

FONDATION
DE
FRANCE



OBSERVATOIRE
DE LA GÉNÉROSITÉ
ET DU MÉCÉNAT

Les perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général

Enquête auprès de dirigeants
de grandes entreprises
en France et à l'étranger

Infoscopie pour la Fondation de France

Avril 2000

Depuis trente ans la Fondation de France agit au cœur de la philanthropie, en France et à l'étranger. Ses activités de programmes, l'accompagnement des fondations placées sous son égide, sa contribution aux réseaux internationaux de grandes fondations, font d'elle un observateur privilégié des grandes évolutions de ce secteur.

Au-delà des spécificités nationales, une tendance est en train d'émerger en Europe : l'implication forte de la société civile dans la prise en charge et la défense de l'intérêt général. D'une part, l'engagement des particuliers connaît depuis dix ans une progression régulière à travers le don et le bénévolat. D'autre part, les entreprises semblent, à leur tour, vouloir donner une nouvelle dimension à leurs actions d'intérêt général. Par ailleurs, les nouveaux moyens de communication qui facilitent une interpellation massive et rapide des acteurs de la société, induisent un bouleversement des rapports de l'entreprise à son environnement.

Il a paru nécessaire à la Fondation de France de comprendre ces changements et de rechercher dans quelles perspectives ils s'inscrivaient en se posant une série de questions, comme par exemple :

- la pression de l'opinion publique, l'exigence croissante des clients consommateurs, sont-elles de nature à paralyser leurs actions d'intérêt général ou à les favoriser ?
- aux prises avec une concurrence exacerbée, les entreprises se concentrent-elles sur leurs métiers ou s'engagent-elles plus avant dans la cité ?
- l'entreprise pourra-t-elle à la fois assumer le coût d'une politique respectueuse des normes éthiques et celui d'un engagement en faveur de la communauté ?
- le mécénat peut-il participer d'une stratégie de développement durable ?
- l'intensification des fusions-acquisitions met-elle en péril un engagement en faveur du bien commun lié à des cultures et à des métiers plus stables ?

Il est nécessaire de se détacher de la question « mécénat, actions de bien commun ou sponsoring », qui sont des modalités d'intervention, pour rechercher s'il existe une volonté d'implication des entreprises dans leur environnement, comment elle s'exerce et comment elle est assumée. La notion de philanthropie n'est peut être pas la mieux adaptée pour les entreprises : aujourd'hui apparaît le concept d'engagement social dans lequel chacun serait gagnant. C'est sur cette conception moderne de l'implication que nous souhaitons travailler. ADMICAL et l'Institut du Mécénat de Solidarité se sont joints à nous pour engager cette démarche.

Dans le cadre d'une étude qualitative réalisée par Infoscopie, quarante deux chefs d'entreprises qui conçoivent les stratégies et modèlent l'avenir des groupes nous ont apporté de premiers éléments de réponse.

Nous tenons à chaleureusement les en remercier.

Francis Charhon
Directeur Général

Etude réalisée par
Infoscopie

Marie-Laure Simon-Beaulieu, Directeur général
Stéphane Yrlès, Directeur associé

Préambule	Page 4
Liste des dirigeants interrogés	page 5
Les sept tendances dégagées par l'étude	Page 7
I. Le contexte des actions d'intérêt général en France.	Page 10
1.1. Un contexte flou, particulier et évolutif.	
1.2. La question de la définition et de la terminologie.	
II. Les actions d'intérêt général et l'exception française.	Page 13
2.1. Le rôle de l'Etat et des pouvoirs publics dans la question de la légitimité des actions d'intérêt général.	
2.2. Légitimité des actions d'intérêt général et rôle social de l'entreprise.	
III. Vers un engagement des entreprises assumé.	Page 18
3.1. Engagement et métier de l'entreprise.	
3.2. Engagement et communication.	
3.3. Engagement et mobilisation interne.	
IV. Vers un engagement renouvelé.	Page 25
4. 1. Les causes d'hier, d'aujourd'hui et de demain : continuité et rupture.	
4.2. Une nouvelle dimension des actions : le triomphe de la proximité.	
4.3. La nécessité de la « durabilité ».	
4.4. Une volonté de répondre à une demande sociale plutôt que d'imposer un discours ou une vision.	
4.5. L'entreprise partenaire.	
V. Engagement des entreprises et nouvelle économie.	Page 34
5.1. Le poids de la mondialisation et des nouvelles technologies.	
5.2. Fusions : risques et opportunités.	

Préambule

Cette étude repose sur une quarantaine d'entretiens semi-directifs avec des dirigeants de grandes entreprises.

Si elle porte essentiellement sur leur perception de l'évolution des actions de bien commun réalisées par les entreprises en France, le champ de l'étude a également inclus le domaine anglo-saxon : des entretiens ont été menés avec une dizaine de dirigeants de grandes entreprises d'origine américaine ou britannique, belge, italienne et japonaise. Ce complément d'enquête permet de mettre en perspective les éléments recueillis en France et ainsi de mieux en percevoir les particularités et les évolutions.

D'une manière générale, les écueils inhérents à ce type d'entretiens qualitatifs ont pu être surmontés, en particulier :

- le manque de mise en perspective,
- le discours « pro » du dirigeant pratiquant de longue date les actions de bien commun.

Par ailleurs, les entretiens ont pu se dérouler dans une atmosphère de liberté de ton, elle-même garantie par la confidentialité assurée aux auteurs des « verbatim » retranscrits dans le rapport. Nous remercions ici tous les dirigeants qui ont bien voulu nous accorder un peu de leur précieux temps.

Liste des dirigeants interrogés.

France :

ABN AMRO France	Henri Moulard, Président du Directoire
Accor	Paul Dubrulle, Président du Conseil de Surveillance
Adecco	Philippe Marcel, Président
Air France	Jean-Cyril Spinetta, Président
Altran Technologies	Hubert Martigny, Vice Président Directeur général
Arèse	Geneviève Féron, Directeur général
Arthur Andersen	Aldo Cardoso, Président
AXA	Claude Bébéar, Président du Directoire
Bayer	Miguel Sieler, Président du Directoire
Bolloré	Vincent Bolloré, Président Directeur général
Bristol Myers Squibb	Pierre Le Sourd, Président du Directoire
Canal +	Marc-André Feffer, Vice-président
Caisse des dépôts et consignations	Daniel Lebègue, Directeur général
Groupe Danone	Franck Riboud, Président Directeur général
DHL France	Gilles Garin, Président Directeur général
Ecureuil Gestion	Erik Pointillart, Président du Directoire
Electricité de France	Marcel Boiteux, Président de la Fondation Électricité de France
Eurodisney	Gilles Pelisson, Président
Groupement d'achat Leclerc	Michel-Edouard Leclerc, Co-Président
Kingfisher International	Philippe Francès, Président
La Voix du Nord	Jean-Louis Prévost, Président Directeur général
LVMH	Pierre-Mathieu Duhamel, Secrétaire général
MAIF	Roger Belot, Président
Mondiale Assurance Vie	Patrick Peugeot, Président
Nature et Découvertes	François Lemarchand, Président Directeur général
Norauto	Eric Derville, Président Directeur général
Pernod-Ricard	Patrick Ricard, Président Directeur général
Sanofi-Synthélabo	Jean-François Dehecq, Président Directeur général

Schneider Electric	Didier Pineau-Valencienne, Président d'Honneur Président de la Fondation
Siemens France	Michel Robin, Président Directeur général
Synergence	Didier Livio, Président Directeur général
Vivendi	Jean-François Dubos, Secrétaire général
3 Suisses International	Emmanuel d'André, Président

Grande-Bretagne :

Entretiens réalisés par Claude Bunodière, consultante.

British Petroleum Company	Peter Sutherland, Chairman
Lloyds TSP Group	Sir Brian Pitman, Chairman
Marks & Spencer	Brian Baldock, Chairman
The Corporate Citizenship Company	Michael Tuffrey, Director
The Royal Bank of Scotland	Viscount George Younger, Chairman

Belgique :

Fortis B	Maurice Lippens, Président
Johnson & Johnson	Dirk Collier, Secrétaire général de Janssen Pharmaceutica
Levi's Europe	Alan Christie, Vice President, Public Affairs

Éclairages supplémentaires :

Italie :

Entretien réalisé par Claude Bunodière, consultante.

