

# PME européennes, coopération au développement et responsabilité sociale de l'entreprise

*Altay Manço<sup>1</sup> Dieynaba Tirera, Pascale Charhon*

## INTRODUCTION

La mondialisation a bouleversé en profondeur l'environnement des entreprises : développement durable, bonne gouvernance, flexibilité du droit du travail, rôle des organisations non gouvernementales ou encore *soft law* et éthique sont devenus en quelques années des facteurs déterminants qui influent sur la compétitivité, l'organisation et la réputation des groupes mondialisés. La Responsabilité Sociale des Entreprises, une vision managériale du rôle de l'entreprise est au cœur de ces débats. Les PME sont, par ailleurs, de plus en plus considérées comme des acteurs potentiels importants de la RSE. Les actions développées par la Commission européenne en direction des PME, ces dernières années, en témoignent<sup>2</sup>.

En outre et dans le sillage des objectifs du Millénaire pour le Développement et du *Global compact*, des problématiques de responsabilité sociétale, de gestion de la diversité culturelle et de développement s'entrecroisent et les PME constituent désormais des parties prenantes importantes dans ce cadre.

À partir de ces constats, la démarche à l'origine de cette note pose deux questions : *la coopération au développement peut-elle être un moyen de mise en œuvre des engagements sociaux et sociétaux de certaines entreprises ? Existe-t-il un lien entre la valorisation de la diversité culturelle (notamment générée par la présence de travailleurs issus de l'immigration) au sein des PME et la coopération au développement ?*

Pour répondre à ces interrogations, nous avons mené une étude exploratoire auprès d'un échantillon sélectif de PME et d'associations. Un questionnaire ad hoc a été proposé aux responsables de ces structures par téléphone ou par courriel durant l'été 2012.

Le but est d'identifier les pratiques de coopération au développement existantes au sein des PME en lien avec leurs efforts pour gérer la diversité culturelle de leur personnel. Identifier des recommandations pratiques qui peuvent jaillir de cette analyse entend permettre d'approfondir la recherche sur les liens entre la coopération au développement, la responsabilité sociale et la gestion des ressources humaines au sein des PME.

## RSE

Préalablement il est important de clarifier les termes du débat relatif à la Responsabilité Sociale des Entreprises, devenue, dans la mouvance du Pacte Mondial des NU et de l'UE, un axe essentiel de travail pour un grand nombre de sociétés ayant des activités multinationales ou/et ayant des stratégies à l'export, dans les marchés dits émergents.

La connaissance et la compréhension de la RSE, ainsi que l'adoption de pratiques socialement responsables se sont améliorées ces dernières années en Europe notamment dans le cadre du débat sociétal sur le développement durable, la non-discrimination et la diversité (« *business case for diversity* »).

La vision du rôle des entreprises développée par le mouvement RSE s'est d'abord exprimée en Europe à travers le concept de *développement durable*. Celui-ci a été forgé dans les années 80 par des scientifiques de l'Union internationale pour la conservation de la nature et il a été popularisé par la Commission sur l'environnement et le développement de l'ONU.

C'est la définition fournie par cette commission qui est la plus fréquemment citée : « *un développement qui répond aux besoins des générations actuelles sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs* ». Aujourd'hui, le développement durable est considéré comme comportant trois dimensions ; l'efficacité économique, le bien-être social et la préservation de l'environnement ce que l'on appelle la « *triple* »

<sup>1</sup> [www.irfam.org](http://www.irfam.org).

<sup>2</sup> Ces six dernières années la CE a publié pas moins de quatre guides à l'intention des PME portant sur la RSE, les droits de l'homme, la gestion de la diversité : [http://ec.europa.eu/small-business/most-of-market/human-resources/index\\_fr.htm#5](http://ec.europa.eu/small-business/most-of-market/human-resources/index_fr.htm#5).

*bottom line : people, planet, profit* ». L'expression est souvent employée pour traduire cette triple performance de l'entreprise. La RSE constitue donc une modalité de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales, en produisant des stratégies, des dispositifs de management et de conduite adaptés aux concepts évoqués, dans le cadre du développement durable.

Depuis la fin des années 90, le concept de responsabilité sociale des entreprises fait son entrée dans l'agenda international. Citons en particulier l'OCDE et OIT, les engagées de la première heure. L'UE, quant à elle, entre dans la mouvance dès 1995.

Initié par le secrétaire général des NU, Koffi Annan, en 2000, le Pacte mondial s'attache à promouvoir la responsabilité civique des entreprises afin que le monde des affaires puisse participer à la recherche de solutions liées aux questions soulevées par la mondialisation. Ce pacte est basé sur dix principes qui incluent les droits de l'homme, les normes de travail et de l'environnement, ainsi que la lutte contre la corruption. Les traités fondateurs, la conférence de Rio sur le développement durable et les normes de l'Organisation internationale du travail sont les socles de références sur lesquels s'appuie le pacte.

L'UE a, dans le sillage de la stratégie de Lisbonne, initié un certain nombre de débats sur cette question. La Commission en adopte une définition (2001) : « *être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ».

L'UE a reconnu que la RSE peut aider les pouvoirs publics au plan européen et national à réaliser un certain nombre de leurs objectifs, et notamment :

- une intégration accrue des marchés du travail et une meilleure inclusion sociale et promotion de la diversité ;
- un plus grand respect des droits de l'homme, de la protection de l'environnement et des normes fondamentales du travail, en particulier dans les pays en développement ;
- le recul de la pauvreté et la réalisation des objectifs fixés par les NU, dans le cadre du millénaire pour le développement.

