



The latest business essential?

Social purpose

Now that companies are used to setting environmental, social and governance goals, they face an even greater mission, Jeff Buckstein writes

Maintenant que les entreprises ont appris à établir des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance, elles font face maintenant à une mission encore plus importante, écrit Jeff Buckstein

IN THE COMING DECADE, we can expect to see more companies directing some of their resources and skills to helping solve societal problems. And as the idea of having a “social purpose” becomes mainstream, the organizations that get it right will enjoy a competitive advantage over those that choose to ignore the trend or fail to employ it properly.

“Social purpose is the emerging new frontier for business,” says Faith Goodman, a strategic business adviser and CEO of Goodman Sustainability Group in Toronto. “[It] will define a new contract between firms and stakeholders – from simply being responsible – to also creating real social value.”

Goodman points to growing civic unrest, climate change, homelessness, hunger, and gender and income inequality, along with pressure from social media activists, consumers and employees, as factors that are forcing boards and CEOs to help address important societal issues.

Growing dissatisfaction with the status quo presents strategic risks for organizations, but also opportunities for boards to create competitive advantages through vastly improved relationships with stakeholders, she says.

“Defining and owning your social purpose is the most critical competitive advantage of our time.”

NFPs and the language of business

One of the biggest effects of social purpose is that it is heralding a new era of co-operation between business and the not-for-profit (NFP) sector. A bank that is targeting new Canadians, for instance, might want to get involved with a not-for-profit agency that helps refugees. Goodman believes that companies will seek affiliations with best-in-class NFPs that have a track record of exceptional service delivery, capital efficiency and transparent measurement and reporting of results.

“Not-for-profit boards would be ill-advised to think, ‘It’s not going to impact us.’ It’s not if it will have an impact, it’s when,” she says.

In this new landscape, corporate resources will flow to the most competitive NFPs that are able to manage the depth and breadth of large-scale projects. Smaller not-for-profit entities might still occupy niche positions; however, it will become more challenging for them to demonstrate a robust return on investment, capital efficiency, and other business metrics that corporate partners will require, Goodman adds.

Some of the players involved in this shifting environment see corporate board members having an important role to play in helping NFPs through the transition.

“I believe the way that directors engage in not-for-profit boards will have to become more active, including helping them navigate into this new space of partnerships and co-creation. This will be a new strategic priority that falls under the purview of board governance,” says Zabeen Hirji, chair of CivicAction, a not-for-profit civic engagement organization headquartered in Toronto.

“I see this as a terrific opportunity for contemporary partnerships between business and not-for-profits that will complement the capabilities and resources of not-for-profit organizations,” adds Hirji, who is also an executive adviser on the future of work to Deloitte

AU COURS DE LA DÉCENNIE qui vient, nous pouvons nous attendre à voir plus d’entreprises diriger leurs ressources et leurs compétences vers la solution à des problèmes de société. Et à mesure que l’idée d’avoir un « objectif social » gagnera du terrain, l’organisation qui y réussira le mieux profitera d’un avantage concurrentiel sur celles qui ignorent cette tendance ou échouent à l’utiliser de façon adéquate.

« La vocation sociale est la frontière en émergence des entreprises, soutient Faith Goodman, conseillère en affaires stratégiques et chef de la direction de Goodman Sustainability Group à Toronto. Elle définira un nouveau contrat entre les firmes et leurs parties prenantes, qui consistera non seulement à être simplement responsable, mais aussi à créer une véritable valeur sociale. »

Mme Goodman évoque les troubles sociaux croissants, les changements climatiques, l’itinérance, la faim et l’inégalité économique entre les genres, en plus des pressions exercées par les activistes des médias sociaux, les consommateurs et les employés comme des facteurs qui forcent les conseils d’administration et les chefs de la direction à se pencher sur d’importants enjeux sociaux.

L’insatisfaction croissante à l’endroit du statu quo présente des risques stratégiques pour les organisations, mais aussi des occasions pour les conseils de créer des avantages concurrentiels grâce à des relations considérablement meilleures avec les parties prenantes, selon elle.

