

DU MÉCÉNAT AU SOCIAL BUSINESS



Tom Haley / Sipa Press

Comment mesurer l'impact social
des partenariats entreprises/ONG ?

Un contexte nouveau

Le contexte de changements structurels lié aux enjeux écologiques, sociaux, de ressources et d'énergie oblige les entreprises et les ONG à repenser leurs relations dans une logique qui s'affranchit des schémas manichéens et permet l'émergence de nouveaux modèles.

La conciliation de deux cultures et de deux types d'organisations radicalement opposées dans leurs missions et leurs objectifs semble constituer un joyeux paradoxe. Pourtant, **pour continuer à exister dans certains secteurs ou certaines zones géographiques, les entreprises auront tout intérêt à bénéficier des compétences développées au sein des ONG. Quant aux ONG, elles peuvent s'appuyer sur une participation active des entreprises pour rendre leurs réponses plus impactantes.**

En matière de confrontation, les ONG ont, ces dernières années, développé une palette efficace de méthodes pour influencer sur le comportement des entreprises.

Certaines ont choisi **l'activisme actionnarial** qui consiste à acheter des actions des entreprises dont on souhaite modifier la politique sur certains enjeux en usant de son pouvoir d'actionnaire (Greenpeace, Amnesty), d'autres ont monté **des réseaux et des coalitions** pour influencer sur les décisions politiques/macro économique (Banktrack, Alliance pour la planète ou Oxfam avec les petits pays producteurs de coton à l'OMC). Enfin certaines interpellent directement les entreprises en prenant à partie **les medias** (campagne récente Oxfam/CCFD avec l'appui de Transparency sur les paradis fiscaux).

En ce qui concerne les collaborations, les ONG n'ont jamais été aussi innovantes et créatrices de **nouvelles opportunités** : elles forment des décideurs à la relation aux communautés locales (IRAM/Total), d'autres développent des programmes d'accompagnement et d'appui à la RSE (Care, WWF, Sherpa...) sous différents angles, d'autres encore réfléchissent à la création de nouvelles filières économiques « durables » comme le GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques) avec Danone dans les modèles dits à la « base de la pyramide » (voir définitions).

Construire ensemble

Ces nouvelles interactions entre ONG et entreprises ont deux corollaires directs :

- ➔ Elles permettent de véritables **innovations** structurelles et économiques au sein des ONG comme des entreprises. Il se crée, par exemple, des ONG issues des entreprises comme Veolia Force, Codegaz ou Electriciens sans frontières... Autre exemple, des ONG développent des modèles économiques qui tendent au social business (Agrisud International, Antenna technologies, Enfants du Mekong, GRET...).
- ➔ Elles posent la question de la grille de lecture des projets communs et de la façon dont entreprises et ONG collaborent au-delà des questions de flux financiers ou des échanges humains.
On voit alors émerger très clairement (sous l'influence des promoteurs de l'entrepreneuriat social et du Social Business) la **question de la mesure de l'impact social ou sociétal des actions menées**.
Déjà considéré comme un critère des agences de notation extra-financière sous le nom, sans doute réducteur, de « **Community Involvement** », l'impact sociétal des programmes mis en œuvre par les entreprises pour des communautés locales de natures diverses n'est pourtant encore qu'un sujet émergent car peu de travaux académiques et d'étude de cas produites par des entreprises sont disponibles. Il est difficile d'identifier les indicateurs capables de mesurer des démarches souvent complexes et susceptibles d'être transposées d'une expérience à l'autre.

Un outil de management

Tenter d'examiner un partenariat ONG/Entreprise au prisme de sa valeur sociale/sociétale est donc une manière nouvelle **d'évaluer les impacts de l'entreprise sur son eco-système tout comme son engagement sociétal**. Elle soulève la question de la **place stratégique** que peut occuper ce type de relation dans, par exemple, l'implantation géographique d'une entreprise ou l'évolution de ses métiers. A partir de là s'ouvrent une série de questions sur la nature de ses nouvelles relations entre entreprises et ONG, et donc de la **pertinence et de l'efficacité des allocations de ressources ainsi que des outils de suivi de l'impact des projets communs**.

Repères et définitions

Les transformations planétaires en cours et les inégalités Nord-Sud que creusent les modèles économiques actuels ont conduit à l'émergence de nouveaux modèles économiques de développement basés sur l'idée que les populations les plus pauvres devaient bénéficier d'activités économiques adaptées. D'origine anglo-saxonne, ces concepts sont aujourd'hui repris par de nombreux acteurs dans le monde.