La question des liens entre coopération au développement et RSE est donc devenue préminente. La gestion des diversités dans l'entreprise et les liens avec les populations issues de la migration constituent, dans le cadre de notre analyse, une porte d'entrée importante mettant en relation coopération au développement, RSE et PME

## **GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET PME**

Prises dans la mondialisation des activités économiques, la gestion des diversités notamment culturelles est devenue un élément des stratégies RSE pour les petites et moyennes entreprises, évoluant, de surcroît, dans un environnement européen de fait multiculturel.

Pour être concurrentielles dans une économie globalisée, les PME européennes commencent en effet à mettre en place une réflexion, des dispositifs d'ouverture, d'adaptation et une forme de flexibilité pour poursuivre leur développement et s'adapter à des environnements et publics diversifiés.

La *diversité* est un concept polysémique, souvent utilisé signifier des différences, ou des ressemblances, entre individus ou groupes. Ces différences de perceptions, de comportements et de besoins sont reflétées par le sexe, l'origine, le physique, les croyances, les valeurs, l'âge, l'éducation, la langue, etc. des travailleurs, des clients, des partenaires économiques. La diversité peut ainsi être définie comme l'ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles qui participent à la construction de l'identité et de la personnalité des individus ou des groupes. La *diversité culturelle* se rapporte, quant à elle, principalement, aux différences d'ordre culturel et linguistique, de même qu'à la diversité des valeurs, croyances et coutumes<sup>3</sup>.

La *gestion des diversités* au sein des PME se traduit par des réponses légales et organisationnelles dont les entreprises se pourvoient afin de s'adapter au marché du travail, développer leurs activités et gérer les ressources humaines. Elle se décrit comme un processus par lequel, les PME se munissent de politiques et de

<sup>3</sup> Selon l'UNESCO, « *Cette diversité s'incarne dans l'originalité et la pluralité des identités qui caractérisent les groupes et les sociétés composant l'humanité. Source d'échanges, d'innovation et de créativité, la diversité culturelle est, pour le genre humain, aussi nécessaire qu'est la biodiversité dans l'ordre du vivant. En ce sens, elle constitue le patrimoine commun de l'humanité et elle doit être reconnue et affirmée au bénéfice des générations présentes et des générations futures* » ([ethnolyceum.wordpress.com/2008/05/21/quest-ce-que-la-diversite-culturelle](http://ethnolyceum.wordpress.com/2008/05/21/quest-ce-que-la-diversite-culturelle)).

pratiques en matière, notamment, de ressources humaines et de communication dans le but, entre autres, de créer un environnement de travail favorable et de diffuser une image socialement positive. La mise en œuvre de telles politiques et pratiques vise, par exemple :

- le respect des principes d'égalité des chances, d'intégration sociale, des libertés et de traitement équitable des travailleurs ;
- la mise en œuvre d'une politique de lutte contre toutes formes de discrimination et d'exclusion ;
- la facilitation des relations, de l'écoute et de l'interaction au sein de l'entreprise pour limiter les risques d'incompréhension, de violence et de conflits ;
- le renforcement de la communication, du dialogue et des échanges au tour de l'entreprise, avec les clients, fournisseurs, riverains, partenaires... afin d'augmenter son efficacité économique et sociale et de développer son image et impact positifs ;
- enfin, la recherche de croissance économique, de productivité, de profit, de créativité ou d'innovation, d'ajustement à l'environnement et aux marchés, ainsi que de performance économique et sociale.

On note d'emblée que l'articulation entre préoccupations sociales et légales d'une part (parties intégrantes des cadres non normatifs mis en place par l'OCDE, l'UE, et les NU), et économiques et techniques, d'autre part, est essentielle pour la réussite de pratiques de gestion de la diversité.

### **COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT ET PME**

Les PME jouent un rôle important dans l'économie européenne. Selon G. Verheugen<sup>4</sup>, « *les micros, les petites et les moyennes entreprises sont le moteur de l'activité économique locale. Elles représentent 9/10<sup>e</sup> des entreprises et constituent une source d'emplois essentielle, engendrent l'esprit d'entreprise et d'innovation. Elles sont essentielles pour stimuler la compétitivité et l'emploi...* » De surcroît, les PME se révèlent aujourd'hui être des acteurs estimables dans le domaine du développement. Elles ouvrent de nouveaux horizons aux actions de solidarité internationale.

D'après l'enquête menée en 2012 par Admical<sup>5</sup>, les PME occupent le premier rang en terme d'investissements pour le développement : 32 % des entreprises de moins de 20 à 99 salariés sont engagées dans des projets socio-économiques de développement, contre 27 % des moyennes et grandes entreprises.

Elles conçoivent leur engagement comme l'occasion de créer des liens avec les acteurs de leur territoire ou des territoires lointains. Elles tiennent de plus en plus compte des difficultés sociales, économiques et politiques des pays dans lesquels elles ont des activités en adéquation avec leur démarche de responsabilité sociétale. Les entreprises s'y trouvent engagées avec des parties prenantes de projets collectifs et concertés.

Nombreuses PME européennes prennent en compte la mesure de leurs responsabilités citoyennes et environnementales, et s'engagent à construire un monde plus équitable et durable. C'est un nouveau rôle que certaines se définissent, en plus de la recherche de profits, et de s'investir dans diverses causes, dans les pays en voie de développement, en vue de construire plus d'équilibre entre le Nord et le Sud de la planète.

Selon la même enquête, les entreprises positionnent aujourd'hui leurs projets de développement comme des actions qui permettent de contribuer à l'intérêt général (57 %) tout en construisant l'identité de l'entreprise (31 %). Grâce à ses actions, elles visent à mobiliser leurs salariés autour d'initiatives qui ont un véritable sens et apportent une réelle motivation au travail.

