre des biens et services essentiels. Ces partenariats contribuent ainsi à renforcer l'efficacité de l'action des ONG tout en réinventant la manière dont les entreprises envisagent leur activité dans les pays en développement.

Dans cet entretien, Franck Renaudin, revient sur les enjeux, les facteurs clés de succès et les éventuels risques associés à ces nouvelles formes de partenariats. Le fondateur et directeur de l'ONG Entrepreneurs du Monde explique notamment comment ces partenariats apparaissent comme un modèle gagnant-gagnant pour l'ONG et pour l'entreprise – à condition d'être mis en place avec sincérité, conviction et bienveillance.

## MOTS CLÉS

- PARTENARIATS  
ONG / ENTREPRISE
- PRODUITS ET SERVICES ESSENTIELS
- AUTHENTICITÉ
- COMPLÉMENTARITÉ
- INNOVATION

## David Ménascé : De plus en plus d'entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, lancent des initiatives visant à consolider leur acceptabilité sociale. Comment expliquez-vous ce phénomène ? Quels sont selon vous les enjeux pour les entreprises – à la fois au niveau des sièges et au niveau local ?

**Franck Renaudin :** Il est effectivement important pour les entreprises de renforcer leur image de marque auprès du grand public mais aussi auprès de tous leurs partenaires, clients et fournisseurs. Aujourd'hui, une entreprise qui a des pratiques contestables est très vite pointée du doigt, et devient la cible des médias ou l'objet de pétitions en ligne avec des conséquences très importantes sur son image. Le risque de réputation est donc bien réel. L'enjeu pour une entreprise qui s'implante dans un pays en développement va être de s'assurer d'une bonne intégration dans le tissu économique et social local, d'éviter les conflits avec les communautés, etc. Le financement du nouveau terrain de football du quartier est donc de mise, mais ne suffit pas. Souvent, dans l'imaginaire et les attentes des populations locales, une entreprise occidentale qui s'implante sur un nouveau territoire devrait offrir de meilleures conditions que le marché – dans la mesure où elle serait venue profiter d'une main d'œuvre locale bon marché.

Compte tenu de ces enjeux, le niveau d'engagement des entreprises varie grandement. Il y a les entreprises qui sont soucieuses de leur acceptabilité sociale uniquement par crainte de ce risque de réputation. Elles feront souvent le minimum en la matière et orienteront leurs actions de façon très « marketing ». Et il y a celles qui ont compris que dans un monde en pleine évolution, on ne pouvait plus faire de business comme avant, et qu'il fallait révolutionner leur façon d'agir en mettant les enjeux humains et environnementaux au cœur de l'action. La sincérité de l'engagement est très variable d'une entreprise à l'autre.

## D.M. : Dans ce contexte, comment percevez-vous le rôle des ONG ? Peuvent-elles contribuer à renforcer l'acceptabilité sociale des entreprises ?

**F.R. :** Les ONG ne sont pas là pour renforcer l'acceptabilité sociale des entreprises. Elles sont là pour améliorer les conditions de vie de populations sans accès à des biens et services vitaux. Mais pour pouvoir rapidement toucher un plus grand nombre de personnes et de façon beaucoup plus efficace, des partenariats avec de grandes entreprises sont souvent pertinents, à conditions toutefois que les produits et services diffusés aient un véritable impact sur les populations locales. Chez Entrepreneurs du Monde par exemple, on exclue bien sûr la possibilité de travailler avec des entreprises faisant la promotion du tabac ou de l'alcool.

Les entreprises apportent un savoir-faire sur des produits à (parfois) très haute technicité, avec toute une force logistique et une grande expérience en matière de marketing et de diffusion de leurs produits. Mais elles savent rarement atteindre les publics les plus démunis. Inversement, les ONG savent travailler avec les publics les plus précaires et être à l'écoute de leurs besoins, mais manquent souvent de moyens. De fait, leurs actions sont souvent limitées.

