

Mécénat et développement durable au sein des entreprises : synergie ou concurrence ?

Remerciements

La Fondation de France et Sociovision Cofremca remercient les entreprises et leurs représentants qui ont accepté de participer sous la forme de groupes de travail ou d'interviews à la réflexion prospective sur « l'avenir du mécénat dans un contexte de montée en puissance des préoccupations de développement durable » :

- Michel Avenas, délégué général de la Fondation d'entreprise Veolia Environnement
- Marine de Bazelaire, coordinateur responsabilité d'entreprise / développement durable, HSBC France
- Sophie Bonnaure, déléguée générale de la Fondation Vinci pour la Cité
- Christian Caye, délégué au développement durable, Vinci
- Jean-François Communier, directeur de la communication corporate, NATIXIS
- Eric Flamand, directeur délégué au développement durable, SNCF
- Olivier de Guerre, président, Phitrust Active Investors
- Charles Ly Wa Hoï, directeur développement durable et qualité, ETDE Bouygues Construction
- Arnaud Mourot, directeur, Ashoka France
- Henri de Reboul, délégué général d'IMS-Entreprendre pour la Cité
- Virginie Seghers, consultante, ancienne déléguée générale de l'Admical, maître de conférences à Sciences-Po, chargée de mission pour la Caisse des dépôts
- Catherine Schwartz, chef de projet, direction du développement durable et de la responsabilité sociale, Danone
- Frédéric Tiberghien, conseiller d'Etat, ancien délégué interministériel à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale, président d'honneur de l'ORSE
- Alain Tourdjman, directeur des études et de la prospective, Caisse Nationale des Caisses d'Epargne

D'autres témoignages de responsables d'entreprise ont été recueillis de manière anonyme et confidentielle. Les verbatims présents dans ce rapport respectent de toute façon le principe de l'anonymat.

Sommaire

Introduction	p.4
La montée des préoccupations sociétales impacte l'entreprise	p.6
L'engagement sociétal de l'entreprise se fait dans une logique d'adaptation douce du capitalisme	p.12
La montée du développement durable contribue au renouvellement du mécénat	p.20
Quel avenir pour le développement durable et pour le mécénat ?	p.29
Conclusion	p.34

Mécénat et développement durable au sein des entreprises : synergie ou concurrence ?

Une étude de l'Observatoire de la Fondation de France appuyée sur
les résultats de deux travaux successifs :

- **une réflexion de nature prospective** menée avec Sociovision Cofremca sur le thème
du mécénat et du développement durable de janvier à mai 2007,

SOCIOVISION
Cofremca

- **un sondage d'opinion** auprès de 200 responsables communication,
mécénat et développement durable d'entreprises actives en France, mené en octobre
2007 par l'IFOP.

ifop

Les résultats du sondage d'opinion ont été insérés, à titre de complément et
sous forme d'encarts, au fil du texte de synthèse de la réflexion prospective.

Introduction

Attentive aux mutations des entreprises face aux enjeux de société, la Fondation de France a décidé d'engager une réflexion prospective sur l'avenir du mécénat. Cette interrogation sur le mécénat d'entreprise s'inscrit dans un contexte plus large de mesure du phénomène de montée en puissance du développement durable.

Toute une série de questions se posent :

Comment analyser le contenu sociétal qui se cache derrière le développement durable ? S'agit-il d'un phénomène de mode ou d'un changement substantiel de notre modèle de société ?

Que peut-on dire aujourd'hui de l'implication des entreprises françaises dans les « actions d'intérêt général » ? Comment évoluent les entreprises dans leur prise en compte des préoccupations en la matière ? Comment agissent-elles, qu'est-ce qui les pousse à agir ? Perçoit-on des évolutions significatives entre les réponses apportées il y a quelques années et celles d'aujourd'hui ? Y a-t-il des tendances qui se dégagent ? Cela nous éclaire-t-il pour le futur ? Quelles réponses pourraient s'inventer dans les 5-10 ans qui viennent ?

Comment évoluent les modalités d'action autour du développement durable ? Quelle est la place du mécénat ? Trouve-t-il sa légitimité dans les évolutions actuelles ? Comment évolue-t-il ? Comment pourrait-il évoluer dans le futur ? La période actuelle apparaît opportune pour faire un premier bilan de l'expérience des entreprises qui ont, depuis plus d'une décennie, progressivement intégré une démarche de développement durable. A l'évidence, beaucoup d'entreprises, des groupes internationaux mais aussi des entreprises de plus petite taille, n'ont pas attendu la montée du phénomène pour agir en faveur de la société. Le mécénat est une pratique ancienne. Cependant, les initiatives sociétales se sont étendues et diversifiées et sont devenues,

pour beaucoup d'entreprises, un lieu d'interface et d'action avec leur environnement.

A travers cette réflexion qui a réuni un groupe d'acteurs concernés, il s'est agi de faire un point d'étape sur la nature du phénomène social qui se cache derrière la montée en puissance du développement durable, d'examiner les conséquences sur le mécénat, et de réaliser un effort de prospective, non pas pour prédire l'avenir, mais pour susciter le débat et se préparer à différents scénarii d'évolution dont les germes sont d'ores et déjà visibles.

La démarche s'est déroulée de mars à mai 2007 et s'est articulée en trois temps :

Un travail de desk research pour identifier les tendances principales qui impactent le développement durable et le mécénat. Ce travail s'est appuyé sur les observatoires de Sociovision Cofremca (3SC)¹. Sociovision Cofremca est un organisme indépendant qui intervient en permanence auprès des entreprises pour les aider à mieux comprendre les changements de la société, anticiper les évolutions qui pourraient s'y produire et concevoir des stratégies adaptées aux enjeux qui apparaissent. Sociovision Cofremca a mis en place depuis le milieu des années 1970 un observatoire sociologique approfondi portant sur les évolutions de la société française.

Cet observatoire qualitatif et quantitatif apporte des informations tendanciennes particulièrement éclairantes sur les transformations à l'œuvre dans une variété de domaines relatifs à la consommation, à la citoyenneté, au travail. Cet observatoire fait l'objet, depuis une vingtaine d'années, d'une internationalisation qui porte sur la plupart des pays

¹ - 3SC, *Système Cofremca de Suivi des Courants Socio-Culturels : enquête annuelle auprès d'un échantillon national représentatif de 2200 personnes.*

européens, sur l'Amérique du Nord et quelques pays d'Amérique du Sud et d'Asie. Ces observatoires internationaux ont permis d'apporter une base plus large de réflexion que celle qui aurait été menée dans un contexte national.

Des entretiens approfondis auprès de responsables d'entreprises et d'experts basés en France. Les enseignements ne porteront donc que sur la France. Les objectifs de ces entretiens étaient principalement d'interroger des acteurs plus ou moins engagés dans la démarche du développement durable, sur le sens et les modalités de leur engagement, sur l'intérêt de ces démarches, sur les difficultés rencontrées. Ils étaient aussi de mener avec chacun une amorce de réflexion prospective en liaison avec leur entreprise ou le métier qu'ils exercent. Le but n'était pas de rencontrer un grand nombre de responsables et d'experts, mais de saisir différents regards, différentes manières d'aborder les sujets

relatifs au développement durable et au mécénat. Au total, onze entretiens individuels ont été menés auprès de sept responsables de grandes entreprises (en charge du développement durable, de la RSE, du mécénat...), d'un responsable de fonds d'investissement, et de trois experts ou consultants.

Un groupe de réflexion prospective, qui s'est réuni pour deux séances de travail afin d'échanger sur la base des premiers éléments récoltés. Ce groupe a rassemblé quatorze personnes : des responsables de grandes entreprises (en charge du développement durable, de fondations d'entreprise, etc.), des responsables de fonds d'investissement, un spécialiste de l'entrepreneuriat social, et des responsables de la Fondation de France.

Ce rapport de synthèse consigne l'essentiel des informations et des analyses qui ont été partagées par le groupe de travail.

La montée des préoccupations sociétales impacte l'entreprise

Pas un jour ne se passe sans que, sous une forme ou sous une autre, une entreprise ne montre des signes d'implication dans un domaine qui concerne directement la société. Prise en compte de problèmes d'environnement, soutien apporté à des jeunes en difficulté, à une association sans but lucratif, participation à une action en faveur de la santé publique, ou encore implication dans un mécénat culturel... autant d'actions considérées aujourd'hui comme classiques par bon nombre d'entreprises. Le phénomène a pris une telle ampleur que des fonctions spécifiques se sont créées au sein même des entreprises pour gérer ces activités. Beaucoup de Présidents de sociétés se font eux-mêmes les porte-drapeaux de la cause sociétale. Ce mouvement ne s'arrête pas aux grandes entreprises, il gagne de plus en plus celles de taille moyenne ou petite.

Comment mieux cerner le mouvement sociologique sous-jacent à l'origine de ce qu'il faut bien appeler une interpellation de l'entreprise par la société et une réponse de l'entreprise à cette demande ?

Les travaux réalisés par Sociovision Cofremca depuis une vingtaine d'années montrent que le phénomène est déjà ancien et qu'il y a eu plusieurs alertes au cours des 40 dernières années. Les premiers signes avant-coureurs sont nés à la fin des années 1960 et se sont déployés dans les années 1970 lorsque les citoyens se sont, un peu partout dans le monde, interrogés sur le modèle de société. Les mouvements de protestation de l'époque ont concerné différents thèmes de société, questionnant aussi bien le fonctionnement de la famille que le rôle joué par les multinationales dans les pays en développement, ou encore la qualité des modes de vie urbains.

Un phénomène de même nature, bien que différent dans ses manifestations, s'est produit à la fin des années 1980 et s'est progressivement affirmé dans la première partie des années 1990. Un nombre important de nos concitoyens se sont interrogés sur le sens de la consommation, du travail, de la citoyenneté. Contrairement aux réponses observées dans les années 1970, cette période de doute n'a pas débouché sur un mouvement de contestation et d'opposition, mais sur un modèle d'influence, de participation et d'engagement sous de nouvelles formes en faveur d'une inflexion de notre modèle de société.

Les préoccupations sociétales, et l'impact que nous observons aujourd'hui sur l'entreprise, ne résultent pas d'un phénomène conjoncturel, mais de la montée en puissance progressive d'un mouvement profond. Cette mutation est portée par des forces sociologiques structurantes, larges et durables. Structurantes, car elles impactent une grande variété d'aspects du fonctionnement de notre société.

Larges, car elles concernent la plupart des pays occidentaux et gagnent les pays émergents.

Enfin durables, car comme nous l'avons dit précédemment, ce mouvement prend racine il y a plusieurs décennies et se projette délibérément dans le long terme. Nous sommes loin des préoccupations « ici et maintenant », caractéristiques des années 1980.

Les lignes de force sociologiques de la montée en puissance du développement durable peuvent se résumer à un ensemble de tendances que nous allons traiter dans les pages qui suivent. L'analyse s'appuie sur les données de l'Observatoire 3SC de Sociovision Cofremca.

