



L'entreprise dans la cité

Le mécénat d'image ou la philanthropie des industriels du début du capitalisme sont dépassés. Aujourd'hui, l'entreprise ne peut plus se contenter d'un chèque pour les bonnes œuvres ou pour soutenir le prestige culturel de son pays... Sous la pression de la société civile, de ses stakeholders, elle doit s'investir plus dans le soutien à des actions utiles aux communautés dans lesquelles elle exerce ses activités, mais aussi profitables pour son business. Il ne s'agit plus de charité, mais d'intérêt bien compris, d'actions « gagnant gagnant ». Mais l'entreprise doit le faire de façon transparente, en tenant compte de ses partenaires. Transparente, car le risque serait grand désormais de s'afficher « bienfaitrice » dans la cité, alors que les comportements dans la conduite des affaires ne respecteraient pas les règles de responsabilité et d'éthique. Partenariale, car elle doit le faire aux côtés de l'État, des collectivités locales, des ONG, voire des organismes internationaux pour les multinationales. C'est de cette façon qu'elle aura un impact positif sur la résolution des problèmes de société, car l'entreprise socialement responsable ne pourrait pas être un « îlot de réussite » dans un « océan d'échecs ».

L'entreprise peut s'investir dans les communautés dans lesquelles elle opère de multiples façons : du don financier au produit partage (une part du prix de vente est reversée à une association), en passant par l'implication du personnel ou l'apport technologique (informatique, télécoms, parcs de voitures...). Si la Corporate Philanthropy (terme américain) ou le Community Involvement (terme britannique) sont ancrés dans la culture des entreprises anglo-saxonnes et, plus largement, des entreprises des pays à culture protestante, le mécénat d'entreprise des pays latins est plus récent, et toujours un peu suspect. Au nom de la fameuse formule « Le bien ne fait pas de bruit, le bruit ne fait pas de bien », les chefs d'entreprise français ont toujours pratiqué une aide discrète. Il a fallu que, au

début des années 1980, l'évolution du capitalisme français le rapproche des mœurs de ses cousins anglo-saxons, pour que naisse l'Association du mécénat industriel et commercial (ADMICAL) et le mouvement du mécénat d'entreprise. Mais celui-ci s'est développé sur un contresens, car surtout considéré comme un outil de communication de l'entreprise – donc confié aux Dircoms – alors que, dans les entreprises anglo-saxonnes, il est considéré comme un outil stratégique et directement rattaché à la direction générale. La mondialisation, l'évolution de la place de l'entreprise dans la société, font évoluer les chefs d'entreprise qui semblent aller vers un mécénat de proximité et un modèle français de partenariat tripartite, avec les collectivités locales et les associations. Un mécénat plus recentré sur leur métier, plus à l'écoute des besoins de leurs parties prenantes.

L'ATTENTE DES CITOYENS-SALARIÉS-CONSOMMATEURS VIS-À-VIS DES ENTREPRISES

Une première enquête, réalisée par SOFRES¹, sur les attentes des consommateurs français pour l'an 2000, avait donné des résultats édifiants :

- 94 % des personnes interrogées souhaitaient que les marques s'investissent dans des actions en faveur des jeunes et de l'environnement ;
- 90 % souhaitaient qu'elles soutiennent des causes humanitaires.

Ces résultats recoupaient ceux d'une enquête de Business in the Community qui révélait que 80 % des Britanniques accordent de l'importance aux activités citoyennes des entreprises, lorsqu'ils sont en situation d'achat, et que, pour 85 % d'entre eux, ce critère de bonne citoyenneté entre en ligne de compte au moment de choisir un employeur.

À la mi-1999, IPSOS² avait déjà sondé les Européens, sur « *leurs attitudes face à l'engagement citoyen des entreprises* ». Là aussi les résultats, étonnants dans leur intensité, ont surpris les spécialistes d'IPSOS : près de neuf européens sur dix (tous âges, tous sexes, tous CSP confondus) souhaitent que les entreprises s'investissent pour aider à résoudre les problèmes de société. Ils sont également neuf sur dix à déclarer qu'ils seraient plus enclins à acheter des produits d'une société dont ils connaissent l'investissement sociétal, et qu'ils seraient plus attachés à leur entreprise si elle avait un engagement dans le domaine de la solidarité.