La complémentarité est donc évidente, et essentielle si l'on entend vouloir avoir un impact sur des segments de population aujourd'hui exclus de l'accès à ces biens et services vitaux.

La conséquence de ces partenariats est certes que l'acceptabilité sociale des entreprises s'en trouve renforcée. Mais la réputation des ONG quant à leur impact et leur efficacité aussi. Dès lors que ces partenariats sont mis

en place avec authenticité, nous entrons dans un cercle vertueux. Si l'une des parties n'est pas sincère dans son engagement avec l'autre, il est rare que le partenariat soit fructueux.

Je pense par ailleurs que les ONG peuvent aussi jouer un rôle d'alerte auprès des entreprises grâce à leur proximité avec les populations locales par rapport à des enjeux que l'entreprise n'aurait pas identifiés, en raison justement de ce manque de connaissance du milieu, des traditions locales, des croyances, etc.

## D.M. : Vous rappelez, à juste titre, que les partenariats entre entreprises et ONG se multiplient rapidement aujourd'hui. Pourriez-vous nous donner des exemples de partenariats mis en place par Entrepreneurs du Monde, et nous expliquer en quoi ces derniers ont contribué à renforcer la légitimité et la licence sociale d'opérer des entreprises avec lesquelles vous travaillez ?

**F.R. :** Entrepreneurs du Monde travaille avec plusieurs grandes entreprises comme L'Occitane, Total, EDF ou Schneider Electric. A chaque fois, il s'agit d'actions visant à rendre accessibles des services (accès au crédit, à l'épargne ou aux formations) ou des produits (lampes et kits solaires, réchauds à gaz, etc.) à des populations en situation précaire. La composante « recherche » de ces partenariats est importante, puisque dans plusieurs cas, nous travaillons avec ces entreprises partenaires dans une logique d'innovation, tant au niveau des circuits de distribution que des produits eux-mêmes.

Avec L'Occitane par exemple, les femmes productrices de karité vivent de cette activité pendant environ six mois de l'année. Mais pour les six autres mois, L'Occitane a souhaité leur donner la possibilité de développer des activités génératrices de revenus et a sollicité Entrepreneurs du Monde pour la mise en place de services d'épargne, de crédit et de formation. Avec Total, nous avons mis en place en Haïti un programme permettant de rendre accessibles des lampes solaires de qualité, notamment à des populations des bidonvilles. Ce programme s'est depuis transformé en entreprise sociale de droit local dans laquelle Entrepreneurs du Monde agit

**“LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE ONG ET ENTREPRISE EST ÉVIDENTE ET ESSENTIELLE SI L'ON ENTEND AVOIR UN IMPACT SUR DES SEGMENTS DE POPULATION AUJOURD'HUI EXCLUS DE L'ACCÈS AUX BIENS ET SERVICES VITAUX.”**

en tant qu'actionnaire majoritaire. Et aux Philippines, nous testons, toujours avec Total, un nouveau mode de diffusion des lampes solaires pour les populations des bidonvilles. En Haïti, nous étudions également avec Schneider Electric la possibilité de développer des centres de formation aux métiers de l'électricité afin de créer des opportunités de métier pour des jeunes sans emploi. Avec l'équipe Recherche Développement d'EDF, nous entendons revenir à des produits très simples d'utilisation et très bon marché pour des populations exclues de tout réseau électrique. Des discussions sont aussi en cours avec Danone, L'Oréal ou encore Bel.

Ceci veut dire que dans ces entreprises avec lesquelles nous sommes en partenariat, des personnes travaillent avec nous sur les projets, de leur conception à leur mise en œuvre. Nous sommes loin d'une approche « donateur-bénéficiaire » classique, mais bien dans un véritable partenariat où la complémentarité des acteurs en présence est aussi essentielle que pertinente. Chacun de ces partenariats a démarré sur la base d'un besoin identifié sur le terrain et de la volonté d'y apporter une réponse commune. A aucun moment il n'y a eu de phase de simple financement préalable à ces actions communes.