L'aspiration à un nouveau modèle de société

Un modèle de société qui ne parvient pas à régler les enjeux sociétaux

Un modèle de société interpellé

Nous l'avons dit, un mouvement de quête de sens a émergé au tournant des années 1990. Les gens se sont mis à questionner leurs modes de vie : leur façon de travailler (« pourquoi travailler autant, pourquoi faire carrière ? »), leur façon de consommer (« pourquoi acheter toujours plus ? »)... Un nombre croissant de citoyens se sont mis à éprouver le sentiment que la société fonctionnait mal ; pire, qu'on allait à la catastrophe.

Progressivement, ce mouvement a conduit à une interrogation du modèle de société. Aujourd'hui, 78% des Français ont le sentiment que « nous sommes en train de saboter le monde dans lequel nous vivons »². Ce constat sur les dysfonctionnements de notre civilisation et de leur impact sur la marche du monde se nourrit d'une grande variété d'inquiétudes : inquiétude sur l'environnement, bien sûr, qui n'a cessé de croître au cours des dernières années, mais aussi inquiétude sur la capacité de notre société à apporter bien-être et progrès économique pour tous, à relever des défis liés au vieillissement, au sous-développement, inquiétude encore sur l'avenir des protections sociales, sur la sécurité des personnes dans un contexte de montée de la violence et du terrorisme, et bien d'autres encore.

Un monde économique qui donne l'impression de se désintéresser des enjeux de société

Les préoccupations sont d'autant plus vives que, dans la marche du monde des affaires, les intérêts économiques priment sur les intérêts des individus, et que partout le rôle et l'influence des Etats reculent. 86% des Français pensent que « la société aujourd'hui donne trop de place à l'économie et pas assez à l'humain ». L'Etat-providence semble s'essouffler. Les Français prennent conscience que les systèmes de solidarité mis en place entre géné-

rations, entre actifs et inactifs, sont menacés. 74% d'entre eux craignent « que la Sécu ne fasse faillite et ne puisse plus effectuer les remboursements maladie », une proportion en hausse de 20 points depuis 2000.

Inventer les bases d'un nouveau modèle de société

Il y a quelques années, des travaux réalisés par Sociovision Cofremca pour le club de réflexion « L'ami public » montraient que la plupart des Français interviewés à cette époque secrétaient les mécanismes mentaux, non pas d'une société idéale, mais d'une « société rêvée ».

Le désir d'un développement économique et sociétal harmonieux s'affirmait avec force. Contrairement à des périodes passées, il ne s'exprimait pas de façon revendicative et protestataire, mais prenait la forme de micro-initiatives individuelles et micro-sociales, visant à faire évoluer son mode de vie et les comportements autour de soi. Il ne s'agissait pas, on l'aura compris, de grands bouleversements, à impacts massifs. Nous observons plutôt du pragmatisme, un changement par petites touches, par tâtonnements et expérimentations.

Les voies défrichées, pas nécessairement bien conscientes dans l'esprit de nos concitoyens, révélaient un ensemble de priorités en assez fort décalage avec ce qu'ils percevaient du mode de fonctionnement de notre société. Alors que les Français voyaient s'affirmer dans les entreprises la prééminence des valeurs matérielles, ils exploieraient individuellement plus avant des dimensions plus qualitatives et immatérielles. Alors que semblait dominer une logique transactionnelle, commerciale et administrative, dans les rapports entre personnes, ou entre personnes et institutions, les Français travaillaient à redonner de la vigueur à la convivialité et au relationnel. Alors que les entreprises affirmaient haut et fort l'importance accordée à la performance économique, au résultat et à la

² - Les chiffres, comme tous ceux cités dans cette partie, sont issus de l'Observatoire 3SC Sociovision Cofremca de 2006

« valeur pour l'actionnaire », les Français opposaient la qualité du service au client, la préoccupation à l'égard des laissés pour compte, l'équilibre entre les préoccupations humaines et le développement économique. Les plus militants d'entre eux se sont mis à inventer un contre-langage économique : le commerce équitable, le bio... et finalement le développement durable.

Des associations se sont renforcées, beaucoup se sont créées pour relayer cette montée des préoccupations

sociétales. Aujourd'hui, le langage économique alternatif est récupéré par le marketing, montrant ainsi la formidable capacité des entreprises à intégrer les préoccupations montantes dans la société.

Nous connaissons mieux aujourd'hui le cheminement socioculturel qui s'est opéré pendant cette période. En voici les principales lignes.

Quelques soubassements socioculturels à la montée en puissance du développement durable

La mutation du tissu social et des formes de solidarité

La façon dont les individus vivent ensemble s'est largement modifiée au cours des dernières décennies. Au conformisme du groupe (métier, religion, appartenance partisane) a succédé une montée du poids de l'individu et un recentrage sur son environnement affinitaire. Ce déplacement du regard et des priorités a de fortes conséquences sur le façonnement du modèle de société qui s'invente progressivement.

Moins orientés vers les formes institutionnelles d'appartenance et de référence, les Français se sont progressivement éloignés des mécanismes collectifs qui assuraient leur cohésion et leur cohérence : la solidarité, la discipline idéologique, le respect de principes collectifs, le respect des autorités (école, police, Etat, leaders politiques, économiques et d'opinion...).

Cet affaiblissement du collectif a contribué à alimenter l'opinion selon laquelle l'individualisme a pris le pas sur l'esprit collectif. Les travaux réalisés par Sociovision Cofremca montrent que le rapport de l'individu au collectif est un jeu permanent de construction / adaptation du « je » et de déconstruction / reconstruction du « nous ». Le collectif est une réponse provisoire pour mieux résoudre des problèmes partagés ; c'est aussi une contrainte dont les individus se libèrent dès lors

que les avantages de la liberté individuelle l'emportent sur les avantages du respect des contraintes collectives. Ce que nous constatons surtout, c'est un déséquilibre entre le bénéfice individuel ressenti et la contrainte perçue par les individus. Alors que les institutions perdent pied par rapport aux individus, nous observons un mouvement en faveur de nouvelles formes de régulation et le souhait d'en rétablir de nouvelles mieux adaptées aux problèmes d'aujourd'hui.

Se substituant aux anciens mécanismes de régulation (solidarité collective, autorité...) de nouveaux mécanismes ont progressivement émergé.

Le principe de responsabilité individuelle et le respect des règles

Face aux difficultés éprouvées par les systèmes collectifs, les Français ont progressivement pris conscience que ceux-ci étaient minés par des effets pervers qui allaient finir par les vulnérabiliser. Le système de solidarité collective butait de plus en plus sur la difficulté d'en assumer le coût et la performance. Progressivement, un consensus s'est forgé sur l'idée qu'il fallait maintenir les systèmes collectifs mais en repréciser les modalités d'usage, c'est-à-dire les droits et les devoirs de chacun.

Par exemple : 78% des Français trouvent normal que « l'assurance chômage cesse d'indemniser des chômeurs qui ne font pas les efforts suffisants pour retrouver du travail ».

La société « compassionnelle »

Depuis plus de trente ans, en parallèle à l'effondrement des idéologies, le niveau d'empathie s'est largement diffusé. Par exemple, 63% des Français se disent « touchés par ce qui se passe à l'étranger, par des événements qui concernent des populations d'autres pays ». La même proportion le dit également d'un mendiant dans la rue. Les préoccupations des Français se tournent de plus en plus vers des causes sociétales qui font appel à la compassion : la précarité, la dépendance des personnes âgées, etc.

Conséquence : les critères sensibles prennent du poids et influent sur l'opinion publique. Cette montée de l'empathie conduit les Français à être moins caricaturaux dans leur appréhension des sujets de société. Il y a moins les « bons » et les « mauvais » citoyens, ceux qui sont « courageux et qui travaillent » et les « fainéants qui ne travaillent pas ». Cela impose un traitement plus fin, plus complexe, souvent plus systémique des problèmes. On voit s'installer un peu partout une capacité de la société à influencer sur le cours des choses. Par exemple, les citoyens cherchent à transformer l'entreprise en exigeant d'elle qu'elle travaille dans une perspective durable.

La société « thérapeutique »

La mobilisation durant l'hiver 2007 en faveur des SDF, comme auparavant l'immense élan de solidarité financière après le tsunami de 2004, attestent d'une capacité de citoyens et d'acteurs locaux à se mobiliser spontanément à grande échelle. Ils tentent ainsi d'apporter localement des réponses aux problèmes qui se posent, et pour lesquels ils ont le sentiment que les grandes politiques publiques sont insuffisamment efficaces. Le tissu associatif joue un rôle très important dans ce maillage local et dans sa vitalité.

Un enjeu pour les acteurs institutionnels serait d'encourager cette capacité « d'automédication » de la société. Nous avons relevé des exemples similaires il y a quelques années lorsque les banlieues risquaient d'exploser. Les acteurs locaux, y compris les habitants, s'étaient alors mobilisés

pour en réduire le risque. La remise en cause par les gouvernements successifs des équilibres qui s'étaient progressivement installés dans ces banlieues grâce aux associations, a contribué il y a deux ans à leur explosion sociale. Il est essentiel pour les acteurs économiques et politiques de savoir utiliser les forces latentes de leur environnement.

La fragmentation des formes de solidarité

Dans les sociétés modernes, les revendications citoyennes se dispersent avec la segmentation des enjeux sociétaux. Elles se centrent moins sur les grandes protections collectives (défense des acquis sociaux et intérêts catégoriels, demande de régulation et de contrôle des entreprises par les pouvoirs publics). Elles s'orientent désormais vers des causes suscitant l'empathie (maladies orphelines, jeunes des banlieues, illettrisme...). Cette fragmentation des causes conduit à une multiplication des sujets de mobilisation. Le revers de la médaille est une dilution des actions dans des directions multiples.

Le besoin de « sécurité active »

Le rêve d'une société « plus humaine » n'est pas tant celui d'une société qui instaure l'égalité pour tous que celui d'une société qui assure des conditions équitables à la réussite individuelle et qui protège les plus faibles. Engagés dans des logiques d'adaptation individuelle, les gens sont moins attachés aux filets de protection collective. Pour autant, la propension à vouloir se constituer ses propres filets de sécurité se fait croissante. Par exemple, des salariés reprennent des études ou suivent des formations le soir pour orienter leur carrière et favoriser leur employabilité. Plus largement, nous observons une multiplication des décisions individuelles qui visent à rendre la vie plus « sécurisante » : surveiller son alimentation, rester employable, se maintenir en forme... L'affaiblissement des systèmes de protection sociale y est sans doute pour beaucoup, mais la réponse inventée par les Français n'allait pas de soi et reflète leur vitalité et leur capacité à se prendre en main. A noter que l'on peut considérer que cette

recherche de « sécurité active » est à l'individu ce que le développement durable est à l'entreprise : l'opportunité de se construire une sécurité dynamique et réactive face aux incertitudes.