Selon Business and Society<sup>6</sup>, 44 % des PME belges actives dans la coopération au développement sont des entreprises de services et 20 % sont dans le secteur du commerce et de la distribution. Elles interviennent au Sud essentiellement dans le secteur de la santé (37 %), de l'éducation (32 %) et de l'environnement (18 %). L'aide alimentaire concerne 17 % des projets des PME solidaires avec le Sud. Un lien est perceptible entre la nature des actions solidaires des entreprises et leur champ d'activités professionnelles.

On observe que les PME s'engagent davantage dans des actions de développement à long ou moyen terme dans ses secteurs et évitent des aides ponctuelles. Si elles financent, le plus souvent, des actions couvrant des besoins essentiels au développement de communautés bénéficiaires comme l'instruction des jeunes et la

<sup>4</sup> Commissaire européen chargé des entreprises et de l'industrie de 2004 à 2010.

<sup>5</sup> Carrefour du mécénat d'entreprise: [www.admical.org](http://www.admical.org)

<sup>6</sup> Business & Society, *Baromètre 2011 de la Responsabilité Sociétale : le développement durable ancré dans les entreprises belges*, Vlerick Leuven Gent Management School, Louvain School of Management, FEB-VBO.

formation des acteurs sur place, c'est que « *l'éducation apparaît comme un levier transversal pour l'atteinte les OMD, en ce qu'elle dote les individus de connaissances et compétences pour briser le cercle de la pauvreté*<sup>7</sup> ».

Le choix des PME belges se porte majoritairement pour des investissements solidaires en Afrique subsaharienne (51 %).

Selon l'étude de Business & Society (2011), environ 45 % des projets soutenus par les PME bénéficient d'un soutien moyen de 5 000 euros par an. Pour 36 % des projets, le budget moyen se situe entre 5 000 et 50 000 euros.

La gestion des projets est souvent interne à l'entreprise : elle peut être confiée à des salariés qui sont peuvent être à l'origine de ces initiatives. On note d'année en année une tendance croissante dans l'implication des salariés dans des actions de solidarité.

Il s'agit d'une coopération privée internationale, complémentaire aux politiques de développement publiques des États et collectivités territoriales. Elle apporte de l'innovation et du dynamisme dans les initiatives de développement et contribue à améliorer le bien-être des populations. Le caractère innovant porte souvent sur le type de partenariat et de mobilisation mis en œuvre, ainsi que les nouvelles modalités de financement.

### **POSTURES DES EMPLOYÉS DE PME ISSUS DES MIGRATIONS**

Les travailleurs des PME et en particulier les employés issus de l'immigration peuvent être des initiateurs et/ou des agents de liaison des projets de solidarité internationale imaginés par les entreprises. En effet, la « double » appartenance, le regard spécifique, la trajectoire migratoire, les expériences et réseaux multiples des salariés immigrés laissent à penser qu'ils peuvent jouer un important rôle d'intermédiaires et d'informateurs au sein des partenariats mises en œuvre<sup>8</sup>.

Dans ce cas de figure, il convient de parler de « co-développement » : soit des collaborations entre migrants, acteurs privés ou publics dans des environnements d'origine, d'installation et éventuellement de transit<sup>9</sup>.

L'enquête a entre autres objectifs celui de mesurer, dans le cadre de l'échantillon exploratoire, le degré d'implication des employés, dont les travailleurs migrants, dans les projets de développement entrepris par des PME.

### **PRATIQUES D'ENTREPRISE EN MATIÈRE DE RSE, GESTION DE LA DIVERSITÉ ET COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT**

Les exemples suivants permettent de saisir les pratiques engagées pour le développement et portées directement ou indirectement par diverses PME européennes, même s'il n'est pas possible de prétendre que notre tableau soit représentatif du secteur, ni même que nos lignes couvrent de manière exhaustive le dynamisme de chacune des entreprises témoin. On constate néanmoins que les pratiques varient fortement d'une entreprise à l'autre en termes de volume, d'ancienneté, de nature, etc. et tracent des modèles également contrastés de gestion des diversités en contexte de travail. Les initiatives répondent encore à des objectifs et des enjeux différents.

Si certaines PME interviennent en dehors de leur champ d'activité, pour d'autres la coopération constitue une action stratégique afin de se positionner mieux dans leurs ou de nouveaux marchés. Voici les entreprises étudiées.

---

<sup>7</sup> Planète Urgence, *Résultats et impacts des missions de congé solidaires 2012*, [www.planete-urgence.org/documents/conge-solidaire/resultats-et-impacts-2012/00-Resultats-et-impacts-des-missions-de-conge-solidaire-rapport-2012.pdf](http://www.planete-urgence.org/documents/conge-solidaire/resultats-et-impacts-2012/00-Resultats-et-impacts-des-missions-de-conge-solidaire-rapport-2012.pdf).

<sup>8</sup> L'expérience d'une association de Monténégrins du Grand Duché du Luxembourg est intéressante : « *Nous finançons nos activités par nos cotisations mensuelles ou grâce à nos sponsors : des entreprises de construction, des entreprises immobilières, pour lesquelles les migrants ex-yougoslaves travaillent.* » (Muratovič, Président de DB Fond, voir l'article de Gerstnerova dans ce volume).

<sup>9</sup> Manço A. (éd.) (2008), *Valorisation des compétences et co-développement: Africain(e)s qualifié(e)s en immigration*, Paris : L'Harmattan. Manço A. et Bolzman C. (éd.) (2009), *Diversités locales et développement*, Bruxelles : Ed. Politiques sociales. Manço A. et Amoranitis A. (éd.) (2010), *Migrants et développement. Politiques, pratiques et acteurs en Belgique*, Paris : L'Harmattan.