Social Business : Le « porte parole » mondial du « social business » est le prix Nobel de la Paix, Mohammed Yunus. Le Social Business consiste à créer une activité économique profitable dont la finalité est de servir au développement social de la communauté dans laquelle elle se situe et d'améliorer plus généralement la vie des habitants en termes de santé, de culture.... Les profits réalisés doivent être réinvestis pour favoriser ce mode de développement.

Bottom of the pyramid : Cette expression a été popularisée par les travaux d'un économiste, C.K. Prahalad, qui a réfléchi, à la fin des années 90, à l'adaptation du modèle capitaliste pour les 4 milliards d'humains qui vivent avec moins de deux dollars par jour. Dans son livre, devenu un « best-seller » : « *The Fortune of the Bottom of the Pyramid* », il développe l'idée qu'à l'échelle de la planète, les entreprises n'adressent leurs produits qu'aux 800 millions de personnes les plus riches qui constituent le haut de la pyramide. Sa théorie consiste à montrer qu'en ciblant les populations les plus pauvres avec des produits adaptés, on peut réduire la pauvreté. L'idée est de dire d'une part qu'il y a un énorme gisement commercial non exploité et d'autre part que la pauvreté n'élimine pas les besoins et donc la présence d'un marché potentiel.

Entreprises « expulsées » de tel ou tel pays, campagnes menées par des ONG contre d'autres entreprises accusées de sacrifier des populations locales, projets d'infrastructures empêchés, la liste est longue des divers problèmes que peuvent rencontrer les entreprises dans leur développement international. Elles tentent de les prévenir en organisant au mieux leurs relations avec les populations locales.

Community involvement : Il n'y a pas de définition exacte du mode d'engagement auprès des communautés locales que recouvre ce terme. Il s'agit de contribuer à leur développement économique et social sous des formes variées. L'approche anglo-saxonne est généralement comprise comme l'engagement dans les communautés au sein desquelles l'entreprise évolue, souvent sous forme d'un engagement philanthropique.

Licence to operate : cette expression anglo-saxonne pourrait se traduire littéralement par « autorisation d'exploiter » un site, par exemple, mais elle recouvre en réalité des enjeux beaucoup plus importants et subtils qu'une simple autorisation légale pour les entreprises : celui de mériter le droit d'exercer son métier. Concrètement pour des raisons politiques, économiques, culturelles ou environnementales, de rejet des populations locales, elles peuvent être obligées de quitter un territoire ou de renoncer à s'implanter dans un autre.



La Ruche 84 quai de Jemmapes 75010 Paris
01 48 03 92 38
www.be-linked.net

A propos de Be-linked Business & Community Intelligence

Be-linked est un cabinet de conseil en stratégie et en management dont la mission principale est l'intégration des OSC*/ONG dans les processus de décision des entreprises, dans une logique de création de valeur sociétale.

Créée en Juin 2008, Be-linked Business & Community Intelligence conjugue les expertises du monde des grandes entreprises, du secteur associatif et des agences intergouvernementales pour apporter une réponse experte et transversale aux enjeux de la relation entre les acteurs du monde économique et les organisations de la société civile.

Pour répondre au mieux à ses clients, Be-Linked a développé une série d'outils originaux et méthodologies d'accompagnement (Cartographies dynamiques, dispositifs de dialogue, veilles stratégiques, méthodologie de management et de prise de décision basés sur les tous derniers standards des grandes agences de développement (PNUD, Banque Mondiale). Aujourd'hui Be-linked Business & Community Intelligence travaille pour de grandes entreprises internationales, des ONG et des institutions comme le PNUD. Nos missions vont de la définition de stratégies de relation aux organisations de la société civile, à l'identification des OSC et ONG partenaires en passant par l'accompagnement à la conception, la coordination et l'évaluation de l'impact sociétal des partenariats.

*organisations de la société civile



56 rue de Lille – 75 007 Paris
01 58 50 98 14
novethic.fr

A propos de Novethic

Novethic est un centre de recherche et d'expertise sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et l'Investissement Socialement Responsable (ISR). Créé en 2001, il s'adresse aux investisseurs, aux acteurs de l'entreprise, aux parties prenantes, aux journalistes et aux chercheurs. Ce centre a pour but d'observer et d'analyser les initiatives et les enjeux en matière de RSE et d'ISR, d'informer et proposer des outils experts aux professionnels intéressés ou déjà engagés dans une démarche RSE et/ou ISR et d'animer les échanges entre les différents acteurs.

Son site novethic.fr, média expert du développement durable, comprend des articles et dossiers exclusifs réalisés par des journalistes, ainsi que des bases de données sur les fonds ISR ou les formations au développement durable.