Une tendance lourde vers « l'écologie vitale »

Le développement durable est un concept relativement récent. Il est, nous l'avons dit, une réponse inventée par la société pour traduire de façon opérationnelle un désir de développement équilibré, qui ne soit pas aveugle aux préoccupations des gens. Très tôt, il prend forme à l'intersection d'interrogations scientifiques et de convictions idéologiques, puis commence à s'exprimer sur le plan géopolitique, avant de faire finalement l'objet d'un consensus par delà les clivages politiques. En 1987, le Rapport Brundtland le définit comme « un développement qui satisfait les besoins des générations présentes sans compromettre l'aptitude des générations futures à satisfaire leurs propres besoins, à commencer par les plus pauvres ». Ses trois piliers, définis par la suite, impliquent un spectre large « People, Planet, Profit » : le Social, l'Écologie, l'Économie.

Plus qu'un concept imposé d'en haut, le développement durable rencontre aujourd'hui les aspirations fortes des citoyens à un nouveau modèle de société. Ainsi, 85% des Français considèrent que « chacun a sa part de responsabilité dans ce qui arrive à l'échelle de la planète ». Seuls 19% des Français « se moquent complètement de ce que deviendra la planète dans 200 ans ». Le développement durable s'appuie sur un mouvement de fond de la société que Sociovision Cofremca a baptisé « l'écologie vitale ».

Depuis plusieurs décennies, les individus prennent davantage conscience d'eux-mêmes, de ce qui est bien pour eux, de ce qui est bien pour l'espèce. Cette conscience s'alimente d'une grande faculté de compréhension des situations complexes, des zones d'incertitude et d'une dose d'intuition non négligeable. Elle s'est progressivement élargie aux enjeux de société.

La conscience de la société est certes moins bonne que celle qu'on a de soi, cependant on comprend mieux les mécanismes à l'œuvre dans son fonctionnement. Pour que la société soit plus harmonieuse progresse l'idée qu'elle doit être plus accueillante pour les individus, ne pas laisser les plus fragiles sur le bord de la route, donner les moyens à chaque individu de gérer au mieux sa situation tout au long de sa vie. Elle doit aussi prendre en compte les problèmes le plus précocement possible, ne pas attendre que le temps joue contre.

Cette « écologie vitale » qui embrasse dans un même mouvement l'individu, l'espèce, la société et la planète reflète un basculement de paradigme en train de se produire. De plus en plus, une pression s'exerce sur les acteurs publics pour que les individus, l'espèce, le fonctionnement harmonieux de la société et la préservation de la planète soient au cœur des priorités. Par exemple, bientôt il s'agira moins de « produire en polluant moins » que de « produire pour améliorer la planète ».

Les répercussions au niveau individuel sont multiples. Aujourd'hui, les gens sont très attentifs à leur qualité de vie, à leur bien-être et à leur santé. Mais aussi à leur cadre de vie, leur équilibre personnel, leurs conditions de travail. Ce mouvement se traduit dans les comportements et les choix de vie : manger bio, aller au club de remise en forme, porter attention à la qualité de l'urbanisme, refuser les nuisances sonores, se soucier de sécurité alimentaire...

« L'écologie vitale » relève d'une écologie au sens large qui protège l'individu, ses proches, sa santé, sa sécurité, son cadre de vie, etc. Elle place l'humain et la vie au centre. Elle intègre pleinement les bénéfices du progrès technologique et ne rejette ni le capitalisme, ni la consommation dont on entend conserver tous les bénéfices. La qualité de vie au présent est fondamentale, mais la dimension du futur prend une part croissante.

Le rôle de l'entreprise en question

Une entreprise qui ne peut ignorer les transformations de son environnement

Les entreprises n'échappent pas au questionnement sur le modèle de société. La puissance acquise par nombre d'entre elles, l'impact socio-humain et écologique qu'elles représentent, font que leur place et leur rôle sont interrogés par les citoyens. Les acteurs économiques sont suspectés de ne pas servir les intérêts de la société. Seuls 44% des Français jugent que les grandes entreprises servent les intérêts du public, 31% estimant que leurs actions vont à son encontre.

Les PME souffrent moins de cette défiance (13% seulement). Un tiers des Français (31%) déclarent boycotter les entreprises qui ne sont pas respectueuses de la société.

Les entreprises courent aujourd'hui le risque de s'écarter trop des évolutions de la société.

Le développement d'un projet sociétal et l'engagement dans une démarche de développement durable sont sans doute une opportunité qui s'offre à elles.

Cette défiance à l'égard des entreprises rejoint un mouvement plus large. Les citoyens ont majoritairement le sentiment que les leaders politiques, les (grands) partis et les (grands) syndicats, voire même les médias, ne représentent pas non plus leurs intérêts et sont loin de leurs préoccupations.

Seules les mairies et les associations humanitaires sont considérées comme étant plus proches des citoyens. De fait, dans leur confrontation aux acteurs économiques, les ONG bénéficient de la confiance des citoyens. L'entreprise est desservie lorsque ce rapport de force s'instaure.

Un mouvement de société très en faveur de l'entreprise

L'idée communément répandue veut que les Français soient contre les entreprises et l'économie. Les travaux de Sociovision Cofremca montrent, au contraire, que rarement les citoyens ne se sont autant intéressés au rôle de l'entreprise. Les attentes à l'égard de l'engagement des entreprises dans la société se renforcent depuis une dizaine d'années.

Une large majorité des Français (60%) estiment ainsi que les entreprises ne doivent pas seulement se concentrer sur leur rôle économique, mais se préoccuper également des effets de leurs actions. Les citoyens considèrent qu'il devient indispensable pour l'entreprise qu'elle contribue à la résolution des besoins sociétaux.

Avec la perception que la société fonctionne de façon déréglée se fait grandissant le souhait de voir l'ensemble des parties prenantes (Etat, collectivités, associations entreprises, individus...) prendre leur part de responsabilité dans les enjeux de

société. Les Français sont de plus en plus ouverts à l'idée que « tout le monde doit s'y mettre », à titre individuel et/ou collectif.

On l'aura compris, le développement durable n'est pas une mode et encore moins un phénomène conjoncturel. Il se déploie de façon plus ou moins affirmée depuis près de 40 ans. Il ne tire plus aujourd'hui sa force de l'action confuse d'un petit groupe d'éclaireurs, mais d'une prise de conscience massive, de la part des citoyens, des questions posées par l'avenir de la société et de la planète.

C'est un nouveau modèle de société qui s'invente, qui fait bouger les frontières, remet en cause les habitudes, exige un haut niveau de compréhension des mécanismes de fonctionnement de notre société, de l'écologie de notre planète. Et c'est un défi considérable pour les entreprises : pas seulement le défi de polluer moins, ou de contribuer çà et là à améliorer le fonctionnement de notre société, mais celui d'examiner différemment leur finalité.

L'engagement sociétal de l'entreprise se fait dans une logique d'adaptation douce du capitalisme

A travers le mécénat, les fondations, les actions sociales et sociétales, les entreprises sont depuis très longtemps engagées vis-à-vis de la société. Il s'agissait jusqu'à présent d'activités complémentaires, pour ne pas dire périphériques ou à la marge de leur métier. Beaucoup d'entre elles ne conçoivent encore aujourd'hui leur responsabilité et leur implication que sur les domaines qui relèvent de leur métier. Timides jusqu'à ces dernières années, les engagements de l'entreprise en faveur du développement durable se sont accrus. D'où vient cette montée des engagements de l'entreprise ?

Les entretiens que nous avons réalisés auprès de responsables d'entreprises montrent que pour beaucoup d'entre elles, il s'agissait de réponses d'urgence face à la montée des critiques (en matière de pollution, d'intégration des handicapés, de prise en compte de la diversité, d'action de développement dans les pays du Tiers-monde, etc.).

Jusqu'à présent, ces réponses, plutôt défensives, ont témoigné de l'esprit d'ouverture des entreprises sur ces thèmes : nomination d'un responsable du développement durable, actions de sponsoring et de mécénat, rapport annuel présentant les mesures prises pour renforcer des attitudes socialement responsables, etc. Les moyens pour faire - et faire savoir - qu'on se préoccupe du développement durable et qu'on est partie prenante du mouvement de responsabilité sociale des entreprises, se sont ainsi largement accrus depuis une dizaine d'années.

Aujourd'hui, les entreprises s'interrogent sur les formes de leur implication dans la société (développement durable, responsabilité sociale, mécénat...). Une nouvelle étape s'ouvre et n'a pas encore secrété ses lignes de force pour le futur. Constatant que toutes les entreprises font peu ou prou la même chose, certaines d'entre elles envisagent, par exemple, la possibilité d'une approche différenciatrice en matière de développement durable et de responsabilité sociale. Cette approche apparaît d'autant plus intéressante qu'elle pourrait déboucher sur un avantage compétitif durable. Certains dirigeants se prennent à rêver à de nouveaux modèles économiques à forte valeur ajoutée sociétale, fondés sur une approche de développement durable.

Les voies d'une telle démarche restent à inventer, mais elles passent par une imbrication étroite entre modèle économique et modèle sociétal. Longtemps, les entreprises ont traité en parallèle la question économique et la question sociale (par exemple les conséquences sociales des restructurations...).

Ce qui est en jeu aujourd'hui, c'est la recherche d'un modèle économique qui apporte une forte valeur ajoutée sociétale. Les entretiens réalisés auprès des responsables de grandes entreprises et d'experts, ainsi que les travaux du groupe de réflexion prospective, ont permis de préciser l'état dans lequel se trouvent beaucoup d'entreprises sur ces sujets.

Une grande variété de niveaux d'implication des entreprises

Lorsque l'on dresse un panorama des entreprises existantes, le niveau d'implication opérationnel est inférieur aux espoirs formulés lors de la création des fonctions développement durable / RSE.

Les situations et les statuts des personnes en poste sur le développement durable ou le mécénat semblent très variables d'une entreprise à l'autre. L'impact peut être fort lorsque l'engagement est directement porté par la direction générale ou confié dans le cadre d'une politique globale à des responsables convaincus et très impliqués en interne et à l'externe (dans des institutions, des associations, etc.).

En revanche, l'impact est faible lorsque la mission est confiée à des relais exécutifs, voire parfois à des responsables à contre-emploi pour des réponses au cas par cas, sous la contrainte. Les moyens d'action restent souvent modestes, même lorsqu'ils ont une grande visibilité médiatique. Pour la plupart des entreprises, il n'y a pas nécessité d'adapter leur modèle économique. Seul le ressort de la contrainte et du risque les guide.

Et sur le plan des contraintes, comme le souligne l'un de nos interviewés « les traités internationaux sont de plus en plus difficiles à mettre en place car ils sont le fruit d'une longue concertation entre des acteurs toujours plus nombreux, quand on voit le nombre de pays présents à l'ONU par exemple. La « soft law » (charte, codes éthiques...) comble ces lacunes mais elle n'a pas valeur obligatoire ».

