

OUVRONS

UNE ZONE D'UTOPIE TEMPORAIRE

- DES ALLIANCES D'ACTION, 
-  POUR FAIRE DES ENJEUX SOCIÉTAUX
- UNE SOURCE D'INNOVATION, 
-  DE CRÉATION ET DE TRANSFORMATION

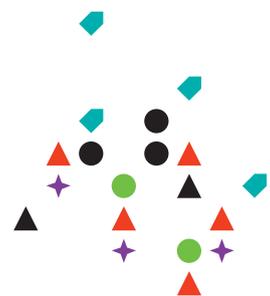
Restitution de la 1^{ère} journée TEN France, 
du 23 mai 2011 au Théâtre du Rond-Point



VERS UN LARGE MOUVEMENT D'INITIATIVES ET DE MÉTAMORPHOSE	3
LES ALLIANCES ENTRE ACTEURS HÉTÉROGÈNES	5
DE L'IDÉE À L'ACTION	13
DES DIRECTIONS D'ACTIONS EN QUÊTE D'ALLIANCES	19
LE FUTUR DE TEN	23
AILLEURS EN EUROPE	25
EUROPEAN COMMITMENTS	27



VERS UN LARGE MOUVEMENT
D'INITIATIVES
ET DE MÉTAMORPHOSE



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.

Le Forum d'Action Modernités se saisit de ces évolutions porteuses d'espoir. Son approche se caractérise par la recherche de trois valeurs ajoutées :

- D'abord, le Forum met l'accent sur la notion **d'Alliance entre acteurs hétérogènes**. Au cœur de la modernité d'aujourd'hui, il n'y a pas la simple notion de contrat, il y a l'idée d'alliance transformatrice de ceux qui s'y engagent. Nous cherchons à décrire les alliances qui marchent et à en dégager les ressorts.
- Une seconde valeur ajoutée consiste à se situer dans une approche de **confrontation internationale**. Le Forum fonctionne comme relais en Europe de la Clinton Global Initiative (CGI) qui promeut depuis les Etats-Unis cette notion d'alliances pour l'action, entre entreprises et acteurs sociaux. Avec dix autres membres européens de la CGI, le Forum d'Action Modernités a pris l'initiative du **réseau TEN**, « **The European Network** ».
- Un troisième domaine où le Forum entend contribuer à enrichir les débats est celui des **rapports entre les idées et l'action**. La raison d'être de la CGI est : « Turning ideas into actions ». Le Forum d'Action Modernités s'inscrit dans cette vision : nous voulons être un forum d'action. Mais il vise avec ses partenaires européens à défricher également le trajet inverse : « Inspiring fresh ideas with action ». Il est en effet urgent de renouveler les mots, les imaginaires et les pensées pour construire un autre monde.

Le 23 mai dernier, le Forum a aussi organisé à Paris une journée entière de débats sur ces notions d'alliance et sur la manière dont elles peuvent renouveler le débat de société. La journée se terminait par une soirée On/Off au Théâtre du Rond-Point autour d'Edgar Morin, président d'honneur du Forum : « Se transformer les uns les autres, une voie pour l'avenir de l'humanité ».

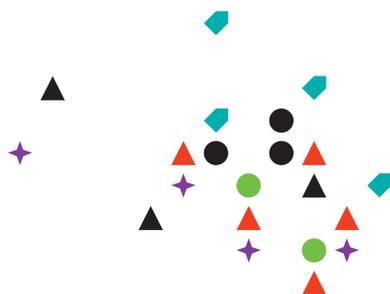
Le présent cahier présente les principales conclusions de cette journée. Il est complété par des éléments provenant de réunions similaires tenues par le réseau TEN dans d'autres capitales d'Europe. Notre but est qu'elle alimente ainsi, dans les mois qui viennent, un large mouvement d'initiatives et de métamorphose.

Philippe Lemoine

Président du Forum d'Action Modernités

2

LES ALLIANCES
ENTRE ACTEURS HÉTÉROGÈNES
LIGNES DE FORCE DÉGAGÉES
DE QUATRE ALLIANCES EXEMPLAIRES



POUR RÉPONDRE À DES SITUATIONS COMPLEXES POUR INVENTER DE NOUVEAUX BUSINESS

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.).

+ « 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, sans qualification. L'action : leur faire préparer, en un an, un CAP de cuisine en alternance, à l'Institut des Métiers de l'Artisanat de Villiers-le-Bel et dans les restaurants parisiens d'Alain Ducasse. À l'issue du CAP, celles qui le souhaitent se voient proposer un CDI dans les établissements d'Alain Ducasse ou un accompagnement dans la recherche d'un emploi adapté.

LES ACTEURS DE L'ALLIANCE

- Les associations de quartier de Sarcelles, pour le recrutement des 15 femmes ;
- Un organisme de formation, 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, qui a permis aux 15 femmes de trouver un logement adéquat, un mode de garde pour leurs enfants, etc. ;
- Les femmes, pour qui cette formation représente un investissement personnel important ;
- 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.

Partage d'expérience : Laurent Plantier, président et co-fondateur, Alain Ducasse Entreprise

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.

+ L'ACTION MULTIDIMENSIONNELLE MENÉE PAR L'ALLIANCE SFR- EMMAÛS DÉFI

SFR et Emmaüs Défi se sont alliés pour lutter contre la précarité à Paris. Cette alliance associe soutien financier et mécénat de compétences avec la participation des collaborateurs de SFR.

L'action : un programme de téléphonie solidaire qui accompagne les personnes les plus démunies pour qu'elles maîtrisent leurs dépenses de téléphonie mobile. Plusieurs dizaines de collaborateurs sont impliqués dans le programme de téléphonie solidaire qui compte aujourd'hui près de 700 bénéficiaires.

L'alliance SFR-Emmaüs Défi porte une action sur-mesure, qui agrège divers acteurs et leurs compétences respectives :

- Formation du personnel d'Emmaüs Défi à la téléphonie grâce au mécénat de compétences ;
- Mise en place par SFR d'un service-client dédié, adapté à la cible des utilisateurs ;
- Conception de l'offre et de la communication adaptées à la cible ;
- Développement par les associations de l'accompagnement social et budgétaire ;
- Alliance avec d'autres partenaires-relais indispensables à la bonne mise en œuvre de l'action (CRESUS pour les questions de surendettement, SOS Familles pour l'accompagnement social, etc.).

Partage d'expérience : Antonella Desneux, directrice de la citoyenneté et du développement durable, SFR

L'imprégnation dans le *business* 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.

ALLIANCE WWF-CARREFOUR, DE LA LUTTE CONTRE LE BOIS ILLÉGAL AU "ZÉRO DÉFORESTATION"

Depuis 1998, Carrefour et le WWF se sont alliés pour travailler ensemble sur le chantier de la consommation responsable. 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.

Partage d'expérience : Véronique Discours-Buhot, directrice développement durable, Carrefour

Avec le déploiement du *Social business*, un nouveau champ s'ouvre au développement qui lie l'économique et le social. Il appelle à la création de nouveaux outils pour de nouveaux concepts.

IMPACT INVESTING, UNE ALLIANCE ENTRE LE COMPTOIR DE L'INNOVATION (GROUPE SOS), ASHOKA ET INVESTIR & +.

Le premier fonds de capital développement 100% dédié à l'Impact Investing. Ashoka, Investir & + et le Comptoir de l'Innovation ont l'ambition d'offrir aux entreprises sociales des ressources sur le long terme pour leur donner les moyens de financer des plans de développement ambitieux.

Par le biais d'un accompagnement financier, stratégique et technique, il s'agit de permettre à ces entreprises de changer d'échelle et de prouver que la double performance économique et sociale est possible. Il s'agit aussi d'ouvrir aux investisseurs « engagés » la possibilité d'(e) (s')investir dans des entreprises sociales à fort potentiel de croissance.

Partage d'expérience : Nicolas Hazard, président du Comptoir de l'Innovation

LES CONDITIONS DE L'EFFICACITÉ

1. **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 appréhende une problématique avec précision et qu'on trouve des solutions novatrices et pertinentes.

« Il est très important de mettre autour de la table des acteurs qui ont de grandes ambitions, voire parfois des utopies, avec des acteurs qui ont le pouvoir de l'action, car ensemble, on peut faire émerger des solutions. Ces deux pouvoirs sont des leviers précieux et puissants pour faire bouger les choses ».

Véronique Discours-Buhot, Carrefour

2. **LA CO-CRÉATION :** les alliances organisent la coopération entre des acteurs qui se parlent peu ou mal (entreprises, pouvoirs publics, associations locales, etc.) ; elles rapprochent des mondes différents par la mise en place de modalités d'organisation transversale et de méthodes de médiation et de coopération.
3. **L'ACTION SITUÉE :** les alliances fonctionnent quand elles s'attaquent à un problème précis (ex : la déforestation), une population précise, dans une durée – un début et une fin – et un espace précis (un quartier, un bassin d'emploi, etc.). Les connaissances et la proximité du terrain des associations ou des ONG sont cruciales pour appréhender les sujets localement.
4. **PARTIR DES PERSONNES DANS LEUR CONTEXTE :** les alliances sont d'autant plus pertinentes, qu'elles prennent en compte les personnes et les circonstances dans lesquelles elles se trouvent. L'enjeu du retour à l'emploi est ainsi à combiner avec des enjeux d'infrastructure, de transport, de santé ou d'éducation.
5. **UNE AUTRE PERCEPTION DES BÉNÉFICIAIRES :** les alliances les plus efficaces sont celles qui portent un autre regard sur les bénéficiaires. La personne est à prendre en compte en entier : les précaires sont aussi des clients, les salariés sont aussi des parents, des militants, 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.
6. **L'EXPÉRIMENTATION COMME PROCESS :** rester modeste, commencer petit, par des projets pilotes, procéder par itération pour tester des solutions spécifiques à un problème ou à une population.

