

## Des alliances d'action pour faire des enjeux sociétaux une source d'innovation, de création et de transformation

Philippe Lemoine and Marjorie Carré

---



**Electronic version**

URL: <http://journals.openedition.org/factsreports/1284>

ISSN: 1867-8521

**Publisher**

Institut Veolia

**Electronic reference**

Philippe Lemoine and Marjorie Carré, « Des alliances d'action pour faire des enjeux sociétaux une source d'innovation, de création et de transformation », *Field Actions Science Reports* [Online], Special Issue 4 | 2012, Online since 31 January 2012, connection on 03 June 2020. URL : <http://journals.openedition.org/factsreports/1284>

---

## Des alliances d'action pour faire des enjeux sociétaux une source d'innovation, de création et de transformation

Philippe Lemoine et Marjorie Carré

LaSer Group and Modernity Action Forum

**Résumé.** Les rapports entre l'économie et les autres sphères de la société sont en train de se transformer, et avec eux, les expressions de la solidarité et les modèles d'engagement. Parmi eux, les alliances entre acteurs hétérogènes (entreprises, ONG et « social business », pouvoirs publics, acteurs de l'Internet, etc.) permettent de s'attaquer aux grands enjeux de ce monde avec davantage de justesse et d'efficacité. En agrégeant des acteurs aux logiques différentes dans une dynamique de co-création, les alliances ouvrent de nouveaux horizons de développement. Avec la Clinton Global Initiative, Bill Clinton s'est donné comme objectif d'encourager les alliances sur des actions généreuses qui soient efficaces et mesurables. Si la dynamique fonctionne dans le monde anglo-saxon, elle peine à s'installer en Europe. Pourtant les acteurs européens disposent de nombreux atouts pour s'engager dans de nouvelles alliances transformatrices de notre monde et auraient tout intérêt, pour ce faire, à se fédérer. Plusieurs membres européens de la Clinton Global Initiative ont ainsi lancé le réseau « The European Network » pour amorcer un mouvement en Europe et donner une ambition européenne à l'engagement sociétal. Cet article décrit les singularités des alliances avant de présenter la structuration de l'action européenne en relation avec la Clinton Global Initiative.

**Mots clés.** Alliances, hybridation, engagement sociétal, nouveaux modèles, co-création, innovation, transformation, essaimage, actions efficaces et mesurables, enjeux planétaires, Europe, Clinton Global Initiative, *Commitments*, The European Network.

### 1 Vers un large mouvement d'initiatives et d'alliances transformatrices

Une nouvelle configuration se dessine dans les rapports entre l'entreprise et les acteurs sociaux. La vision n'est plus celle d'une économie « enchassée » dans la société, comme pendant les Trente Glorieuses. Elle n'est plus non plus celle d'une économie conquérante, investissant la communication, l'éducation, la santé et tous les aspects de la vie sociale, comme dans les années de la dérégulation néo-libérale.

On assiste à la jonction entre de nouvelles aspirations, relayées par des ONG et des acteurs du *Social business*, et de nouvelles démarches de responsabilité sociale d'entreprise. Ces configurations inédites sont favorisées par la volonté des personnes de s'affirmer comme telles et par l'émergence de nouvelles formes de solidarité, telles qu'elles s'expriment notamment dans les utilisations citoyennes d'Internet.

Si les acteurs économiques doivent désormais se positionner sur les grands enjeux de société, ils ne peuvent le faire seuls. Pour de multiples raisons, ils doivent s'allier avec d'autres, qui apporteront perspectives et compétences complémentaires, indispensables à la mise en œuvre de solutions innovantes et efficaces. Parmi les nombreuses initiatives qui se

développent aujourd'hui, la Clinton Global Initiative propose une définition spécifique des alliances entre acteurs hétérogènes et une méthodologie pour les mettre en place<sup>1</sup>. Qu'est-ce qu'une alliance? Quelles sont ses spécificités? Quels sont ses vertus et ses bénéfices? Et en quoi se distingue-t-elle des logiques plus classiques de partenariat?