### **D.M. : Fort de cette longue expérience avec le secteur privé, comment définiriez-vous les facteurs clés de succès de ce type de partenariats entreprise / ONG ?**

**F.R. :** Avant tout, il faut que l'ensemble des parties prenantes concernées soient dans une démarche sincère, comme évoqué précédemment. Si l'entreprise agit non pas par conviction quant à la pertinence des actions mises en œuvre mais avant tout dans le simple but d'améliorer son image de marque, on peut être sûr qu'à un moment ou un autre des divergences de vision et d'objectifs pénaliseront la mise en œuvre des actions. De la même façon, une ONG qui s'inscrirait dans une démarche d'obtention de financements au détriment de la finalité de l'action déséquilibrerait le partenariat au risque de le faire échouer. Avoir une communauté de vision entre les parties prenantes sur les populations cibles, la façon de les servir et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs est indéniablement un facteur clé de succès.

Cette communauté de vision tient d'ailleurs souvent plus de la sensibilité des personnes elles-mêmes que des entités qu'elles représentent. Il nous est arrivé, dans certains pays, de ne pas pouvoir avancer avec une entreprise parce que le directeur pays de l'entreprise partenaire ne partageait pas nos préoccupations et n'adhérait pas à nos propositions, puis de constater qu'à l'occasion de son remplacement par un nouveau directeur, l'accueil était radicalement différent, si bien que les synergies se mettaient en place facilement et rapidement. Inversement, un nouveau directeur pays fraîchement arrivé et peu convaincu par le partenariat,

de même que l'arrivée d'un responsable d'ONG peu enclin à collaborer avec le monde des entreprises peuvent aussi remettre en cause ce que leurs prédécesseurs ont fait. Cette adéquation entre les personnes qui portent le projet et partagent la même vision est donc essentielle.

Au-delà de l'investissement humain et dans le souci d'un rapport de force sain et équilibré, l'entreprise comme l'ONG doivent investir financièrement dans le projet commun. En s'appuyant sur des acteurs qui ont la connaissance du terrain, l'entreprise réalise des gains de temps et d'argent précieux tout en développant de nouveaux marchés et en renforçant sa responsabilité sociale. En conséquence, il est donc légitime qu'elle assume sa part du projet. L'ONG, quant à elle, accomplit sa mission de toucher les publics les plus précaires, tout en renforçant son expérience, sa visibilité et sa réputation. Elle n'est pas au service d'une entreprise mais co-constructrice d'une action tournée vers un public cible qui est au cœur de sa mission. Il est donc sain qu'elle contribue elle aussi au financement des actions.

La complémentarité des acteurs est elle aussi essentielle mais souvent assez naturelle. A titre d'illustration, dans le cadre de notre partenariat avec Total en Haïti, la répartition des rôles se fait naturellement. Après que les publics cibles ont choisi les lampes solaires promues par Total suite à des focus groups et des tests sur différentes lampes de plusieurs fournisseurs, Total s'occupe désormais de la gestion de la relation avec le fournisseur, de l'importation des produits et des relations presse et Entrepreneurs du Monde s'occupe de la construction du réseau de distribution « au dernier kilomètre » et du recrutement des revendeurs, du développement et de la promotion de l'offre de services financiers auprès des potentiels acheteurs, du marketing direct et du suivi de l'impact.

### **D.M. : À l'inverse, y-a-t-il des points de vigilance et/ou des risques éventuels à garder en tête lorsqu'on lance ce type de partenariats ?**

**F.R. :** Les risques sont bien réels. En 18 ans d'activité, Entrepreneurs du Monde a mis fin à deux partenariats démarrés sur de mauvaises bases.