L'alliance SFR-Emmaüs Défi a d'emblée assumé sa dimension expérimentale. C'est ce qui a permis de développer une action sur-mesure qui agrège un ensemble de compétences, de pratiques et d'acteurs. Non seulement la démarche a porté ses fruits, mais elle constitue aussi un modèle et fait avancer les choses pour l'ensemble du secteur. Dans leur travail sur les tarifs sociaux de la téléphonie fixe, les pouvoirs publics français étudient la méthode du *pilote*, telle que l'alliance SFR-Emmaüs Défi l'a développée.

7. **LA CONFIANCE** : une condition essentielle au développement d'une alliance entre des acteurs que tout différencie, qui doivent apprendre à se connaître et à travailler ensemble.

*« La confiance, cela ne s'achète pas,
cela se partage. Cela prend du temps.
Il faut être capable de se dire les choses,
de se fâcher et de se réconcilier. »*
Véronique Discours-Buhot, Carrefour

8. **INTÉGRER L'ÉVALUATION DE L'ACTION EN AMONT** : 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.

BÉNÉFICES ET EFFETS VERTUEUX

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. Par les alliances, les ONG et associations augmentent leur périmètre d'action en diversifiant leurs activités et créent de nouveaux emplois.
- Pour l'entreprise, même si ces bénéfices ne sont pas toujours aisément mesurables (gain de sens, surcroît de motivation, nouveaux apprentissages), ils peuvent être très importants. Par exemple, 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.

*« L'alliance SFR-Emmaus Défi crée
une dynamique très forte dans l'entreprise :
les collaborateurs sont heureux d'être
sollicités sur leur cœur de métier
pour une cause généreuse. Cela crée
une fierté d'appartenance importante
et cela développe des compétences autres
pour nos collaborateurs. »*
Antonella Desneux, SFR

EFFETS-LEVIER : une alliance peut au départ concerner un nombre limité de personnes, mais par son effet transformateur, elle peut avoir un fort effet de levier sur les organisations et les territoires concernés par elle.

LES ALLIANCES APPORTENT UNE LÉGITIMITÉ À L'ACTION. Elles établissent d'emblée la motivation et la sincérité des acteurs sur la poursuite d'objectifs d'intérêt général. S'engager sur une initiative généreuse aux côtés d'autres acteurs est une preuve de sincérité. Il est difficile pour une entreprise de communiquer sur ses actions d'intérêt général, son allié ONG peut alors jouer le rôle de porte-parole.

« Quand on est une société capitalistique – et vue comme telle – on a extrêmement besoin de porte-parole. Si on a le pouvoir des actes, on n'a aucune légitimité pour les expliquer, les revendiquer. Il est donc nécessaire de travailler avec des acteurs qui ont la crédibilité et la légitimité d'expliquer notre démarche. Cette légitimité est du côté des ONG. »
Véronique Discours-Buhot, Carrefour

LES ALLIANCES FACILITENT L'IMPLICATION DES POUVOIRS PUBLICS : difficilement mobilisables en règle générale, ils sont beaucoup plus faciles à impliquer dans un cadre d'action locale.

SE TRANSFORMER LES UNS LES AUTRES

LES ALLIANCES CHANGENT 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.

« 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. »
Laurent Plantier, Alain Ducasse
Entreprise

L'ICEBERG : DE L'EXTÉRIEUR, ON NE VOIT QU'UNE TOUTE PETITE PARTIE DE L'ALLIANCE. L'alliance se distingue notamment du partenariat par sa dynamique. 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 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.

COMMENT LES ALLIANCES SE DÉVELOPPENT...

PAR L'EXEMPLARITÉ ET L'ESSAIMAGE : 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'Alain Ducasse a ainsi suscité des vocations. A l'issue du premier projet-pilote, 10 autres grands chefs cuisiniers ont décidé de s'engager à ses côtés. Après un an, 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.

« 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
Entreprise

PAR L'INTÉGRATION DE PROBLÉMATIQUES CONNEXES : si les actions 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 ».

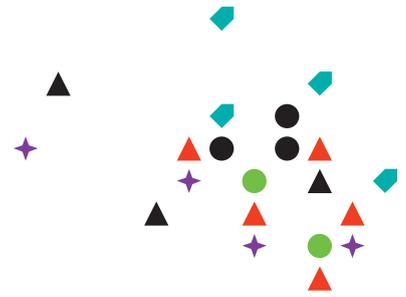
DE LA RÉPARATION À L'INNOVATION : à mesure qu'elles progressent, les alliances sont perçues comme de plus en plus constructives. Conçues initialement dans des logiques de correction, de réparation ou de remédiation d'effets indésirables dus à l'activité de l'entreprise ou au fonctionnement de la société, elles deviennent progressivement des projets « positifs » pour leurs acteurs, l'occasion pour eux de s'inscrire dans une dynamique de progression, voire d'innovation. L'engagement d'Alain Ducasse pour réinsérer 15 femmes par la cuisine a suscité des dynamiques d'épanouissement chez les collaborateurs, comme la découverte ou redécouverte de la vertu et de l'intérêt de la transmission, pratique essentielle dans les métiers de la restauration.

« Notre action a donné à l'entreprise, non plus le sentiment de limiter les dégâts, mais l'envie de vouloir faire quelque chose. Cela rentre dans la culture de l'entreprise de manière très positive. C'est difficile à quantifier, mais ça se passe par pollinisation. »
Laurent Plantier, Alain Ducasse Entreprise

L'approfondissement d'une alliance peut ainsi déboucher sur l'invention de nouveaux services, de nouveaux procédés, et être une source féconde d'innovation.

CE QUI NE VA PAS DE SOI...

- Organiser le dialogue entre des acteurs aux langages et aux environnements culturels différents et former à l'écoute bienveillante et ouverte, quand par définition, les alliances rapprochent des différences, des contraires ;
- Changer la vision figée des rôles des entreprises, des ONG et des pouvoirs publics : admettre qu'une ONG puisse développer un « service client » ou qu'une entreprise soit sincèrement engagée ;
- Sortir des visions dérivées des schémas purement économiques qui empêchent de s'ouvrir et de penser autrement.



3

DE L'IDÉE À L'ACTION

LES PRINCIPES D'ACTION DÉGAGÉS DES ATELIERS

1. La création : son potentiel d'engendrement et les conditions de la liberté d'action
2. Nouvelles logiques économiques : de nouveaux indicateurs pour de nouvelles valeurs ajoutées
3. L'« énergie humaine renouvelable », un moteur central pour l'entreprise et pour la marche de la société
4. L'hybridation et les alliances pour innover et créer de la valeur partagée
5. L'empowerment et les conditions de l'émancipation
6. L'espoir : comment les jeunes peuvent être acteurs de la transformation
7. Métamorphose interpersonnelle : se transformer soi-même pour changer le monde
8. Les échelles d'action : un monde interconnecté et interdépendant, des réseaux, des initiatives locales
9. Internet, croissance et libertés

PRENDRE LE TEMPS...

... de réfléchir pour s'orienter
 ... d'exprimer ses envies et ses désirs
 ... de l'inspiration, de la respiration, de la convivialité
 Pour permettre aux idées de mûrir, à la singularité de s'exprimer
 aux liens de collaboration de se tisser

Résister à la contrainte de l'urgence

TRANSFORMER LES ORGANISATIONS

L'entreprise est le lieu de l'action mais elle ne peut pas agir seule, elle doit s'ouvrir à l'extérieur et libérer l'expression intérieure. Elle doit s'allier, c'est la condition de sa survie, et se transformer :

- en lieu d'action, de création et d'émancipation ;
- en lieu de coopération et de dynamiques collectives ;
- en espace de libertés, où il y a la place pour l'imprévu, les approches décalées, le désordre.

+ D'EMPATHIE
 + DE LÂCHER PRISE
 + DE PARTAGE, D'ÉCOUTE
 + DE BIENVEILLANCE

Réconcilier les deux cerveaux : l'émotion, l'imaginaire, le rêve ET la raison, l'efficacité, les règles du jeu. Agir avec rationalité, c'est aussi accepter ses émotions.

Convoquer l'art dans les entreprises, par des dispositifs de co-création, comme levier d'émancipation de ceux qui y travaillent.

Métaphores marines pour une organisation vertueuse :
Banc de poisson contre baleine : une entreprise constituée d'unités indépendantes, agile, rapide, où chacun a sa liberté de mouvement.
Vertébré contre crustacé : être consistant à l'intérieur et mou, poreux à l'extérieur.
Dialoguer avec son environnement pour se réinventer soi-même.

CHANGER L'ÉDUCATION POUR CHANGER LA SOCIÉTÉ

- Développer l'optimisme et l'audace
- Créer les conditions de la confiance
- Accepter les erreurs pour encourager la prise de risque
- Décloisonner les savoirs et les cursus pour décroisonner la société
- Accepter les émotions à l'école

POUR MIEUX PENSER AU-DELÀ DE SAVOIR.
 POUR CRÉER ET CONSTRUIRE QUELQUE CHOSE POUR SOI.

PLACE À L'ART !

Intégrer l'art... dans les entreprises, dans les écoles, dans les projets !
 L'expérience artistique réussie est un moteur de réalisation personnelle. Elle a une valeur émancipatrice pour tous les acteurs impliqués dans la démarche.
 L'art et l'esthétique ont un potentiel d'engendrement sous-exploré, et pourtant ils sont générateurs de sens, d'action, de dynamiques relationnelles.

DE NOUVEAUX RÔLES, DANS L'ENTREPRISE ET DANS LA SOCIÉTÉ

Besoin de passeurs, médiateurs, facilitateurs, pour connecter des mondes qui se méconnaissent, les mettre en relation, pour renverser les silos et créer les conditions du « faire ensemble ».

TOUS ACTEURS !

- Raisonner en praticien, plutôt qu'en simple consommateur ;
- Valoriser les pratiques d'amateur ;
- Utiliser ses capacités à transmettre, diffuser des pratiques et disséminer les idées.

DU CHEF DE CLAN AU CHEF D'ORCHESTRE

Libérer les managers du devoir d'être les plus forts et les plus « sachants » pour qu'ils deviennent ceux qui orchestrent, qui relient les questions et les personnes les unes aux autres, qui transforment une myriade de tâches en œuvre et leur donnent du sens.