« Définir et posséder en propre ses objectifs sociaux représente l’avantage compétitif le plus fondamental de notre époque. »

Les OBNL et le langage des affaires

L’un des effets les plus importants de la vocation sociale réside dans le fait qu’elle marque une nouvelle ère en matière de collaboration entre les entreprises et le secteur des organisations à but non lucratif (OBNL). Mme Goodman croit que les entreprises chercheront à s’affilier aux meilleures OBNL qui ont un dossier exceptionnel en matière de prestation de service, de gestion du capital, d’évaluation transparente et de rapport des résultats.

« Les conseils d’OBNL seraient mal avisés de penser que ce type de collaboration n’aurait pas d’impact sur leurs activités. La question n’est pas de savoir s’il y aura un impact, mais quand », affirme-t-elle.

Certains des joueurs impliqués dans cet environnement changeant estiment que les membres du conseil de sociétés à but lucratif auront un rôle important à jouer pour aider les OBNL à opérer cette transition.

« Je crois que la manière dont les administrateurs s’engagent auprès de conseils d’OBNL devra être plus active, y compris pour les aider à naviguer dans ce nouvel espace de partenariat et de co-création. Il s’agira d’une nouvelle priorité stratégique qui tombera sous le champ de gouvernance du conseil », explique Zabeen Hirji, présidente du conseil de CivicAction, une organisation à but non lucratif centrée sur l’engagement civique, dont le siège social est à Toronto.

« Je vois cela comme une occasion extraordinaire de partenariats contemporains entre entreprises et organisations à but non lucratif qui compléteront les capacités et les ressources des OBNL », ajoute Mme

“Defining and owning your social purpose is the most critical competitive advantage of our time.”

« Définir et posséder en propre ses objectifs sociaux représente l’avantage compétitif le plus fondamental de notre époque. »

Canada, and a member of the board of Sleep Country Canada Inc.

Deloitte Canada has a “society partnership” with CivicAction, in which it provides expertise to the not-for-profit. Projects include identifying five priorities to address urgent civic challenges in the Greater Toronto and Hamilton areas, and developing a longer-term strategy for the organization.

A tight fit

Besides business efficiency, there are other important factors that will determine an optimal fit between alliance partners.

“The bottom line is that the mission and goals of the not-for-profit must align with the culture and mission of the for-profit organizations,” says Lynda Rose, general manager in Canada for Mary Kay Cosmetics Ltd., and chair of the board of Look Good Feel Better (LGFB), an NFP that assists women with cancer.

“If the purpose and mission of the not-for-profit does not speak to the culture of your organization, it is hard to make a case for partnership and the ability to leverage the mission within your own company and your customers. Transparency and authenticity are keys to your customers and your stakeholders,” adds Rose.

Mary Kay Cosmetics is a long-time partner of LGFB, providing financial and other support. With more than 30,000 female employees, “for us it was a natural partnership to support LGFB,” Rose says. “We have been supporting this initiative because not only do we appreciate customers that are purchasing our products, we also recognize that our customers are going through a difficult time

Hirji, qui est aussi conseillère exécutive sur l’avenir du travail chez Deloitte Canada et membre du conseil de Sleep Country Canada Inc.

Deloitte Canada mène un « partenariat social » avec CivicAction, en vertu duquel elle fournit de l’expertise à l’OBNL. Parmi les projets en cours figurent l’identification de cinq priorités pour relever les défis civiques des régions du Grand Toronto et de Hamilton et le développement d’une stratégie à long terme pour l’organisation.

Un partenariat serré

Outre l’efficacité d’affaires, il y a d’autres facteurs importants qui détermineront l’ajustement optimal entre partenaires d’alliance.