Fiat	Cesare Annibaldi, Directeur central, Politique sociale et culturelle
------	---

Japon :

Shiseido	Yoshiharu Fukuhara, Président
----------	-------------------------------

Les sept tendances dégagées par l'étude

Si l'on s'essaie à un exercice prospectif d'analyse des entretiens réalisés, on peut estimer que l'engagement des entreprises en France devrait prendre un nouveau visage dans les années à venir, notamment en raison des éléments suivants :

1. Une conscience forte de la pression de l'opinion publique en faveur d'une implication croissante des entreprises dans les causes d'intérêt général.

Implicitement, l'opinion semble prendre acte, aux yeux de certains dirigeants, de la fin de l'Etat-providence en France. De façon simultanée les salariés et les consommateurs manifestent une exigence plus forte quant au champ d'intervention « social » des entreprises. Cette prise de conscience participe, aux yeux d'une minorité de dirigeants, de l'appétence des « consommateurs » pour une « pratique responsable » des entreprises vis-à-vis de leurs clients comme de leurs salariés. Lors des entretiens, les termes de « produits éthiques » et « produits partage » sont évoqués comme étant l'illustration de cette demande face à laquelle certains dirigeants s'avouent démunis.

2. Un décalage croissant entre « deux écoles ».

Tout au long des entretiens, une dialectique en demi-teinte n'a cessé d'affleurer : le mécénat « de générosité » doit-il être opposé aux actions de bien commun, comprises dans une logique économique « gagnant-gagnant » ? Ce décalage croissant souligné par certains, dépend plus du secteur d'activité même des entreprises (services, agroalimentaire, loisirs.... versus industries,...), voire de la formation initiale du dirigeant et de la tradition sociale de sa région d'origine, que d'un véritable fossé de conception des actions d'intérêt général. Certains dirigeants français, au regard de la conception « anglo-saxonne » des actions de bien commun qu'ils évoquent spontanément, déplorent l'« exception française » et la difficulté à légitimer leurs actions de bien commun face aux institutions et à la presse en France.

3. La naissance d'un mécénat de formation aux nouvelles technologies.

Si le thème de la formation initiale a été unanimement exclu du champ d'intervention des entreprises, à l'inverse, certains dirigeants sont convaincus que l'entreprise aura dans les années à venir, et dans la logique « gagnant-gagnant », à s'investir massivement dans l'insertion. Ils ont souligné la carence des services publics en matière de formation aux nouvelles technologies, l'un d'entre eux évoquant même la naissance d'une nouvelle forme d'engagement qu'il nomme « mécénat technologique » destiné à anticiper la fracture naissante dans ce domaine.

4. Une orientation vers les thématiques liées au social et à l'environnement.

Depuis plus de dix ans, les thématiques liées au social et à l'environnement prennent de l'importance, en grande partie du fait de la volonté des entreprises de répondre à la « demande sociale » de l'opinion. Ces deux thématiques recouvrent une multitude d'actions : aide à la formation, lutte contre l'exclusion, aide à la création d'emploi, défense de l'environnement, produits et investissements éthiques ou écologiques,... Les dirigeants ne semblent pas vouloir se focaliser sur un domaine particulier, mais préfèrent manifestement tenter de répondre aux besoins ponctuels et locaux. On ne relève donc pas de tendance marquante au sein du mécénat social et environnemental. Un dirigeant regroupe toutes les actions de ce type sous une seule appellation en estimant que le domaine d'action par excellence du mécénat, aujourd'hui et dans l'avenir, doit être le « vivre-ensemble ».

5. Une concentration des actions sur la proximité, l'environnement local de l'entreprise.

Une des principales tendances semble être la nette concentration des actions de bien commun sur la dimension locale, sur l'environnement direct de l'entreprise (région, ville, quartier,...), sachant que cette dimension locale peut se jouer à l'échelle internationale, c'est-à-dire là où l'entreprise est implantée.

A l'exemple des discours et pratiques britanniques sur le « community involvement », les entreprises françaises s'affirment de plus en plus comme des acteurs s'insérant dans la vie locale.

Cette insertion locale n'a pas seulement pour but de parer l'entreprise de vertus citoyennes et de lui donner une bonne image localement, elle peut aussi avoir des justifications plus pratiques. Le mécénat de proximité peut ainsi être considéré comme un outil économique. Dans une logique « gagnant-gagnant », l'entreprise contribue à l'amélioration de son environnement (aide à la formation, aux associations locales, ...) et en attend quelque chose en retour (main d'œuvre locale de qualité, environnement attirant les cadres, tissu vivant de sous-traitants...).

6. Une rationalisation et une professionnalisation des acteurs et des actions.

Cette attention accrue à la réalité du terrain semble aller de pair avec une volonté croissante de rigueur et d'efficacité.

Les entreprises prennent ainsi conscience du fait que les actions de bien commun constituent des éléments non financiers qu'il convient d'intégrer dans une vision plus globale de la performance de l'entreprise. Ces actions sont par exemple de plus en plus considérées comme des outils de communication interne et de mobilisation du personnel.

Dans cette logique pragmatique et utilitariste, les dirigeants sont donc désireux de rationaliser l'engagement de leur entreprise et, de plus en plus, d'en mesurer

quantitativement les retombées. Les entreprises semblent donc à la recherche d'instruments d'évaluation. En outre, elles semblent aspirer à une

professionnalisation croissante, ce qui explique le développement des fondations d'entreprise. Ce développement s'explique aussi par la volonté souvent affirmée d'inscrire les actions de bien commun dans la durée, et non d'en faire des « coups de communications » ponctuels.

7. L'émergence d'une « voie française » : vers de nouveaux liens entre entreprises, pouvoirs publics et tissu associatif.

Une dernière tendance semble être la diversification des types d'actions des entreprises en matière de mécénat : parrainage, partage de compétence, soutien à des associations existantes, contribution à des fondations,...

Cette tendance est telle que les entreprises semblent vouloir être autant partenaires qu'acteurs du mécénat. Elles participent de plus en plus à des actions locales en étroite collaboration avec d'autres acteurs : associations, ONGs, collectivités locales, ... Elles soutiennent des actions sans en avoir forcément l'initiative.

Globalement, nous irions vers une sorte de « ménage à trois » entre entreprises, pouvoirs publics et environnement social (communauté, tissu associatif), avec des échanges de plus en plus multiples et transversaux, initiés par un des acteurs et soutenus par les autres.

I. Le contexte des actions d'intérêt général en France.

1.1. Un contexte flou, particulier et évolutif.

Dès les premiers recueils d'informations, il a semblé que cette étude sur les actions de bien commun en France se déroulait dans un contexte particulièrement mouvant et mal défini.

Plusieurs facteurs expliquent cet état de fait :

- la particularité de la situation française, marquée par le rôle de l'Etat dans la redistribution des richesses,
- un questionnement sur le rôle de l'entreprise dans le champ social,
- une mutation de la nature des actions d'intérêt général comme de leurs objectifs,
- enfin, et avant tout, un problème de terminologie.

1.2. La question de la définition et de la terminologie.

Une des questions les plus spontanément et abondamment abordées par la quasi-totalité des dirigeants français interrogés est en effet celle du flou de la notion d'actions d'intérêt général appréciée sous l'angle de l'entreprise.

Une multiplicité de termes.

Au fil des entretiens, une multitude de termes ont été utilisés pour des actions identiques. On peut citer notamment :

- Mécénat,
- Mécénat de bien commun, mécénat de solidarité,
- Sponsoring, sponsorat,
- Parrainage,
- Partenariat,
- Actions de bien commun,
- Actions d'intérêt général,
- Actions généreuses,
- Bonnes actions,
- Générosité,
- Charité,
- Bienfaisance,
- Partage,
- Citoyenneté d'entreprise,
- Ethique.

Les termes anglais semblent moins nombreux. S'il n'existe pas d'équivalent au terme de mécénat et si le terme sponsoring semble peu utilisé ou réservé au domaine sportif, on trouve communément les termes « community involvement », « corporate responsibility » et « social responsibility ».

Des domaines aux limites floues.

Cette profusion de termes se double d'un débat sur les distinctions à faire entre eux.

La plupart des dirigeants distinguent mécénat et sponsoring, le premier étant censé être plus désintéressé que le second. Mais, pour l'un des dirigeants interrogés, « le mécénat culturel s'apparente au sponsoring sportif et non au véritable mécénat qui doit être à vocation sociale ». Cette opinion semble confirmée par d'autres dirigeants qui estiment que « le mécénat doit forcément rimer avec charité et générosité, le mécénat culturel n'est donc pas du mécénat à proprement parler » ou que « le mécénat doit être caritatif ».