VENIR TOUT ENTIER !

CULTIVER LE « ET » ENTRE LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE SES IDENTITÉS. NOUS SOMMES À LA FOIS SALARIÉ, PARENT, CLIENT, MILITANT, ARTISTE,...
S'EXPRIMER DANS TOUS SES RELIEFS !

LES TERRITOIRES, LIEUX D'EXPRESSION ET DE TRANSFORMATION

Les territoires sont des espaces citoyens et d'expression, il faut s'en emparer ! L'ancrage de l'entreprise dans son territoire est essentiel. Cela fait défaut aujourd'hui, et pourtant c'est de la connexion à son écosystème que l'entreprise trouvera les moyens de progresser.

EXPÉRIMENTATION

Expérimenter, c'est donner l'importance au « faire » et avancer dans une logique d'essai/erreur, dont on tire les enseignements. C'est accorder de la vertu aux petits projets. Les petits projets sont plus facilement évaluables, ils permettent une approche globale intégrant différentes pratiques et actions.

DIVERSITÉ = RICHESSE

Chacun sait quelque chose et c'est de la diversité des regards, du croisement des expériences, que naît le nouveau. Cultiver la rencontre des contraires, l'inter disciplinarité et la mixité. En France, les tendances au cloisonnement des acteurs et à la suspicion envers l'autre sont un frein énorme à l'innovation sociétale !

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Elles sont un des plus importants leviers de transformation à portée de main, et bien loin d'être exploitées à la hauteur de leurs potentiels. Internet est un modèle d'organisation plastique, qui prouve la puissance des réseaux et la force des liens faibles.

ENTRELACER FINALITÉ ET PROCESS

L'art nous apprend que la démarche est aussi importante que l'objet produit. Une action tire sa vertu et son potentiel transformateur de l'articulation entre la fin (l'objectif et les idées qui le sous-tendent) et les moyens (méthode de conduite du projet).

SE CHANGER SOI-MÊME POUR TRANSFORMER LE MONDE

Changer de vocabulaire et de réflexes de communication, réussir à mettre les mots justes. Connecter la raison aux émotions et le corps à l'esprit. Résister à l'uniformité et à la force des comportements standardisés. Porter un regard critique et bienveillant sur l'autre.

TRAVAILLER LE TRAIT D'UNION ENTRE TRANSFORMATION PERSONNELLE ET CHANGEMENT POLITIQUE

L'objectif est la réalisation de soi avec les autres. Il nécessite un travail sur le lien entre soi et les collectifs, la conjugaison de l'autonomie et de la communauté.
La transformation de l'un introduit la transformation de l'ensemble.

CRÉER DE NOUVELLES RICHESSES

Donner un autre espace et un autre temps à l'activité économique ; penser « long-terme » et « écosystème » pour développer des modèles de création collective de valeur partagée.

ÉMANCIPATION

L'action émancipatrice est celle qui implique en tant qu'acteurs, dans les fins comme dans les moyens, les personnes concernées par l'action.

L'émancipation est une affaire personnelle. Le rôle de chacun par rapport à l'autre est de créer les conditions de l'émancipation de l'autre, et par là-même de soi.

On ne fait pas le bien des gens malgré eux.

LES CONDITIONS DE L'ÉMANCIPATION :

- La liberté : chacun a droit à son jardin secret, à son espace de liberté ;
- La diversité ;
- La création permanente qui permet à chacun de produire et de se produire en écho aux évolutions de la société ;
- Le mouvement ;
- Admettre la tangence : la seule question qui compte est que chacun puisse vivre sa vie dignement ;
- La résilience : c'est le sujet qui est résilient, pas la structure qui est autour ;

- Lutter contre les hiérarchies rigides et les centralisations ;
- Lever les freins à la créativité posés par les institutions ;
- Sortir des visions verticales : « Celui qui aide – Celui qui est aidé ».

VIVRE EN ARTISTE

FAIRE DE LA CRÉATIVITÉ DES PERSONNES
UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT
ET DE PROFESSIONNALISATION.

FAIRE DE SON ACTIVITÉ, QUELLE QU'ELLE SOIT, UN ART.
DÉVELOPPER UNE INTELLIGENCE DES MOYENS :
C'EST CELA QUI DONNE UNE ŒUVRE D'ART.

LA JEUNESSE ET LES GÉNÉRATIONS

Les jeunes sont bien placés pour lancer et nourrir des dynamiques de transformation.

Ils construisent d'autres visions du monde, font d'autres analyses des enjeux, souscrivent à d'autres modèles.

Reste à créer les contextes et les dynamiques relationnelles qui permettent leur expression.
Organiser les liens intergénérationnels.

EXEMPLARITÉ

Aujourd'hui, c'est de la preuve par l'exemple dont nous avons besoin.

L'engagement d'une entreprise n'est réel que s'il est porté à son plus haut niveau.

DON

La majeure partie de nos contributions en tant que salarié sont de la nature du don (Norbert Alter).

MOUVEMENT

Arrêter le mouvement, c'est mourir, coincé dans les paradoxes dans lesquels on s'est pris. Il n'y a rien d'autre à faire que de faire.

BIENVEILLANCE

Laisse-moi grandir et apporte-moi un regard et une oreille bienveillants.

L'EMPLOI

« Le travail idéal ne vous attend pas, vous allez le créer », Jean-Marc Borello

INTERDÉPENDANCE ET INTERACTION

Etre dans l'interaction pour gérer l'interdépendance

DÉSIR

Trouvons notre puissance dans le désir : qu'est-ce qui m'anime ?

AJOUTER

- Célébrer l'existant. Créer, c'est aussi (re)valoriser ce qui existe.
- Chercher à être un « plus avec ».
- Ajouter à ce qui est, plutôt que retrancher, refuser, censurer.

NOUVELLES GRILLES DE LECTURE

« Nous entrons dans le 21^e siècle avec des images du 20^e siècle », Gérard Dumont.
Se doter des grilles de lecture qui nous donnent les capacités d'agir positivement sur notre avenir.

VIVRE EN ARTISTE

POLLINISER

INTÉGRER LES ACTEURS DIFFÉRENTS DANS L'ENTREPRISE ET NOTAMMENT DES ARTISTES

PARTAGER, COOPÉRER, LE « ET » À LA PLACE DU « OU »

DES VERBES POUR L'ACTION

OSER, PRENDRE DE NOUVEAUX CHEMINS, CASSER LES CODES

CO-CRÉER

PRENDRE LE TEMPS, SE DONNER DU TEMPS

RÉSISTER

DONNER À CHACUN LA POSSIBILITÉ D'ÊTRE ACTEUR

MONTRER L'EXEMPLE

RÉFLÉCHIR (EST UNE ACTION)

TENIR COMPTE DU CHEMIN AUTANT QUE DE LA FIN

RÉINVENTER, IMAGINER DE NOUVEAUX OUTILS, DE NOUVELLES ORGANISATIONS

GUIDER, FACILITER, RÉVÉLER L'ÉNERGIE PLUTÔT QUE DIRIGER

GÉRER HUMAINEMENT PLUTÔT QUE GÉRER DES RESSOURCES HUMAINES

ACCEPTER L'ÉMOTION

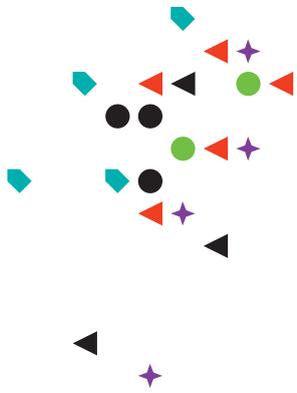
ENCOURAGER LA CRÉATIVITÉ, STIMULER L'ESPRIT CRITIQUE

SE METTRE AU SERVICE DE CEUX QUI SONT SUR LE TERRAIN

S'APPRENDRE LA BIENVEILLANCE

VIVRE DES EXPÉRIENCES EXCEPTIONNELLES QUI POUSSENT VERS D'AUTRES HORIZONS

SE TRANSFORMER AVEC LE MONDE ET AVEC LES AUTRES



4

DES DIRECTIONS D' ACTIONS
EN QUÊTE D' ALLIANCES

CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

ÉVALUONS L'EMPREINTE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Créer un indicateur synthétique, 360°, émotionnel, qui concerne toutes les entreprises et touche les citoyens, salariés, consommateurs. L'« empreinte environnementale » (bilan carbone, etc.) et « l'empreinte économique » sont déjà bien documentées. Pourquoi pas l'empreinte sociale ?

DÉFINIR DE NOUVEAUX RÔLES ET PROFILS D'ACTIVITÉ POUR DES LEADER-MÉDIATEURS

UNE BOURSE D'ÉCHANGE ENTRE LES ENTREPRISES POUR AIDER LES SALARIÉS EN DIFFICULTÉ

Par exemple : promotions sur des produits en grande surface en échange d'abonnements gratuits de téléphonie mobile.

NÉCONOMIE

Construire une économie « en creux » par l'imputation rationnelle des externalités négatives. Étudier leur périmètre filière par filière, activité par activité, au sein de leurs écosystèmes.

ENERGIE HUMAINE RENEUVABLE

L'INSERTION DES SENIORS

Encourager les entreprises à participer à la réinsertion des personnes de plus de 50 ans via des alliances qui articuleraient dynamiques relationnelles, formation et emploi.

L'EMPLOI DES JEUNES

Développer un ensemble de stratégies et d'actions pour faciliter l'accès à l'emploi des jeunes : prendre en compte leur diversité, faire s'adapter les organisations à cette population et à ses spécificités, organiser l'apprentissage mutuel et la transition de l'école à la vie professionnelle, etc.

LES NOUVELLES FORMES D'ENGAGEMENT

Amener le monde de l'entreprise à valoriser l'engagement de ses collaborateurs. Intégrer la création, en lien avec le besoin d'épanouissement de chacun dans son travail. L'engagement, comme la pratique artistique, seraient alors autant de moyens de gagner un second souffle et de conserver, dans un environnement de plus en plus tendu, une dignité quelle que soit sa position sociale.