A cet égard, les espoirs fondés sur la notation extra-financière ne se sont pas encore concrétisés. Le poids réel des agences de notation extra-financière est discuté. Elles sont un « poil à gratter » pour de nombreux responsables développement durable, mais leur pouvoir est limité : la création

d'agences fusionnant notations financière et extra-financière n'a pour l'instant pas abouti.

En outre, les investissements socialement responsables (ISR), réalisés dans le but d'encourager une responsabilisation accrue de l'entreprise, sont encore faiblement développés. Et rien n'indique que la situation pourrait changer. Un de nos interviewés souligne toutefois que « la montée en puissance des fonds de pension et de l'épargne salariale devrait avoir un impact sur le poids des agences de notation car ils sont attentifs aux placements. C'est un facteur structurant à long terme (recours à l'ISR, utilisation de la notation) ».

De nombreux facteurs ont pu être identifiés pour comprendre les niveaux d'implication sociétale des entreprises dans le développement durable ou le mécénat. Ces facteurs sont principalement les suivants :

L'histoire de l'entreprise

Il existe un terreau favorable à l'implication sociétale dans certaines entreprises : courant chrétien ancien, dirigeants s'étant précocement engagés sur ces domaines (Lafarge, AXA, Danone...), etc.

Leur engagement s'inscrit aujourd'hui dans une histoire et une identité. Force est de constater qu'avec le renouvellement des dirigeants et les évolutions de l'actionnariat, ce facteur tend progressivement à disparaître.

Le type de secteur

Les prises de conscience en matière de développement durable sont plus ou moins fortes selon le cycle économique et l'exposition à des risques sociétaux.

La taille de l'entreprise

Cibles des « campagnes d'interpellation », les multinationales sont souvent plus aguerries.

Elles drainent dans leur sillage leurs fournisseurs, souvent des PME, qui s'inscrivent sous la pression dans cette démarche.

Les acteurs au sein de l'entreprise

Enfin, et ce n'est pas le moindre facteur : les responsables développement durable, RSE ou mécénat

constituent de plus en plus une force agissante au sein de l'entreprise. D'une entreprise à l'autre, ils ont souvent l'occasion de se croiser et de travailler ensemble. Ils symbolisent le souhait d'engagement de leur entreprise dans la société, et œuvrent à le faire partager par l'ensemble de leurs collaborateurs : « le ver sociétal est dans l'entreprise ».

Une réponse sous la contrainte, autour d'un enjeu d'image

Dans les faits, les grandes entreprises se sont engagées dans des démarches d'implication sociétale de façon prudente et contrainte. Selon la plupart des interviewés et des participants à nos réunions, c'est d'abord pour répondre à des préoccupations d'image externe que les entreprises ont progressivement créé puis structuré les fonctions de responsables développement durable et/ou RSE au cours des deux dernières décennies.

Plusieurs facteurs y ont contribué :

La nécessité de répondre aux « campagnes d'interpellation » des ONG

Dès les années 1980-1990, les attentes des citoyens-consommateurs à l'égard de l'entreprise se sont amplifiées et la prise en compte de ces acteurs est devenue incontournable. Les entreprises, notamment les multinationales, ont dû s'organiser pour faire face à ce risque, d'abord de manière curative puis de manière préventive.

« On n'est pas une cible des Amis de la Terre, c'est signe qu'on est bien positionnés. »

« Avec le développement du “ Naming and Shaming ” ou du “ Whistle blowing ”, les acteurs sociaux pointent les problèmes, et cela a un impact fort sur les entreprises. »

« Les entreprises ont en mémoire les gros problèmes de celles qui n'ont pas pris en

compte les aspects sociétaux. Par exemple, Shell et Total qui ont été boycottées, Nike qui a eu des problèmes de réputation sur la question des fournisseurs dans les pays du Tiers-monde. »

Le poids de l'actionnariat et des marchés financiers

Les premières agences de notation extra-financière ont été créées au cours des années 1990. Leurs indicateurs ont été intégrés par des entreprises soucieuses de répondre à ces nouvelles normes. Le remplissage des questionnaires des agences de notation a progressivement mobilisé un nombre croissant de ressources internes en entreprise.

« Un des plus grands motifs de satisfaction d'un responsable RSE est de figurer dans les premières places du Dow Jones Sustainability Index. C'est signe que son entreprise est considérée comme étant en pointe. »

La législation

De nombreuses contraintes incitatives (chartes, normes ISO, labels, codes de conduite sectoriels, référentiels d'évaluation...) encadrent les activités des entreprises. En France, la loi NRE de 2001 oblige les entreprises cotées à insérer un chapitre sur le développement durable dans leur rapport annuel. Ce facteur réglementaire est considéré comme un puissant moteur du passage à l'acte des entreprises.

Ces réponses sous contrainte traduisent l'embarras qui demeure dans beaucoup d'équipes dirigeantes. Il n'est pas rare de constater la division des équipes dirigeantes sur le sujet. Il n'est pas rare non plus d'entendre des dirigeants d'entreprises ou leurs représentants opposer la menace sur l'emploi à la contrainte du développement durable. Même là où les Présidents de sociétés et de groupes sont

intimement convaincus de l'urgence d'engager une démarche de développement durable, les résistances de leurs collaborateurs directs restent fortes.

L'évidence du développement durable n'est pas encore massivement comprise, même si les efforts réalisés ces vingt dernières années sont importants.

Une implication nécessaire à leur développement

Les entretiens montrent qu'aujourd'hui les dirigeants sont pragmatiques et perçoivent la nécessité pour leur activité d'opérer dans une société qui fonctionne mieux. C'est à une forme d'adaptation douce du capitalisme que nous assistons. Les entreprises comprennent que leur survie passe par une logique de développement de la société.

Les responsables rencontrés le soulignent : si leur entreprise décide de s'engager dans la société, c'est dans une logique « gagnant-gagnant ». Elle répond d'abord à la nécessité de s'adapter aux contraintes qui se présentent, voire cherche à les transformer en opportunités de business.

« Depuis les années 1970 et le débat sur l'entreprise citoyenne, les entreprises ont pris conscience qu'elles ne peuvent fonctionner harmonieusement dans une économie de marché avec 10% d'exclusion et 25% de chômage des jeunes. Pour elles, cela signifie une qualité appauvrie de la main d'œuvre et des consommateurs en moins. »

« Les grandes entreprises prennent conscience qu'elles feront des bénéfices si elles contribuent à l'amélioration du sociétal, et qu'en revanche leur business serait victime d'une non amélioration. »

« Avec des salariés satisfaits (=motivation), des consommateurs satisfaits (=business), des

actionnaires satisfaits (=stabilité), s'installe une logique vertueuse avec des retours réels, même s'ils ne sont pas toujours quantifiés. »

« Les entreprises sont en position de force. L'économie de marché est dominante. Les masses financières internationales ont un poids croissant, parfois supérieur à celui des Etats. On voudrait que les multinationales rendent des comptes, or elles ne rendent des comptes à personne sauf à leurs actionnaires. Cependant, les multinationales ne peuvent être indifférentes à leur image de marque.»

Dès lors, les actions menées par les entreprises dans la société (mécénat, développement durable...) ne le sont pas « en dehors » de leurs enjeux économiques.

L'esprit de philanthropie pure, le don financier « désintéressé » et sans contrepartie, semblent de moins en moins d'actualité, même si certains dirigeants peuvent cependant le poursuivre à titre personnel. De plus en plus, les actions sociétales sont examinées en fonction de leur contribution au développement de l'entreprise.

« Du développement durable, on peut en faire tant que cela n'altère pas la profitabilité. Moi, je ne suis pas contre. Je suis pour tout ce qui met de l'huile dans les rouages, ce qui assure la cohésion sociale, ce qui favorise le développement. »

« De toute façon, un modèle gagnant-gagnant. Je ne cesse de répéter aux ONG et partenaires de notre politique de mécénat, quitte à choquer, que nous sommes une entreprise marchande. »

« Notre challenge est le développement d'outils permettant de quantifier l'effet de levier économique du développement durable. Cela permettrait de donner de la crédibilité à la démarche en interne, entraîner les managers et les publics sceptiques. »

En émergence chez certaines entreprises, la recherche de nouvelles opportunités de business

Si, à propos du développement durable, les mots sont aujourd'hui plus grands que les actes, il pourrait en être autrement demain. Dans certains secteurs, ou dans des entreprises souhaitant se démarquer sur leur secteur, on constate une volonté de transformer la contrainte du développement durable en opportunité de développement pour le futur. C'est le cas notamment sur les marchés à forte compétition, possiblement en fin de cycle, ou en panne de modèle économique durable.

Certaines entreprises sont mieux préparées que d'autres à ce virage qui pourrait concerner un nombre croissant d'entre elles. Dans les interviews, le Groupe Danone a souvent été cité comme l'exemple de l'entreprise en pointe sur l'implication sociétale. Cette entreprise est considérée comme visionnaire en la matière. On parle d'un engagement affirmé il y a 35 ans par Antoine Riboud avec son « double projet économique et social ». Antoine Riboud considérait alors que le bien-être des salariés et des consommateurs était nécessaire au développement économique de son entreprise. Cette vision se poursuit aujourd'hui grâce à de nouvelles actions initiées par son fils, Frank Riboud. La plus récente d'entre elles concerne son partenariat avec la Grameen Bank. La démarche consiste à relever plusieurs défis à la fois : fabriquer les conditions de solvabilité d'un marché qui ne peut s'offrir des produits alimentaires en quantité et en qualité suffisantes, contribuer à lutter contre les carences alimentaires, mettre en place un modèle économique créateur d'emploi local. L'imbrication de l'économique et du sociétal est ici

essentielle. Encore au stade de l'expérimentation, cette approche est une tentative qui illustre bien la façon dont l'entreprise, comme acteur économique, peut concourir à la résolution de problèmes de société.

Les modèles de développement nés de l'intégration de préoccupations sociétales par l'économie de marché (économie sociale et solidaire, commerce équitable, monnaie sociale, finance solidaire et microcrédit, consommation responsable...) inspirent de plus en plus d'entreprises aujourd'hui. Un nouveau langage et de nouveaux préceptes économiques se cherchent et pourraient, à l'avenir, faire évoluer les formes du capitalisme.

Aujourd'hui, le souci d'intégrer une dimension sociétale au modèle économique est plus ou moins présent selon la maturité des marchés.

« Ceux qui n'ont pas vu la révolution industrielle sont morts, ceux qui n'ont pas vu la révolution pétrolière et le développement de l'outil industriel sont morts, ceux qui n'intègrent pas aujourd'hui la problématique environnementale auront demain des outils industriels inadaptés. »

Les secteurs économiques sont différemment affectés. Voici quelques exemples :

Le secteur automobile est en ce moment dans une situation difficile car il fait face à une double pression : économique et sociétale. La faiblesse des

ventes sur les grands marchés matures n'est pas qu'un signe de difficulté économique conjoncturelle, mais un réel signal d'alarme sur l'urgente nécessité pour ces entreprises de se réinventer.