Alors qu'on assiste à un engagement croissant des acteurs européens sur les grands enjeux sociétaux – et parfois de manière très novatrice – les véritables démarches de collaboration, qu'elles soient entre des acteurs hétérogènes ou entre des pays différents, peinent à se multiplier. Comment l'Europe se positionne-t-elle aujourd'hui par rapport au

<sup>1</sup> Initiée par Bill Clinton en 2005, la Clinton Global Initiative (CGI) rassemble plusieurs centaines de chefs d'entreprises, de chefs d'Etat et de responsables d'ONG de tous les continents, qui ont conscience que l'engagement sociétal des entreprises joue un rôle toujours plus moteur pour répondre aux grands enjeux planétaires et qu'il constitue un formidable levier de croissance et de développement. Pour remplir ses objectifs, la CGI demande à ses membres de s'engager sur le déploiement de solutions concrètes, spécifiques et mesurables: les « Commitments to Actions ». A ce jour, les membres de la CGI ont mis en œuvre près de 1900 « Commitments », évalués à 63 milliards de dollars, pour améliorer la vie de plus de 300 millions de personnes dans 170 pays.

monde anglo-saxon et au reste de la planète sur les questions d'engagement sociétal? Quelles sont les spécificités des actions qu'elle développe – telles que les révèle une analyse des « commitments » européens à la Clinton Global Initiative? Comment engager les acteurs européens vers la création d'alliances transformatrices de notre monde?

## 2 Les alliances entre acteurs hétérogènes (entreprises, ONG, pouvoirs publics)

### 2.1 Une position inédite pour les entreprises qui appelle à la création d'alliances

Devant les grands enjeux de la société (pauvreté, éducation, santé, environnement et énergie), l'entreprise se révèle aujourd'hui dans une triple dimension : elle peut être cause de problèmes, elle peut en être la victime, enfin elle peut constituer une ou des solutions<sup>2</sup>. Parce qu'elle participe à un système économique et social qui met l'individu face à des incertitudes croissantes et qui fragilise une partie de la société (exclusions diverses, pressions matérielles ou psychologiques, etc.) l'entreprise apparaît comme une source de problèmes sociaux. Elle peut simultanément être victime de ces mêmes problèmes, en enregistrant des baisses de productivité ou en évoluant dans des conditions moins propices à son développement (insécurité, infrastructures insuffisantes, etc.). Enfin elle peut contribuer à apporter des solutions à ces problèmes, non seulement par l'emploi et l'insertion professionnelle mais aussi par le développement d'une offre qui répond aux besoins des populations, dont les populations fragiles (Bas de la Pyramide notamment), en tant que consommateurs, contributeurs et entrepreneurs créatifs.

Lorsque l'entreprise souhaite s'emparer de problématiques sociétales, elle fait face à un certain nombre de difficultés et d'interrogations : elle ne dispose pas de l'intégralité des moyens d'action nécessaires pour s'attaquer à des enjeux qui sont systémiques (comme le logement par exemple), sa légitimité est mise en doute par les acteurs de la société civile et parfois même par ses salariés.

Pour contribuer efficacement à la définition de solutions, l'entreprise doit s'allier avec d'autres acteurs. Les alliances permettent de surmonter nombre d'obstacles en créant un nouveau dynamisme d'action partagée.

### 2.2 Les alliances, lignes de force<sup>3</sup>

En réunissant des acteurs hétérogènes, les alliances agrègent une diversité de moyens et de compétences (moyens financiers, compétences opérationnelles, connaissance du terrain, adaptations réglementaires, etc.). Cette diversité d'apports

permet la mise en œuvre de solutions complexes, qui prennent en compte les multiples dimensions des situations auxquelles elles s'attaquent : s'allier à des ONG sur des projets de lutte contre la pauvreté apporte une meilleure connaissance du terrain et une meilleure intégration des utilisateurs finaux dans la production des solutions. S'allier aux pouvoirs publics permet de développer une approche plus globale et de mener des actions concertées sur des territoires, etc.

Au départ de l'alliance, il y a la diversité des points de vue. C'est de la confrontation des idées que naissent les solutions innovantes : le croisement des idéaux et des connaissances d'une ONG avec les contraintes d'une entreprises se révèle très productif. C'est en se mettant autour d'une même table et en confrontant les approches et les points de vue qu'on s'exprime avec précision et qu'on trouve des solutions novatrices et pertinentes. Le pouvoir des idées conjugué au pouvoir de l'action dont disposent les entreprises, constitue un levier de développement et d'innovation.