### **Pratique 1 — SENSE COMMUNICATION<sup>10</sup>, France**

SENSE communication est une entreprise créée à Lyon en 2000, compte aujourd'hui 40 collaborateurs et quatre millions d'euros de chiffre d'affaires. Elle est présente dans le champ de la coopération solidaire depuis 2009, avec trois projets à son actif, menés en partenariat avec les ONG GROUPE ÉNERGIES RENOUVELABLES, ENVIRONNEMENT ET SOLIDARITÉS<sup>11</sup> et PLANÈTE URGENCE<sup>12</sup>. La première initiative s'inscrit dans le programme « Congés solidaires » de cette dernière. Été 2009, Marie L. de SENNSE COMMUNICATION s'envole pour le Bénin et l'École mobile de brousse en pinasse : *« L'éducation est une priorité. Le niveau scolaire des enfants que j'ai accompagnés pendant 15 jours était très inégal ; pour l'équivalent d'une classe de CP, mon objectif était de leur apprendre l'alphabet ou à écrire leur nom. Les instituteurs font le maximum, mais les enfants sont parfois 80 par classe ! Malgré les kilomètres que certains enfants parcourent tous les jours à pied pour se rendre à l'école, ils sont très motivés pour aller en classe. Je garde en mémoire tous ces sourires d'enfants et cette joie de vivre. Une belle leçon de vie ! »* Marie B. s'est, quant à elle, investie au cœur du parc naturel de la Pendjari (Bénin), auprès de l'équipe du Centre National de Gestion des Réserves de Faunes pour identifier les espèces<sup>13</sup> : *« Tous les jours, nous arpentions le parc en 4x4 avec les autres volontaires de PLANÈTE URGENCE. L'objectif était d'identifier les espèces d'animaux présentes, de les répertorier et d'évaluer leur distance de fuite. Quand un animal fuit, cela démontre qu'il est chassé par les braconniers. Grâce à ces données, les responsables du parc peuvent identifier les zones de braconnage et mieux protéger les animaux menacés. Les Congés solidaires m'ont ainsi permis de contribuer modestement à la préservation des espèces. »*<sup>14</sup> À ce jour, quatre autres missions de préservation de la nature sont réalisées par les employés de SENNSE.

### **Pratique 2 – CERA, Belgique**

CERA est un ancien groupe financier coopératif belge membre aujourd'hui d'un ensemble entrepreneurial important. Il alloue près de 20 % de son budget à des projets solidaires. Chaque année plusieurs initiatives sont ainsi réalisées avec le soutien de la banque coopérative. Les projets retenus doivent répondre à des besoins sociaux réels et déboucher à terme sur des effets durables pour la société en général et pour les sociétaires de la coopérative en particulier. En outre, les projets doivent refléter les valeurs coopératives fondamentales : coopération, solidarité, participation et respect de l'individu. En 2010, 18 projets réalisés dans les pays du Sud ont bénéficié de l'aide de la CERA.

Le montant total de ces contributions est estimé à 603 498 euros. En voici quelques exemples<sup>15</sup> :

- Amélioration de l'accès aux soins pour la population rurale du Mono (Bénin) en collaboration avec l'ONG « LOUVAIN DÉVELOPPEMENT<sup>16</sup>.
- Professionnalisation des activités d'épargne et de crédit de Mudef (Cameroun) en collaboration avec le réseau coopératif CamCULLi.
- Soutien des mutuelles à Kinshasa, au Bas-Congo et à Bandundu (Congo) en collaboration avec les Mutualités chrétiennes belges.
- Soutien d'Ucaccentro, groupement de sept coopératives d'épargne et de crédit de l'Équateur en collaboration avec l'ONG belge TRIAS<sup>17</sup>.
- Amélioration de l'accès aux coopératives de services financiers pour micro entrepreneurs familiaux en collaboration avec l'ONG belge DISOP<sup>18</sup>.

<sup>10</sup> [www.sennse.fr](http://www.sennse.fr).

<sup>11</sup> [www.geres.eu](http://www.geres.eu).

<sup>12</sup> [www.planete-urgence.org](http://www.planete-urgence.org).

<sup>13</sup> [fr.slideshare.net/Quintesens/sennse-congs-solidaires-carnetdevoiyagedemarie-bparc-pendjari](http://fr.slideshare.net/Quintesens/sennse-congs-solidaires-carnetdevoiyagedemarie-bparc-pendjari).

<sup>14</sup> [www.sennse.fr/Statique/Page/Item/conges\\_solidaires-16.sls](http://www.sennse.fr/Statique/Page/Item/conges_solidaires-16.sls).

<sup>15</sup> [www.cera.be/fr/NF-Publicaties/Algemeen/~media/Files/Cera/Webshop/Publicaties/2011/Bijlage\\_JVS\\_2010\\_Cera\\_FR\\_versie\\_26\\_april\\_2011\\_web.ashx](http://www.cera.be/fr/NF-Publicaties/Algemeen/~media/Files/Cera/Webshop/Publicaties/2011/Bijlage_JVS_2010_Cera_FR_versie_26_april_2011_web.ashx).