« L’objectif ultime est que la mission et les objectifs de l’OBNL s’alignent sur la culture et la mission de l’organisation à but lucratif », explique Lynda Rose, directrice générale pour le Canada de Mary Kay Cosmetics Ltd et présidente du conseil de Look Good Feel Better (LGFB), une OBNL qui vient à l’aide de femmes atteintes de cancer.

Mary Kay Cosmetics est un partenaire de longue date LGFB, à qui elle offre un soutien financier et d’autres formes d’aide. Avec plus de 30 000 employées féminines, « c’était pour nous un partenariat naturel que de soutenir LGFB, affirme Mme Rose. Nous avons appuyé cette initiative non seulement parce que nous apprécions la clientèle qui achète nos produits, mais nous reconnaissons aussi que nos clientes passent des moments difficiles lorsqu’elles doivent vivre avec le cancer. Dans beaucoup de cas, les cosmétiques les aident à se sentir un peu mieux. »



when they're living with cancer. In many cases, cosmetics make them feel a little bit better. So it was a way for us to give back."

Rose notes that many people in Mary Kay Cosmetics' sales force are millennials who want to work for an organization that not only talks about supporting the community, but is also active in doing so. Many of her independent sales force members also volunteer to support LGFB workshops, and 50 per cent of all LGFB volunteers are from Mary Kay Cosmetics.

Rose says that NFPs are typically constrained from strategic risk-taking because of limited operational budgets and revenue streams that are dependent on voluntary donations, making it challenging to spend money on anything new and untested. Having access to for-profit corporate partners provides a measure of financial security that provides some freedom to take more chances.

"It starts to make them think a little bit more entrepreneurially, and less institutionally, so they often become more nimble and able to adapt to changes within the community," she says, noting that in addition to financing, corporate partners provide additional expertise in areas such as operations, marketing and research.

Mme Rose fait remarquer que l'équipe de vente de Mary Kay Cosmetics compte beaucoup de membres de la génération du millénaire qui désirent travailler pour une organisation qui non seulement parle de soutenir la communauté, mais joint aussi le geste à la parole.

Mme Rose signale par ailleurs que les OBNL sont généralement limitées dans la prise de risques stratégiques en raison de budgets d'opération limités et de sources de revenus dépendantes de contributions volontaires, ce qui rend difficile la tâche de consacrer des ressources financières à des initiatives nouvelles et n'ayant pas fait l'objet d'une analyse.

« C'est une chose qui les aide à penser de façon un peu plus entrepreneuriale et moins institutionnelle, dit-elle. Ainsi, elles deviennent souvent plus agiles et mieux en mesure de s'adapter aux changements qui surviennent au sein de leur communauté. » Elle souligne par ailleurs qu'en plus du financement, les partenaires à but lucratif fournissent de l'expertise additionnelle dans des domaines comme les opérations, le marketing et la recherche.

Achieving a new balance

Where the new balance between businesses and NFPs ultimately settles will have to play out. Goodman anticipates that companies will eventually want a bigger role in handling funds. Capital could flow directly from corporations to the community, as businesses innovate and test more efficient models for achieving social goals. That may include for-profits acquiring or incubating the social delivery platform inside the corporation, she says.

Companies will face their own learning curves through the transition. For example, some may need to develop funding models that take into account a growing number of stakeholders, says Sarah Kaplan, a professor of strategic management and distinguished professor of gender and the economy at the University of Toronto's Rotman School of Management.

“Many companies do not have good systems or processes for engaging meaningfully with stakeholders and need to learn how. Instead of just thinking about supporting a cause like cancer research through some charity or gala event, there are going to be many more opportunities for creative ways of partnerships,” she says.

However, there is a potential downside to corporations seizing too much of the initiative, Kaplan adds.

“If we only focus on companies adopting social purpose, we risk abdicating social responsibility to corporations. That means that corporations might choose social priorities that only align with other more profit-seeking goals. That might result in many important issues being sidelined because we are letting corporations define what it means to be ‘good for stakeholders.’”

“We should still expect governments and civil society to be focusing on priorities that corporations would otherwise choose to neglect.”