Par nature, les alliances suscitent des dynamiques de collaboration et de co-création. Elles organisent la coopération entre des acteurs qui se parlent peu ou mal (entreprises, pouvoirs publics, associations locales, etc.). Ce rapprochement ne va pas de soi. Chacun vient avec son système de représentation, son vocabulaire et ses logiques d'action, qui vont être confrontés et altérés dans l'alliance. Il faut être capable de se dire les choses, de se fâcher et de se réconcilier, de regarder l'autre sous un nouveau jour, débarrassé des préjugés préexistants à son endroit. Car il ne s'agit pas de juxtaposer les divers apports des uns et des autres mais de les combiner et recombinaison pour co-créer des activités et des logiques d'action inédites. Ce processus de co-création nécessite d'instaurer un climat de confiance et de bienveillance entre les acteurs et demande une attention particulière aux modalités d'écoute, de dialogue et d'échange.

En rapprochant des acteurs hétérogènes, les alliances articulent des échelles d'action différentes, en commençant par le niveau le plus local. Les alliances fonctionnent quand elles s'attaquent à un problème précis, avec une population précise, dans un espace précis (un quartier, un bassin d'emploi, etc.) et une durée précise – les alliances ont un début et une fin. De plus, ces actions portées par les alliances doivent être mesurables. D'où l'importance de définir, au moment de la conception de l'action, une batterie de critères à la fois quantitatifs et qualitatifs pour évaluer les résultats à l'issue du programme mis en œuvre et aux moments-clé de son développement.

Cette logique d'action située nécessite un changement de posture, vers plus de modestie et d'humilité : les actions les plus vertueuses sont souvent celles qui ont commencé avec des projets pilotes (touchant 15 personnes ou un quartier par exemple), et qui se sont développées sur un processus d'itération, de test et d'adaptation. Dans cette logique, les connaissances et la proximité du terrain des associations ou des ONG sont cruciales pour appréhender les sujets localement.

Pour passer à l'échelle, les nouvelles technologies peuvent jouer un rôle en agrégeant et en mettant en système des initiatives locales à un niveau régional, national ou mondial. Puisque chaque situation est singulière et chaque alliance

<sup>2</sup> Sur ce point, voir Alexandra Palt et Pascale Colisson, « Précaires & clients, l'entreprise face à des nouveaux consommateurs », 2010.

<sup>3</sup> Caractéristiques dégagées de l'étude de plusieurs alliances parmi lesquelles le commitment d'Alain Ducasse Entreprise à la Clinton Global Initiative « 15 femmes en avenir », l'alliance entre SFR et Emmaüs Défi sur la téléphonie solidaire, l'alliance entre Carrefour et le WWF sur l'utilisation de bois certifié pour lutter contre la déforestation, l'alliance de Danone avec la Grameen Bank, etc.

spécifique, il ne s'agit pas de répliquer à l'identique mais de relier les initiatives locales les unes aux autres, pour partager et mutualiser ce qui peut l'être, pour que chaque action vienne en renforcer d'autres et que chacune bénéficie en retour de l'intelligence et de l'énergie qui s'investissent ailleurs. Il est ainsi souhaitable que se mettent en place dans un avenir proche des réseaux d'énergie humaine renouvelable, des logiques d'intelligence collective et d'innovation partagée.

La question se pose également de la place des personnes – des bénéficiaires notamment – dans les dispositifs d'alliances. Les alliances sont pertinentes quand elles portent un autre regard sur les personnes et qu'elles prennent en compte les circonstances dans lesquelles elles se trouvent. Les différents enjeux sont rarement isolables, par exemple l'enjeu du retour à l'emploi est à combiner avec des questions d'infrastructure, de transport, de santé ou d'éducation. Non seulement les situations dans lesquelles les personnes sont prises sont complexes, mais les personnes elles-mêmes ne peuvent être réduites à une seule dimension, d'où l'importance de considérer les personnes dans leur intégralité : les précaires sont aussi des clients, les salariés sont aussi des parents, des militants, les personnes en situation fragile ont aussi leurs atouts, etc. Mieux encore, impliquer les bénéficiaires dans l'action, de sa conception à sa mise en œuvre, est un vecteur de sens, d'efficacité, et d'innovation.