<sup>16</sup> LOUVAIN COOPÉRATION DÉVELOPPEMENT est une ONG au sein de l'Université Catholique de Louvain (première ONG témoin de l'étude). Elle est reconnue depuis plus de 30 ans par de nombreuses institutions de développement pour la qualité de son travail en faveur des populations du Sud. À l'instar d'une quarantaine d'autres ONG belges et à la suite d'audits externes, elle bénéficie d'un agrément de la Coopération belge. En pratique, l'université apporte son expertise par l'implication des chercheurs et enseignants. Les experts de Louvain coopération apportent leurs compétences techniques et leur maîtrise du terrain. Le partenaire du Sud participe également en précisant les besoins et les stratégies d'intervention et d'évaluation les plus adaptées au contexte local. L'exécution du projet est assurée par des équipes de terrain, belges et locales. Une des initiatives en cours concerne, par exemple, le Burundi dans le domaine de la lutte contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition, avec un important volet de sensibilisation aux mutuelles de santé et de lutte contre le SIDA. Dans ce cadre, une station de lavage de café et une pépinière ont été créées ; 2724 activités génératrices de revenus ont été lancées et 381 entrepreneurs ont été formés. Plus de 9000 prêts de microcrédit ont été accordés pour le financement de petites activités économiques. En matière de santé, l'ONG a contribué à la création de 15 centres de santé et de quatre hôpitaux, des dizaines d'acteurs médicaux ont été formés et des milliers de consultations ont été réalisées, ces dernières années ([www.louvaindev.org](http://www.louvaindev.org)).

<sup>17</sup> [www.triasngo.org](http://www.triasngo.org).

B. Fievez, directeur marketing & récoltes de fonds de l'ONG « LOUVAIN DÉVELOPPEMENT », a été interrogé par courriel en août 2012 à propos du partenariat avec CERA. Selon cet interlocuteur : « *pas de partenariat direct entre Louvain Développement et CERA, mais une relation par l'intermédiaire de BRS<sup>19</sup>, ONG spécialiste de micro finance et de micro assurance dans les pays du Sud. Nos actions mutuelles interviennent au niveau de l'amélioration des revenus (lutte contre la pauvreté) et amélioration de l'accès aux soins de santé. Les banques financent certaines de nos activités. L'action de l'association est évaluée régulièrement par des processus définis et validés (cadres logiques, indicateurs...). D'année en année, la disponibilité de ressources humaines qualifiées au Sud est de plus en plus grande. Notre position est, dès lors, de plus en plus une posture de coaching plutôt que la réalisation directe des projets. L'ONG emploie un personnel issu de l'immigration et souvent originaire des pays où l'on intervient. Ce personnel intervient dans le choix et l'orientation des actions de développement.* »

### **Pratique 3 – CODIP, France**

CODIP est une entreprise spécialisée en produits sidérurgiques d'Aix-en-Provence qui existe depuis plus de 20 ans et qui emploie 35 travailleurs. Elle a un chiffre d'affaires de près de 18 millions d'euros. Elle a signé pas moins de 5 projets de solidarité ces dernières années, notamment en collaboration avec une association marseillaise travaillant dans le domaine de la santé, entre autres, en Afrique<sup>20</sup>. Ces actions sont menées à travers une fondation d'entreprise pour l'enfance en difficulté, créée en 2007, par C. Carbonnel, dirigeant de CODIP. Le budget annuel de la fondation est de 30 000 euros : « *L'objectif : aider les petits, notamment dans les pays en voie de développement. Une mission qui cadre avec les valeurs de la société, précise Carbonnel, à l'origine, nous étions une coopérative ouvrière, attachée à la notion de partage. Cette fondation est la traduction citoyenne de notre philosophie de groupe* »<sup>21</sup>. En juillet 2007, CODIP a financé l'installation de médecins de campagne à Madagascar, en mobilisant 80 % de son budget annuel de coopération.

La PME a aussi approvisionné en médicaments un hôpital d'Hanoi, au Vietnam. Ainsi, entre 2008 et 2010, l'association Santé Sud financée par CODIP a soutenu une pouponnière en Algérie qui recueille des enfants handicapés et abandonnés. En 2008, parmi bien d'autres projets, l'entreprise a aussi aidé l'INPE (Institut National de Protection de l'Enfance) basé à Tunis : trois postes d'éducateurs spécialisés en soin aux enfants handicapés.

### **Pratique 4 — SCRIPTA<sup>22</sup>, Belgique**

Scripta est une PME belge active dans le domaine de la régie publicitaire qui emploie 22 salariés. Si l'entreprise existe depuis 20 ans, son activité solidaire est plus récente. Elle y alloue 25 000 euros annuellement en partenariat avec des ONG comme Frères des Hommes et son partenaire sénégalais ENDA GRAF<sup>23</sup>. L'idée des dirigeants de SCRIPTA est que la communication peut apporter une plus value pour le développement. C'est ainsi que l'entreprise attire, en 2003, ses partenaires (80 publicitaires, experts médias, patrons de journaux, directeurs créatifs, commerciaux, etc.) pour un long week-end à Dakar afin de leur faire découvrir des projets locaux de développement : des ateliers dans lesquels des enfants des rues apprennent à coudre ou fabriquer des souvenirs, des mini entreprises qui cultivent des salades pour les hôtels, des centres de planning familial... La maison BAOBAB était lancée<sup>24</sup>. Son objectif est de développer un projet humanitaire collaboratif entre le secteur de la publicité belge et des ONG du Sénégal. Cette structure abrite, telle une « maison d'associations », des ONG partenaires, des stagiaires, des investisseurs de passage.