L'accent est également mis par un autre dirigeant sur la nécessité de distinguer sponsorat et mécénat, le soutien allant à des opérations liées à l'intérêt général étant le seul devant être considéré comme du mécénat.

Un autre interlocuteur souligne le fait que les frontières entre mécénat, partenariat et sponsoring sont floues et variables et préfère utiliser le terme « partenariat » (que ce soit avec des organismes publics ou des associations).

Des termes ambigus et connotés.

L'ensemble des entretiens révèle un malaise vis-à-vis du terme de mécénat. En attestent les réflexions suivantes :

Si pour l'un des dirigeants, « les mélanges marketing - actions généreuses » sont à craindre, un autre souhaiterait « que l'on arrête d'opposer la « vertu » du mécénat au « mercantilisme » du sponsoring ».

« La générosité du départ des actions de mécénat peut devenir de l'égoïsme lié à la nécessité de s'occuper de son environnement ».

Il semble en tout cas acquis que le mécénat n'est pas systématiquement désintéressé ; un dirigeant conclut en ces termes : « il y a du mécénat marketing et du mécénat tout court, la distinction n'est pas très importante. L'important c'est qu'il y ait des organismes pour rendre le don plus important ».

Le terme de mécénat renvoie donc à deux définitions :

- une générosité discrète et désintéressée,
- une action gagnant-gagnant dont l'entreprise doit tirer bénéfice.

Le terme mécénat peut être utilisé avec réticence pour une autre raison : « le mécénat a gardé une connotation négative. Cela renvoie à une idée d'hommes ou

d'entreprises riches qui redistribuent une partie de leurs biens pour le peuple. Il y a une connotation paternaliste, élitiste. Au contraire, le sponsoring permet d'éviter l'écueil élitiste, il permet de soutenir une activité dans un cadre légal et avantageux et avec l'aide de codes sociaux qui ne posent pas de problème : les gens comprennent qu'il s'agit d'une politique de défense de la marque».

Les deux termes mécénat et sponsoring sont parfois renvoyés dos-à-dos au profit de la notion de parrainage: « la notion de parrainage facilite les choses : on a enlevé à la notion de sponsoring l'acte marchand, on a enlevé à la notion de mécénat le paternalisme ».

Ce questionnement et ces ambiguïtés sémantiques semblent symptomatiques de la mutation du mécénat en France.

Comparativement, les Britanniques font moins de distinction entre ce qui serait du mécénat « noble » ou de « vulgaires » relations publiques. De même, il ne semble pas exister de hiérarchie entre les domaines d'activités (culture, environnement, social,...). Ce qui compte, c'est qu'il y ait une implication de l'entreprise dans sa communauté (« involvement in community affairs »).

II- Les actions d'intérêt général et l'exception française.

Cette difficulté à définir le rôle comme les limites des actions peut s'expliquer en partie par la spécificité de la situation française, marquée par le poids de l'Etat comme des collectivités locales.

2.1. Le rôle de l'Etat et des pouvoirs publics pose la question de la légitimité de l'intervention des entreprises dans la sphère de l'intérêt général.

Le poids de l'Etat en France et la différence de contexte avec les pays où le mécénat est le plus développé (USA et Grande-Bretagne en particulier) sont souvent évoqués par les dirigeants.

De nombreux interlocuteurs soulignent ainsi qu'en France, où l'essentiel de la redistribution des richesses dépend de l'Etat et des collectivités territoriales, le mécénat est parfois suspect et n'apparaît pas comme une nécessité. Selon eux, aux yeux de l'opinion, si les entreprises agissent dans des domaines qui sont en principe l'apanage des pouvoirs publics et sans en attendre de retombées économiques, c'est qu' « elles ont sans doute quelque chose à se reprocher ».

Les bonnes actions peuvent donc être « risquées », au moins en termes d'image.

Certains dirigeants mettent cette suspicion à l'égard du mécénat sur le compte de la « mentalité française » qui favorise « la culpabilisation ».

Implicitement, ils semblent également méfiants, voire inquiets, à propos de la façon dont la presse perçoit et rend compte de leurs actions d'intérêt général.

Au-delà de ces questions d'image et de légitimité, les dirigeants d'entreprise rappellent que le contexte français ne favorise pas le mécénat et sa légitimation, notamment à cause du « carcan juridique et fiscal ».

Une évolution en cours.

La situation semble cependant en train d'évoluer :

Certains dirigeants estiment ainsi qu'il faut cesser de se focaliser sur le poids de l'Etat (« nous ne tenons pas compte de ce que fait l'Etat») et encore plus de l'utiliser comme un argument pour ne rien faire .

« Le rêve du mécénat caritatif, c'est de scier la branche sur laquelle il est assis. C'est un dysfonctionnement. On ne peut pas dire : « c'est l'affaire du gouvernement », c'est l'angle de Ponce-Pilate. L'approche anglo-saxonne est différente. On peut être dans un pays avec un Etat fort, mais rien ne remplace la générosité de proximité et le fait que les gens ont leur propre sensibilité ».

La tendance qui se dessine semble être celle d'une prise de conscience des limites de l'action de l'Etat : « l'Etat s'est désinvesti peu à peu d'un certain nombre de champs d'intervention ».

Cette évolution redonne une place légitime aux entreprises mécènes : « l'Etat et les collectivités locales ont besoin de partenaires... ».

Un nouveau paysage serait donc en train de naître où secteur public et monde de l'entreprise ne seraient plus opposés l'un à l'autre, mais deviendraient complémentaires.

En définitive « l'exception française », à priori négative aux yeux de nombreux dirigeants, « peut devenir une réelle chance dans le développement du partenariat « public-privé » en matière d'action de bien commun ».

2.2. Légitimité des actions d'intérêt général et rôle social de l'entreprise.

Au-delà de considérations terminologiques et du débat public-privé, la question de la légitimité semble également liée à un questionnement sur le rôle de l'entreprise. Est-elle seulement destinée à faire du profit ou doit-elle jouer un rôle social ?

On retrouve ici le débat sur l'**entreprise citoyenne** au sujet de laquelle les avis sont assez divergents.

Pour un dirigeant, « le terme « entreprise citoyenne » est « bidon ». Une entreprise est là pour faire des bénéfices ».

Pour un autre, au contraire, « le concept d'entreprise citoyenne est naturel : il inspire toutes les activités, y compris de nature commerciale ».

L'ensemble des dirigeants est généralement plus circonspect et se pose la question de la légitimité de l'entreprise dans des actions civiques ou sociales sans avoir de réponse évidente.

Ces incertitudes se retrouvent lorsque l'on évoque l'idée d'**entreprise éthique**.

La plupart des dirigeants ne font pas encore le lien entre « mécénat » et « éthique », insistant là encore sur le flou sémantique de ces appellations.

Si certains estiment que « sans les entreprises, les notions d'éthique et de produits éthiques ne peuvent durablement exister », d'autres jugent plus abruptement que « les entreprises ne sont là que pour faire du pognon », même si « en même temps, il faut des règles éthiques ».

Globalement, le terme éthique, trop flou, semble rester du domaine du discours général et abstrait, un dirigeant reconnaissant par ailleurs que « l'éthique peut s'assimiler à la responsabilité sociétale des entreprises ».

La même confusion se retrouve autour de l'idée de **valeurs** : « le mécénat doit faire partie des valeurs de l'entreprise ».

En définitive et quels que soient les termes employés, ces débats concernent la question du rôle de l'entreprise dans son environnement social ou la question du lien entre activité économique destinée à générer des profits et rôle de l'entreprise comme acteur dans la société, générateur et redistributeur de richesses.

Sur cette question, les positions sont également assez divergentes :

Pour beaucoup, le mécénat dépasse le strict cadre de l'économie au point de devoir en être tenu éloigné : « le mécénat doit être le plus détaché possible de l'économique, il dépasse le cadre de la gestion ».

Il faut notamment « éviter la confusion entre promotion et action à plus long terme ». « Par son implication dans la cité, l'entreprise y apporte autre chose que sa force de production, elle doit réconcilier le citoyen avec l'entreprise », « elle doit créer des liens avec les citoyens plus teintés de compréhension ».

Ce discours qui se veut pédagogique et désintéressé n'est pas partagé par tous, au contraire. En oubliant que son activité est d'abord et avant tout économique, l'entreprise risque « de jouer à contre-emploi ».