JEUNESSE ET DYNAMIQUES GÉNÉRATIONNELLES

OUVRIR DES ÉCOLES INTERGÉNÉRATIONNELLES OÙ LES ENFANTS ET LES JEUNES ENSEIGNENT AUX PLUS ÂGÉS.

L'AGENCE DES ÂGES, UN MÉCANISME INTERGÉNÉRATIONNEL DE PRÊT ET D'ASSISTANCE

Les aînés prêtent aux jeunes, avec l'État ou un tiers financier comme garant. Mécanisme de triangulation entre celui qui a besoin, celui qui en a les moyens, et celui qui garantit.

DE NOUVEAUX RITES DE PASSAGE

Mettre en place les conditions nécessaires qui permettraient à chaque jeune de vivre entre, 15 et 25 ans, un moment d'initiation qui l'écarte de son monde quotidien pour l'y ramener et pour renaître dans son propre monde. Forcer au déracinement, à l'ouverture au monde. S'expatrier, faire l'expérience prolongée de l'altérité (illustrations : le service civil et le Volontariat International en Entreprise).

INCLURE LA CRÉATION ET L'ART À TOUS LES NIVEAUX D'ÉDUCATION

CONVOQUER L'ART DANS LES ENTREPRISES
Par des dispositifs de co-création,
comme levier d'émancipation des collaborateurs,
comme point d'appui à l'innovation.

LA CRÉATION ET SON POTENTIEL D'ENGENDREMENT

SPECTATEURS-PRODUCTEURS POUR SOUTENIR LA CRÉATION ARTISTIQUE

Souscription des spectateurs pour la création
de spectacles, la coproduction de disques, etc.
Le succès enrichit les souscripteurs.

OUVRIR DES FABLABS POUR S'ÉMANCIPER DANS UNE PRODUCTION INDUSTRIELLE NOUVELLE, LOCALE, DIVERSE, INTERDISCIPLINAIRE

UTOPIA SQUAD
Décrire et montrer des projets vertueux, faisables,
mais qui sont bloqués par les agencements sédimentés
d'intérêts institutionnels et économiques.

L'IMMOBILIER DES SANS RESSOURCES
Faire des montages immobiliers permettant
le cofinancement de logements
pour les sans ressources par des entreprises,
des fondations, des personnes.

INITIATIVES LOCALES, DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES, MISE EN RÉSEAU

INVENTER LES ESPACES QUI PERMETTENT DE VIVRE LA TRANSFORMATION DE MA VILLE, DE MON TERRITOIRE

Des espaces de co-création où les besoins et envies
personnels peuvent se relier les uns aux autres
pour faire quelque chose de commun.

DÉVELOPPER UN RÉSEAU DE CAPTEURS, POUR REPÉRER ET VALORISER LES MICRO-PROJETS, DANS UNE LOGIQUE D'EXEMPLARITÉ

LIBERTÉ ET DIGNITÉ

MAISONS DE VIE
Des lieux d'accueil pour les « inadaptés »
où les « inadaptations » sont intégrées dans
les activités et le cours de la vie.

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET LEUR POTENTIEL TRANSFORMATEUR

DONNÉES PERSONNELLES ET OPEN DATA

Rendre les consommateurs et les utilisateurs plus conscients du « capital » que constituent leur personnalité et leurs activités personnelles.

Peser sur les entreprises pour développer des politiques d'« open-data » dans le cadre des approches RSE.

AFFIRMER UN POINT DE VUE EXIGEANT PAR RAPPORT AU PROJET DIPLOMATIQUE D'UN «FREE INTERNET POWER»

Pour une égalité de traitement entre pays riches et pays émergents, et pour le respect du secret et de l'anonymat qu'impliquent les libertés publiques, y compris dans la vie quotidienne.

STIMULER L'ESPRIT CRITIQUE, PAR INTERNET ET VIS À VIS D'INTERNET

Développer l'éducation au numérique pour comprendre les enjeux liés à l'Internet et réaliser le potentiel transformateur des nouvelles technologies.

DÉVELOPPER DES ALTERNATIVES CITOYENNES AUX GRANDES CONCENTRATIONS MARCHANDES DE CONTENUS SUR LE NET

ENVIRONNEMENT ET GREEN JOBS

SMART GRIDS

Priorité à la production locale d'énergie renouvelable pour la consommation locale. Recours complémentaire aux grands réseaux.

EMPLOIS SUR L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

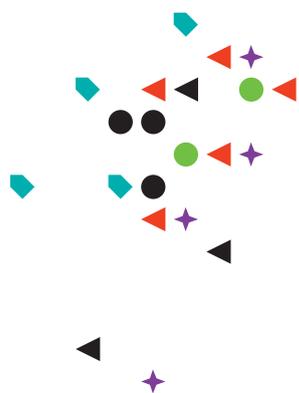
Améliorer les performances collectives et limiter le gaspillage énergétique en organisant la maintenance, le contrôle sur la conservation des quantités.

DES EMPLOIS POUR METTRE FIN AU GASPILLAGE

Analyser le gaspillage au cas par cas, étudier les problèmes d'éco-conception, contrôler les pertes, les dissipations, les auto-consommations sur les chaînes d'approvisionnement et de distribution des produits.

5

LE FUTUR DE TEN



THE EUROPEAN NETWORK (TEN), est un réseau européen d'alliances, initié par le Forum d'Action Modernités en lien avec la Clinton Global Initiative. Son objectif est d'inspirer à l'échelle européenne de nouvelles alliances hétérogènes entre les différents acteurs engagés dans la société (entreprises, ONG, pouvoirs publics, artistes, intellectuels, etc.) pour conduire des actions porteuses d'avenir.

Au printemps et à l'automne 2011, dix événements sont organisés dans 10 pays européens, dont la France, pour porter cette inspiration.

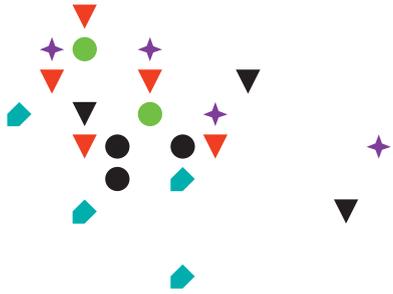
Après la première journée TEN France, continuer le mouvement et donner une assise au réseau qui s'est constitué par :

- L'organisation du partage d'idées ;
- La systématisation d'apports méthodologiques ;
- Le soutien au montage d'alliances ;
- L'accompagnement d'actions ;
- La création d'une bourse d'opportunités ;
- Des rencontres périodiques ;
- La liaison avec le monde de l'Université et de la recherche ;
- La coordination avec les autres pays européens.

À PROPOS DE LA CLINTON GLOBAL INITIATIVE

Initiée par Bill Clinton en 2005, la Clinton Global Initiative (CGI) rassemble plusieurs centaines de chefs d'entreprises, de chefs d'Etat et de gouvernement, 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". À 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.



6

AILLEURS EN EUROPE

Pour amorcer un mouvement en Europe, dix membres européens de la Clinton Global Initiative se sont engagés à organiser dans leurs pays un événement pour susciter des alliances et faire de l'engagement des entreprises un levier de développement économique et social.

Six événements ont déjà eu lieu : en Angleterre, Europe de l'Est, France, Irlande, Suède et Suisse. Ils ont réuni environ 500 participants (entreprises, ONG, entrepreneurs sociaux, institutions et pouvoirs publics, universités, artistes et intellectuels), issus d'une vingtaine de pays européens. D'autres événements auront lieu prochainement (Italie, Pays-Bas, etc.).

PROCHAINES ÉTAPES 2011-2012

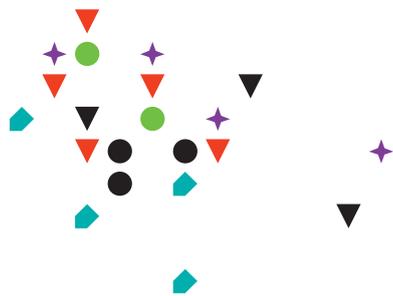
- Présentation de l'initiative européenne TEN à l'assemblée générale de la Clinton Global Initiative à New York en septembre 2011.
- Un grand événement européen en 2012.
- Une plateforme web collaborative, commune à tous les pays européens.

OBJECTIFS D'ACTION DU RÉSEAU TEN

1. Créer un observatoire pour recenser et visibiliser les initiatives européennes.
2. Créer une plateforme d'échange pour s'inspirer d'initiatives réussies dans d'autres pays européens, partager les projets, développer les alliances.
3. Répondre à des appels d'offres européens dans le champ de l'engagement sociétal, du Social business et de l'innovation sociale.
4. Financer des projets européens.
5. Développer les coopérations avec les universités européennes.

7

EUROPEAN COMMITMENTS
A FIRST ANALYSIS OF "COMMITMENTS TO ACTION"
MADE BY EUROPEAN MEMBERS
OF THE CLINTON GLOBAL INITIATIVE



WHAT IS A "COMMITMENT TO ACTION":

To fulfil the action-oriented mission of the Clinton Global Initiative (CGI), all members devise practical solutions to global issues through the development of new, specific and measurable "Commitments to Action", in local communities and on other continents.

To date, CGI members have made nearly 1,900 commitments valued at \$63 billion, which have already improved more than 300 million lives in 170 countries.

With their commitments, CGI members demonstrate that investments in social and environmental programs create shared value and benefit both society and the bottom line.

OUR OBJECTIVE, ANALYZING EUROPEAN ACCOMPLISHMENTS WITHIN CGI TO:

Highlight European specificities, show exemplarity and leads for improvement

Improve our knowledge of Europe's contribution to reach global development goals (poverty, education, health, climate change).

Expand the perimeter of our actions and give them a global scope and resonance.