En matière d'investissement, la priorité est accordée à des groupements de femmes qui développent des activités coopératives à la campagne, dans le domaine de la souveraineté alimentaire : 13 micro entreprises regroupant plus de 200 acteurs ont bénéficié de crédits entre 2003 et 2006. « *Il est question de penser au rôle que le Nord et le Sud peuvent construire ensemble pour harmoniser leur coexistence. Dans la recherche d'un intérêt réciproque. Il est question aussi d'assumer et de revendiquer le rôle sociétal de plus en plus important de nos entreprises.* » (S. De Schrijver, administrateur délégué de SCRIPTA). À côté de cette infrastructure, Scripta a également mis en chantier une opération éditoriale : une bande dessinée sur l'utilité de souscrire à une mutuelle de santé. Imprimée à 10 000 exemplaires, cette brochure a été distribuée à la population de Dakar.

---

<sup>18</sup> [www.disop.be/fr](http://www.disop.be/fr).

<sup>19</sup> [www.brs.coop/fr](http://www.brs.coop/fr).

<sup>20</sup> [www.santesud.org](http://www.santesud.org).

<sup>21</sup> [www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/Il-aide-les-enfants-du-Tiers-monde-23018-1.htm](http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/Il-aide-les-enfants-du-Tiers-monde-23018-1.htm).

<sup>22</sup> [www.scripta.be](http://www.scripta.be).

<sup>23</sup> [www.freresdeshommes.org/nos-activites/echanges-nordsud/entrepreneurs-belgiquesenegal](http://www.freresdeshommes.org/nos-activites/echanges-nordsud/entrepreneurs-belgiquesenegal).

<sup>24</sup> [www.lalibre.be/economie/entreprise-emploi/article/288533/un-projet-humanitaire-ne-pour-durer.html](http://www.lalibre.be/economie/entreprise-emploi/article/288533/un-projet-humanitaire-ne-pour-durer.html)

Dans la foulée, des comédiens sénégalais ont joué les saynètes évoquées dans la BD. La prestation a été filmée, puis copiée sur des vidéos qui ont été envoyées à des dispensaires et sur le Net : « *En tant que société de service, nous pouvons conscientiser les gens, les aider à concrétiser leurs projets et aussi jeter des ponts entre les mondes de l'entreprise et des ONG.* »

### **Pratique 5 TELLIGO – Belgique**

TELLIGO est une PME française spécialisée dans l'organisation de vacances pour jeune public<sup>25</sup>. L'entreprise a 20 ans d'âge et emploie 22 personnes. Elle alloue annuellement 15 000 euros à des actions de solidarité internationale en collaboration avec trois partenaires associatifs dont La CHAÎNE DE L'ESPOIR<sup>26</sup> et Aide et Action<sup>27</sup>.

*« Les jeunes qui participent aux séjours TELLIGO bénéficient en général de bonnes conditions de vie, auxquelles d'autres, en France ou dans le monde, n'ont pas accès. Le fait même de partir en vacances n'est une chance que beaucoup n'ont pas, ni celle d'aller à l'école ou d'être en bonne santé. TELLIGO a donc décidé d'aller plus loin dans sa démarche solidaire et de s'engager, depuis fin 2009, auprès d'associations qui œuvrent en faveur des enfants. Ces partenariats ont pour but de récolter des dons auprès de la clientèle. L'ensemble des dons récoltés est ensuite reversé à chaque association partenaire concernée, et TELLIGO double la somme récoltée, et s'engage à verser au moins 5000 euros par an par association ! »* (site de l'entreprise). Les résultats de cette opération sont encourageants : chaque été des sommes sont versées par environ 300 familles donatrices. Avec 5000 euros, Aide et Action, par exemple, est sûre de construire deux puits à côté d'écoles au Sénégal et d'assurer des repas. A. Fleur de l'ONG Chaîne de l'Espoir a été contactée en août 2012 à propos de sa collaboration avec la PME TELLIGO : « *Telligo nous avait contactés fin 2010 pour nous parler de son projet et nous proposer d'être partenaire. Nous avons saisi cette opportunité de nous faire connaître auprès d'un public nouveau. Nos programmes de formation médicale et chirurgicale visent à rendre les acteurs de santé du Sud autonomes pour qu'ils puissent opérer eux-mêmes les enfants de leur pays. Plus de 100 000 enfants sont bénéficiaires de nos programmes médicaux chaque année et 5000 sont opérés. Les programmes d'éducation permettent à plus de 11 000 enfants d'étudier dans de bonnes conditions et d'avoir une meilleure situation pour envisager l'avenir. Ce ne peut être qu'un plus dans des pays en développement. Telligo est un partenaire intéressant de par son activité (vente de séjours pour enfants à thème). Il touche une population familiale susceptible d'être particulièrement sensible au problème des enfants malades n'ayant pas accès aux soins dont ils ont besoin faute de moyens financiers. Les clients de TELLIGO sont forcément confrontés à une situation inédite : acheter des séjours coûteux pour des enfants sans problèmes financiers et savoir que l'organisme qui vend ses séjours soutient des enfants qui n'ont pas d'argent pour se soigner... Au niveau matériel, la somme n'est pas conséquente, mais n'est pas négligeable non plus. Le symbolique, je l'expliquerais comme étant un choc des civilisations... Chercher un séjour exaltant pour son enfant, ce qui pourrait passer pour futile sans vouloir être péjoratif, et se voir proposer de faire un don pour opérer un enfant qui mourra s'il n'est pas opéré, ça remet les pieds sur terre... Cela nous donne la crédibilité et la notoriété. En contrepartie, nous devons évaluer et rendre des comptes aux bailleurs qui fiancent nos actions : nous chiffrons les interventions réalisées. L'association emploie des travailleurs ou bénévoles issus de l'immigration ; certains sont originaires des pays bénéficiaires de ces projets, mais il n'intervient pas dans le choix et l'orientation des actions de développement.* »

### **Pratique 6 – SOWAFORE, Belgique**

SOWAFORE est une société coopérative belge située dans la région liégeoise avec un chiffre d'affaires de 125 000 euros environ. Elle a pour objectif le transfert de connaissances en matière de gestion et de gouvernance vers des pays en voie de développement, par le biais de la formation, d'études de cas et d'audits,

<sup>25</sup> [www.telligo.fr](http://www.telligo.fr).