De nombreux dirigeants souhaitent donc combiner dimension citoyenne et impératifs économiques :

« Une activité de mécénat est pérenne si elle a une justification économique vis-à-vis de l'activité de l'entreprise, une justification au sens large : retour sur investissement, cohérence, valorisation de la marque, répercussion en interne, participation accrue des salariés ».

« Les actions de bien commun doivent être liées à l'activité de l'entreprise : l'important, c'est d'avoir une influence, du poids. Il ne faut pas saupoudrer ».

On note donc une tendance à l'implication croissante des entreprises dans leur environnement social, sans que la dimension économique et financière de ces acteurs soit négligée.

Un dirigeant estime qu'« il n'y a pas de dichotomie entre l'économique et le social » et qu'« une entreprise doit être profitable et en croissance », mais également « un lieu où les gens soient heureux et solidaires ». L'entreprise a aussi un rôle à jouer pour réduire les inégalités et les distorsions sociales.

Un autre dirigeant estime ainsi que l'entreprise a pour devoir de faire évoluer le tissu social, de faire évoluer la compétence, le bien-être, la qualité de vie.

A contrario des discours séparant totalement activité économique et action généreuse, des dirigeants estiment que le fait qu'une entreprise soit faite pour faire des bénéfices ne l'empêche pas de jouer un rôle dans son environnement : « il y a une manière défendable de dire : je suis là pour faire des bénéfices et mon activité profite aux salariés, aux actionnaires, à l'Etat, etc... ».

Dans cette optique, le mécénat n'a pas de raison d'être « gratuit », mais repose sur une logique « gagnant-gagnant ».

La situation anglo-saxonne : le mécénat comme outil économique.

Les entreprises françaises, consciemment ou non, semblent donc se rapprocher en partie d'une position à l'anglo-saxonne.

Les discours des dirigeants britanniques et sans doute de leurs homologues américains restent toutefois assez éloignés du discours dominant en France.

De façon générale, les dirigeants britanniques semblent se méfier des grands discours (sur les valeurs, l'éthique, ...) et se poser moins de questions que les dirigeants français.

Les dirigeants des entreprises anglo saxonnes ont une conscience aiguë de la montée des valeurs éthiques dans l'opinion publique : « Les ONG seront la religion du XXI^e siècle » dit l'un d'entre eux. « Avoir un comportement responsable » est perçu comme une nécessité si l'entreprise ne veut pas, au premier incident (pollution, etc.) être victime d'une réaction de rejet de la part des consommateurs.

Dans cette logique, l'engagement en faveur de la communauté est une manière de bâtir un capital d'estime et de confiance, au cas où.....

Du comportement éthique aux produits éthiques il reste néanmoins un pas à franchir. Le saut n'est pas fait. A preuve ces commentaires, que l'on jugera à son gré cyniques ou lucides :

Un dirigeant prend ainsi acte de l'exigence de plus en plus élevée du public en matière de règles éthiques, mais ajoute « les gens ont des attentes extrêmement élevées en matière de standards éthiques, jusqu'au moment où cela leur coûte de l'argent ». « Tout le monde trouve que les produits biologiques sont une bonne idée, mais quand il s'agit de les payer beaucoup plus chers que les autres, tout le monde réclame de les avoir au meilleur prix ».

Dans le même ordre d'idée, on pourra rappeler que malgré leur « popularité » dans les sondages et le fait que de plus en plus de banques en proposent, les placements éthiques ne rencontrent encore que fort peu de succès.

Prenant acte de ce contexte, les entreprises britanniques ne cherchent manifestement pas à être citoyennes ou éthiques, elles s'impliquent dans leur environnement parce que c'est économiquement efficace et rentable.

Un dirigeant estime ainsi que « nous ne sommes pas une organisation altruiste, je pense qu'il est dans l'intérêt égoïste, pour employer le mot au sens large, d'une entreprise de consacrer du temps, des efforts et des ressources à tous ces sujets (liés au mécénat). Ceci pour tout un ensemble de raisons qui conduisent au bénéfice de la société, et en définitive au cours de l'action ». « Notre politique de responsabilité sociale fait partie du succès de l'entreprise ».

Il est donc unanimement admis que « le mécénat est une des composantes non-financières d'un management performant ».

Vis-à-vis de leur environnement, la position des entreprises anglo-saxonnes peut être résumée de la façon suivante : « je t'aide pour que tu me le rendes ». L'engagement des entreprises s'inscrit donc dans une logique de « donnant-donnant » dans le long terme dont les considérations extra-économiques sont exclues.

On est donc assez éloigné du contexte français. L'analyse du sens donné au terme « valeur » permet d'en rendre compte. En France, lorsque l'on parle de valeur à propos du mécénat et de l'entreprise, cela recouvre des dimensions morales, éthiques.

En Grande-Bretagne, allant au bout de leur raisonnement, les dirigeants aboutissent à l'idée que le mécénat est, en fin de compte, « créateur de valeur » au même titre que les autres politiques de l'entreprise. L'engagement dans la communauté ne saurait être contesté par leurs actionnaires et en pratique, il ne l'est pas.

III. Vers un engagement des entreprises assumé.

3.1. Engagement et métier de l'entreprise.

Si l'on resserre le domaine d'investigation à l'activité de l'entreprise, et plus particulièrement aux liens entre actions de mécénat et métier de l'entreprise, on constate que les positions sont à la fois multiples et peu tranchées.

On a relevé dans le chapitre précédant la réticence de certains patrons français à mêler générosité et activité économique, bien qu'une nouvelle tendance semble s'affirmer et aller dans le sens d'une cohérence plus étroite entre les actions de mécénat et l'activité purement économique.

Le fait que, comme nous le verrons, la tendance soit au mécénat de solidarité complique encore plus la question de l'attente de retombées économiques. La plupart des personnes interviewées estiment dans ce cas que les retombées positives se font essentiellement en interne (mobilisation, motivation...).

Au total, rares sont encore les dirigeants qui lient directement métier et mécénat : « les actions de mécénat sont moins liées au métier de l'entreprise qu'à sa culture de base ».

On peut cependant supposer que la tendance vers plus de proximité contribuera à un rapprochement du métier de l'entreprise et de ses actions de bien commun.

Il semble en effet que plus le mécénat est de proximité, plus il est lié à l'activité de l'entreprise : « nous pouvons aider là où nous sommes compétents ».

Des entreprises très implantées localement de par leur métier, en contact étroit avec leurs clients, comme des banques de réseaux ou des distributeurs, concentreront tous leurs efforts sur le local avec pour objectif de répondre aux besoins de la vie quotidienne : l'entreprise devient un acteur dans la cité.

On reste cependant encore loin de l'utilisation du mécénat comme pur outil de gestion et de création de valeur tel que le conçoivent les Anglo-saxons.

Au total, la tendance au renforcement de la cohérence entre mécénat et métier de l'entreprise reste diffuse. Elle est cependant considérée par certains dirigeants comme le signe avant-coureur d'un « professionnalisme » des actions d'intérêt général.

3.2. Engagement et communication.

La question de la communication et de la médiatisation des actions se pose de manière récurrente. Deux grands ensembles d'attitudes peuvent être discernés :

- La médiatisation des actions n'est pas un problème, ni un objectif.

Pour les dirigeants, l'essentiel étant que des actions de mécénat soient réalisées :

« on peut faire du mécénat de manière publicitaire ou non publicitaire. La pire des choses est de ne rien faire ».

Certains dirigeants estiment ainsi que la question de la médiatisation des actions d'intérêt général est un problème annexe par rapport à la question de leur inscription dans la durée et leurs effets en interne :

« le développement médiatique n'est pas le plus compliqué. La difficulté est de faire les choses dans la durée et avec des résultats, de motiver les gens, de les renouveler ».

« Le mécénat est un outil de mobilisation interne et non un outil de communication externe ».

Certains dirigeants estiment en outre que l'engagement donne un certain « rayonnement » à l'entreprise, que, sans opération de communication spécifique, « elle en retire cependant quelque chose, de façon diffuse et spontanée ».

Dans cette optique, la discrétion peut même être préférable : « on fait du mécénat pour le partage et le sens des autres, pas pour faire de l'étalage ».

« Le mécénat de bien commun pour nous n'est pas un moyen de communication. Au contraire du mécénat culturel qui lui peut avoir une vocation de communication, au même titre que le sponsoring sportif. Il y a toujours un support : affiche, panneau à l'entrée du musée : c'est une opération à but commercial » .