Une première entreprise que nous avions démarchée a manifesté un vif intérêt pour développer un programme avec nous. Après deux années de partenariat fructueux, le programme a subi un interventionnisme de plus en plus fort de la part de l'entreprise en question qui a fini par exiger que nous arrêtions les formations données aux bénéficiaires et que nous placions nos agences d'épargne et de crédit non plus dans les bidonvilles mais sur des axes beaucoup plus commerciaux. La divergence sur le choix des populations cibles et sur la finalité de tels programmes était ainsi clairement affichée. Nous apprendrons plus tard que passer par Entrepreneurs du Monde coûtait cinq fois moins cher à cette entreprise que lorsqu'elle opérait en direct - essentiellement du fait du coût des ressources humaines - et qu'elle avait par conséquent pris pour habitude de mettre en place ses actions au travers d'ONG plutôt que directement. Il n'y avait donc clairement pas de sincérité dans la démarche de partenariat de cette entreprise, ni de communion de vision sur les actions à mettre en œuvre. Mais comme souvent, cela tenait plus à la personne en charge de ce programme au sein de l'entreprise qu'à l'entreprise elle-même, qui a fini par remercier cette personne.

Dans un autre contexte, nous avons été approchés par une compagnie étrangère qui est venue nous rendre visite à notre siège en France et a très rapidement validé un appui financier sur l'un de nos programmes. Ainsi, dans un délai très court, une subvention de 60 000 € nous a été votée et versée. Quelques mois plus tard, en mission sur le terrain, nous découvrions que le nom de cette entreprise apparaissait à la une des journaux locaux : elle était responsable d'un accident ayant provoqué la mort de plusieurs personnes et

nait sa responsabilité. Nous avons immédiatement décidé de renvoyer cette subvention à l'entreprise, doutant qu'elle nous ait approchés de bonne foi.

Ces deux exemples démontrent que nous devons faire preuve de lucidité dans ces partenariats ONG/entreprises et soulignent, une fois encore, l'importance de l'authenticité de l'approche. Ce degré d'authenticité est bien entendu impossible à définir de façon objective, tant pour l'ONG que pour l'entreprise. Et les critères d'appréciation de cette authenticité varieront bien sûr d'une personne à l'autre au moment de prendre une décision. Néanmoins, il s'agit d'un élément central.

D'autres risques existent, par exemple par rapport aux conséquences sur les filières locales dans l'hypothèse de la mise en place d'actions qui concurrenceraient la production locale. Dans l'établissement de nos partenariats, nous veillons à ne pas favoriser l'importation de produits qui pourraient être manufacturés sur place.

Côté ONG, le risque serait d'être tenté par la perspective d'obtenir des financements au détriment de l'utilité et de l'impact des actions mises en œuvre.

Par rapport à tous ces risques, nous avons eu, au sein d'Entrepreneurs du Monde, plusieurs débats avant de décider de démarrer ou de dénoncer un partenariat et nous sommes en cours de définition de notre charte éthique pour mieux nous aider à prendre nos décisions. En cas de doute au moment de s'engager dans un partenariat, la qualité de la relation humaine avec nos interlocuteurs se révèle bien souvent déterminante dans notre décision finale. La qualité de cette relation est en effet un révélateur de notre capacité à faire évoluer les esprits, et idéalement les pratiques, au sein de l'entreprise partenaire lorsque nous ne sommes pas complètement convaincus de sa sincérité. Affirmer qu'une petite ONG comme la nôtre peut influencer une grande entreprise peut sembler prétentieux, mais plusieurs exemples nous ont montré que la réussite d'un projet pilote sur le terrain démontrant sa capacité à toucher un public cible très précaire pouvait influencer la direction d'une grande entreprise dans ses choix stratégiques et l'encourager à ne plus ignorer ce segment de population. Inversement, des entreprises aussi innovantes que Danone par exemple ont largement contribué à faire évoluer les ONG dans leurs pratiques en étant force de proposition dans la mise en place de ces partenariats. Les entreprises contribuent elles aussi à faire évoluer les ONG.