<sup>26</sup> Créée en 1988, par des professeurs de médecine en France, La CHAÎNE DE L'ESPOIR (deuxième ONG témoin) intervient dans plus de 30 pays pour offrir un accès aux soins et à l'éducation aux enfants les plus démunis. L'ONG opère et soigne, chaque année, des milliers d'enfants. La CHAÎNE DE L'ESPOIR intervient également dans le domaine de l'éducation avec des programmes de parrainage scolaire et d'aide à la scolarisation. Grâce à cette action, 25 000 enfants sont aidés à travers le monde (Éthiopie, Haïti, Sénégal...) ([www.chainedelespoir.org](http://www.chainedelespoir.org)).

<sup>27</sup> Troisième ONG témoin, AIDE ET ACTION ([www.aide-et-action.org](http://www.aide-et-action.org)), créée en 1981 agit pour l'accès à une éducation de qualité pour tous. L'organisation s'est dotée d'une structure internationale en 2007 : elle met en œuvre 110 projets dans 24 pays compte plus de 900 salariés et des milliers de bénévoles dans le monde. Les objectifs d'Aide et Action dans le monde sont : — Favoriser l'accès à l'éducation et améliorer les conditions d'accueil des enfants. — Améliorer la qualité de l'éducation. — Appuyer les communautés dans le développement de leur projet éducatif. — Favoriser l'intégration sociale et professionnelle des plus vulnérables. — Sensibiliser et mobiliser l'opinion publique mondiale pour un monde plus juste et équitable. — Garantir l'éducation dans l'urgence et la posturgence.



en collaboration avec le milieu industriel et des centres spécialisés, notamment wallons. Il s'agit d'une structure soutenue par des autorités locales belges capables d'exporter leur savoir-faire dans les pays en voie de développement. Les champs d'activité de l'entreprise sont variés : gestion des déchets, des ressources naturelles, des transports... : réhabilitation d'une décharge à Dakar, construction d'un port à Santos, au Brésil...<sup>28</sup> « Elle contribue ainsi à l'amélioration du potentiel technique des pays en développement et en voie de développement, contribuant notamment à la création d'emplois et au développement économique de ces régions. » (Rapport d'activité 2010 et entretien téléphonique réalisé en août 2012 avec P. Beckers). Selon l'interlocuteur au sein de la PME, « L'appui de développement socio-économique des pays en développement renforce l'image de la Belgique et montre qu'elle est présente et soutient le développement de ces pays... mais nos projets ne sont pas économiquement porteurs. Souvent nos partenaires manquent de moyens. C'est le pays bénéficiaire en retire le plus.

*Les quelques avantages que nous avons : les frais sont couverts par des fonds publics, mais notre intervention est conditionnée par les choix des décideurs belges. On a un bref rapport d'activité qui reprend les travaux réalisés. Après une accalmie, l'activité reprend actuellement, mais il est difficile de quantifier les résultats des actions parce que c'est un secteur tributaire des pays partenaires. Nous n'avons pas d'employés hors UE, nous travaillons directement avec des structures locales, on est une plate-forme intermédiaire. Nous examinons des projets de développement avec les pays étrangers, consultons des organismes belges qui sont des intercommunales, pour voir s'ils sont intéressés. »*

## **ANALYSE ET BILAN DES PRATIQUES**

Six expériences de PME impliquées dans le champ de la solidarité Nord/Sud ont été présentées, à travers la mobilisation de diverses sources complémentaires d'information. Si ces exemples ne constituent évidemment pas un échantillon représentatif ni suffisamment large des réalités évoquées, ils ressortent néanmoins de deux pays européens et couvrent pas moins de cinq secteurs d'activité différents : la communication, la sidérurgie, la finance, le tourisme et la formation, bien que plusieurs entreprises sondées soient organisées sous la forme de coopératives. Les exemples proposés ont, du reste, une certaine ancienneté et sont largement documentés sur internet.

Le résultat observé donne une réponse mitigée à la question de départ qui cherche à savoir *si des travailleurs issus de l'immigration font partie des initiatives de développement*. En effet, la présence des travailleurs migrants au sein des PME solidaires n'est ni déterminante, ni même visible, et encore moins revendiquée. Par exemple, SOWAFORE, une coopérative de formation qui émane des collectivités publiques locales belges, ne note pas de présence de travailleurs issus de l'immigration.

Néanmoins, on constate que la plupart des entreprises sont obligées de nouer des partenariats multiples et variés afin de mettre en œuvre des actions de solidarité avec le Sud. La présence des acteurs issus du Sud ou migrants est, par contre, sensible au niveau de ces organismes partenaires, souvent des ONG de développement.

Par exemple, le groupe financier belge CERA mobilise un vaste partenariat afin d'identifier et de soutenir des projets au Sud, un des partenaires l'ONG « LOUVAIN DÉVELOPPEMENT » emploie des acteurs migrants, issus des pays où vont les investissements. On apprend que ces migrants participent activement dans la réflexion qui permet de mettre en œuvre et d'évaluer les projets menés. Cela semble également être le cas de l'association marseillaise DANTE SUD, partenaire du sidérurgiste CODIP. En revanche, le voyageur français TELLINGO coopère avec l'ONG LA CHAÎNE DE L'ESPOIR qui emploie également du personnel issu des pays où se déroulent les projets humanitaires, mais ces employés ne participent pas aux prises de décision quant à la conduite de l'ONG.