Certes, ce ne sont que des sondages, c'est-à-dire du déclaratif, et l'on sait qu'il y a parfois des écarts importants entre ce que les consommateurs déclarent dans les enquêtes et leurs actes. Mais cette unanimité dans les réponses, transcendant les clivages habituels, montre un véritable phénomène de société et une attente très forte vis-à-vis des

1. Début 1999, pour le compte de l'agence Eccla.

2. Pour l'agence de RP Fleishman-Hillard.

entreprises. Une attente qui est, selon l'enquête IPSOS, très ciblée sur la fracture sociale : l'amélioration de l'éducation et de la formation professionnelle ainsi que la réduction de la pauvreté, du problème des sans-abri et de l'exclusion arrivent largement en tête ($\pm 20\%$) des domaines où les européens souhaitent voir les entreprises s'engager. Le domaine classé troisième, la recherche médicale, ne fait que 9 %, alors qu'il y a quelques années elle arrivait en tête, avec la santé, de ce type de sondages.

Être un bon voisin

Toutes les entreprises ont un impact sur les communautés dans lesquelles elles opèrent. Bien géré, cet impact peut être source de bénéfices significatifs, à la fois pour la communauté, mais aussi pour l'entreprise. C'est en tout cas le credo des entreprises anglo-saxonnes et de la culture protestante. Selon cette approche, il n'est pas « mauvais » de faire de l'argent, à condition qu'une partie de cet argent bénéficie à la communauté qui a permis de le générer. Si les entreprises ont un premier impact positif sur la communauté par les emplois qu'elles créent, par les produits et les services qu'elles fournissent, elles doivent également prendre des initiatives généreuses pour aider la société civile. À travers un programme d'investissement dans la communauté, pouvant se traduire par des dons, soit financiers, soit en produits, équipements... mais aussi par la mise à disposition de salariés bénévoles, de compétences professionnelles, l'entreprise peut montrer de façon concrète, son engagement de responsabilité sociale et répondre aux attentes de ses *stakeholders*.

Bien entendu, une entreprise peut également avoir des impacts négatifs sur la communauté dans laquelle elle opère : on citera en premier lieu les nuisances écologiques liées à sa production. Un bon programme « d'investissement communautaire » devra aussi inclure des mesures pour réduire au minimum ou compenser ces impacts négatifs. Il s'agit donc pour l'entreprise de se comporter en bon voisin ou en bon citoyen.

Cette démarche n'est pas uniquement philanthropique ou généreuse, car l'entreprise en attend des retours : amélioration de son image et de sa réputation (en particulier, grâce à des retombées médias) pouvant avoir un impact positif sur ses ventes ; adhésion plus grande des salariés, qui vont également développer de nouvelles compétences, améliorer leur esprit d'équipe, leurs capacités de management, à travers leurs expériences de bénévolat ; mise en place de plates-formes de dialogue avec les décideurs politiques locaux et nationaux ; maintien de la *licence to operate* (notion de « permis » accordé par la société aux entreprises pour développer leurs activités).

Community Investment : outil stratégique de l'entreprise

Cette démarche d'investissement fait partie de la stratégie de l'entreprise. À ce titre, elle doit être abordée avec grand professionnalisme, comme tout autre investissement. Pour être sûr que ces programmes apportent de réels bénéfices, à la fois à la communauté et à l'entreprise, un management et des processus d'application rigoureux, doi-

vent être mis en place. Il faut tout d'abord s'assurer de l'implication totale de la direction générale et du top management, puis, faire une revue de ce que la société réalise déjà comme actions dans ce domaine, recenser les besoins de la communauté et les croiser avec les objectifs de développement de l'entreprise. Il faut ensuite définir les ressources allouées (budget, personnel) et nommer un *community manager*, rendant compte directement à la DG. Celui-ci aura alors à bâtir un plan d'action (objectifs, cibles), prévoir l'allocation des ressources, choisir les partenaires (associations, collectivités...), prévoir les indicateurs pour mesurer l'efficacité de son plan et de ses actions, mettre en place le *reporting* interne et externe, etc. Bref, le *Community Involvement* se gère comme n'importe quel autre secteur de l'entreprise.

Le modèle américain : fondations et philanthropie

Les premiers grands capitalistes américains ont créé des fondations philanthropiques, une fois fortune faite : Rockefeller, Carnegie, Ford... Il s'agissait pour eux, d'une espèce de devoir civique, mais aussi peut-être de « sauver leur âme » ! Cette tradition a perduré, et leurs successeurs leur emboîtent le pas : Ted Turner (CNN) ou Bill Gates qui, avec sa femme, a créé la plus importante organisation charitable mondiale dans le domaine de la santé, la Gates' Foundation dotée de 21,8 milliards de \$.