DATABASE:

- 142 "Commitments to Action" made by 84 CGI European members have been identified. 142 forms completed by members, describing their commitments, and published online on CGI's website have been analyzed: <http://www.clintonglobalinitiative.org/commitments>
- Geographic area considered: wide Europe including Russia, Turkey and the Balkans
- Considered period: 2005-2010

WHY AN ANALYSIS OF EUROPEAN COMMITMENTS?

- Since its creation, CGI has gathered 4000 members, among which a little more than 500 are from Europe. Europeans represent just above 10% of this global network, which does not reflect its economic and geopolitical significance.
- Europe has strategic assets to take leadership in global social responsibility, social business and social innovation. European organizations have developed pioneering and impactful actions to address global challenges (clean and renewable energies, Bottom of the Pyramid approaches, responsible and fair banking, technologies for community-based development, etc.).
- Europe is an aggregate of different social and political models resulting from a long and complex history, and a leader in terms of innovative solutions in the environment and social fields.
- The crisis that hit our economic, social, and value system emphasizes the need for innovation and transformation.

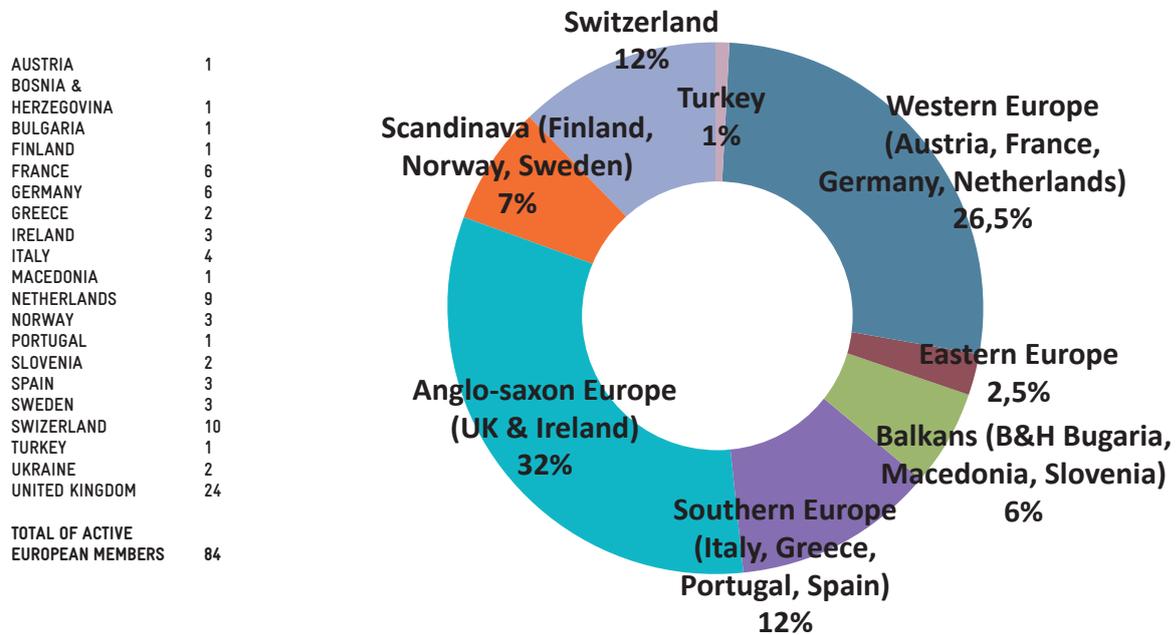
KEY LEARNINGS FROM THE ANALYSIS:

- Europe represents 38% of nationalities gathered in the Clinton Global Initiative but only 10% of total members.
It is key for Europeans to develop relationships and compose a network to prevent dissipation.
- Among members, Europe presents a much greater concentration of companies (51% of total members against 24% in the US). The proportion of foundations in Europe and the US is about equal (17% against 15%). The proportion of governments is much lower, as well as individuals. It is even more true for Universities.
The development of a European network should take into account Universities and encourage cooperation. Conversely, the involvement of Universities will be a lever of growth and dynamism for European actions.
- The great concentration of companies among European members logically results in a greater focus of commitments on "Economic empowerment" (33% of European commitments vs. 9% of US commitments). On the opposite, the "Other" category is much smaller (2% in Europe vs. 18% in the US). It is also to note a smaller proportion of commitments on Energy and Environment (33% in Europe vs. 54% in the US). Finally, Education issues have a greater importance in European commitments than in the U. ones (16% vs. 14%) and it is even more so for Health issues (15.5% vs. 5%).

1. WHO ARE EUROPEAN COMMITMENT MAKERS?¹

Among CGI European members, the study identified 84 individuals or organizations which made one or several “Commitments to Action”.

1.1 EUROPEAN COMMITMENT MAKERS - COUNTRY OF ORIGIN



As a global network, CGI gathers 53 nationalities from all over the world, among which 20 European nationalities (including Turkish). With 37.7% of represented countries, Europe brings great diversity to CGI.

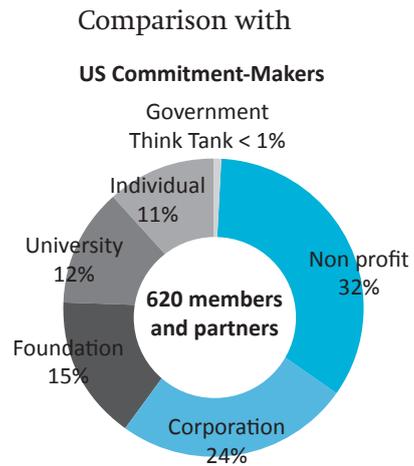
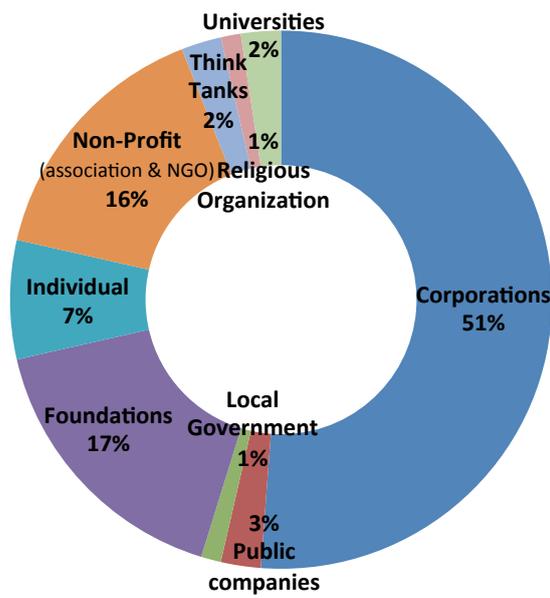
- Due to the proximity of cultural background in terms of social responsibility and philanthropy, Anglo-Saxon countries, and especially the UK, are the most active Europeans within CGI.
- Then follow Switzerland and the Netherlands, which both have a long tradition of philanthropic and charity activities.
- Finally, it can be assumed that the involvement of Bill Clinton in the Balkans during his presidency has an incidence on the participation of Balkanic leaders in CGI.

1.2 A CORE OF VERY ACTIVE EUROPEAN COMMITMENT MAKERS

38% of the active European members generate 66% of European commitments as makers (from 2 - which is the most common - to 9 commitments per member). Most recent commitments are often connected to former ones (see section 3.1. “Dynamics of action” for further development).

¹ The commitment database does not specify the nationality of commitment makers. The study was not able to verify that all actual European commitments have been listed. Moreover, the type of organization of commitment makers is not always informed, which makes the classification by type of organization approximate.

1.3 EUROPEAN COMMITMENT MAKERS - TYPE OF ORGANIZATION

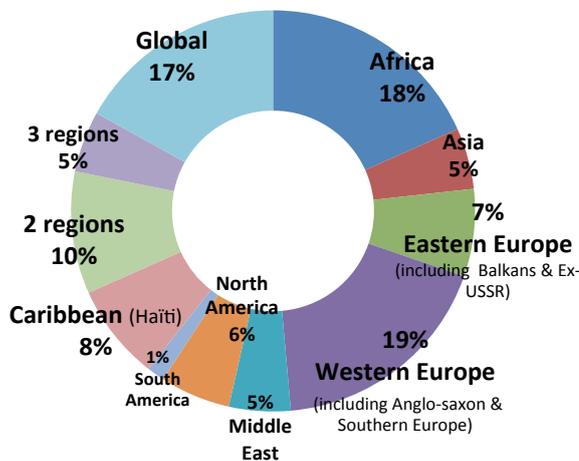


Source: Report "Actions speaks louder than words: Clinton Global Initiative 2005-2009"

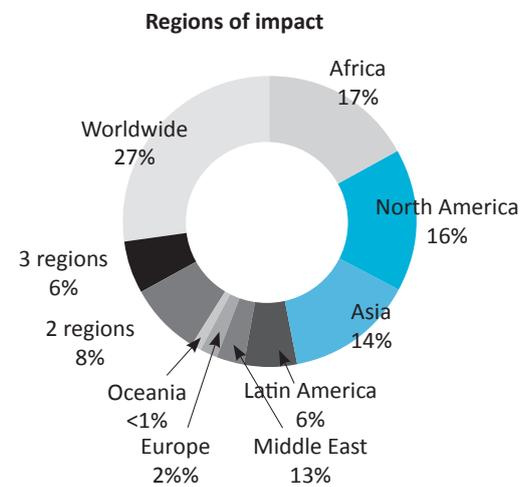
- The professionalization of the Non-profit sector and Private Foundations on the one side, and growing engagement of corporations for Sustainable development or social field on the other side blurs the boundaries of traditional classification of organizations.
- Among listed corporations, about 10% are social businesses.
- It is remarkable that European members are rarely religious organizations.