Enfin, l'imprégnation dans le *business* des entreprises est un gage de réalisme et d'utilité partagée : l'alliance ne se construit pas à côté du *business*, mais avec le *business*. Dans les entreprises, les alliances ne mobilisent pas seulement les départements de la responsabilité sociale ou du développement durable, mais aussi les services opérationnels, marketing, qualité, achats, etc.

### 2.3 Les effets vertueux et les bénéfices des alliances

Les alliances d'actions créent des bénéfices, prévus ou non, pour tous ceux qui y participent. L'engagement sociétal, déployé au travers d'alliances, devient une source d'innovation et de transformation et ouvre de nouveaux horizons de développement.

Pour les ONG et les associations, les alliances sont souvent l'occasion d'une professionnalisation ou d'une montée en compétences sur des activités qui étaient autrefois limitées aux entreprises (accompagnement client, nouvelles prestations aux utilisateurs, etc.). Elles augmentent leur périmètre d'action en diversifiant leurs activités et créent de nouveaux emplois.

Pour l'entreprise, même si les bénéfices ne sont pas toujours aisément mesurables (gain de sens, surcroît de motivation, nouveaux apprentissages), ils peuvent être très importants. Les alliances peuvent créer des dynamiques relationnelles et transformationnelles fortes dans l'entreprise – quand il y a recours au mécénat de compétences par exemple : fierté d'appartenance, relations plus épanouissantes, développement de compétences autres. Par ailleurs, les alliances ciblant les populations du « bas de la pyramide » sont l'occasion pour une entreprise de développer des savoir-faire dans son cœur de métier sur des populations qu'elle connaît mal, voire pas du tout, et de développer de nouveaux marchés.

Autre effet vertueux, les alliances sont source de légitimité. Elles établissent d'emblée la motivation et la sincérité des acteurs sur la poursuite d'objectifs collectifs ou d'intérêt général. S'engager sur une initiative généreuse aux côtés d'autres acteurs est une preuve de sincérité. De plus, si l'entreprise a le pouvoir des actes, elle n'a pas forcément la légitimité pour les revendiquer, ni même les expliquer. Il est ainsi difficile pour une entreprise de communiquer sur ses actions d'intérêt général. Son allié ONG, qui possède légitimité et crédibilité, peut alors jouer le rôle de porte-parole.

Enfin, les alliances qui relient entreprises et ONG facilitent l'implication des pouvoirs publics : difficilement mobilisables en règle générale, ils sont beaucoup plus faciles à impliquer dans un cadre d'action locale et lorsqu'il y a un interlocuteur familier à travers la présence d'une ONG, d'une association, ou d'une entreprise sociale solidaire.

### 2.4 La singularité des alliances : se transformer les uns les autres

L'alliance entre acteurs hétérogènes est une forme et une dynamique qui correspond tout à fait à notre modernité. Au-delà de la simple notion de contrat, il y a dans l'alliance l'idée d'une transformation de ceux qui s'y engagent.

Lorsqu'on s'implique dans une alliance, il faut s'attendre à en sortir transformé, par le contact avec les autres parties de l'alliance, par les apprentissages nouveaux qu'on y développe. Telle est l'expérience de Laurent Plantier, directeur général d'Alain Ducasse Entreprise, qui évoque le changement auquel l'organisation a fait face lors du déploiement de son action « 15 femmes en avenir » : « *Si nous – Alain Ducasse Entreprise – n'avions pas changé notre manière de faire, si nous ne nous étions pas adaptés à la population que nous ciblions et aux autres acteurs de l'alliance, notre action aurait été un échec*<sup>4</sup> ».

Les alliances sont comme des icebergs. De l'extérieur, on n'en voit qu'une toute petite partie. Si l'on se donne la peine d'observer la partie immergée, alors on constate que les alliances peuvent entraîner de véritables mouvements de fond dans les organisations qui y sont impliquées<sup>5</sup>. L'alliance se distingue ainsi du partenariat. C'est une démarche qui progresse, une collaboration étroite dont on ne sait pas jusqu'où elle entraînera. Si de l'extérieur, n'apparaît qu'une toute petite partie des résultats et des effets secondaires de l'alliance, elle représente un travail très important, continu, qui se poursuit au-delà de l'action visible, entre les différentes organisations impliquées et à l'intérieur de chacune d'entre-elles. Elle entraîne des modifications plus ou moins profondes des comportements et des pratiques.