La plupart d'entre elles pensent relancer le marché par des voitures moins chères produites dans les pays à bas coûts. Il n'est pas sûr que cela soit suffisant. Les coûts d'approvisionnement énergétique, la pollution et la qualité de vie en ville sont les principaux défis de ce secteur. Ces entreprises seront sans doute contraintes d'inventer des solutions durables à ces trois enjeux. Les initiatives de l'industrie automobile demeurent timides, même si celles-ci sont plutôt bien accueillies.

Toyota, par exemple, bénéficie d'un succès d'estime avec le développement de la voiture hybride. Les concurrents qui parient sur des moteurs beaucoup plus économes en énergie, et donc moins polluants, ne sont pas en reste. Il est clair que la société attend avec impatience les véhicules sobres en consommation d'énergie et totalement non polluants.

D'autres marchés touchent également leurs limites. Ceux à forte compétition ou qui arrivent à saturation, comme l'agro-alimentaire par exemple. Sur ces marchés, la banalisation des produits est forte et la recherche de différenciation une quête permanente. Sous la pression de la grande distribution, beaucoup de produits ont vu leur prix chuter, des marques ont été vulnérabilisées. Certaines ont emprunté la voie du développement durable pour investir des niches.

L'exemple de Stonyfield est éclairant en la matière. Marque américaine de yaourt, l'entreprise mise sur un positionnement de développement durable profondément assumé et militant pour vendre ses produits à haute valeur ajoutée à un coût supérieur au prix du marché. L'entreprise est en forte croissance sur un marché à l'origine peu accueillant aux produits laitiers frais.

Le secteur énergétique est également interpellé, même si l'épuisement des ressources énergétiques demeure l'objet de controverses. Les évolutions sont lentes et les ruptures technologiques ne se font donc que progressivement. Le modèle économique n'est pas encore remis en cause et les dernières années montrent que l'augmentation des prix du pétrole profite à tous les acteurs du secteur.

On voit cependant le Groupe Total commencer à s'intéresser à de nouveaux modes de production énergétique (énergies éoliennes, énergie nucléaire...). Les stratégies de ces acteurs ne sont pas indépendantes des évolutions de société.

L'entreprise peut-elle être absente du marché des énergies renouvelables si les consommateurs s'y précipitent ? Comment faire face aux conséquences des réglementations qui se feront de plus en plus contraignantes et limitatives pour les énergies fossiles ?

On le voit, en matière de développement durable, les entreprises ne sont pas en situation d'anticipation ; elles sont au mieux en situation d'accompagnement, et le plus souvent en situation de rattrapage. Nul doute qu'il faudra encore quelques années pour que le développement durable et ses différentes formes de mise en œuvre deviennent une préoccupation centrale pour beaucoup d'entre elles. Leur prudence, on l'aura compris, n'est pas une résistance, mais une difficulté à inventer et à mettre en œuvre au bon moment un nouveau modèle économique à forte valeur ajoutée sociétale. La plupart des initiatives que nous avons pu déceler en la matière demeurent de faible ampleur. La quasi-totalité des entreprises sont aujourd'hui pour l'essentiel dans leur business selon le modèle classique. Un des interviewés parlait des « entreprises qui donnent des gages de bonne conduite à la société », on peut dire aujourd'hui que certaines cherchent à aller plus loin et que la route est longue et pavée d'embûches.

Des opportunités de mobilisation du personnel

L'adaptation douce du capitalisme aux enjeux sociétaux se traduit également par un mouvement vers l'interne. Deux objectifs sont alors principalement visés par l'entreprise :

L'attachement des collaborateurs à l'entreprise

Les entreprises sont de plus en plus souvent interpellées par leurs collaborateurs sur leurs comportements à l'égard de la société. Elles ont pris conscience que l'engagement sociétal de l'entreprise pouvait être un levier additionnel de motivation de leurs collaborateurs. Beaucoup des responsables interviewés ont aujourd'hui acquis la conviction qu'ils peuvent attirer des jeunes talents en communiquant sur leur implication dans la société. Par exemple, la plupart des entreprises ont conceptualisé une « citoyenneté d'entreprise » autour de valeurs fortes, en cohérence avec le métier de l'entreprise. C'est le cas des entreprises des métiers de l'eau qui communiquent sur leur politique de développement durable auprès des jeunes ingénieurs qu'ils cherchent à attirer. Le développement durable est alors un facteur de différenciation par rapport à des concurrents positionnés sur d'autres métiers. Nous verrons plus loin que le mécénat a un rôle spécifique dans ce mouvement. C'est un moyen d'afficher une préoccupation pour des enjeux de société importants aux yeux des salariés (précarité, enfance...).

La modernisation de l'entreprise

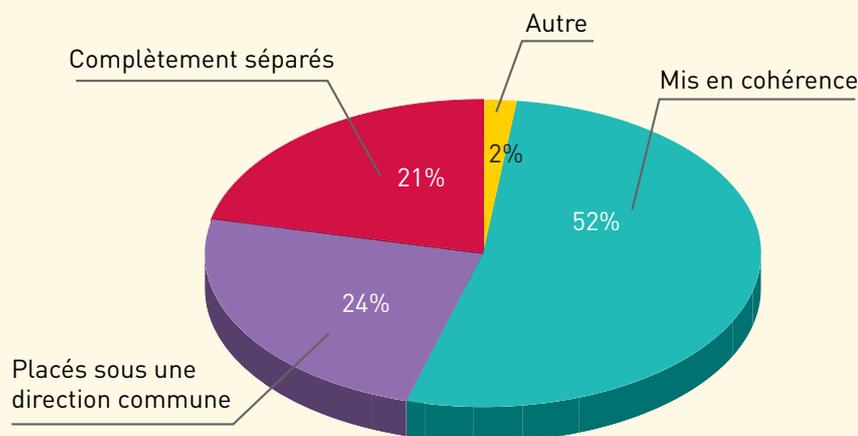
La mise en place des fonctions développement durable et RSE est parfois utilisée comme un nouveau levier pour contribuer à une modernisation de l'entreprise et par là-même à des progrès économiques. Les structurations des fonctions qualité/environnement et des ressources humaines ont eu le même objectif en leur temps. Pour certaines entreprises, c'est une manière de provoquer des « changements de mentalité ». C'est ainsi qu'une entreprise publique nous a exprimé son choix de se faire noter afin d'habituer ses collaborateurs à se situer dans un benchmark avec la concurrence et d'ouvrir des pistes de progrès. Autre exemple, une entreprise nous a indiqué considérer le développement durable comme le moyen de faire progresser le management sur la thématique de la diversité ou sur l'anticipation des risques.

« Dans les années 80, on a demandé aux managers de faire attention à la qualité. Dans les années 90, on leur parlait de RH. Demain, notre entreprise demandera aux managers une capacité de plus : celle d'ouvrir leurs oreilles, d'écouter l'extérieur. »

L'opinion des responsables communication, mécénat et développement durable de 200 grandes entreprises actives en France

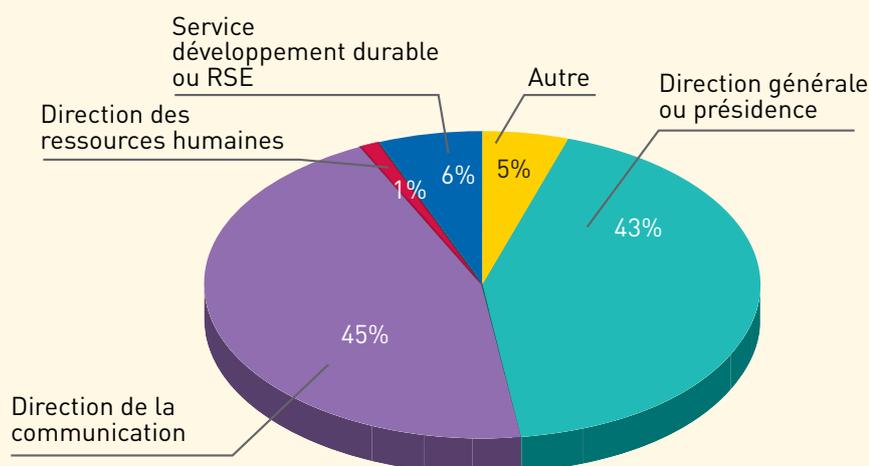
(Sondage Ifop pour l'Observatoire de la Fondation de France, octobre 2007)

Aujourd'hui mécénat et développement durable (ou RSE) sont dans votre entreprise ...
(1% ne se prononce pas)



La mise en cohérence de la politique de mécénat et de la politique de développement durable semble assez générale, elle correspond à la situation de 76% des personnes interrogées. L'existence d'une fondation ne semble pas conférer plus d'indépendance à la politique de mécénat : la gestion en cohérence ou complètement intégrée des deux politiques concerne 81% des entreprises ayant une fondation et 70% des entreprises n'en ayant pas. La subordination du mécénat à la politique de Développement durable ne concerne que 6% des entreprises interrogées.

Rattachement de la politique de mécénat



La montée du développement durable contribue au renouvellement du mécénat

Une évolution en cours

La vague de fond du développement durable aura-t-elle un impact sur le mécénat ? Des évolutions ont pu être observées à l'occasion de la mise en œuvre des politiques de développement durable. Elles sont souvent l'occasion de la mise en cohérence de l'ensemble des démarches sociétales de l'entreprise. Certaines entreprises, très actives en matière de développement durable, n'ont pas véritablement d'actions de mécénat. Danone et Toyota, par exemple, sont des entreprises qui intègrent le sociétal dans le développement durable ou la responsabilité sociale des entreprises, et qui ont peu d'actions de mécénat.

Va-t-on vers une dissolution ou vers une évolution du concept ? Quelle est aujourd'hui la légitimité du mécénat ? A-t-il des spécificités qui en font un outil attractif aux yeux des entreprises ?

« Je ne sais pas si le mécénat va continuer à se développer : il est lié aux résultats de l'entreprise, c'est un sport de riches. Si, à travers la politique de DD, on construit une forte image de l'entreprise, cela peut se faire au détriment du mécénat. »

« Danone, c'est de la philanthropie stratégique, l'avenir du mécénat. »

Le sujet est d'actualité. Plusieurs interviewés nous ont fait part de l'existence de débats au sein des comités de direction sur les arbitrages budgétaires et la nécessité de séparer de manière étanche ou d'unir développement durable et mécénat. Le fait que le mécénat soit rattaché à la communication, aux ressources humaines, au développement durable, voire au Président directement, est en effet symptomatique du rôle qu'on lui attribue.