2. PERIMETER OF EUROPEAN COMMITMENTS

2.1 EUROPEAN COMMITMENTS BY REGION OF IMPACT



Comparison with global CGI commitments

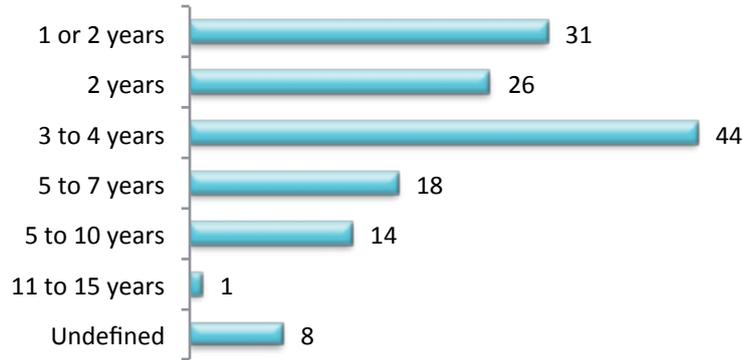


Source: Report "Actions speaks louder than words: Clinton Global Initiative 2005-2009"

The major focus of European commitments is Europe (26%). European members target Africa proportionally a little more than other CGI members (18%). This can partly be explained by geographical proximity and historical relationships. North America is targeted in two cases :
 > when the Commitment Maker has a business interest in the region, like Swiss Reinsurance Company, which is the second largest reinsurance bank on the American market.
 > when the commitment consists of in-kind or expertise donation to CGI.
 Asia and Latin America are far less targeted, and are generally included in commitments implemented in 2 or 3 regions.
 Due to recent dramatic events, much focus has been drawn to Haiti.

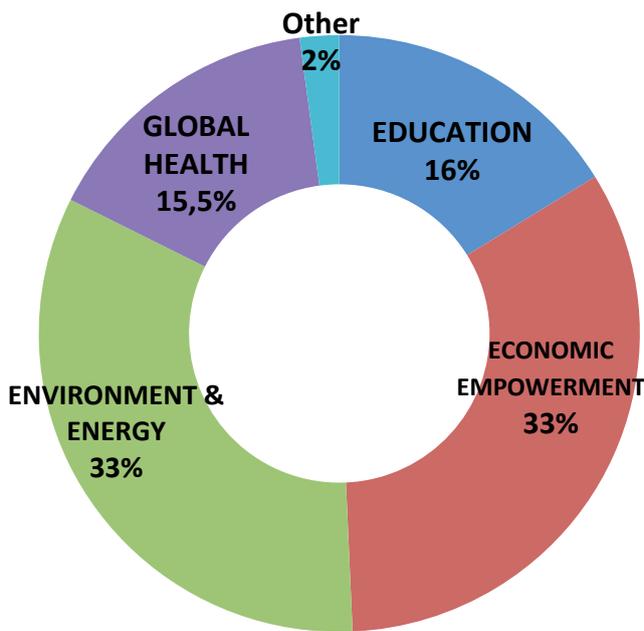
2.2 COMMITMENTS DURATION

members per commitment duration

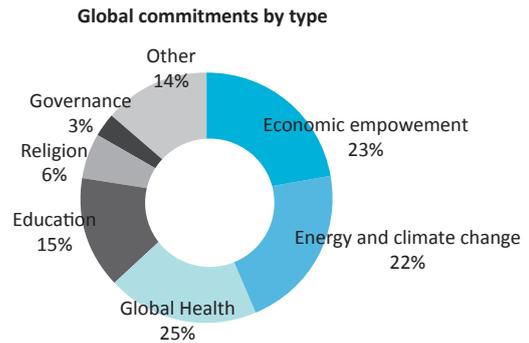


Most commitments last between 1 and 4 years. Length is one aspect of CGI's commitment methodology: CGI encourages its members to make alliances with other actors on a specific target with a well-defined perimeter. Together with geographic scope, length is one of the elements of this perimeter.

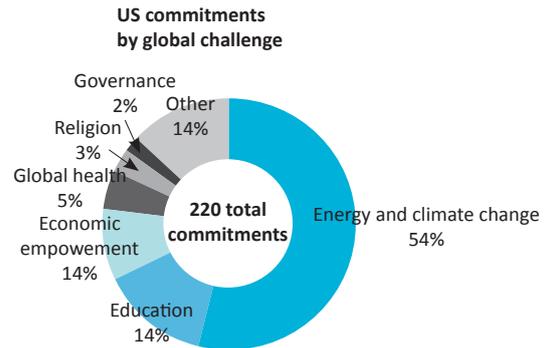
2.3 EUROPEAN COMMITMENTS BY GLOBAL CHALLENGE



Comparison with global CGI commitments



Comparison with the US commitments



European commitments proportionally focus more on Economic empowerment than global CGI commitments (33% vs. 23%). This difference is even greater with U.S. commitments (9%). European commitments are equally addressing Environment & Energy issues (33%). Global Health is a greater concern for European commitments than for U.S. commitments. Education issues are addressed in similar proportion in European, U.S. and global CGI commitments.

NB 1:

In the forms provided by CGI, commitment makers can choose one challenge only. This does not reflect the reality of European commitments which often address and combine 2 or more challenges. See below for details.

NB 2 :

Categories have evolved over time (Religion and Governance do not longer appear as Global Challenges in commitment forms).

2.4 ACTION MEANS

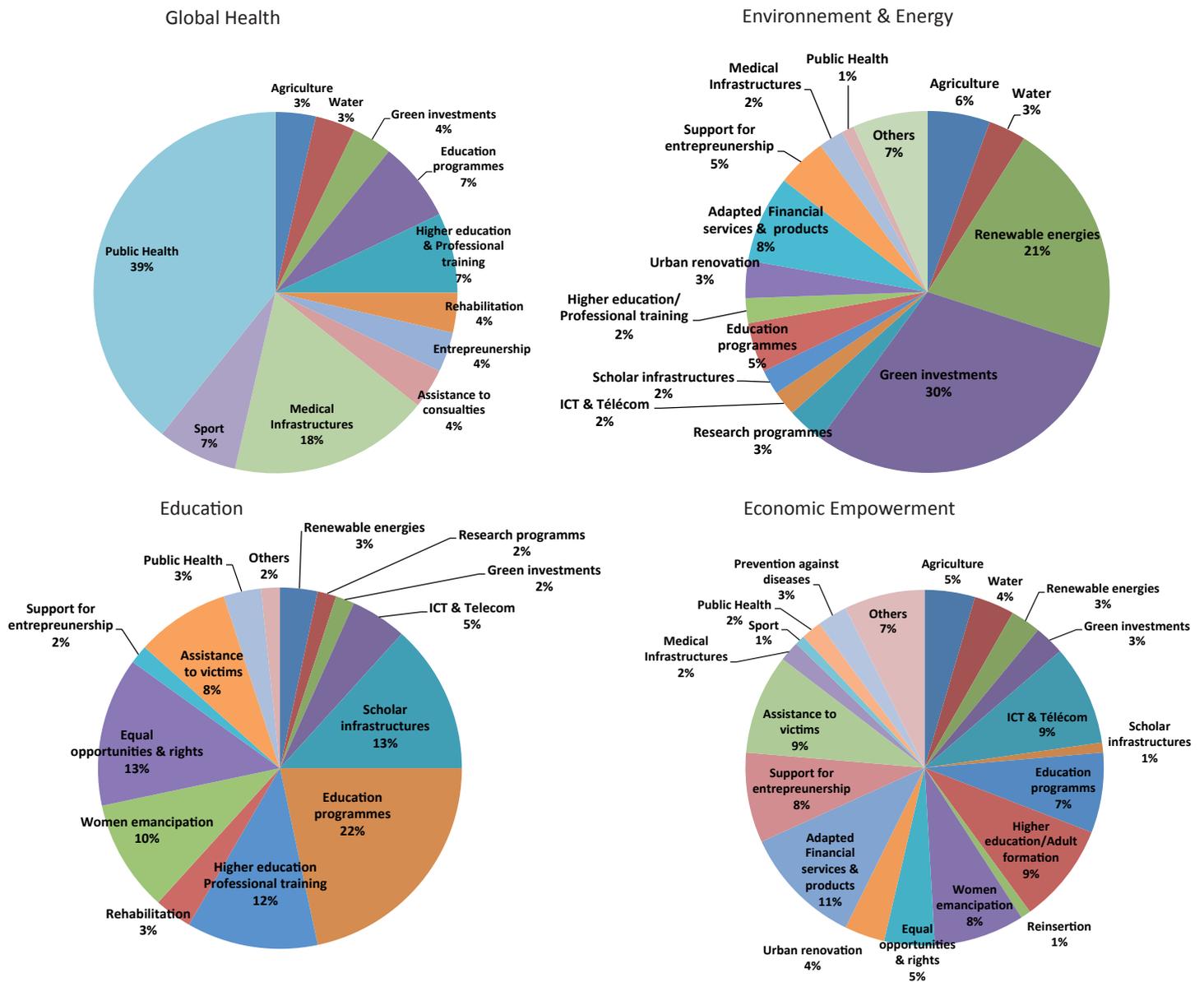
The commitments can involve tangible assets through real investments (real estate, technology, facilities, wages, etc.) or intangible assets (ideas, expertise, etc.).

Chosen means and levers are often directly linked with the main activity of commitment makers.

Chosen means are a good indicator of the dynamics of action adopted by makers: business with positive side-effects, social business, charity, or non-profit.

2.5 ACTION LEVERS

Levers used by Europeans to implement their commitments (by global challenge addressed) :



The diversity of action levers deployed by Europeans in their commitments reveals the complexity of pursued objectives. European commitments goals and action plans are often multi-dimensional.

- European commitments address global issues in connection to other challenges and combine several levers. For instance, economic empowerment is often tied with Education and Global Health, and actions in this field can gain efficiency by integrating Energy and climate change issues.
- 2 types of levers can be identified:
 - Primary levers, which are directly linked to the global challenge targeted.
 - Secondary levers, which complement primary ones to increase efficiency and better reach objectives.

Economic empowerment

Primary levers: Agriculture, Water, Information Technology & Telecom, Higher Education and professional training, Women emancipation, Adapted financial services & support for entrepreneurship, etc.

Secondary levers: Renewable energy, Green investment, School facilities & Education programs, Public Health, etc.

Education

Primary levers: School facilities, Education programs, Higher education & professional training, etc.