- Il ne sert à rien de faire des actions de bien commun désintéressées si elles ne font pas l'objet d'une communication.

De nombreux dirigeants pointent cependant, et plus ou moins implicitement, les limites du désintéressement. Ainsi pour l'un d'entre eux, si « le bien ne fait pas de bruit et le bruit ne fait pas de bien », il existe tout de même une « nécessité de communiquer l'image de marque d'une entreprise citoyenne, le mécénat faisant partie d'une politique de communication ».

Communication et relations presse.

Lorsqu'il est question de la communication et de la médiatisation de l'engagement des entreprises, nombre de dirigeants abordent spontanément la question de leurs relations avec la presse.

Pour certains, ces relations ne posent pas de problème : « les journalistes sont prêts à remplir des papiers ».

La majorité des dirigeants semblent cependant reprocher à la presse son attitude suspicieuse : « pour elle, si l'on fait du mécénat, c'est louche, c'est que l'on a quelque chose à se faire pardonner ».

On retrouve donc ici la question de la légitimité du mécénat, qui semble propre à la France.

En effet, les dirigeants britanniques ne craignent manifestement pas que leurs actions soient critiquées.

Ils investissent au contraire dans le domaine de l'intérêt général pour prévenir les critiques : « le fait que nous ayons mis de l'argent sur des sujets importants comme l'environnement ou les droits de l'homme a eu des effets positifs. Quand des critiques se sont développées, nous avons été capables, avec une certaine autorité, de les contrecarrer ».

Cette attitude à la fois active et préventive se combine à une attitude offensive : les dirigeants considèrent aussi le mécénat comme un élément de communication leur permettant de se distinguer des concurrents et de faciliter leur recrutement.

Une entreprise a par ailleurs ventilé ses actions de mécénat de la façon suivante : « un quart d'opérations charitables pour répondre aux besoins de la communauté, une moitié d'actions d'intérêt mutuel pour l'entreprise et la communauté, un quart d'initiative à caractère commercial et relationnel ».

En Grande-Bretagne, il semble donc que ce soit l'inaction de l'entreprise en matière de mécénat qui la mettrait en position de faiblesse et non l'inverse. L'opinion publique et la presse seraient moins méfiantes qu'en position d'attente.

En résumé, en France, « il est risqué de faire quelque chose », alors qu'ailleurs « il est risqué de ne rien faire ».

3.3. Engagement et mobilisation interne.

Une autre évolution marquante semble concerner non plus seulement l'environnement de l'entreprise, mais celle-ci, en tant que telle.

De l'avis général, le mécénat constitue de plus en plus un outil de **communication interne** et de management. Mais cette unanimité se double d'un paradoxe quand on aborde la question de **l'implication du personnel**.

3.3.1. L'implication du personnel.

Nombreux sont les dirigeants qui estiment que le mécénat passe par l'implication des salariés : « un bon mécénat marche si les gens sont concernés, solidaires, partagent des choses. Le fondement du mécénat, c'est le personnel » ; « si le mécénat est décalé par rapport aux attentes du personnel, ça ne sert à rien » ; « le personnel ne peut accepter le mécénat que si la démarche est participative »

Il est de plus en plus fait appel aux salariés, à leur temps, voire à leur esprit d'initiative. Cette implication du personnel semble cependant assez variable. Il peut aussi arriver que l'implication des salariés ne soit pas à la hauteur des espérances, par manque de temps, de volonté ou d'implication individuelle hors de l'entreprise. Une entreprise a ainsi préféré ne pas tenter d'impliquer les salariés dans les décisions liées au mécénat, ce processus étant trop complexe et coûteux en temps.

Au-delà de l'implication directe effective, qui semble en définitive assez peu courante il est souvent dit que les actions de mécénat de l'entreprise doivent faire l'objet d'une appropriation par les salariés. Ceux-ci doivent en être les témoins et messagers à l'extérieur de l'entreprise. À défaut d'implication directe, il doit donc y avoir appropriation individuelle d'une action collective : « les actions de bien commun, chaque salarié doit pouvoir se les approprier et en être le témoin, le reflet. Il n'y a pas de communication interne à proprement parler, mais valorisation par appropriation individuelle d'une action collective ».

Cette appropriation paraît primordiale. En effet, « il faut se méfier de l'embrigadement des salariés, ne pas les obliger à faire des bonnes œuvres en plus de leur travail. Les projets doivent venir du bas ». Dans le cas contraire, «le personnel peut avoir l'impression qu'on le manipule, que l'on s'achète une bonne conscience ».

Les exemples de véritable participation de salariés semblent en définitive relativement rares et les dirigeants rencontrés n'ont pas encore vraiment pris en compte l'éventuel impact de la RTT sur cette question.

C'est manifestement moins le cas en Grande-Bretagne, où l'on trouve de nombreux exemples d'implication du personnel dont l'effort est soutenu par des politiques d'incitation :

- l'entreprise peut par exemple doubler l'argent récolté par ses collaborateurs au profit de cause ou d'association (méthode du « Matching Scheme » assez couramment pratiquée).
- une entreprise pratique le « secondment » : un collaborateur peut obtenir du temps libre, voire un congé, pour se consacrer à une cause tout en restant rémunéré par l'entreprise.

La pression sur les cadres dirigeants, responsables d'une filiale ou d'un établissement tend à s'accroître.

Cependant, seule une entreprise anglaise (marginale ou novatrice ?) a explicitement établi l'engagement dans la communauté comme un critère qui peut jouer dans le management des cadres au point d'en influencer la notation et la rémunération.

On notera en outre qu'avec la focalisation des entreprises sur des actions de mécénat de proximité se dessine une tendance à la (très relative) décentralisation : les cadres locaux (d'usine, de magasin, d'agence, ...) sont incités à faire des propositions (la plupart du temps en s'inspirant de Guidelines valables pour l'ensemble de l'entreprise). Cependant, ces cadres ne disposent généralement pas de budget ni de pouvoir de décision.

3.3.2. Le rôle prépondérant, mais remis en question, de la direction.

Malgré cette tendance à l'implication des salariés, les orientations et décisions en matière de mécénat restent donc largement du ressort de la direction de l'entreprise. La plupart des dirigeants interviewés insistent sur le fait qu'en l'absence de contexte favorable et de cadre clair, « le mécénat est largement dépendant de la personnalité des dirigeants ». En outre :

« L'implication personnelle du dirigeant est saine ».

« Il y a une nécessité d'un engagement puissant du chef d'entreprise. Le mécénat ne doit pas passer que par la direction de la communication ».

« Il y a une grande importance du PDG, du DG, du DRH. On ne peut faire passer une idée contre eux ».

L'effet « danseuse du président » ne semble cependant pas redouté et d'autant moins que le mécénat est considéré comme un outil de gestion (même non quantifiable) : « il y a une modernité du mécénat. Ce n'est plus la « danseuse du président », d'autant moins qu'on dit qu'il faut un retour sur investissement ».

Cette évolution explique sans doute que l'accusation d'abus de bien social ne préoccupe pas les dirigeants (à une exception près). Si le mécénat est une activité à risque, il s'agit principalement d'un risque en termes d'image et non d'un risque administratif ou juridique.

Quelques bémols sont cependant exprimés à propos du rôle des dirigeants :

Ainsi, « en France, le mécénat est trop lié aux relations personnelles (des dirigeants). Des millions sont engloutis par les intermédiaires, contrairement aux USA où les choses sont plus claires ».

Par ailleurs, « il faut être attentif à ce qu'il y ait consensus dans l'entreprise. Car on touche à l'intéressement du personnel, à la participation légale. Le temps que le dirigeant passe à ces activités (de mécénat), il ne le passe pas à développer de la valeur ajoutée, c'est-à-dire à créer des richesses. Quelque part, on se détourne de sa vocation principale ». Un autre dirigeant aborde cette question, considérant que « le temps consacré par la direction (au mécénat) est pris sur son activité légitime ».

La situation semble relativement différente en Grande-Bretagne où le rôle des dirigeants semble légèrement moins prééminent.

L'impulsion continue à venir du sommet. Ce qui est nouveau, c'est qu'il en est de plus en plus souvent rendu compte en conseil d'administration, comme de n'importe quel autre aspect de la stratégie.