D'une façon générale, les Américains se montrent généreux. Le rapport annuel *Giving USA* fait état d'un total de 203,45 Mds de \$ de dons en 2000 (particuliers, entreprises, fondations), soit 2 % du PNB des États-Unis ! Une générosité qui correspond, à l'organisation de la société où l'État est peu présent dans les affaires sociales, l'enseignement... à la fiscalité favorable à cette générosité et à la morale religieuse, encore très prégnante. Il faut d'ailleurs relever que les églises reçoivent plus d'un tiers de ces dons.

Une grande générosité des entreprises...

Dans ce contexte, l'entreprise américaine est donc conduite à se comporter comme un « bon citoyen » : *Giving USA* les crédite de 10,86 Mds de \$ de dons (± 5 % du total), soit l'équivalent de 1,2 % de leurs bénéfices avant impôt !

Toutes les grandes sociétés américaines ont mis en place des stratégies philanthropiques, passant souvent par des fondations. Par exemple, la plus grande banque américaine, Bank of America, a récemment reçu un prix attribué par l'association nationale des *fund-raisers*, pour sa contribution de 91 M de \$ (soit 0,92 % de son bénéfice avant impôt) et de 3 millions d'heures de volontariat en 1998 à 1 400 programmes d'éducation, 3 300 organisations de développement de la communauté, 3 000 associations de services à la personne et 1 100 organisations culturelles. Impressionnant ! Mais la Bank of America n'est pas un cas isolé. Le Council on Economic Priorities (CEP) qui réalise un classement des plus gros donateurs mettait également dans son Top 5, pour la même année : General Motors (75 M \$, soit 1 % de son bénéfice avant impôt), Johnson & Johnson (67 M \$), Philip Morris (60 M \$) et General Electric (59 M de \$).

Enfin, selon une étude réalisée par *The Center for corporate Citizenship at Boston College*, auprès de 157 responsables des relations avec la communauté, ces dons iraient en priorité au système éducatif, puis, par ordre décroissant, au développement économique local, à la formation professionnelle, à l'enseignement supérieur, à la santé, à la lutte contre l'illettrisme, aux soins aux enfants, aux transports, à l'environnement et aux problèmes de logement.

Un modèle qui évolue

Même si la philanthropie des entreprises américaines n'a jamais été désintéressée, elle évolue vers une relation encore plus étroite avec le business de l'entreprise. Ainsi IBM a complètement revu sa stratégie d'investissement dans la communauté, dès 1995, en lançant son programme mondial *Reinventing education* : le mécénat d'IBM est désormais focalisé sur les apports des technologies de l'information à l'enseignement et à l'éducation. Comme l'affirmait Cecilia Moore, *Corporate Community Relations Manager Europe* : « *L'investissement social a remplacé la traditionnelle philanthropie. Cela veut dire qu'IBM travaille désormais avec des partenaires dans des domaines où ils réalisent des changements fondamentaux dans leurs systèmes et où la technologie et l'expertise d'IBM (et pas seulement l'apport de cash) peut contribuer à ces changements stratégiques... IBM se concentre désormais sur des investissements sociaux importants pour son business : améliorer le niveau scolaire des étudiants, créer les compétences nécessaires dans la population pour des jobs liés aux technologies de l'information et démontrer comment la technologie informatique peut permettre l'accès à de nouvelles ressources* ».

Le modèle anglais : *Community Involvement*

Selon Michaël Tuffrey, directeur de l'agence *Corporate Citizenship Company*, les entreprises anglaises seraient déjà plus ou moins dans le modèle IBM : « *Il y a une différence avec les États-Unis où la tradition philanthropique reste plus forte, avec des fondations d'entreprise dont l'activité est limitée par la réglementation fiscale à des opérations strictement charitables. Je généralise un peu, mais mon sentiment est qu'ici, en Grande-Bretagne, le courant dominant est davantage celui du bénéfice mutuel, du "gagnant gagnant".* »

Une tendance qui est parfaitement illustrée par les nouvelles formes de mécénat culturel, « inventées » par l'organisme *Arts & Business* : l'entreprise envoie des managers, mais aussi des comptables, informaticiens... dans les associations culturelles pour les faire bénéficier de leurs compétences. En retour, les artistes viennent dans l'entreprise pour aider les managers à devenir plus créatifs, à améliorer leur expression orale ou à acquérir de nouveaux savoir-faire. Autre exemple de cette approche : alors qu'en Grande-Bretagne une famille sur dix n'a pas accès aux services financiers, les banques co-financent un programme d'éducation financière des jeunes et des adultes qui vise

trois objectifs : développer les compétences et le niveau de connaissances chez les adultes en difficulté sociale pour combattre l'exclusion ; développer un programme d'apprentissage de la gestion des finances individuelles pour adultes ; apprendre aux enfants scolarisés à devenir des consommateurs responsables et à gérer leurs finances.