<sup>4</sup> Verbatim recueillis lors de la présentation par Laurent Plantier du projet « 15 femmes en avenir » à la première journée TEN France organisée par le Forum d'Action Modernités le 23 mai 2011.

<sup>5</sup> Métaphore de l'iceberg empruntée à Véronique Discours-Buhot, directrice du développement durable de Carrefour, qui eut un rôle moteur dans la formation de l'alliance entre WWF et Carrefour sur le chantier de la consommation responsable.

### « 15 Femmes en Avenir », une alliance portée par Alain Ducasse

Le projet « 15 Femmes en Avenir » vise à réinsérer et accompagner vers l'emploi 15 femmes de Sarcelles, âgées de plus de 26 ans, souvent mères et sans qualification, par l'apprentissage de la grande cuisine. Ce projet repose sur une alliance complexe entre les associations de quartier de Sarcelles (pour le recrutement des 15 femmes), l'Institut des métiers de l'artisanat de Villiers-le-Bel (pour la création d'une formation en alternance dédiée), la Mairie de Sarcelles (pour la création d'une cellule de suivi social), les femmes (pour qui cette formation représente un investissement personnel important) et l'entreprise Ducasse (avec son efficacité entrepreneuriale, sa culture de l'apprentissage propre au secteur de la restauration, son sens de l'équipe et du respect des personnes qui la composent).

## 2.5 Dynamiques de développement

Les alliances tendent à se développer de deux manières, d'une part dans une logique d'exemplarité et d'essaimage, d'autre part par l'intégration de problématiques connexes. L'exemplarité et la preuve de l'efficacité d'une action peuvent convaincre d'autres acteurs de s'engager à leur tour. L'engagement d'une entreprise peut ainsi susciter des vocations chez d'autres entreprises du même secteur. A l'issue du premier projet-pilote d'Alain Ducasse Entreprises, 10 autres grands chefs cuisiniers ont décidé de s'engager à ses côtés. Après un an de vie, le projet ouvre son bassin de recrutement aux communes du Val d'Oise. L'association « Femmes en Avenir » pilote désormais le projet, et a pour objectif de l'essaimer à d'autres communes ou régions<sup>6</sup>.

Si les actions portées par des alliances concernent au départ une question spécifique, elles sont appelées à en intégrer d'autres en se développant. Ainsi, la question de la protection de certaines espèces d'arbres protégées conduit à s'ouvrir rapidement à des problématiques environnementales plus larges : dans son alliance avec le WWF, Carrefour a d'abord commencé par vendre exclusivement du bois tropical labellisé, pour ensuite adopter une politique sur l'achat du papier, puis sur l'huile de palme, les poissons, pour enfin se poser la question de son impact global sur les forêts et se positionner dans une logique de « zéro déforestation ».

Dans les alliances, les enjeux sociétaux deviennent producteurs de nouvelles dynamiques, internes et externes à l'entreprise, d'innovation, d'interaction, de transformation. Conçues initialement dans des logiques de correction, de réparation ou de remédiation d'effets indésirables dus à l'activité de l'entreprise ou au fonctionnement de la société, les alliances

### Alliance WWF-Carrefour, de la lutte contre le bois illégal au « zéro déforestation »

La démarche d'achat responsable s'est illustrée concrètement chez Carrefour lorsque, en collaboration avec le WWF, le distributeur décide de remplacer le teck d'Indonésie, en voie d'extinction, et dont la culture était difficilement traçable, par l'amburama dans le procédé de fabrication du mobilier de jardin. Il s'agit de privilégier les espèces de bois venant de forêts certifiées FSC (Forest Stewardship Council). Aujourd'hui, de nombreux produits Carrefour « Éco Planète » labélisés FSC sont ainsi commercialisés dans plusieurs pays. Cette alliance entre le WWF et Carrefour est la preuve qu'une démarche environnementale bien pilotée peut être créatrice de valeur pour les entreprises. Carrefour a ainsi pu profiter des conseils et de l'expertise du WWF pour identifier, hiérarchiser puis gérer les différents enjeux liés au développement durable. De son côté, l'ONG, consciente que l'évolution des mentalités passe par une intégration des problématiques environnementales au sein de l'entreprise, a pu profiter du distributeur pour étendre son message et toucher un public plus large.

deviennent progressivement des projets « positifs » pour leurs acteurs, l'occasion pour eux de s'inscrire dans une dynamique de progression. Les enjeux sociétaux deviennent des opportunités stratégiques et une source d'innovation inexplorée. L'approfondissement des alliances, comme le démontrent celles portées par Danone, SFR ou GDF SUEZ par exemple, peut ainsi déboucher sur l'invention de nouveaux services, de nouveaux procédés, et être une source féconde d'innovation.