Certains dirigeants britanniques plaident pour le développement des fondations, celles-ci étant mieux à même de mener les actions de mécénat avec rigueur et indépendance : « pour nous la décision est prise par des Trustees indépendants. C'est une approche beaucoup plus professionnelle que si la décision relève du président. L'appréciation est professionnelle, les objectifs sont professionnels, le contrôle de l'argent est professionnel... ».

3.3.3. Les rapports avec les syndicats, comités d'entreprise et actionnaires.

Les actions d'intérêt général ne semblent généralement pas contestées par les partenaires de la direction (actionnaires, syndicats, salariés, comités d'entreprise...), à condition toutefois que la transparence soit respectée.

Un dirigeant note ainsi qu'étant donné que « l'argent du mécénat est pris sur la participation, il doit y avoir accord de toute l'entreprise ».

Cet accord semble cependant plus hypostasié que réellement recherché et exprimé. Ainsi, « le Comité d'entreprise n'est pas associé, mais il ne s'en est pas plaint. Il n'y a pas de participation formelle des partenaires sociaux » .

Dans le même ordre d'idée, on constate que les **actionnaires** interviennent peu dans le domaine du mécénat, et semblent se contenter d'être tenus informés, ne se manifestant qu'en cas de sanction d'une décision « somptuaire » du président ou de la direction générale.

Les entreprises semblent pourtant soucieuses des réactions des actionnaires :

« On ne peut se permettre vis-à-vis des actionnaires, de dépenser de l'argent sans que ce soit en lien plus ou moins étroit avec l'activité de l'entreprise ».

« Les actions de bien commun doivent s'insérer dans le programme du groupe et être valorisées auprès des actionnaires. La transparence est un élément normal ».

« On peut convaincre les actionnaires que le futur de l'entreprise ne repose pas seulement sur le profit, mais aussi sur la bonne acceptabilité de l'entreprise par la société ».

Les **syndicats** sont peu évoqués par les dirigeants. S'ils ne participent généralement pas à la prise de décision, ils sont cependant eux aussi tenus informés.

En général, l'acceptation du mécénat, et en retour, ses effets bénéfiques en interne, sont donc conditionnés à un travail de concertation et d'explication.

De nombreux dirigeants interviewés insistent donc sur les idées de cohérence (des actions) et de transparence.

On notera que la légitimité à l'interne du mécénat peut être menacée en cas de difficultés économiques de l'entreprise. Certains dirigeants plaident pourtant pour que l'engagement ne soit pas sacrifié, même en cas de difficultés et estime que celui-ci est toujours justifié.

IV. Vers un engagement renouvelé.

4.1. Les causes d'hier, d'aujourd'hui et de demain : continuité et rupture.

Si l'on demande aux dirigeants de jeter un regard rétrospectif sur l'évolution de l'engagement, ceux-ci mettent en avant une rupture dans le choix des domaines d'action au cours des années 1980, période où la dimension sociale, voire humanitaire, des actions s'intensifie fortement.

Les années 1990 ont vu quant à elles l'irruption de la dimension environnementale.

En outre, bien que moins évoquée dans les discours, la culture reste cependant présente, en particulier :

- quand elle est liée à l'image de l'entreprise,
- dans sa dimension locale et patrimoniale (patrimoine régional).

Globalement, il semble que se soit affirmée au cours des années 90, une double fonction du mécénat :

- donner à l'entreprise une bonne image (générosité, ouverture,...).
- améliorer son environnement social (lutte contre l'exclusion et la pollution, actions de formation, de solidarité,...).

Si l'on examine les thèmes d'actions, les domaines les plus communément abordés aujourd'hui sont l'environnement, la recherche et la santé, la formation et l'insertion.

Cette propension actuelle à mener des actions dans des domaines comme le social ou la formation peut s'expliquer :

- par le contexte économique et social,
- par la « soi-disant » facilité à mener des actions de ce type.

La culture est de moins en moins mise en avant. Cette désaffection peut s'expliquer :

- par l'éloignement de ce type d'action par rapport à la réalité de l'entreprise, comme par rapport aux besoins de la communauté qui environne l'entreprise,
- par le risque d'opérations « somptuaires » et du « ressort exclusif du Président »,
- par la conviction que ce domaine concerne d'avantage la puissance publique que le secteur privé.
- par le fait qu'aux yeux de certains, le mécénat culturel s'apparente en réalité à de la communication et aux relations publiques.

Un dirigeant fait en outre remarquer que l'on ne trouve pas de notion de partage évident dans le mécénat culturel. Pour un autre, ce type de mécénat a essentiellement une vocation de communication, au même titre que le sponsoring sportif et contrairement au mécénat social : « le mécénat culturel type mécénat d'exposition s'apparente souvent à de la communication ou des relations publiques haut de gamme ». La culture peut cependant s'inscrire dans une dimension sociale ou éducative selon plusieurs autres dirigeants.

On fait remarquer également que les actions de mécénat culturel concernent de plus en plus souvent plusieurs domaines simultanément. On trouve aussi de nombreux exemples d'actions croisées : opération culturelle dans un cadre médical, action culturelle à objectif social...

S'agissant des pistes d'évolution, la typologie suivante peut être dressée :

- la culture,
- l'environnement,
- le « social » et l'humanitaire.

Il est difficile aujourd'hui d'imaginer la part respective de ces trois domaines dans les années à venir.

Cependant, compte-tenu du fait que les dirigeants nous ont fait part de leurs préoccupations quant à « la demande sociale » de l'opinion, il semble incontestable que les parts respectives des actions liées à l'environnement et « au social » s'accroissent de façon notable.

Un dirigeant estime que le domaine d'action par excellence du mécénat, aujourd'hui et dans l'avenir, doit être le « **vivre-ensemble** ».

Deux limites au « mécénat de solidarité » sont cependant avancées par certains dirigeants :

- la question de savoir jusqu'où peut aller « l'investissement social des entreprises »,
- deux types d'actions qui semblent durablement exclues, à l'inverse du modèle britannique :
 - la sécurité,
 - la formation initiale des enfants.

L'avenir de ce type d'engagement est même jugé incertain par un dirigeant : « La solidarité risque d'aller en diminuant, elle ne marche que sous la pression des médias ».

Un quatrième thème, mais évoqué seulement par deux dirigeants, semble pouvoir trouver sa concrétisation, mais là encore de façon marginale, dans un futur proche : le « mécénat orienté vers les nouvelles technologies » : « il ne faut pas créer une nouvelle catégorie d'exclus : ceux de la nouvelle économie et des nouveaux médias ».

Cependant, les dirigeants ne semblent pas vouloir se focaliser sur un domaine particulier :

« Il faut rester factuel, faire un peu de tout ».

« Il n'y a pas de territoire dans le domaine du mécénat. Le problème n'est pas d'être le meilleur dans le domaine, c'est d'apporter la meilleure pierre à l'édifice » .

« Aucune thématique n'est exclusive des autres. L'environnement est intéressant car concerne l'avenir, mais il y a les problèmes à court terme aussi ».

4.2. Une nouvelle dimension des actions : le triomphe de la proximité.

Plus que l'essor d'un domaine particulier, la principale tendance semble être la nette concentration des actions de bien commun sur la **dimension locale**, sur l'environnement direct de l'entreprise (région, ville, quartier,...).

Ces actions locales semblent motivées par un souci:

- d'efficacité (amélioration de l'environnement immédiat de l'entreprise),
- de transparence (possibilité de constater facilement les effets des actions),
- d'image de l'entreprise au plan local, notamment en tant qu'employeur.

L'entreprise s'affirme donc de plus en plus comme un acteur s'insérant dans la vie locale :

« Il est important de s'impliquer dans l'environnement du siège social ».

« Le mécénat est une expression de cette citoyenneté de l'entreprise et de son insertion dans son environnement ».

« La participation à une manifestation culturelle, sportive, associative... apporte en soi la preuve de l'insertion sociale de l'entreprise ».

« La seule générosité est de proximité ».

Cette insertion locale n'a pas seulement pour but de parer l'entreprise de vertus citoyennes, elle peut aussi avoir des justifications plus pratiques. Un dirigeant souligne ainsi « l'importance des effets déclencheurs des petites choses, et plus c'est local, plus ça déclenche ».

Cette dimension de proximité induit en outre une décentralisation : les actions de mécénat semblent reposer de plus en plus sur des initiatives locales (d'une direction régionale, d'une usine, d'un magasin,...).