Globalement, les grandes entreprises anglaises sont très impliquées dans des actions au bénéfice de la communauté : le *PerCent Club*, lancé par le prince de Galles, en 1986, réunit 158 entreprises s'engageant à investir au moins 0,5 % – avec pour objectif d'atteindre 1 % – de leurs bénéfices avant impôts pour ce type d'opérations. En 2000, elles ont ainsi investi 371,6 M de £ (presque 610 M d'euros), dont la majorité en cash (71 %). Les trois plus généreuses étant Lloyds TSB (61 M d'euros), Rio Tinto (42,7 M d'euros), British Telecom (39,6 M d'euros).

L'approche des grands groupes internationaux

Avec la globalisation, les groupes mettent en place des stratégies mondiales d'investissement dans les communautés. L'agence anglaise Probusbnw a mis au point un observatoire de ces politiques globales. Elle a observé ainsi quatre grands types de politiques :

- les filiales nationales définissent leur propre approche et il y a peu d'intégration et de supervision au niveau de la maison mère (AstraZeneca ou Rio Tinto) ;
- la maison mère exporte ses programmes (British Telecom, Whirlpool) ;
- des programmes nouveaux sont mis en place par les filiales, mais en restant dans le cadre stratégique global (BP, Diageo, Johnson & Johnson, Levi's) ;
- une stratégie intégrée est définie, à la fois locale et globale (IBM, SmithKline).

Enfin, chaque groupe peut avoir des objectifs différents dans la mise en place de ces politiques internationales :

- BP et Rio Tinto (mines) qui ont des impacts majeurs sur les communautés où elles s'installent, en termes d'environnement, y voient une condition préalable à leur implantation ;
- British Telecom et Diageo (boissons alcoolisées) abordent le *Community Involvement* à l'international comme un moyen de se positionner favorablement dans les pays où ils souhaitent s'implanter ;
- Johnson & Johnson et Levi's cherchent, par ce biais, à faire collaborer des unités de différents pays et ainsi renforcer l'« esprit de corps », alors que pour AstraZeneca, issu d'une récente fusion, c'est un moyen de donner un objectif commun à l'ensemble du groupe.

Toutefois, l'effort fait pour les communautés « étrangères » reste très variable selon les groupes, même internationaux : lorsque BP investit plus de 80 % des 560 M de francs de son budget de *Community Involvement* dans des opérations hors de Grande-Bretagne, Johnson & Johnson n'investit que 5 % de son budget global de 198 M d'euros, hors des États-Unis !

Le bénévolat des salariés : un élément important du *Community Involvement*

Selon Betty B. Stallings, consultante américaine spécialisée dans le bénévolat : « *Une armée croissante de bénévoles recrutés dans les entreprises est à l'œuvre dans toutes les collectivités des États-Unis. Vêtus de t-shirts ornés de l'emblème de leur société, ils effacent les graffiti, collectent de la nourriture qu'ils distribuent à ceux qui ont faim, construisent des logements pour les pauvres, coordonnent des compétitions sportives pour handicapés ou enseignent la lecture aux enfants qui connaissent des difficultés d'apprentissage* ». En effet, même si les dons en numéraire restent, de loin, le principal apport des entreprises à la communauté, le bénévolat des salariés, longtemps considéré comme secondaire, prend une importance stratégique : 50 % des grandes entreprises américaines, accorderaient du temps libre à leurs employés pour s'investir dans la communauté. Cette implication des salariés n'aurait que des avantages :

- pour la communauté, bien sûr, qui récupère ainsi des compétences, des qualifications nouvelles ;
- pour l'entreprise qui, en externe, fait ainsi passer un message de bonne citoyenneté plus facilement qu'en donnant de l'argent et, en interne, améliore la loyauté de ses salariés, qui trouvent eux-mêmes un supplément d'âme dans ces activités bénévoles.

Ainsi, Lucent Technologies finance, chaque année, une journée mondiale d'entraide à laquelle participent dix mille employés et retraités dans le cadre de projets communautaires dans vingt-cinq villes aux États-Unis et dix-sept autres pays, alors que Hewlett-Packard a mis en place un programme permettant à ses employés d'aider les écoliers de l'enseignement primaire par le biais de courriers électroniques.