## **D.M. : Comment percevez-vous l'évolution de ces partenariats ONG/entreprises ? Selon vous, entre-t-on dans une nouvelle ère de co-création et de collaboration entre secteur associatif et secteur privé, ou cette tendance va-t-elle rester limitée aux entreprises et ONG les plus innovantes ? Quels sont les enjeux pour les entreprises et pour les ONG ?**

**F.R. :** Les exemples de partenariats ONG/entreprises sont de plus en plus nombreux et diversifiés dans leur contenu. Ceci est une excellente nouvelle et préfigure sans doute ce que sera l'entreprise de demain : un acteur de plus en plus responsable, à la fois par obligation (en raison d'une pression de plus en plus forte de la part des consommateurs et des législateurs) mais aussi par conviction, pour les plus avancées d'entre elles qui se sont déjà rendu compte qu'on pouvait à la fois servir les populations les plus démunies et ne pas perdre d'argent, voire en gagner un peu.

Les enjeux pour les entreprises qui l'ont bien compris sont très importants, et à tous les niveaux : au niveau des salariés qui trouvent un sens dans leur travail, au niveau des fournisseurs et des clients qui ont le sentiment de faire

## **“LES JEUNES GÉNÉRATIONS SOUHAITENT CONTRIBUER À UN MONDE MEILLEUR EN INVENTANT UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE AUQUEL CONTRIBUENT CES ALLIANCES ONG/ENTREPRISES.”**

d'une pierre deux coups en choisissant l'entreprise en question ou ses produits, au niveau de l'utilité sociale de l'entreprise qui sert des populations vulnérables (à condition évidemment que les produits soient de qualité et répondent à des besoins essentiels), au niveau de l'acceptabilité sociale de l'entreprise et de sa réputation. Nous avons une occasion formidable d'oublier la course à la croissance des 45 dernières années et de revenir à un modèle d'entreprise vertueux qui contribue à un mieux-être de tous ceux qu'elle touche. Ces entreprises sont d'ailleurs récompensées dans leur choix, comme le montrent toutes les initiatives actuelles qui font le pari d'un modèle différent, beaucoup plus responsable. Bien souvent, ces initiatives obtiennent d'excellents résultats.

Pour les ONG, il ne faut surtout pas se lancer dans ce type de partenariat par opportunisme, en raison d'un contexte de financement de plus en plus contraint, mais bien par conviction, avec toute l'authenticité que requiert cette démarche, si l'on veut obtenir de bons résultats. Il ne s'agit pas de vendre son âme aux entreprises si l'on n'est pas convaincu de la pertinence de cette complémentarité ONG/entreprises, et les réserves restent nombreuses dans le monde des ONG. Finalement, nous n'assistons pas tant à une évolution des ONG les plus anciennes vers cette nouvelle façon de toucher des publics démunis qu'à l'émergence de nouveaux acteurs convaincus de la pertinence de tels partenariats. Ce sont ces nouveaux acteurs qui occuperont probablement à l'avenir une place de plus en plus importante dans le monde des ONG. Leur émergence est favorisée par toutes ces jeunes générations qui arrivent sur le marché du travail, qui rendent les générations précédentes responsables des impasses dans lesquelles nous sommes aujourd'hui et qui ne s'identifient plus à l'entreprise classique telle que nous l'avons connue il y a 10 ou 20 ans. Elles souhaitent contribuer à un monde meilleur en inventant un nouveau modèle économique auquel contribuent ces alliances ONG/entreprises de plus en plus nombreuses ces dernières années.

Le mouvement de fond est donc bien plus profond qu'un simple souci d'image de marque pour l'entreprise ou de restriction de financement pour l'ONG. En ce sens, il est très positif et annonciateur d'un nouveau modèle économique extrêmement sain pour un monde plus équitable et donc facteur de paix, même si le chemin reste encore long.