La dimension locale est encore plus développée dans les pays anglo-saxons, mais la notion de proximité y est aussi entendue de manière très large : la proximité d'une chaîne de distribution est celle de la zone de chalandise de ses magasins, celle d'une entreprise pétrolière s'étend à tout le pays où elle opère.

La notion de « community » est à la base de l'implication des entreprises. À certains égards, l'implication dans la communauté locale est quasiment synonyme de mécénat.

Les dirigeants reconnaissent que « nous avons besoin d'être engagés dans la communauté locale et de ne pas être perçus comme un exploitateur », mais cet engagement local se justifie également par des raisons économiques : il s'agit d'un investissement destiné à être rentable.

A contrario et puisque le mécénat fait partie de la gestion, l'entreprise en fait là où elle travaille et non ailleurs.

En conséquence, les entreprises mécènes, françaises ou britanniques, ne se sentent pas concernées par ce qui est lointain sauf s'il s'agit de régions ou de pays où elles exercent une activité. « Nous ne sommes pas l'ONU, ailleurs, c'est aux autres de jouer ».

Les problématiques du développement et des rapports nord-sud sont donc assez largement ignorées, sauf par les entreprises dont c'est le terrain d'action.

Les entreprises se contentent plus ou moins explicitement de « respecter les lois de pays dans lesquels nous nous fournissons » et ne se reconnaissent pas le droit de critiquer les gouvernements.

« Nous ne pouvons pas justifier de dépenser l'argent des actionnaires à l'étranger si nous n'y faisons pas de business. C'est le principe de base. C'est aux autres d'intervenir ; nous ne sommes pas l'ONU » affirme ainsi un dirigeant anglais.

Un seul dirigeant, français, se distingue : « le mécénat se fait en fonction des dysfonctionnements de la société, le premier dysfonctionnement, c'est la différence de développement entre le Nord et le Sud. Il faut donc penser le mécénat au niveau global et non au niveau franco-français ». «Le mécénat actuel est trop nombriliste ».

4.3 La nécessité d'inscrire le mécénat dans la durée

Parallèlement à la dimension locale on note une forte volonté des dirigeants d'inscrire leur action de mécénat dans la durée.

« Nous cherchons une pérennité ».

« Nous avons senti que l'ancrage local et la durabilité étaient des éléments primordiaux dans les politiques de mécénat ».

Ce souci de pérennité est en partie lié au choix des thèmes dominants : la lutte contre l'exclusion sous toutes ses formes, la formation, l'amélioration de l'environnement ne se prêtent pas à « faire des coups » ou à mener des actions ponctuelles. Ce sont des politiques qui ne portent leurs fruits que dans la durée, pour leurs bénéficiaires comme pour les entreprises mécènes et les dirigeants en sont conscients.

Ce souci est également lié à la volonté maintes fois affirmée d'impliquer le personnel à des degrés divers. Quelles que soient les formes de cette implication des salariés dans le mécénat de leur entreprise celle-ci n'est concevable qu'à moyen et long terme, c'est à dire dans le cadre de politiques suivies s'inscrivant dans les valeurs et la culture de l'entreprise.

La durabilité est donc à la fois une condition et une conséquence de cette participation du personnel.

Les dirigeants ont tendance à s'appuyer sur des fondations pour mettre en place leurs politiques de mécénat : ils ont conscience qu'elles constituent, pour ces politiques, un gage de durabilité.

4.4. Une volonté de répondre à une demande sociale plutôt que d'imposer un discours ou une vision.

Délaissant assez largement la notion de prestige parfois associée au mécénat, surtout culturel, les dirigeants semblent se vouloir de plus en plus sensibles à la demande sociale (même si certains soulignent par ailleurs le danger qu'il y a à suivre l'air du temps en négligeant la cohérence du mécénat avec l'activité du groupe).

« Il ne faut pas faire de mécénat en fonction de l'air du temps, mais en fonction de l'activité du groupe. Le premier critère est la cohérence avec les marques ».

« Il ne faut pas raisonner en fonction de modes mais de besoins ».

Les entreprises semblent donc de plus en plus sensibles aux besoins sociaux, souvent concrets et locaux, même si certains dirigeants déplorent le manque de bons projets à soutenir (« manque de professionnalisme »).

On notera donc de façon générale :

- un souci de répondre à des besoins et attentes du terrain et non plus de se doter de grandes orientations stratégiques, même si de nombreuses actions répondent souvent à un « mot d'ordre » (la « deuxième chance » par exemple).
- le fait que les entreprises semblent de moins en moins désirer financer massivement des opérations, mais se posent comme soutien, partenaire ou déclencheur. Les notions d'« impulsion », d'« abondement » ou de « poupées russes » sont évoquées : « nous n'avons pas d'énormes moyens, donc il faut y consacrer du temps. On essaie de voir quel type de projets on peut aider, avec en complément un apport financier ».
- les actions de long terme, réalisées en partenariat avec d'autres acteurs, semblent être préférées aux « coups ponctuels ».

De même en Grande-Bretagne, les dirigeants semblent vouloir agir en fonction de souhaits et de besoins, non en fonction de concepts : « comprendre le contexte social dans lequel vous travaillez est primordial. Mais la plupart des opérations de business n'en prennent pas le temps ».

Cette attention accrue à la réalité du terrain semble aller de pair avec une volonté croissante de rigueur et d'efficacité. Celle-ci s'exprime notamment dans la demande d'**instruments d'évaluation**.

Ceux-ci leur semblent cependant encore rares :

« Il y a un besoin d'établissement de critères pour reconduire les programmes et sélectionner de nouveaux programmes ».

« Il est important d'évaluer les actions, même si la tentation existe de juger que c'est difficile à évaluer ».

« La quantification est délicate dans le domaine du mécénat de solidarité, mais tous les domaines peuvent être évalués ».

« Il faut mettre en place un outil permettant d'évaluer le retour économique au sens large des actions de mécénat, par exemple : est-on en train de construire un univers de marque ? ».

Les Anglo-saxons semblent plus en avance sur cette question de la rationalité et de l'évaluation de l'efficacité des actions de mécénat.

On retrouve ici la tendance à intégrer les éléments non financiers comme le mécénat dans une vision plus globale de la performance de l'entreprise. Cette évolution va vers l'intégration de deux domaines jusqu'alors séparés : l'investissement dans les affaires de la communauté et les critères de performance financière. Elle reste cependant assez lente, même en Grande-Bretagne.

4.5. L'entreprise partenaire.

Une autre tendance semble être la diversification des types d'actions des entreprises en matière de mécénat : partenariat, partage de compétence, soutien à des associations existantes, contribution à des fondations,...

Cette tendance est telle que les entreprises semblent vouloir être autant partenaires qu'acteurs du mécénat.

Elle se retrouve derrière plusieurs phénomènes :

Le don de temps et l'apport de compétence.

Le don de temps constitue une solution pour des entreprises ne souhaitant pas limiter le mécénat à une aide financière (ou souhaitant limiter cette aide financière) :

« L'argent ne suffit pas, il faut autre chose, une formule temps plus argent, d'où la nécessité de la proximité ».

« L'aspect temps donne l'impression de faire plus que de payer une taxe ».

« Le pognon n'est qu'un moyen, le mécénat c'est l'objectif : impliquer les gens, développer la solidarité,... Il n'y a pas forcément besoin de beaucoup d'argent, cela dépend aussi des caractères, de la sincérité de la démarche ».

Avec le don de temps, on retrouve la question de l'implication du personnel.

L'action de l'une des entreprises consiste ainsi essentiellement à impliquer bénévolement ses cadres dans des opérations de conseil et d'aide à l'insertion professionnelle. Se pose ici la question de savoir si ce temps doit être pris sur le temps de travail ou le temps libre. Le principe du don de temps reste donc ambigu. On notera en outre que la question des 35 heures ne semble pas encore avoir d'impact sur les politiques d'actions de bien commun et d'implication du personnel. Sur cette question, les dirigeants restent circonspects.

Le recours à la fondation d'entreprise.

Certains dirigeants insistent sur la complexité de la mise en œuvre des opérations de mécénat (identification de projets à soutenir, temps,...), ce qui limite leur aide et plaide pour un soutien indirect via des fondations spécialisées. On a aussi constaté précédemment que le système de la fondation permettait une gestion et un contrôle plus rigoureux des actions et de leur efficacité. Une fondation peut également être considérée comme un intermédiaire, plus « neutre », entre l'entreprise et son environnement. Elle est également susceptible de bénéficier d'une meilleure intégration locale : « notre fondation pourrait avoir comme objectif de créer des relais locaux. Il faut des relais de relais : des mécanismes de rapprochement de l'offre et de la demande, des bourses de projet, des mécanismes de syndication des aides, d'encadrement, de contrôle... ».