En France, c'est Claude Bébéar, alors président d'Axa, qui a lancé le mouvement : il a créé l'Institut du Mécénat de Solidarité (IMS) qui regroupe une centaine d'entreprises engagées dans ce type de mécénat et a créé « Axa Atout Cœur », une association qui regroupe les collaborateurs du groupe Axa qui veulent s'impliquer dans des actions de terrain et de proximité au profit d'associations humanitaires. Ainsi, dans le cadre de l'opération « Axa 2000 », 30 000 collaborateurs se sont portés volontaires pour participer à plus de mille projets de mécénat social dans quarante pays.

Le succès du bénévolat des salariés est tel qu'un réseau européen d'entreprises s'est constitué, Cecile Network (*Coordinating Employer Community Involvement Links*), pour promouvoir cette forme de mécénat et mettre en commun les expériences.

« Cause Related Marketing » : le mariage du marketing et de la bienfaisance

Lorsque American Express lança, à la fin des années 1980, une campagne pour lever des fonds pour la restauration de la Statue de la Liberté, selon un système où l'entreprise versait de l'argent à cette cause, à chaque fois qu'un client utilisait sa carte de cré-

dit, le *Cause Related Marketing* (CRM) moderne était né. Aujourd'hui, ce marketing sociétal est devenu un véritable courant porteur. Deux raisons essentielles à cela :

- du côté des entreprises la compétition est de plus en plus difficile. L'avantage produit n'est plus une protection. À peine une entreprise a-t-elle réalisé une avancée en termes de produit ou de service, qu'un compétiteur lance un produit ou service équivalent...
- du côté des consommateurs, on assiste à un changement de valeurs avec la montée en puissance des préoccupations éthiques, humanistes, ce qui implique de donner du sens à son acte d'achat. On achète de moins en moins un simple produit ou service. On choisit l'entreprise qui est derrière et les valeurs qu'elle défend.

Toutes les études faites dans les différents pays en Europe montrent la montée en puissance du consumérisme social. En Angleterre, 34 % des consommateurs ont acheté un produit lié à une cause ou association de solidarité dans les douze derniers mois³. En Espagne, 63 % des consommateurs ont acheté un produit CRM au moins une fois et 87 % se disent prêts à payer plus cher pour ce genre de produits⁴. En Italie, 75 % des Italiens se déclarent en faveur de ce type de marketing et prêts à payer plus cher pour ces produits liés à des causes⁵.

Selon Philip Kotler⁶, « *le marketing sociétal est un principe de marketing éclairé selon lequel les entreprises devraient prendre leurs décisions en prenant en compte les besoins des consommateurs, les objectifs de l'entreprise, les intérêts à long terme des consommateurs et les intérêts à long terme de la société* ».

De son côté, CSR Europe estime que ce marketing sociétal, ou *Social Responsible Marketing*, engloberait trois approches :

- le CRM correspond au produit partage (pour chaque achat d'un produit, un pourcentage est reversé à une cause, par exemple, la campagne en faveur de la Croix-Rouge sur les bouteilles d'Évian, il y a quelques années) ;
- le marketing social tend à promouvoir des idées, un changement social. Il ne s'agit plus de faire choisir un dentifrice, mais de mettre en avant les bénéfices de se brosser les dents régulièrement. Par exemple, Unilever s'est associée à une ONG indienne pour promouvoir les bienfaits de se laver les mains souvent pour lutter contre les problèmes de diarrhée et de dysenterie, tout en encourageant l'usage de son savon !
- le parrainage (sponsoring) d'événements ou d'associations qui serait toujours, selon CSR Europe, plus opportuniste, moins lié à une recherche de bénéfice réciproque, ainsi qu'à la stratégie à long terme, à la mission et aux valeurs de l'entreprise...

Toujours est-il que ce marketing sociétal protéiforme intéresse de plus en plus les entreprises. Il est souvent créatif, à l'exemple de sociétés « engagées » comme Ben & Jerry's (crèmes glacées) qui a ouvert des boutiques partenaires, des franchises en apparence identiques aux autres. Mais, en fait, elles sont complètement gérées par

3. Enquête MORI / CSR Europe.

4. Enquête réalisée en juillet 2000 pour la Fundacion Empresa y Sociedad.

5. Enquête réalisée pour Sodalitas, fin 1998.

6. *Principles of Marketing business and society*.

des organisations à but non lucratif, s'occupant de sans-abri, d'handicapés ou de jeunes en difficulté : cela permet aux associations de leur donner du travail tout en récupérant les profits générés par ces boutiques partenaires. Ce type de marketing permet également à des entreprises « plus classiques » de faire preuve de générosité de façon créative. Telecom Italia Mobile a ainsi lancé l'opération *Pony della Solidarietà* visant à apporter de l'aide aux personnes âgées, isolées dans des villes désertées, pendant les mois d'été. À côté d'une classique levée de fonds (0,5 euro par appel), l'entreprise a fourni des mobiles à des volontaires qui font les courses des personnes âgées, leur rendent des services administratifs ou vont simplement leur tenir compagnie.