Secondary levers: Renewable energy, Green investment, Women emancipation, Rehabilitation, Sport, Public Health, Prevention against diseases, etc.

Environment & energy

Primary levers: Agriculture, Water, Renewable energy, Green investment, etc.

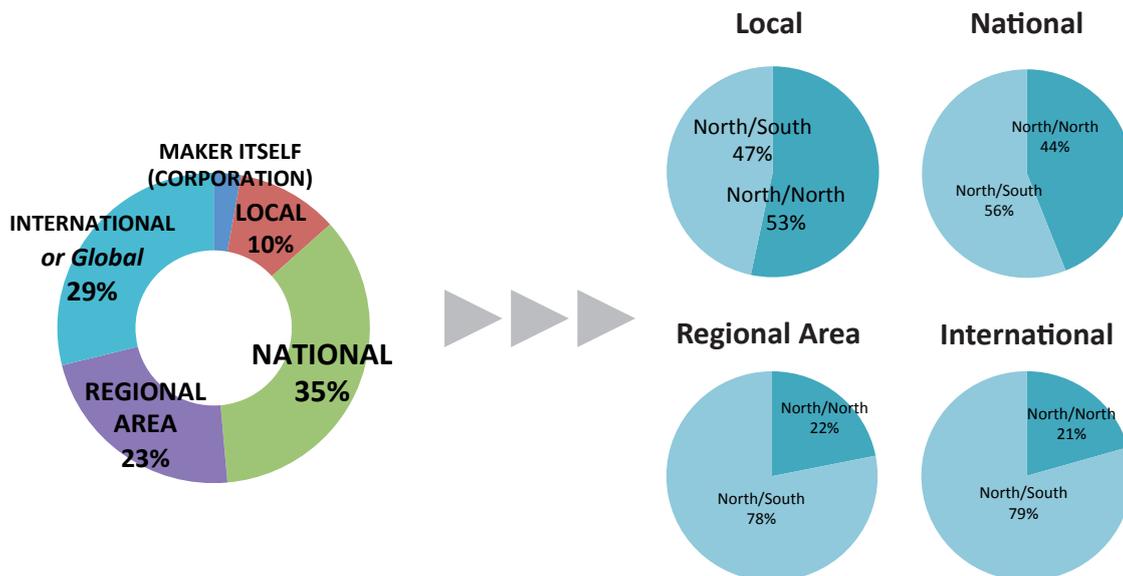
Secondary levers: School facilities, Education programs, Higher education & professional training, Women emancipation, Adapted financial services & support for entrepreneurship, etc.

Global health

Primary levers: Medical facilities, Public Health, Prevention against diseases, Assistance to victims, Sport, etc.

Secondary levers: Renewable energy, Green investment, School facilities, Education programs, Higher education & professional training, Women emancipation, Adapted financial services & support for entrepreneurship, etc.

2.6 SCALE OF EUROPEAN COMMITMENTS



European commitments can be deployed at different scales, from local to international level:

- *Local* : neighborhood, city, region
- *National* : one country
- *Regional area* : several countries from the same geographical area
- *International* : several countries from different geographical areas, or global

The smaller the scale of the commitment, the closer the commitment will be from the maker's geographic origin or direct interests.

Another aspect to take into account is the geographic dynamics of commitments:

north/north, north/south, north-and-south/north-and-south. Local commitments tend to be north/north, deployed in the country of origin of the commitment maker, or in neighboring countries. Regional commitments are mainly deployed in the South, at the exception of Balkan or former USSR commitments: as The Balkan Children and Youth Foundation illustrates, members from these areas are invested in Economic empowerment of the whole region, with a specific focus on youth employment, youth political leadership, etc.

2.7 METRICS: MEASURING IMPACT

The evaluation of commitments is a crucial part of CGI methodology. Committed members have to demonstrate the efficiency of their actions. Systematically, they are invited to assess their impact once the implementation of their project is advanced.

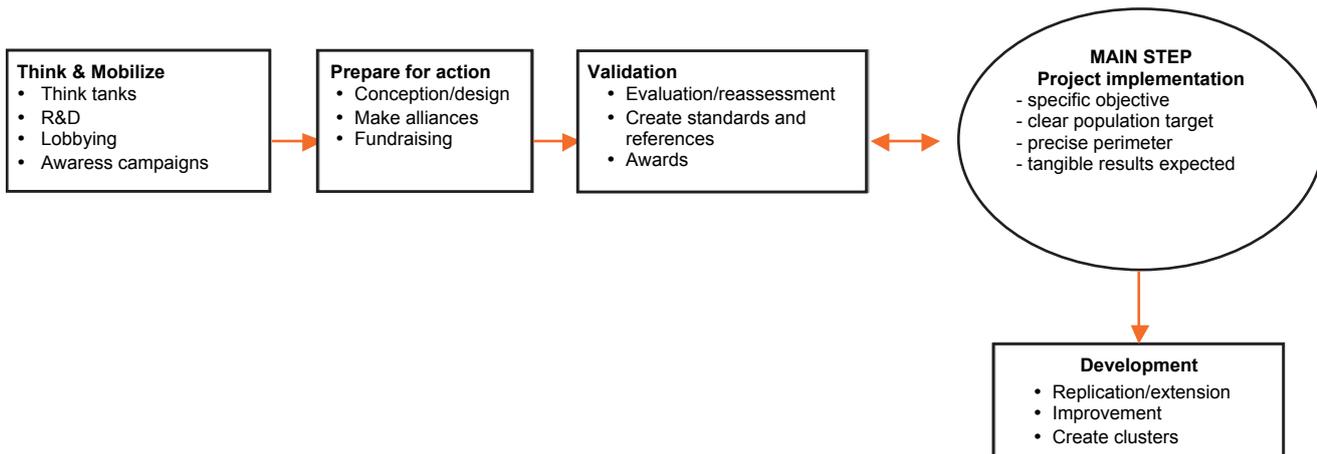
The measure of efficiency and impact of commitments depends on several factors:

- Commitment's position in the implementation process: global thinking and sharing, lobbying or conception work are hardly assessable.
- Whether the beneficiary population is identified or not. If yes, it is possible to count the number of people positively impacted by the commitment.
- The type of action deployed: in the case of emergency actions (food aid, reconstruction), the efficiency and impact will be quickly measurable. On the opposite, the impact of think tanks and advocacy actions is very difficult to evaluate even though it may lead to real change. Finally, it is also difficult to establish the actual connection between the offer of financial services to poor people in developing countries and social improvement of the communities.

Based on qualitative analyses of commitments description, it appears that commitments which target a specific, limited area or population but combine several action levers to address several challenges have the greatest impact.

3. IMPLEMENTATION PATTERNS

3.1 DYNAMICS OF ACTION

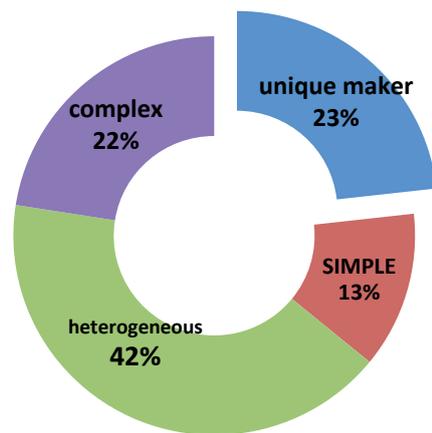


European commitments often follow a similar dynamics of implementation and deployment. This dynamics is composed of distinct steps. Each step can be fulfilled by a commitment, or one commitment can integrate several steps.

Members who have several commitments tend to get involved next to other actors in collective commitments in which they take a lead on one specific step. When a member makes several commitments on the same issue, the actions are developed in a progressive movement through these steps.

It is noticeable that one commitment often generates another one, which is an extension or an improvement of the first one (taking into account the lessons learnt for instance). Members first commit on a precise objective for a precise period, this first commitments generally represents the first step of a more complex project. With this scheme in which action leads to more action, members develop efficient and virtuous dynamics.

3.2 ALLIANCES



73% of European commitments are implemented through alliances. A significant part of members developing a commitment on their own are likely to join an alliance once their first commitment is advanced to engage in a new one.

Alliances can be categorized in three categories:

- **Simple alliances:** gather the same type of organizations (only businesses, only NGOs, etc). This kind of alliance is generally linked with specific actions: lobbying activities, market development, specialized think tanks or very specific commitments.
- **Heterogeneous alliances:** gather 2 or 3 different types of organizations (for example a bank with an NGO). In this kind of alliances, one party generally brings financial means and other contributions (in-kind donation, support functions, distribution network) while the other(s) bring(s) expertise and field knowledge (NGO, IGO, Foundation, University...) in the field targeted by the commitment. This kind of alliance is the most common within the European commitments.
- **Complex alliances:** gather a wide range of organization types (3 and more). For example, a corporation with an NGO and a government or an IGO. A partner University would provide the evaluation step. **This kind of alliance is less common but represents the most efficient synergy, associating every kind of stakeholders with their own expertise and legitimacy to build sustainable programs.**

Scale of alliances: depending on the commitment's scale, the alliance can be local, National, European, International, North/North or North/South. To be efficient, the alliance is built in coherence with the targeted scale: In a North/South commitment, an alliance with local associations and/or authorities improves the efficiency of the action, and can lead to a sustainable logic of co-construction, combining complementary expertise and know-how from North and South.

Alliances, a vector of innovation: Alliances which allow the development of new solutions together with different members from diverse geographic, economic and cultural backgrounds lead to an increase of the capacity of members to transform, create, and innovate.

3.3 DOING CHARITY OR CREATING SHARED VALUE?

What does "Creating Shared Value" mean?

Shared Value is a new approach to Corporate Social Responsibility based on the idea that business success and social welfare are interdependent.

Elements of definition from the reference article by **Michael E. Porter & Mark R. Kramer**, "Creating Shared Value", in Harvard Business Review (January-February 2011):

- "The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared Value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress."
- "The concept of shared value blurs the line between for-profit and non profit organizations. New kinds of hybrid enterprises are rapidly appearing. The blurring of the boundary between successful for-profits and non-profits is one of the strong signs that creating shared value is possible."