Vers de nouveaux liens entre entreprises, pouvoirs publics et tissu associatif en France : le développement des partenariats.

De nombreux dirigeants mettent en avant la notion de partenariat, entre les entreprises et le tissu associatif par exemple, mais aussi entre les entreprises et les pouvoirs publics.

Les notions de « relais », d'« effets de levier » ou d'« effets multiplicateurs » sont ainsi souvent évoquées.

« Nous voulons créer un système de poupées russes qui fait que l'on peut avoir des effets importants avec peu de moyens ».

« Nous recourons souvent à l'idée d'abondement, par exemple en aidant une association existante présidée par un salarié de l'entreprise ».

Cette notion de relais est assez liée à une évolution vers plus d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics : « les entreprises et les particuliers seraient prêts à passer d'un rôle d'assujetti à un rôle d'acteurs ou de clients, ceci entraîne un paiement, un engagement, une possibilité de regard et de contrôle ».

Un dirigeant fait en outre remarquer que : « l'Etat donne d'autant mieux qu'il y a des relais ».

De façon encore assez implicite, mais néanmoins indubitable, ce développement des partenariats semble être le symptôme d'une mutation en profondeur de l'engagement de l'entreprise.

Un dirigeant français va jusqu'à affirmer qu'« il faut aller vers un système à l'américaine, où tout le monde prend en charge le destin de la communauté ».

Vers un engagement plus global ?

Certains dirigeants intègrent à leurs réflexions la notion de développement durable, entendue comme la volonté de s'impliquer dans l'environnement au sens large, c'est à dire aussi bien l'environnement naturel (recherche de modes de développement économiques préservant l'éco-système...) que l'environnement social (lutte contre l'exclusion, soutien à la formation...):

« Nous essayons d'intégrer la dimension « développement durable » dans toutes les activités d'aménagement du territoire, de la faire résonner dans toutes les dimensions de l'entreprise »

« Dans tous les domaines d'activités, les entreprises seront amenées à intégrer la dimension de développement durable »...

« Dernièrement, nous avons installé un établissement dans un pays du tiers monde ; il n'y avait pas de station d'épuration. Nous avons considéré que nous n'avions pas le droit de ne pas faire de station d'épuration, même si on ne nous obligeait pas à la faire. Notre groupe ne s'installe pas sur un site sans prendre en compte les structures locales. Nous nous devons de préserver l'environnement local. »

Cependant, un correctif peut être apporté à l'utilisation du terme « développement durable » par certains dirigeants. Il semble en effet que certains rapprochent cette notion de celle de « durabilité des actions ».

Par ailleurs, l'apparition des « fonds d'investissement éthique », évoqués par certains dirigeants, constituent à leurs yeux un « indicateur avancé » de l'intérêt des milieux économiques à intégrer les actions de « bien commun » dans les stratégies d'entreprise.

Ces prises de positions restent minoritaires mais sont le signe d'un premier tournant vers une conception plus large du rôle de l'entreprise, intégrée de façon presque consensuelle par les patrons anglo-saxons.

La conception anglo-saxonne : l'entreprise dans la communauté.

Comme nous l'avons déjà souligné, les entreprises anglo-saxonnes se distinguent des entreprises françaises par leur volonté de s'insérer étroitement dans la communauté qui les environne.

À ce titre, elles se considèrent comme un acteur parmi d'autres, avec lesquels elles multiplient d'ailleurs les collaborations :

le système du Matching Scheme, couramment pratiqué en Grande-Bretagne, est une illustration de la façon dont les entreprises s'impliquent dans leur environnement : elles n'ont pas forcément l'initiative des actions, mais elles leur apportent un soutien indispensable. En d'autres termes, les entreprises préfèrent « aider ceux qui s'aident ».

Parmi les partenaires des entreprises, on notera le rôle croissant des ONGs. Pour un dirigeant anglais, « elles vont remplacer la religion pour répondre aux aspirations spirituelles du prochain millénaire ». Les ONGs ont donc de plus en plus d'influence sur l'opinion publique. Il est donc essentiel de « ne pas se les mettre à dos », mais, au contraire, d'en faire des partenaires.

L'entreprise anglo-saxonne conçoit donc le mécénat comme une intégration-interaction avec la communauté, celle-ci comprenant aussi bien les autres entreprises que les particuliers (clients, employés potentiels,...), les associations et ONGs ou les pouvoirs et établissements publics (municipalités, universités,...). L'objectif est de susciter un « cercle vertueux » dans lequel « la prospérité de l'entreprise et celle de la communauté vont de pair ».

On retrouve ici une conception pragmatique et utilitariste du mécénat, conception reposant sur la proximité : « ce n'est pas l'altruisme qui nous mène. C'est la conviction que nous faisons partie d'une communauté et que notre succès dépend de la prospérité de cette communauté locale. C'est ce qui nous conduit à faire des dons aussi considérables ». En faisant du mécénat, l'entreprise rend quelque chose à la communauté et en attend quelque chose en retour.

Cette vision anglo-saxonne du mécénat comme échange (ou cercle vertueux) entre entreprise et communauté dans l'intérêt des deux parties se distingue donc nettement de la conception française où prédomine encore une vision assez verticale selon laquelle l'entreprise, parallèlement aux pouvoirs publics, domine son environnement et consent à lui redistribuer une partie de ses bénéfices.

Avec la montée du raisonnement en termes de partenariats, cette conception à la française semble cependant être remise en question. On irait plutôt vers un « ménage à trois » entre entreprises, pouvoirs publics et environnement social (communauté, tissu associatif), avec des échanges de plus en plus multiples et transversaux, initiés par un des acteurs et soutenus par les autres.

V. Engagement des entreprises et nouvelle économie.

5.1. Le poids de la mondialisation et des nouvelles technologies.

La problématique de la mondialisation apparaît parfois dans le discours des dirigeants. Elle est considérée comme étant plutôt bénéfique : « la mondialisation est une chance pour le mécénat car elle provoque une redistribution des cartes ».

On la retrouve ainsi dans les questions touchant à l'environnement et au développement durable.

Les dimensions sociales de la mondialisation ne sont en revanche abordées qu'à un niveau local (aide à la reconversion, formation ...), la dimension géopolitique, qui pourrait déboucher sur des actions en faveur du tiers-monde, semblant quant à elle largement ignorée.

Par ailleurs, on peut noter que les entreprises semblent de plus en plus sensibles aux inquiétudes engendrées par le développement des nouvelles technologies et les nouvelles inégalités qu'elles génèrent. Elles commencent donc à soutenir des programmes de formation, d'aide à l'accès aux NTIC... Bien qu'encore marginale, cette inquiétude prélude sans doute à un développement d'un nouveau champ d'action, apparenté au « mécénat technologique ».

On peut donc dire que la mondialisation est plutôt perçue positivement par les entreprises dans la mesure où ses conséquences leur donnent l'occasion de jouer un nouveau rôle, ou un rôle plus important.

5.2. Fusions : risques et opportunités.

Les mouvements actuels de fusions et d'acquisitions, bouleversant les cultures d'entreprises, risquent éventuellement de brouiller les opérations de mécénat.

Si certains dirigeants stigmatisent les mouvements de fusion qui créent de « mauvaises conditions pour avoir un projet commun comme le mécénat », pour d'autres, ces fusions peuvent cependant être un moment propice pour reconstituer une nouvelle culture d'entreprise en s'appuyant justement sur des actions de bien commun : « les opérations de fusion sont un atout car le besoin se fait sentir de reconstituer une nouvelle culture. Une action de bien commun est un bon moyen pour se créer une image et développer une nouvelle culture ».

Une nouvelle culture de mécénat n'apparaît cependant pas à chaque fusion d'entreprises.

Un dirigeant britannique fait remarquer qu'en cas de fusion-acquisition, c'est « le plus gros qui fait la loi en matière de mécénat » et impose sa vision à l'ensemble du nouveau groupe.

Mais, il arrive aussi assez souvent que ce soit « les pratiques de celui qui en fait le plus » qui soient généralisées à l'ensemble du groupe.

Quoi qu'il en soit, les dirigeants s'accordent pour reconnaître qu'en cas de restructuration du capital d'une entreprise, les préoccupations liées au mécénat restent assez secondaires.