Il semble qu'il n'y ait qu'en France que le CRM fonctionne assez mal : seulement envisagé comme un outil promotionnel et accaparé par les agences spécialisées dans ce domaine, il n'est utilisé qu'en dernier recours, le plus souvent, quand les astuces promotionnelles classiques ont été épuisées. La plupart du temps, ce sont des actions *one shot*, déconnectées de la politique de mécénat de l'entreprise et donc artificielles...

Les entreprises françaises encore loin des anglo-saxonnes...

Selon l'enquête réalisée par ADMICAL, en 2000, les entreprises françaises auraient investi 341 M d'euros, dans le mécénat : 198 M d'euros pour la culture (avec 1 200 entreprises actives et 2 800 actions recensées), 130 M d'euros, pour le social (550 entreprises actives et 2 100 actions recensées) et 13 M d'euros (90 entreprises actives et 270 actions recensées) pour l'environnement.

À titre de comparaison, on citera les chiffres estimés par le CEREC, en 1998 : les entreprises allemandes avaient alors investi 255 M d'euros dans l'année pour la culture, les italiennes, 205,7 M d'euros, les britanniques, 226,08 M d'euros. *A priori*, pas de quoi pavoiser, mais pas non plus de quoi avoir honte...

En revanche, les comparaisons globales semblent plus défavorables aux entreprises françaises : à la même époque, *The Guide to UK Company Giving*, se basant essentiellement sur les *charitable donations* (dons défiscalisés) de 500 entreprises britanniques – et pour certaines aussi sur les montants investis en *Community Involvement* (mécénat culturel, donations en produits et services et heures de bénévolat des salariés) – arrivait à la somme de 530 M d'euros... À rapprocher des 340 M d'euros estimés par ADMICAL. Et encore, cet écart est sous-évalué, car le chiffre britannique est assis sur une base moins large que le chiffre français.

Comment expliquer cet écart en défaveur des entreprises françaises ?

Un premier indice nous est fourni par une étude⁷ réalisée par la Fondation de France sur les dons effectués par les entreprises. À partir d'éléments fournis par la direction générale des impôts, son auteur concluait : « *Seules quatre entreprises sur dix utilisent*

7. Jacques Malet, *Le mécénat des entreprises en France 1987-1996*.

la possibilité de déduire de leur imposition, les dons qu'elles accordent aux associations et fondations dans une limite globale de 3,25 pour mille de leur CA. » Il estimait que, en moyenne, une société française effectuait un don d'environ 122 000 / 137 000 euros, soit moins de 0,3 ‰ de son CA, c'est-à-dire le dixième du plafond autorisé et un peu moins de 0,3 ‰ de son bénéfice fiscal. Concernant les grandes entreprises (plus de 137 M d'euros de CA) les dons étaient généralement compris entre 91 470 et 152 450 euros, ce qui représente moins d'un vingtième de ce que la loi autorise et de leurs bénéfices fiscaux (0,05 ‰). On rappellera que, en Grande-Bretagne et aux États-Unis, l'objectif des grandes entreprises se situe à 1 ‰ des bénéfices avant impôts !

Voilà qui en dit long sur la prise en compte des impacts sociétaux par les entreprises françaises. Quelques-unes seulement pourraient accéder aux normes anglo-saxonnes. Même en prenant les résultats nets (après impôts) pour l'année 2000, peu arrivent à 1 ‰. Parmi les plus importants mécènes (recensés par la *Lettre du Sponsoring et du Mécénat* en 1998), seuls quelques-uns comme le Crédit Mutuel (12,96 M d'euros en mécénat culturel et de solidarité), Carrefour (15,24 M d'euros de budget solidarité) ou EDF (11,28 M d'euros en culture et solidarité) seraient à ce niveau. D'autres, même identifiés comme importants sont largement en dessous : Vivendi, malgré sa fondation dotée d'un budget de 4,573 M d'euros, n'est qu'à 0,2 ‰, France Telecom avec 4,88 M d'euros est à 0,15 ‰, et le Crédit Agricole qui investit 6,55 M d'euros en mécénat culturel et de solidarité serait à 0,25 ‰... sans parler de très grandes entreprises quasiment absentes, comme Renault ou Peugeot, ou qui consacrent des budgets minimes comme TotalFinaElf (762 000 euros pour la fondation pour l'environnement)... à comparer avec BP qui investit 85,4 M d'euros en *Community Involvement* !