- “There are three key ways that companies can create shared value opportunities:
 - By reconceiving products and markets
 - By redefining productivity in the value chain
 - By enabling local cluster development”

How do European CGI members create shared value with their commitments?

Improving production processes

Cargotec (Finland), the multinational cargo-handling company, committed to reduce the fuel consumption of its machines by 10 percent over the next six to ten years – saving one million barrels of oil and reducing carbon emissions by 436,000 tons. Since Cargotec made its commitment in 2007, several divisions have launched new products that use up to 33 percent less fuel than their predecessors.

CL Biopharma (Bulgaria) committed to build a pharmaceutical manufacturing plant for generic and in-licensed medicines using an environmentally friendly model.

Reconceiving products and markets to be more respectful of the environment, to adapt to the Bottom of the Pyramid, to provide large-scale solutions to health issues, etc.:

AREVA (France), in association with U.S. National Cancer Institute and University of Alabama at Birmingham committed to build a new facility for the mass production of the Lead-212 radio-isotope, a critical key to certain cancer treatments. Once the factory is completed, AREVA, through the treatment of scrap materials from its own processing, will have the capacity to produce large amounts of this isotope that can be used for future research and, ultimately, for treatment of patients suffering from cancer.

Enabling local cluster development:

Stiftung Solarenergie - Solar Energy Foundation (Sweden) committed to help the establishment of a sustainable solar business in Ethiopia. The Foundation has designed products for light and other energy-saving and solar driven items, trained 50 solar technicians in Ethiopia and started a ‘Revolving Fund’ as a special financing vehicle for rural people to afford solar products. About 4,000 solar systems were installed.

In addition to corporations engaged in creating shared value, 10% of European commitment makers can be considered as social businesses, which, by essence are the pioneers of such logics.

As the field of charity and humanitarian help evolves and transforms, more and more non-profit organizations and foundations mix traditional means with methods and tools from the business sector.

GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) - a Swiss Foundation headquartered in Geneva - created its own Investment Fund and its own Think thanks (one global, one in India) in addition to its classical activities of bringing nutritional supplement to people suffering malnutrition in developing countries.

Alliances:

By combining a diverse set of objectives and means, alliances between business, NGOs and the public sector embrace the movement of shared value creation.

3.4 SUSTAINABILITY

Charities or CSR action conceived in a «one shot» logic are more and more questioned as their impact stops when they finish. The Clinton Global Initiative encourages its members to work out sustainable projects, involving the beneficiaries so that they develop competence and self sufficiency, by creating their own activities and ensuring sustainable incomes. The active involvement of beneficiaries and professional training or education of beneficiaries are seen as essential conditions for sustainability.

Beyond the involvement of beneficiaries in the implementation of action, the next step towards sustainability is the development of co-construction dynamics with all stakeholders, including beneficiaries, from the inception of projects. At this stage, most European projects still consist of simple transfers of technologies, tools, skills and knowledge, rather than co-creation of adapted means and processes.

3.5 INNOVATION

European commitments that feature an innovative dimension are primarily those made by corporations undergoing transformation to adapt to their social and environmental responsibilities, or those made by Non-Profit organizations adopting efficient methods of the private sector to reach their traditional goal.

Circulating and adapting methods, technologies or tools in new and different environments, but also building new alliances of action, can be vectors of innovation.

Two examples of innovative commitment:

[Nabuur.com \(The Netherlands\)](#) leverages the concept of “global village” by reinventing the traditional village solidarity at a worldwide scale, using information and communication technologies. Nabuur.com is an online volunteering platform that links Neighbors (online volunteers) from all around the world with villages (local communities) in Africa, Asia and Latin America. Through the web platform, neighbors and local communities learn about each other, share ideas and find solutions together to local issues. Nabuur.com is also a good example of renewed and extended commitment: it began in 2006, launching first steps on a one-year period. After positive results, it extended and developed for another 2-year period.

The “[Haiti Exemplar Community Settlement](#)” commitment is an alliance of 3 European members, Deutsche Bank Americas Foundation (Germany), Digicel Foundation (Ireland) and John Mac Aslan from the Mac Aslan Family Trust (UK). Each party took part in the commitment at different levels to rebuild an exemplary village, which would match local specificities. The project involves 125 families from the poorest to the richest backgrounds and aims at setting up sustainable real estate and renewable energy. An international competition has been organized to collect the best design ideas.

4. IMPACT OF EUROPEAN COMMITMENTS

Following CGI’s method to value commitments, to date, European members have made 142 commitments valued at \$9.3 billion.

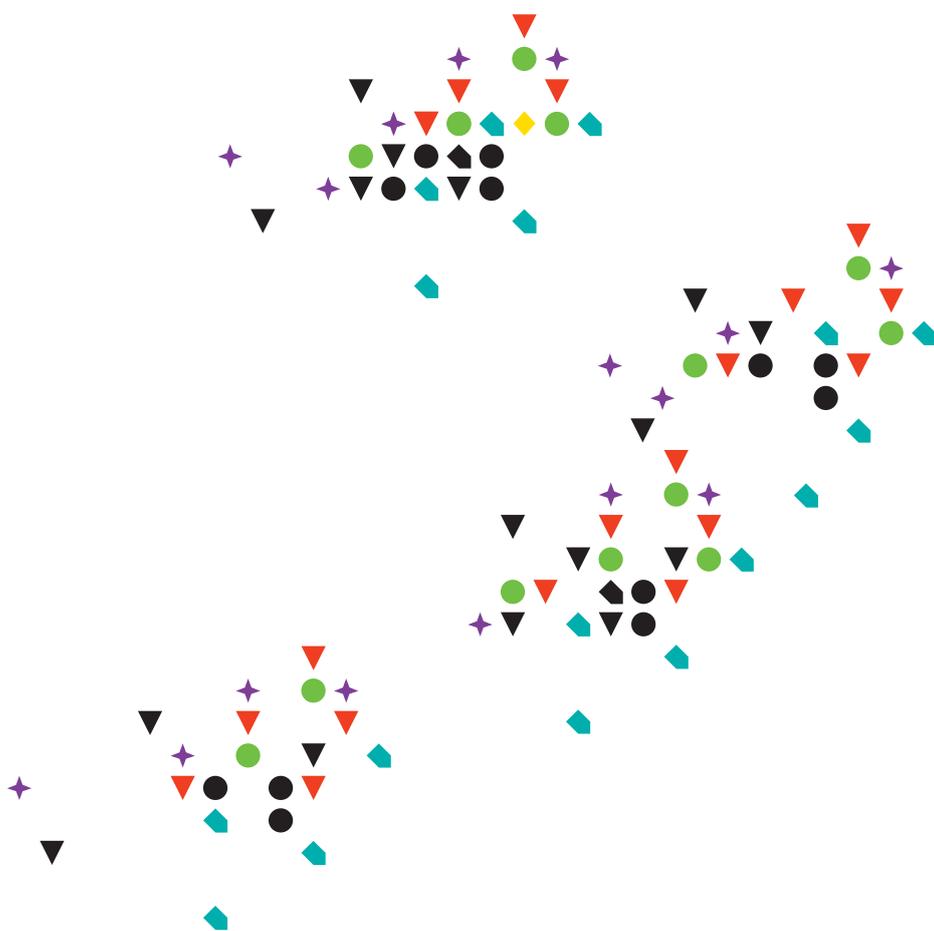
Amounts are declared by the commitment makers to express the overall value of a commitment:

- Commitment’s total budget: global cost of the project (wages, transport, facilities, R&D...) and distributed subsidies (financial, in-kind, corporate or experts volunteerism, etc.)
- Value of resulting cost cuts (reduction of negative side-effects as human losses, energy loss, cost of public intervention or actions of reparation).
- Value of positive side-effects created.

For the interpretation of the measure of created value, a factor to consider is the duration of commitments: value of commitments increases together with the length of implementation.

It has to be noticed that existing metrics are not sufficient to measure the real value created by commitments. New tools have to be developed to better assess the impact of projects on CO2, poverty alleviation or improvement of Global Health.

Realized by Jeanne Bretécher



COORDINATION TEN : Marjorie Carré, Dominique Royet

CONTACTS FORUM D'ACTION MODERNITÉS :

Patricia Bosc, Patricia@forum-modernites.org, +33 (0)1 44 54 69 99

Marjorie Carré, Marjorie@forum-modernites.org, +33 (0)1 44 54 69 71

Éric Barchechath, Eric@forum-modernites.org, +33 (0)1 44 54 41 21

NOUS ONT APPORTÉ LEUR CONCOURS :

La Clinton Global Initiative • Danone Communities • L'Échangeur • Entrepreneurs d'Avenir
la FING • ImFusio • IMS Entreprendre pour la Cité • le MOUVES • Nod-A • la Nouvelle Fabrique
Outcast Production • PhiTrust Partenaires • la Fondation SFR • le Théâtre du Rond-Point • ...





UNE INITIATIVE DU FORUM D'ACTION MODERNITÉS

Le Forum d'Action Modernités est une fondation sous l'égide de la Fondation de France présidée par Philippe Lemoine, dont Edgar Morin est le président d'honneur. C'est une initiative de LaSer. Son objectif est de contribuer à faire émerger des représentations collectives qui soient à la fois positives et crédibles.

Un horizon qui s'exprime dans le projet de « Se transformer les uns les autres ». Un principe guide son travail sur le Sens et les actions menées : les alliances. Alliances innovantes, alliances entre les différents acteurs de la société (entreprises, entrepreneurs sociaux, intellectuels, artistes, etc.), alliances intergénérationnelles.

Son action se déploie à différents niveaux : structuration de la réflexion à travers des groupes de travail ; présence dans le débat public avec l'organisation des soirées-débats Modernité On/Off au Théâtre du Rond-Point et la publication de livres ; incitation à l'innovation sociale et culturelle autour des entreprises avec une pépinière d'initiatives et d'alliances.



Le Forum d'Action Modernités est une fondation sous l'égide de la Fondation de France.