« Dans notre entreprise, nous avons récemment clairement séparé les démarches. Notre fondation s'occupe d'enjeux de solidarité pure, le cœur sur la main. Le développement durable traite désormais des actions en lien avec le business. Ex. politique d'achat de produits du commerce équitable. »

Il semble que l'on assiste à une évolution du mécénat, à son adaptation à de nouvelles problématiques, plutôt qu'à une absorption par le développement durable.

Les modèles où le mécénat est complètement intégré à la politique de développement durable nécessitent une logique intégratrice forte et des moyens importants. Il est illustré par les stratégies de Danone et de Toyota. Un tel modèle ne concerne que 6 % des entreprises interrogées dans le cadre de l'étude quantitative.

Plus couramment, le mécénat est mis en cohérence avec les objectifs de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise. Il s'oriente alors plus souvent vers la solidarité (approche sociale du sport et de la culture), ou des domaines proches des métiers de l'entreprise. Pour autant, il garde ses atouts face au développement durable, qui garantissent son développement futur et sa relative autonomie. En effet il est moins soumis aux contraintes des métiers de l'entreprise et à ses objectifs commerciaux. Il permet alors des expérimentations variées, utiles à la construction de l'identité de l'entreprise.

Le mécénat : l'outil opérationnel d'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la société

Héritage des patrons philanthropes du XIX^e siècle, on aurait pu penser que le mécénat s'inscrirait mal dans la logique « gagnant-gagnant » recherchée par les entreprises. Ce n'est pas le cas. Le mécénat s'est adapté en suivant le même mouvement que celui qui est observé à propos du développement durable : une bonne action qui profite à l'entreprise. Les agences de notation extra-financière l'ont intégré dans leurs indicateurs, signe que le mécénat est considéré comme contribuant à la pérennité de l'entreprise et de son environnement. Cette reconnaissance montre qu'entreprises et parties prenantes trouvent à cet outil un « intérêt bien compris ».

« Avant, le système de pensée légitimait le mécénat au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, en tant que responsable du mécénat, il faut donner des gages, argumenter, montrer qu'on fait du bien tout en pérennisant l'activité de l'entreprise. »

« On peut tordre le cou au cliché du mécénat désintéressé. »

Aux yeux des responsables d'entreprise que nous avons rencontrés, la force du mécénat est avant tout d'être un puissant levier pour témoigner de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la société dont on attend des retombées positives en terme de communication :

« Telle entreprise reverse à la Fondation de France une partie de ses bénéfices sur certains produits. Cela donne du poids à leur marque, aide à la fidélisation des clients et des salariés. Les actions de mécénat sont un des rares éléments transversaux de la culture d'une entreprise. »

Vers l'externe

Par opposition au parrainage ou au sponsoring, le mécénat se pratique sans contrepartie de valeur équivalente à l'engagement. Il ne peut notamment

pas faire l'objet d'une trop grande communication externe de la part de l'organisme bénéficiaire (fondation, association, ...). En revanche, les actions de mécénat sont souvent médiatisées par l'entreprise elle-même à travers des relations presse et plus récemment à travers des campagnes publicitaires. Depuis la loi NRE de 2001, le mécénat fournit également une matière vivante aux chapitres « actions sociétales » ou « développement durable » des rapports annuels.

Aujourd'hui, le mécénat, principalement dans le domaine des solidarités, est devenu une expression importante du volet « sociétal » du développement durable ; une expression de la responsabilité sociale de l'entreprise.

« La loi NRE a mis en valeur le mécénat. Au moment où elle est passée, les actions de mécénat constituaient parfois les seules actions " d'intérêt général " dont les entreprises pouvaient se prévaloir. »

Vers l'interne

Le mécénat est de plus en plus envisagé comme un support managérial. Il est considéré comme contribuant à la cohésion sociale, à la construction d'un esprit d'équipe, au développement de la fierté d'appartenance. Il facilite le recrutement puis la fidélisation des collaborateurs. Sous l'impulsion des responsables de ressources humaines, les collaborateurs sont alors encouragés à s'impliquer dans des actions d'intérêt général. Mais l'entreprise n'est pas toujours à l'initiative de l'engagement. Il n'est pas rare de voir une politique de mécénat se structurer sous la pression d'un collectif de salariés en « quête de sens ».

Un impact sur les modalités d'exercice du mécénat

Le mécénat financier est encore celui qui est le plus largement appliqué. Il est de plus en plus complété par du mécénat en nature et du mécénat de compétences. Dans ce dernier, la palette d'implication des salariés est large : ils peuvent se mobiliser pour

rassembler des fonds pour des projets situés à proximité géographique de l'entreprise. Ils peuvent aussi parrainer un projet et demander à l'entreprise de le financer. Ils peuvent enfin mettre leurs compétences (marketing, communication, juridiques, techniques ...) au service du développement d'une association de leur entourage. On citera la mise en place du « Statut du collaborateur citoyen » chez SFR qui permet à tout collaborateur de s'engager quelques jours sur son temps de travail. D'autres entreprises mettent à disposition d'associations, pour une période de plusieurs mois, des employés volontaires, sur leur temps de travail.

Actuellement c'est surtout sous forme de bénévolat que se développe le mécénat de compétences. Par exemple, certaines entreprises ont mis en place « les congés solidaires » les salariés acceptent de donner de leur temps et compétences à des associations pendant leurs jours de RTT ; l'entreprise complète en offrant un soutien logistique.

« Nous prêtons attention à l'irrigation locale de projets par les collaborateurs pour intégrer leurs aspirations. Il nous arrive ainsi de traiter des causes orphelines. »

« Nous sommes passés d'une logique de guichet (les associations venaient nous solliciter) à une logique d'initiatives (nous nous assurons que les actions que nous mettons en œuvre sont en lien direct avec nos métiers et nos valeurs) »

Un impact sur les causes qui mobilisent les entreprises

Depuis toujours largement dominant, le mécénat en faveur de la culture figure désormais en position secondaire, derrière le mécénat dit « des Solidarités » : emploi, précarité, insertion, logement, personnes handicapées, personnes âgées, enfance mal traitée, ...

Ces problématiques rencontrent aujourd'hui un plus large écho chez les Français, tour à tour citoyens, salariés ou consommateurs et trouvent ainsi le moyen de s'exprimer au sein de l'entreprise. Interrogés par la Fondation de France en septembre 2007, les Français réaffirmaient que le mal logement, le chômage et l'éducation figuraient parmi leurs principales préoccupations.

Le mécénat culturel n'est pas le grand perdant de ces préoccupations. Il s'illustre à nouveau mais cette fois-ci pour favoriser l'insertion, l'éducation, l'ouverture sur le monde des personnes fragilisées par la maladie, la précarité, les handicaps, ... On parlera alors de mécénat croisé.

On constate par ailleurs en 2007 la création de dix fondations issues d'entreprises consacrant tout ou partie de leurs fonds à la protection de l'environnement. Percée ou effet de mode ? Ce chiffre révèle néanmoins l'intérêt des entreprises aux préoccupations des citoyens.

La fondation : un outil qui a le vent en poupe

Evolution du nombre de création de fondations par des entreprises

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Fondations reconnues d'utilité publique		2			2	7	4
Fondations d'entreprises	7	6	8	3	17	22	35
Fondations abritées*	3	2	5	6	4	9	10
Total	10	10	13	9	23	38	49

* par la Fondation de France, les Fondations Caisses d'Epargne pour la Solidarité, la FRM, la FARMA
Source : Base de données de l'Observatoire de la Fondation de France

L'opinion des responsables communication, mécénat et développement durable de 200 grandes entreprises actives en France

(Sondage Ifop pour l'Observatoire de la Fondation de France, octobre 2007)

Qui du mécénat ou des démarches de développement durable et de RSE contribue le plus efficacement aux enjeux suivants ... ?

	Mécénat	L'un comme l'autre	DD-RSE
Enjeu d'image corporate et notamment renforcement de l'identité de l'entreprise	50%	18%	30%
Intégration dans le tissu local	49%	13%	35%
Enjeu de mobilisation et d'attraction des salariés	36%	22%	39%
Enjeu d'image en cas de crise sociale ou environnementale qui concerne l'entreprise	7%	10%	76%
Enjeux commerciaux (marketing, attractivité des marques, conquête de nouveaux marchés..).	24%	9%	55%

Très fortement positionné sur l'enjeu d'image en cas de crise, plus fortement positionné sur l'enjeu commercial que le mécénat, le développement durable laisse une part belle au mécénat concernant les enjeux identitaires et d'image corporate de l'entreprise, son intégration dans le tissu local, et la mobilisation ou l'attraction des salariés.

Le mécénat : des atouts forts face au développement durable

Un outil identitaire

Pour la plupart des grandes entreprises (BNP Paribas, EDF, Suez, entreprises du CAC 40...), le mécénat est un outil historique, ancien et, de ce fait, partie prenante de l'identité de l'entreprise. Pour les PME qui s'y intéressent, il est souvent porteur des valeurs propres souhaitées par les créateurs de l'entreprise.

Un outil facile à gérer

Le mécénat offre l'avantage du « cavalier léger » : peu cher et facile à mettre en place. A ce sujet, les incitations juridiques et fiscales (et la forte communication sur le sujet) sont motrices. Elles légitiment l'outil mécénat. En France, la loi de 2003 a augmenté le seuil des déductions fiscales possibles. On a pu observer une forte progression du nombre de fondations après la mise en œuvre de la loi de 2003 qui augmentait le seuil des déductions fiscales possibles.

« La loi de 2003 a décomplexé les entreprises vis-à-vis du mécénat. Elle lui a donné une plus grande légitimité vis-à-vis des hauts responsables d'entreprise, et une plus grande transparence. »

Un très fort effet démultiplicateur

Avec un fonds de départ relativement faible au regard par exemple du prix d'un spot publicitaire, le mécénat a un très fort impact en matière de communication. On peut citer le cas de Bouygues Construction qui a engagé avec le WWF France une négociation pour contribuer à la rénovation du château de Longchamp à Paris, siège de l'ONG qu'elle a l'obligation d'entretenir en échange de la concession par la Ville de Paris. Double bénéficiaire pour l'entreprise de BTP, et pour les autres partenaires : l'investissement est défiscalisé, et l'entreprise s'offre une communication à haute valeur ajoutée avec la rénovation exemplaire du bâtiment selon des critères HQE.

Un outil polymorphe et flexible

Le mécénat, exercice libre de l'entreprise, offre une palette de jeu d'une grande diversité. Dans son expression tout d'abord : financier, en nature, en compétences, nous l'avons vu plus haut. Dans sa gouvernance également : l'entreprise dispose de trois alternatives : agir en régie directe, créer une association de salariés ou créer une fondation (d'entreprise ou abritée sous l'égide d'une fondation reconnue d'utilité publique dûment habilitée).

Tous trois présentent des avantages et des contraintes propres.

Agir en « régie directe » offre une grande souplesse dans le choix des modalités d'action, le choix des projets et l'aide apportée. Ce mécénat est en revanche davantage exposé aux aléas de marché de l'entreprise.