## 3 L'Europe, l'engagement sociétal et les alliances

### 3.1 L'Europe vis-à-vis du reste du monde

Pour des raisons historiques, culturelles et conjoncturelles, les entreprises européennes font des avancées significatives sur la trajectoire de la responsabilité sociétale, du *Social business* et de l'innovation sociale. L'Europe est un agrégat de divers modèles politiques et sociaux résultant de dynamiques historiques et géographiques complexes. Elle s'est plusieurs fois placée à la pointe de l'innovation dans les champs environnementaux et sociaux (de l'invention du *social welfare* et des modèles coopératifs à la signature du protocole de Kyoto). La crise qui touche le continent depuis 2008 et remet en cause le système exacerbe le besoin ressenti d'une transformation en profondeur et d'une reconquête positive et vertueuse de l'avenir. Dans ce contexte, les entreprises européennes initient et développent des actions novatrices qui font de leur engagement un levier d'innovation et de développement, dans une multiplicité de champs : énergies renouvelables, approches du « Bas de la Pyramide », finance durable et solidaire, *Green jobs*, convergence de l'innovation sociale et technologique, etc.

<sup>6</sup> « On peut changer le monde en donnant l'exemple. Notre objectif était simplement de donner l'impulsion et l'envie à d'autres entreprises de faire la même chose. » Laurent Plantier, Alain Ducasse Entreprises, Verbatim.



Paradoxalement, ces actions sont très peu revendiquées par leurs initiateurs et restent relativement méconnues, au niveau national, et encore plus au niveau international. Contrairement au monde anglo-saxon, dans lequel il est plus facile de marier «business» et bonnes actions et de tirer fierté des actions entreprises pour le bien commun, le monde européen peine à offrir visibilité et reconnaissance à ce type d'actions, et finalement peine à en recueillir les bénéficiaires. La faible présence européenne à la Clinton Global Initiative (CGI) illustre ce phénomène. La CGI est un réseau mondial qui a rassemblé depuis sa création en 2005, 4000 membres. Seulement un peu plus de 500 d'entre eux sont européens, et parmi ces 500, nombreux sont ceux issus de la Grande Bretagne. Et alors que l'Europe compte pour à peine plus de 10% du réseau, elle représente 38% des nationalités, ce qui révèle une grande diversité qui ne doit pas se transformer en dispersion.

L'engagement sociétal ne s'est pas encore constitué à l'échelle européenne. Il est parfois bien développé au niveau local, et s'incarne souvent à l'échelle nationale, par des actions menés par les grands groupes au niveau «Corporate» (par exemple Philips aux Pays Bas ou La Caixa en Espagne). Mais il n'y a, à ce jour, que peu de collaborations transfrontalières entre les pays de l'Union européenne, peu de politiques de cohésion et de rassemblement. Le résultat est la quasi absence d'un leadership européen, à la fois en Europe et sur la scène internationale. Alors que l'Europe pourrait se prévaloir d'une singularité et d'une position d'avant-scène sur les grands enjeux du millénaire, en proportion de son poids économique et géopolitique, elle est aujourd'hui peu audible et visible. Il est temps de dépasser cette dynamique morcelée et de donner à l'engagement sociétal une réalité régionale, européenne.

### 3.2 Les spécificités des actions européennes. Résultats de l'analyse des «commitments» portés par les membres européens de la Clinton Global Initiative

Une analyse menée par le Forum d'Action Modernités sur les *Commitments*<sup>7</sup> des membres européens de la Clinton Global Initiative révèle quelques unes des spécificités des actions européennes<sup>8,9</sup>.

En termes de catégories d'acteurs, le premier constat est la forte densité d'entreprises parmi les initiateurs de projets européens (51% des membres actifs en Europe contre 24% aux Etats-Unis). En revanche, le secteur des *non-profits* (ONG et

associations) est nettement moins présent en Europe (16% contre 32% aux Etats-Unis). Il en est de même pour les milieux universitaires (2% en Europe contre 12% aux Etats-Unis). Il est à noter la forte proportion d'alliances créées pour la mise en œuvre des actions : 73% des *Commitments* européens sont développés par des alliances hétérogènes.