L'exception française

Quels sont les facteurs qui expliquent le sous-investissement des grandes entreprises françaises dans des opérations de soutien à la communauté ?

En premier lieu, le contexte politique et social français : dans la tradition nationale, l'intérêt général est l'affaire de l'État. C'est lui qui, par l'impôt, redistribue une partie de la richesse de la nation. Alors que dans les pays libéraux comme les États-Unis ou la Grande-Bretagne, le prélèvement est moins important, la redistribution passant également par les dons privés (individus et entreprises). D'autre part, l'argent privé soutenant des œuvres d'intérêt général a longtemps été suspect et garde encore une légère odeur de soufre : qu'ont-ils à se faire pardonner ? Autant l'esprit du protestantisme encourage le profit et la philanthropie privée, autant l'esprit du catholicisme est méfiant vis-à-vis de l'argent : pour le gagner ou pour le redistribuer. La charité se doit d'être discrète.

Ajoutons à cela un contexte fiscal qui n'est pas favorable. Comme le rappelait Jacques Rigaud⁸, président d'ADMICAL : « *Le mécénat est généralement considéré par le ministère des Finances comme de la dissimulation fiscale ou de l'entretien d'une danseuse.* »

8. *Le Monde*, 3 avril 2001.

Enfin, le mécénat souffre d'une incompréhension de la part des entreprises françaises où il a surtout été vu et utilisé comme un outil de communication, externe ou interne. Il n'est pas une composante de la stratégie de l'entreprise. D'ailleurs, le responsable du mécénat français reste souvent rattaché à la direction de la communication, alors que le *Community Relations Manager* dépend directement de la direction générale. Du coup, dans la plupart des cas, le mécénat est marginalisé par rapport au cœur du *business* de l'entreprise. Comme le disait un ancien responsable du parrainage dans une banque française : « *Nous faisons du sponsoring sportif pour l'image, du mécénat culturel pour les relations publiques et du mécénat de solidarité pour la communication interne.* » On est loin des conceptions anglo-saxonnes...

La nécessaire évolution du mécénat d'entreprise français

Le 19 avril 2000, la Fondation de France présentait les résultats d'une étude⁹ réalisée dans le cadre de son « Observatoire de la générosité et du mécénat », par Infoscopie.

Dans le contexte nouveau créé par la mondialisation, il a paru nécessaire à la Fondation de France de savoir quelle était la volonté d'implication des entreprises dans leur environnement, comment elle pouvait s'exercer et comment elle était assumée.

Infoscopie, dans un exercice prospectif d'analyse des entretiens réalisés estimait que l'engagement des entreprises en France devrait prendre un nouveau visage dans les années à venir, pour plusieurs raisons :

- une conscience forte de la pression de l'opinion publique, en faveur d'une implication croissante des entreprises dans les causes d'intérêt général. Apparemment les dirigeants d'entreprise interrogés ont pris acte de la nouvelle appétence du citoyen / consommateur / salarié pour une pratique responsable des entreprises vis-à-vis de leur environnement au sens large ;
- un décalage croissant entre deux écoles. Infoscopie a relevé une dialectique opposant le mécénat de générosité aux actions de bien commun, dans une logique économique « gagnant gagnant ». Certains dirigeants interrogés déplorent l'exception française où le rôle de l'État et des pouvoirs publics pose la question de la légitimité de l'intervention des entreprises dans la sphère de l'intérêt général. Selon eux, le mécénat reste suspect aux yeux de l'opinion. Mais la situation leur semble devoir évoluer vers une approche où l'entreprise aura plus naturellement sa place dans la vie de la cité, notamment à travers une générosité de proximité. Une évolution correspondant aussi au constat des limites de l'action de l'État, qui s'est désinvesti peu à peu d'un certain nombre de champs d'intervention ;

9. Une enquête réalisée sur la base d'entretiens semi-directifs avec une quarantaine de dirigeants de grandes entreprises françaises et étrangères et portant sur les perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général.