La fondation permet d'inscrire dans la durée l'engagement social de l'entreprise. Autonome ou sous égide, elle affiche une image forte, un étendard portant haut le nom de l'entreprise. Sa durée de vie de trois ans minimum et son engagement financier lui garantissent indépendance et autonomie vis-à-vis des objectifs économiques de l'entreprise. Son cadre juridique, thématique et fiscal déterminé offre une marge de manœuvre moins souple que l'action sous forme d'une association ou en régie directe.

« Telle entreprise avait créé une maison pour les jeunes d'un quartier en difficulté. Cela lui a permis d'observer une génération et sa créativité. Ce fut très positif pour la R&D, tout en étant généreux pour la société. C'est autre chose que des focus groupes et des tests en laboratoire. »

L'opinion des responsables communication, mécénat et développement durable de 200 grandes entreprises actives en France

(Sondage Ifop pour l'Observatoire de la Fondation de France, octobre 2007)

Un outil identitaire

95% des responsables interrogés pensent que la politique de mécénat renforce l'identité de l'entreprise vis à vis des publics externes. Cette opinion ne change pas selon que la personne interrogée travaille dans une entreprise impliquée dans une démarche de développement durable ou non.

92% des personnes interrogées pensent que le mécénat est un moyen d'afficher que l'entreprise assume sa responsabilité citoyenne vis-à-vis de la société civile.

Facile à mettre en place

69% des responsables de mécénat, communication et développement durable ou RSE considèrent que le mécénat est facile à mettre en œuvre aujourd'hui, en France.

Cette opinion est plus partagée parmi les personnes qui ont une expérience effective du mécénat (**75%**), et notamment à travers un fondation (**78%**).

En revanche l'implication des salariés dans les politiques de mécénat ne change pas cette opinion. L'ancienneté du mécénat et donc l'habitude de sa pratique renforce l'opinion qu'il est facile à mettre en œuvre (**81%** pour les personnes dont l'entreprise fait du mécénat depuis 1990 et avant).

Peu onéreux pour l'entreprise

67% des responsables de mécénat, communication et développement durable ou RSE considèrent que le mécénat n'est pas onéreux pour l'entreprise. Le score s'élève à **78%** parmi les entreprises effectivement impliquées dans une politique de mécénat.

La taille salariale de l'entreprise impacte fortement l'opinion à ce sujet : **80%** des responsables interrogés appartenant à des entreprises de plus de 10 000 salariés pensent que le mécénat n'est pas onéreux, ils ne sont plus que **60%** parmi les entreprises de moins de 2000 salariés.

Un rapport coût / impact favorable

69% des responsables de mécénat, communication et développement durable ou RSE considèrent que le mécénat offre un fort impact en terme de communication (interne ou externe) compte tenu de son coût. Cette proportion s'élève à **77%** parmi les entreprises qui n'ont pas de politique de développement durable. On peut imaginer que le mécénat offre pour celles-ci des avantages coûts / efficacité que ne présente pas le développement durable.

Cette proportion baisse à **63%** parmi les entreprises qui associent leurs salariés à leurs politiques de mécénat, ce qui laisse entendre que, pour efficaces qu'elles soient en terme de mobilisation, les politiques d'implication des salariés coûtent plus d'énergie et d'argent.

Favoriser l'intégration de l'entreprise dans le tissu local

91% des responsables interrogés pensent que le mécénat constitue une manière de favoriser l'intégration de l'entreprise dans le tissu local, et notamment auprès des habitants, des collectivités locales et autres acteurs locaux.

Cette opinion concerne **100%** des personnes travaillant pour des entreprises impliquées en faveur du sport et **97%** de celles travaillant pour des entreprises impliquées en faveur de l'éducation.

Cette opinion est plus souvent partagée parmi les entreprises situées en province : **98%**.

Développer la motivation des collaborateurs

92% des responsables de mécénat, communication et développement durable ou RSE considèrent que le mécénat constitue un moyen de développer la motivation des collaborateurs en partageant des valeurs communes.

Ce chiffre atteint **97%** parmi les entreprises qui mobilisent effectivement leurs salariés dans leurs actions de mécénat, ce qui semble en confirmer l'efficacité.

Assumer une responsabilité citoyenne

92% des responsables interrogés pensent que le mécénat permet d'afficher que l'entreprise assume sa responsabilité citoyenne vis-à-vis de la société.

Cette opinion s'élève à **97%** parmi les responsables d'entreprises n'ayant pas de politique de développement durable. Ce dernier chiffre semble indiquer que le mécénat est envisagé comme un premier geste responsable, avant l'engagement d'une politique de développement durable impliquant l'entreprise dans tous ses fonctionnements.

Moins pertinent en cas de crise sociale ou environnementale

Néanmoins, dans un contexte de crise sociale ou environnementale impliquant la responsabilité de l'entreprise, la politique de mécénat est plus rarement envisagée comme un élément de défense efficace pour l'entreprise : **41%** seulement des responsables le pensent. La réalité est en fait plus subtile : grâce à la force des liens qui peuvent être tissés au long d'un partenariat avec une association, une situation de crise pourra être abordée plus facilement avec une association positionnée en partenaire critique mais averti. L'association n'est plus une inconnue hostile *a priori*.

Le mécénat va se modifier

51% des responsables mécénat, développement durable et communication d'entreprises françaises pensent que le mécénat va profondément se modifier dans les années à venir.

Cette proportion passe à **57%** parmi les entreprises qui impliquent leurs salariés dans leurs politiques de mécénat.

Elle est généralement plus forte parmi les personnes ayant des responsabilités liées au mécénat, que parmi les responsables de politiques de développement durable ou de RSE.

A quels enjeux le mécénat répondra-t-il à l'avenir ?

A la question : à quels enjeux le mécénat répondra-t-il à l'avenir, les deux réponses spontanées les plus fréquentes sont : « développer des actions concernant l'environnement et le développement durable » (**22%**) et « construire, améliorer, renforcer l'image de l'entreprise » (**19%** des personnes interrogées).

Les attentes à l'égard du mécénat pour construire et renforcer l'image de l'entreprise concernent deux fois plus souvent les entreprises qui ne font pas de développement durable (**31%**) que les autres (**16%**). Elles sont également plus fréquentes dans les entreprises où les salariés sont activement impliqués dans les actions de mécénat (**25%**).

Un lieu de fertilisation croisée avec la société civile

Le mécénat est une tête de pont de l'entreprise, un lieu de frottement, l'opportunité d'une fertilisation croisée entre entreprise et société civile. Dans cette perspective, le mécénat a encore des potentiels de développement.

« C'est une zone d'expérimentations, de prise de risque. Le mécénat permet l'enrichissement, la réflexion, le rapatriement d'idées vers l'entreprise. La veille économique ne permet pas cela car elle garde le prisme de l'entreprise. »

Le mécénat est un lieu de dialogue et de rapprochement entre ONG et entreprises. Des partenariats économique-sociétaux ont vu le jour (WWF-Lafarge, Carrefour-FIDH), souvent encore à titre expérimental.

« Avec l'exemple de la Grameen Bank, on voit qu'il y a un intérêt pour l'entreprise à s'allier à de vrais acteurs professionnels pour résoudre les problèmes de fonds (ex : distribution de yaourts au Bangladesh). On va vers une hausse des partenariats gagnant-gagnant. »

L'entreprenariat social, héritier de l'économie sociale et solidaire, rencontre actuellement un certain succès. Son concept peut attirer de nouveaux mécènes (à titre privé, mais aussi d'entreprise) qui ne s'inscriraient pas dans une démarche de mécénat au sens classique du terme. Soutenir financièrement, voire accompagner des projets qui reposent sur un calcul économique destiné à l'autonomie financière peut séduire des entrepreneurs qui se reconnaissent dans une telle démarche. Par exemple, l'association Ashoka, créée par des consultants du cabinet McKinsey, soutient financièrement et accompagne des entreprises sociales qu'elle sélectionne chaque année. 30% de ses fonds proviennent d'entreprises ou de fondations d'entreprise.

Un territoire d'expérimentation qui ne remet pas en cause le modèle économique de l'entreprise

Au sein des entreprises, le mécénat n'est pas confronté aux mêmes arbitrages que le développement durable. Ce dernier est souvent plus stratégique, et ses formes d'action font débat dans les comités de direction. Développer un produit, réinventer un modèle économique, sont des chantiers qui ont de lourdes conséquences sur le fonctionnement d'une entreprise. A l'inverse, le mécénat reste facultatif. Il a peu d'impact économique. Il apparaît comme un lieu d'expérimentation libre sur le lien de l'entreprise à son environnement.

« Le mécénat permet encore d'aller sur des territoires extra core business, d'explorer de nouveaux terrains, alors que le développement durable reste lié à la stratégie de l'entreprise avec un plan stratégique très carré, en lien avec le développement économique. »

« Ils ont fondamentalement deux logiques différentes : le mécénat est une expression libre, la RSE répond aux lois et aux contraintes. »

« Le mécénat offre la possibilité d'une dimension discrétionnaire qui échappe à la logique de calcul économique. »

En tant que lieu d'expérimentation libre, les actions de mécénat peuvent être l'antichambre d'actions de plus vaste envergure qui seront ensuite reprises au sein d'une fondation ou dans le cadre d'une démarche développement durable. Elles offrent l'avantage de pouvoir tester une action, travailler le consensus en interne, avec un impact économique faible.

Il apparaît clairement, tant pour les interviewés que pour le groupe de travail, que le champ d'action du développement durable et le champ du mécénat sont conduits à se rencontrer et à se bonifier.

Loin de concurrencer le développement durable, le mécénat est pour l'entreprise la poursuite d'une démarche d'implication sociétale durable. En outre, le mécénat trouve ses débouchés en permettant à l'entreprise de vivre dans un environnement plus propice au développement durable de ses activités. Bien évidemment, les frontières entre

l'une et l'autre de ces formes d'implication sociétale demeureront hésitantes, et des recouvrements continueront d'être observés. Nul doute que l'avenir du mécénat sera renforcé par le développement durable, et que le développement durable ne manquera pas de devoir se ressourcer dans des pratiques de mécénat.

L'opinion des responsables communication, mécénat et développement durable de 200 grandes entreprises actives en France

(Sondage Ifop pour l'Observatoire de la Fondation de France, octobre 2007)

Stimuler la créativité

55% des responsables communication, mécénat et développement durable ou RSE d'entreprises françaises pensent que le mécénat peut contribuer à stimuler la créativité dans l'entreprise, concernant les produits ou le marketing. Cette opinion est nettement plus partagée (**63%**) dans les entreprises où les salariés sont impliqués dans la politique de mécénat.

Les entreprises investies dans un mécénat environnemental ou d'éducation sont plus souvent porteuses de cette vision du mécénat (respectivement **64%** et **66%**).