En outre, ces *Commitments* européens présentent une complexité que révèle la diversité des leviers d'action employés. Les actions européennes et leurs modalités de mise en œuvre sont souvent multidimensionnelles. Par exemple, une action de développement économique (dont les leviers d'actions sont, entre autres, l'agriculture, les technologies d'information et de communication, des services financiers, l'émancipation des femmes, etc.), va intégrer, pour plus d'efficacité, des démarches dans le champ de l'éducation (formation), de la santé (programmes de santé publique) ou de l'énergie (investissement dans les énergies renouvelables).

Les *Commitments* européens suivent souvent la même dynamique de déploiement. Cette dynamique se décompose en cinq étapes clairement identifiables : une première étape de réflexion et mobilisation des acteurs, suivie d'une seconde de préparation des conditions (conception, création d'alliances, levée de fonds), suivie par une étape de test et validation. La quatrième et principale étape est celle de la mise en œuvre. Elle est éventuellement suivie d'une phase de développement (extension, amélioration, développement d'écosystèmes). Un *Commitment* peut correspondre à l'une de ces étapes ou en intégrer plusieurs à la fois. Cette dynamique est vertueuse et efficace, en ce sens qu'une action en appelle souvent une autre. Un acteur ayant pris un premier engagement, souvent très spécifique, aura tendance à le prolonger et à l'enrichir en lançant d'autres actions connexes.

Cette dynamique de progression s'accompagne d'une logique de durabilité, que la CGI encourage fortement. Un *Commitment* n'est pas un coup de génie mais un projet durable, qui idéalement implique les bénéficiaires dans la définition et la mise en œuvre de solutions pérennes.

En termes d'innovation, les *Commitments* les plus en pointe sont ceux initiés par deux types d'acteurs : d'une part des entreprises qui sont en pleine transformation pour faire face à leurs responsabilités sociales et environnementales ; d'autre part des ONG ou associations qui adoptent certaines méthodes de l'entreprise pour agir plus efficacement dans leur secteur d'activité. Dans cette perspective, la circulation et la mutualisation de méthodes, de technologies et d'outils à travers différents environnements et la création d'alliances hétérogènes sont des vecteurs importants d'innovation.

Enfin, certains acteurs européens de la Clinton Global Initiative ont pavé la voie vers de nouvelles activités qui peuvent s'inscrire dans le concept de «Creating Shared Value» telle que Michael Porter l'a développé<sup>10</sup> : mise en place de processus de production plus respectueux des hommes et de l'environnement, innovation produits pour de nouveaux marchés, développement d'écosystèmes locaux de développement.

<sup>7</sup> Un *Commitment* est un engagement d'action que doit prendre chaque membre de la Clinton Global Initiative sur l'un des grands enjeux du millénaire. Il doit s'agir d'une action novatrice avec dont l'objectif est précis et mesurable. La cible, le périmètre et la durée de l'action doivent être définis en amont, ainsi que les indicateurs d'évaluation de son impact.

<sup>8</sup> Etude réalisée sur la base de 142 *Commitments* recensés, menés par 82 membres européens. Source : fiches signalétiques consultables en ligne sur le site de la Clinton Global Initiative : <http://www.clintonglobalinitiative.org/commitments/default.asp>

<sup>9</sup> L'analyse complète et ses résultats sont consultables sur le site du Forum d'Action Modernités : <http://www.forum-modernites.org/ten/ressources-docs-ten/European%20commitments%20Analysis.pdf?view?searchterm=commitments>

<sup>10</sup> Michael E. Porter & Mark R. Kramer, «Creating Shared Value», Harvard Business Review, January-February 2011.

### Deux exemples de *Commitments* européens innovants :

**Nabuur.com (Pays-Bas)** exploite le concept de village global en repositionnant la solidarité villageoise traditionnelle à l'échelle mondiale, grâce à l'Internet. Nabuur.com est une plateforme web de volontariat qui relie les «voisins» (volontaires en ligne) issus du monde entier avec des villages en Afrique, Asie et Amérique Latine. A travers la plateforme web, villages et «voisins» apprennent les uns des autres et recherchent la co-création de solutions aux enjeux locaux. Nabuur.com est un exemple de *commitment* étendu puisqu'après une première phase lancée en 2006 pour un an, l'action s'est développée sur deux années supplémentaires.