- la naissance d'un mécénat de formation aux nouvelles technologies. 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 soulignent la carence des services publics en matière de formation aux nouvelles technologies, craignant l'apparition d'une nouvelle fracture sociale dans ce domaine ;
- une orientation vers les thématiques liées au social et à l'environnement. Le mécénat culturel, surtout du type mécénat d'exposition, qui s'apparente à des relations publiques haut de gamme, semble de moins en moins mis en avant. La culture reste cependant présente sous sa dimension locale et patrimoniale (patrimoine régional) et dans ses dimensions sociale et éducative. En revanche, il semble incontestable que les parts respectives des actions liées à l'environnement et au social s'accroissent de façon notable. Cependant, les dirigeants ne semblent pas vouloir se focaliser sur un domaine particulier, préférant tenter de répondre aux besoins ponctuels et locaux ;
- une concentration des actions sur la proximité, l'environnement local de l'entreprise. En effet, plus que l'essor d'un domaine particulier, la principale tendance semble être la nette concentration des actions sur la dimension locale, sur l'environnement direct de l'entreprise (région, ville, quartier...). Les entreprises françaises veulent apparaître comme des acteurs de la vie locale. L'objectif n'est pas seulement de donner une bonne image de l'entreprise localement, mais de faire du mécénat de proximité un véritable outil stratégique. 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...);
- une rationalisation et une professionnalisation des acteurs et des actions. Dans une logique pragmatique et utilitariste, les dirigeants d'entreprise sont désormais désireux de rationaliser leurs engagements et d'en mesurer quantitativement les retombées ; d'où la recherche d'instruments d'évaluation. En outre ils semblent aspirer à une professionnalisation croissante, ce qui explique le développement des fondations d'entreprise. Ce développement s'explique aussi par la volonté d'inscrire ce mécénat dans la durée et non pas d'en faire des coups de communication ponctuels. Ce souci est également lié à la volonté d'impliquer le personnel. Quelles que soient les formes de cette implication des salariés, celle-ci n'est concevable que dans le cadre de politiques suivies s'inscrivant dans les valeurs et la culture de l'entreprise ;
- l'émergence d'une « voie française » : vers de nouveaux liens entre pouvoirs publics, entreprises, et tissu associatif. De nombreux dirigeants mettent en avant la notion de partenariat entre les entreprises et le tissu associatif, mais aussi entre les entreprises et les pouvoirs publics. Les notions de relais, d'effets de levier ou d'effets multiplicateurs ont été ainsi souvent évoquées. 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* ». On s'orienterait donc vers un accord tripartite entre les entreprises, les pouvoirs publics et l'environnement social, avec des échanges multiples et transversaux, initiés par l'un des acteurs et soutenus par les autres.

Prenons donc acte de cette volonté des chefs d'entreprise de jouer un véritable rôle dans la vie de la cité : il leur faudra pour cela définir la « juste » place de leurs entreprises qui peuvent apporter des ressources complémentaires à l'action de l'État, des collectivités et du milieu associatif. Enfin, il leur faudra également prendre la réelle mesure de l'attente de la société civile à l'égard des entreprises et ajuster leur investissement dans la communauté, qu'il soit financier, humain ou de compétences, à la hauteur de cette attente.

Des préoccupations qui font leur chemin dans les milieux du mécénat : les 13 et le 14 mars 2002, à Lyon, lors des Assises internationales du mécénat, organisées par ADMICAL, les principaux thèmes abordés, avaient pour titre : « Mécénat de proximité » et « Mécénat et développement durable ». Selon Bernard Giraud¹⁰, directeur de Danone Initiatives, qui intervenait sur ce dernier thème : « *La question de l'articulation entre le mécénat et le développement durable reflète bien les relations entre l'entreprise et la société. Les débuts du mécénat correspondent à une époque où le débat majeur était celui du partage de la richesse, mais l'entreprise n'était pas critiquée sur sa finalité, la création de richesse. Le mécénat s'est développé sans interférer dans le fonctionnement de l'entreprise. Maintenant, avec le très large écho que rencontrent les thèses de l'anti-mondialisation, les citoyens ne considèrent plus les entreprises comme porteuses de progrès.* »

POUR ALLER PLUS LOIN

➔ *Les organisations européennes*

CSR Europe : www.csreurope.org/

Social Venture Network Europe : www.svneurope.com/

CEREC : www.cerrec.org/en/home.htm

The European Foundation Center : www.efc.be/

➔ *Organisations britanniques*

Business in the Community : www.bitc.org.uk/home.html

➔ *Les organisations françaises*

ADMICAL : www.admical.org

Institut du mécénat de solidarité : www.imsolidarite.com/

Fondation de France : www.fdf.org/

Union des Annonceurs : www.uda.fr/

10. *Le Monde*, 18 mars 2002.

➔ *Les organisations américaines*

American Association of fundraising Council : www.aafrc.org/

Council on foundations : www.cof.org/

BSR : www.bsr.org/

Social Venture Network : www.svn.org/