Un autre cas de figure concerne les partenaires dans les pays cibles. On retrouve dans les partenariats construits au Sud, par les PME européennes ou leurs intermédiaires, les ONG du Nord, un certain nombre de personnalités du monde médical ou éducatif qui vraisemblablement ont réalisé leurs études universitaires ou des stages professionnels en Europe, notamment en Belgique ou en France. S'il ne s'agit pas d'acteurs migrants, à proprement parlés, ces personnes ont été des étudiants étrangers en Europe. Il n'est pas impossible que les liens et réseaux noués au moment de leurs études soient directement ou indirectement à la

<sup>28</sup> [www.sowafore.be/fr/pdf/15-50-41exercice-2010.pdf](http://www.sowafore.be/fr/pdf/15-50-41exercice-2010.pdf).



base de leur implication dans des projets de coopération étudiés. Cette observation rappelle l'importance du public d'étudiants étrangers, à investir en tant qu'acteurs futurs de projets de coopération.

En synthèse, si la présence et l'influence des travailleurs issus de l'immigration dans la coopération des PME belges et françaises semblent globalement faibles, elles apparaissent plus souvent dans des initiatives privées par rapport aux initiatives parapubliques, dans des ONG par rapport aux entreprises et, enfin, au Sud plutôt qu'au Nord.

Les entreprises et ONG qui n'ont pas de partenaires publics au Nord semblent, à travers ce petit échantillon, plus libres de s'investir dans des zones géographiques et des champs d'activités qu'ils se choisissent que les structures liées à des budgets publics et qui imposent, par définition, une série de critères à respecter (SOWAFORE).

L'initiative privée se montre, dès lors, d'autant plus créative et innovante. On voit également ces initiatives privées plus proches des préoccupations primaires (santé, sécurité alimentaire, éducation des enfants...) que celles qui visent de grandes constructions d'infrastructure.

Il faut aussi relever que la moitié (française) des projets examinés (SENNSE, CODIP, TELLINGO) sont à la base de projets qui relèvent davantage de l'aide humanitaire que de la coopération internationale. Même si la limite entre ces deux polarités est parfois difficile à tracer, on peut penser que les pratiques de co-développement ou la solidarité internationale impliquant les ressources des travailleurs migrants ne peuvent éclore dans les PME qu'à la suite de l'intégration de ces travailleurs dans des sphères de décision et consécutivement à l'instauration d'un climat professionnel orienté vers l'ouverture aux diversités, alors considérées de manière égalitaire.

Notons également que le monde des entreprises a beaucoup changé en matière de mécénat, ces dernières années<sup>29</sup>. Si, auparavant, la relation avec les entreprises passait le plus souvent par un contact personnel au plus haut niveau, actuellement, les exigences de transparence, de responsabilité sociétale, de capitalisation, de pérennisation, etc. imposent aux ONG d'avoir des projets en rapport avec les valeurs des entreprises. Les demandes de financement sont de plus en plus cadrées, formalisées (dossiers à remplir, conditions diverses) et sont soumises à examen par des comités.

Une autre stratégie observée : les PME créent elles-mêmes des associations (SCRIPTA) ou des fondations d'entreprise (CODIP) qui leur servent d'intermédiaire dans leurs incursions dans le monde de l'action solidaire. Bref, les entreprises n'agissent jamais seules dans le champ de la coopération avec le Sud.

L'échantillon montre que souvent les ONG à qui il est fait appel sont de plus grande taille que les PME elles-mêmes.

Elles sont aussi plus anciennes (PLANÈTE URGENCE, AIDE ET ACTION, LA CHAÎNE DE L'ESPOIR...). Il nous semble, enfin, que les relations entre les PME et leur intermédiaire humanitaire sont souvent distantes, épisodiques et superficielles. Les mécanismes d'évaluation des effets apparaissent comme légers. L'approche des ONG apparaît parfois utilitariste : accéder à de nouveaux publics.

On constate encore que la moitié (belge) de l'échantillon (CERA, SCRIPTA, SOWAFORE) comporte des entreprises qui restent dans leur champ professionnel lorsqu'elles s'initient à des actions de coopération avec le Sud. S'il est logique qu'une entreprise offre en partage son expertise, cette attitude laisse également sous-entendre une recherche stratégique pour la consolidation de leur position sur leurs marchés respectifs.

## CONCLUSIONS

PME et ONG sont des acteurs à part entière qui œuvrent et prennent part aux processus de développement des pays du Sud. Un couplage des pratiques du secteur associatif et secteur marchand pourrait s'avérer intéressante dans la réduction des échecs et avoir pour un impact plus considérable. D'où la nécessité de voir émerger des outils et des espaces qui non seulement élargiront les champs d'action, mais aussi le champ des partenariats. Un des défis actuels de la coopération est donc de sensibiliser les PME de tout secteur d'activité à s'impliquer davantage.

---

<sup>29</sup> C. Moreau (2010), *La gestion des compétences : un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif ?*  
[www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion\\_compétences.pdf](http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion_compétences.pdf).

Nous considérons que ces nouveaux acteurs peuvent peser dans le processus de développement des pays du Sud, ainsi que dans le développement des visions plus inclusives de la diversité des travailleurs au Nord, ou encore offrir de ces réalités une lecture plus positive et enrichissante à l'ensemble des populations du Nord et du Sud. *C'est cela aussi la gestion sociétale des diversités.*