Le *Commitment* "**Haiti Exemplar Community Settlement**" repose sur une alliance entre 3 membres européens : Digicel Foundation (Irlande), la Mac Aslan Family Trust (Royaume Uni) et la Deutsche Bank Americas Foundation (Allemagne). Chaque acteur s'est impliqué à différents niveaux pour reconstruire un village exemplaire qui corresponde aux singularités d'Haiti. Le projet implique 125 familles haïtiennes de tous milieux sociaux sur un projet immobilier pérenne ayant recours aux énergies renouvelables. Une compétition internationale a été organisée pour recueillir les meilleures idées de design et d'architecture.

### 3.3 Engager les acteurs européens vers la création d'alliances transformatrices de notre monde

Pour amorcer un mouvement en Europe, plusieurs membres européens de la Clinton Global Initiative issus de dix pays différents se sont engagés à l'initiative du Forum d'Action Modernités à fédérer un réseau d'acteurs engagés. Sur cette inspiration, six événements ont déjà eu lieu en Angleterre, Europe de l'Est, France, Irlande, Suède et Suisse et ont réuni environ 500 participants (entreprises, ONG, entrepreneurs sociaux, institutions et pouvoirs publics, universités, artistes et intellectuels), issus d'une vingtaine de pays européens.

Ce réseau en constitution, baptisé TEN («The European Network») se donne pour objectif de donner une ambition européenne à l'engagement sociétal et de structurer une série d'actions collaboratives : créer un observatoire pour recenser et visibiliser les initiatives européennes ; créer une plateforme d'échange pour s'inspirer d'initiatives réussies dans d'autres pays européens, partager les projets, développer les alliances ; répondre à des appels d'offres européens dans le champ de l'engagement sociétal, du Social business et de l'innovation sociale ; financer des projets européens ; développer les coopérations avec les universités européennes.

Si l'époque semble plus propice que jamais au déploiement d'un tel réseau et à la réalisation d'un tel projet à l'échelle européenne, certaines difficultés sont encore à appréhender. La responsabilité des entreprises et la philanthropie sont en pleine transformation. Les alliances hétérogènes sont encore un sujet en friche. Un travail intellectuel collectif est donc

nécessaire pour avancer, or ce travail ne peut se faire d'emblée dans une langue internationale commune, il doit se faire dans la langue du pays. Ces sujets revêtent de plus une réalité différente dans chaque pays (le rapport complexe entre l'argent et la générosité dans les pays de culture catholique, la défiance à l'égard de l'autre qui empêche le développement de partenariats, l'implication très variable des Etats, etc.). Il est donc indispensable d'organiser d'abord la discussion dans les contextes singuliers de chaque pays d'Europe.

Ensuite, il s'agira d'organiser l'agrégation et la collaboration à l'échelle européenne, ce qui nécessite plusieurs éléments, encore à structurer : l'accompagnement des pouvoirs publics européens, une bonne connaissance de ce qui se passe de l'autre côté de la frontière dans une conscience du degré d'interconnexion des initiatives et d'interdépendance des enjeux, le développement d'un leadership composite et cohérent.

## 4 Conclusion

Le mouvement désormais engagé est d'abord un mouvement de générosité. Comme toute action tournée vers l'autre, il a des effets de contagion : l'engagement appelle l'engagement. Mais avec les alliances, il ne s'agit pas que de générosité à sens unique. Chacun apporte à chacun : les entreprises donnent mais elles reçoivent aussi et ceci contribue à créer une dynamique puissante.

Au-delà d'une question de générosité, le large mouvement d'initiatives et d'alliances transformatrices qui s'engage à l'échelle de l'Europe est un enjeu clé pour la croissance future. Le moteur de la croissance est en pleine mutation. Il se redéfinit autour des réseaux numériques d'une part et des alliances entre entreprises classiques, social business et ONG d'autre part. Ces deux forces se renforcent l'une l'autre pour changer radicalement les conditions de la croissance.

Les acteurs qui s'impliquent dans la construction de réseau TEN ainsi que le Forum d'Action Modernités qui en est à l'initiative, ont ainsi pleinement le sentiment de s'engager dans les batailles essentielles de notre futur.