Boardroom angst

Despite the growing momentum of social purpose as a corporate imperative, the boards of for-profit businesses have concerns, says Goodman. Directors worry that social purpose impinges on the doctrine of shareholder primacy, which directs businesses to use their resources to make money for shareholders.

However, Goodman and others argue that social purpose is aligned with this doctrine and that boards that don't adapt to the new reality will put their organizations at a great competitive disadvantage.

She points to the 2019 Edelman Trust Barometer, which found that 76 per cent of global respondents surveyed said CEOs should take the lead on instituting social change, rather than waiting for governments to impose it. That was up 11 points from the 2018 study.

“I encourage boards to look beyond risk mitigation for their motivation to adopt a social purpose framework. When done right, it will create long-term shareholder value and sustainable and defensible profitability.” **DJ**

JEFF BUCKSTEIN is an Ottawa-based freelance business writer with a CPA, CGA designation. He writes about personal finance, accounting and other business-related issues and current events.

Réaliser un nouvel équilibre

Il reste à voir où s'établira, au bout du compte, ce nouvel équilibre entre les entreprises et les OBNL. Mme Goodman s'attend à ce que les entreprises veuillent éventuellement jouer un plus grand rôle dans la gestion des fonds. Les capitaux pourraient passer directement des sociétés à la communauté, à mesure que les entreprises innoveront et éprouveront des modèles plus efficaces pour la réalisation d'objectifs sociaux.

Tout au long de la transition, les compagnies feront face à leur propre courbe d'apprentissage. Par exemple, certaines d'entre elles pourraient devoir élaborer des modèles de financement qui tiennent compte de l'existence d'un nombre croissant de parties prenantes, estime Sarah Kaplan, professeure de gestion stratégique et professeure émérite de genre et économie à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto.

« Beaucoup d'entreprises n'ont pas de bons systèmes ou processus pour s'engager véritablement auprès des parties prenantes et doivent apprendre à le faire. Plutôt que de penser simplement à soutenir une cause comme la recherche sur le cancer au moyen de quelque gala ou autre activité de bienfaisance, il y aura beaucoup d'autres occasions d'établir des partenariats créatifs », assure-t-elle.

Il y a cependant un risque potentiel que les entreprises prennent trop l'initiative, ajoute Mme Kaplan.

« Si nous nous concentrons uniquement sur le fait que les entreprises se fixent des objectifs sociaux, nous risquons d'abandonner les responsabilités sociales aux seules sociétés à but lucratif. Cela signifie que celles-ci pourraient choisir des priorités sociales qui ne s'alignent que sur d'autres objectifs de recherche du profit. Cela pourrait faire en sorte que plusieurs enjeux importants soient écartés parce que nous laisserions les entreprises définir ce qui est ‘bon pour les parties prenantes’. »

Des inquiétudes au conseil

Malgré l'élan dont jouit la vocation sociale comme impératif d'entreprise, les conseils d'organisations à but lucratif éprouvent des inquiétudes, explique Mme Goodman. Les administrateurs craignent en effet que les objectifs sociaux empiètent sur la doctrine de la primauté de l'actionnaire, qui dicte aux entreprises d'utiliser leurs ressources au bénéfice des actionnaires.

Toutefois, Mme Goodman et d'autres soutiennent que la vocation sociale s'aligne sur cette doctrine et que les conseils qui ne s'adaptent pas à la nouvelle réalité infligeront à leurs organisations un grand désavantage concurrentiel.

« J'encourage les conseils à porter leur regard au-delà de l'atténuation des risques lorsqu'ils établissent leur motivation d'adopter un cadre d'engagement social. Lorsque cet exercice est bien fait, il crée pour les actionnaires de la valeur à long terme et une rentabilité durable et justifiable. » **DJ**

JEFF BUCKSTEIN est un chroniqueur économique pigiste établi à Ottawa. Il écrit sur les finances personnelles, la comptabilité et d'autres questions reliées aux affaires et à l'actualité.