Cette opinion est plus souvent rencontrée parmi les entreprises qui font du mécénat depuis moins de 15 ans (**64%**) et parmi les entreprises de plus petite taille (moins de 200 salariés).

Le mécénat : éloigné des préoccupations économiques

La distinction entre mécénat et préoccupations directement économiques semble être relativement partagée par les personnes interrogées : **51%** des responsables communication, mécénat, développement durable ou RSE d'entreprises actives en France ne pensent pas que le mécénat puisse être un moyen pour conquérir des parts de marché.

Cette opinion est d'autant plus forte que les entreprises concernées mènent effectivement une politique de mécénat (**55%**), et que cette politique est orientée vers les solidarités en France (**64%**) ou dans le monde (**63%**).

On trouvera moins d'opinions de ce type parmi les entreprises mécènes du sport et de l'environnement.

Enfin, la séparation entre mécénat et conquête de parts de marché est beaucoup plus souvent faite en Ile de France (**61%**) qu'en province (**37%**).

Quel avenir pour le développement durable et pour le mécénat ?

On l'aura compris à travers ce qui précède, les évolutions du développement durable et du mécénat sont fortes et contribueront à modifier le paysage de nos sociétés dans les prochaines décennies. Si l'engagement des entreprises semble devenir incontournable, il apparaît plus difficile de préciser les formes d'engagement sociétal qui seront

dominantes dans les dix ou quinze prochaines années.

Pour tenter d'anticiper les évolutions qui pourraient se produire, le groupe de réflexion a réalisé un travail visant à jeter les bases de scénarii pour l'avenir.

Les zones d'incertitude

Les tendances que nous venons de décrire sont bien installées, mais des incertitudes demeurent qui pourraient profondément les affecter. Elles concernent notamment les domaines économiques et

géopolitiques, mais aussi scientifiques. Certaines pourraient avoir un impact à assez court terme, d'autres plutôt à long terme.

Les incertitudes à court / moyen terme

S'il y a un domaine qui reste incertain, en particulier en France, c'est bien le rôle de l'État. Quelle que soit la majorité au pouvoir, les débats sur « plus » ou « moins » d'État, sous-entendu plus ou moins de régulation par l'État, restent vifs. À l'évidence, le modèle de l'État-providence s'essouffle. En même temps, la demande de régulation par l'État continue de croître.

Il est difficile de deviner où ira se placer le curseur dans les années à venir. L'orientation politique des gouvernants actuels tendrait à indiquer une volonté de désengagement de l'État. Dans les faits, il reste encore très présent. La mise en œuvre de dispositions juridiques et fiscales par les gouvernants peut jouer un rôle déterminant dans une prise en compte plus ou moins forte des problématiques de développement durable et de mécénat. Par ailleurs, si l'État inscrivait des critères de développement durable contraignants dans les appels d'offres des administrations et des entreprises publiques, l'impact serait considérable.

Autre domaine encore assez incertain : l'intérêt et la force de l'engagement des entreprises en direction du développement durable. Nous l'avons vu, les écarts sont très importants d'une entreprise et d'un secteur à l'autre. On assiste à une montée du sentiment de co-responsabilité face aux enjeux de société. Cette montée demeure fragile et l'on peut craindre que la défiance des citoyens à l'égard des entreprises persiste.

Compte tenu des déconvenues des dernières années, le rôle de l'Europe est également un domaine de forte incertitude. L'Europe pourrait en effet, dans les années qui viennent, se focaliser principalement sur la perspective d'un marché économique. À l'inverse, on pourrait également assister à une forte impulsion vers une Europe économique et sociétale, avec de nouvelles lois et règlements de nature à soutenir les efforts en matière de développement durable.

De plus, la situation économique de la France et de l'Europe a forcément un impact. Une évolution dynamique ou un déclin n'auraient pas les mêmes répercussions sur les velléités des entreprises à s'impliquer dans la société.

Autre sujet de préoccupation qui contribue à troubler la vision de l'avenir : la situation sociale de la France. Une hausse de la précarisation et / ou des violences urbaines pourrait obliger les différents acteurs de la société (État, entreprises, associations...) à se mobiliser davantage, tant sur les préoccupations sociales qu'environnementales.

L'accentuation des catastrophes naturelles constitue un autre élément d'incertitude. Elles pourraient fortement augmenter la sensibilité à l'écologie, au point de la rendre prioritaire dans les politiques mises en œuvre.

La situation géopolitique n'est pas non plus sans influence, et contribue à alimenter le flou. Le cours du pétrole est actuellement très élevé, et si cette tendance devait s'accroître, le développement des

énergies de substitution, notamment renouvelables, pourrait sensiblement modifier la donne des équilibres énergétiques, et offrir la perspective d'une nouvelle révolution économique et industrielle. Autre incertitude géopolitique, la politique du futur Président américain : nul doute que si les États-Unis décidaient de prendre à bras le corps les enjeux posés par les problèmes du développement durable, l'impact de leur engagement aurait de larges répercussions partout dans le monde.

Certains parlent également de l'émergence d'une bulle verte. Après la bulle Internet, va-t-on ou non assister dans les prochaines années à un nouveau boom économique autour du développement durable ? Certaines entreprises ou secteurs ont commencé à investir dans de nouveaux produits respectueux de l'environnement (éoliennes...), notamment aux États-Unis. Il est possible que les consommateurs ne suivent pas à la hauteur des espérances placées dans ces nouvelles offres, et que le marché soit moins prometteur qu'il ne le laisse entrevoir aujourd'hui.

Les incertitudes à moyen / long terme

Sur le moyen / long terme, l'incertitude s'accroît et l'on pourrait lister un grand nombre d'exemples qui pourraient avoir un impact sur l'avenir du développement durable. Deux d'entre eux nous semblent aujourd'hui particulièrement utiles à prendre en considération :

La durabilité du modèle de consommation. Il y a débat : est-on allé au bout de la logique de baisse du prix des biens, de la mobilisation à faible coût des ressources naturelles ? Faut-il évoluer vers de nouveaux modes de consommation des biens ?

L'amenuisement des ressources énergétiques. L'incertitude persiste sur son échéance (20 ans, 50 ans...). Pour les entreprises, les conséquences ne sont pas les mêmes sur la façon d'orienter leur modèle économique (rupture, continuité avec de nouvelles offres...).

Ces hésitations sur le moyen / long terme sont illustratives de l'importance des choix de modèle

de société auxquels auront à faire face les États et les entreprises. À partir de l'analyse des tendances lourdes et des zones d'incertitudes, le groupe de travail prospectif a imaginé des germes de scénario. Certains événements peuvent contribuer à accélérer ou à freiner la montée des préoccupations que nous constatons en matière de développement durable et de mécénat. Il ressort de la réflexion prospective que, hormis une grave crise économique ou un conflit géopolitique d'ampleur internationale, rien ne semble pouvoir véritablement remettre en cause la tendance lourde de la montée du développement durable. L'avenir du mécénat d'entreprise est lié à ce mouvement de fond. Toutefois, les échanges ont montré que, en dehors de scénarii de rupture, il apparaissait difficile d'évaluer le rythme de la montée en puissance des préoccupations de développement durable. Ces préoccupations vont-elles se diffuser au même rythme que ces dernières années ? Vont-elles fléchir, s'accélérer ?

Les scénarii

Scénario n°1 : vers un nouveau modèle économique et sociétal

Au vu des entretiens et des réactions des membres du groupe de réflexion, le scénario le plus vraisemblable est celui dans lequel la société est aujourd'hui engagée, celui d'une adaptation douce du capitalisme.

Ce scénario peut être décrit schématiquement de la manière suivante : il repose sur la combinaison de deux mouvements. D'une part celui de la société, avec une montée continue des préoccupations environnementales et sociétales qui contribue à transformer petit à petit les modes de vie et les attentes à l'égard de la société. D'autre part, celui des entreprises qui réagissent en investissant davantage dans le développement durable.

Le poids des contraintes multiples (juridiques, enjeux d'image, etc.) s'accroît mais le modèle capitaliste n'est pas remis en cause et s'adapte. Une partie des entreprises saisit ces contraintes pour les transformer en opportunités de repenser leur modèle économique et de développement. Sans forcément aller jusqu'à l'internalisation des enjeux

de société, elles innovent pour proposer des offres nouvelles sur des points clés du développement durable. Cela concerne des secteurs clés comme la construction, l'automobile, l'agriculture...

Selon les membres du groupe de travail, le point de basculement pourrait être à 3-5 ans pour un certain nombre de secteurs (télécommunications, construction, transports...).

Dans ce scénario on constate, cependant, qu'un grand nombre d'entreprises restent en retrait de cette mouvance et n'évoluent que sous la contrainte.

Le mécénat s'inscrit naturellement dans cette évolution. Il est considéré par beaucoup d'entreprises comme un moyen de renforcer les liens avec leurs collaborateurs et la société civile. Il est porteur d'image et des valeurs de l'entreprise, et s'intègre en cohérence avec ses démarches en matière de développement durable. Outre son coût relativement faible, les dispositions législatives et fiscales françaises le rendent attractif et le protègent d'une absorption par le développement durable.

L'opinion des responsables communication, mécénat et développement durable de 200 grandes entreprises actives en France

(Sondage Ifop pour l'Observatoire de la Fondation de France, octobre 2007)

Des responsables très optimistes

81% des responsables communication, mécénat et développement durable pensent que le mécénat va à l'avenir garder toute sa force et continuer à se développer.

Cette opinion est très partagée (**83%**) par les responsables dont l'entreprise est engagée dans une politique de développement durable.

Elle est encore plus souvent partagée (**92%**) par les responsables dont l'entreprise a créé une fondation pour structurer sa politique de mécénat.

Scénario n°2 : la rupture

Le développement durable devient l'enjeu de société prioritaire. Différents facteurs peuvent contribuer à accélérer les prises de conscience et les passages à l'acte. En voici quelques exemples :

- des catastrophes écologiques répétées et de plus en plus graves ;
- des inégalités économiques et sociales accrues qui contribuent à alimenter la désespérance dans certains pays ;
- un nouveau choc pétrolier.

Les différents acteurs institutionnels, relayés par des entreprises multinationales, décident des actions énergiques. L'Etat et/ou l'Europe réglementent pour augmenter les contraintes pesant sur les acteurs économiques et inciter fiscalement les consommateurs à se tourner vers de nouveaux produits du développement durable. Les entreprises européennes s'y prêtent volontiers car elles y trouvent de nouvelles perspectives de développement, tout en réduisant le champ de leurs concurrents étrangers. Une nouvelle frontière est à dépasser : le changement du modèle de société de consommation et de production.

Différents facteurs peuvent conduire à un scénario de rupture. Une variante de ce scénario n°2 pourrait être causée par une crise économique aggravée

Scénario n°3 : l'enlisement

Ce scénario est apparu assez peu probable compte tenu des analyses actuelles disponibles. Mais l'exercice par scénarii invitant à concevoir y compris l'improbable, il était utile de le prendre en compte. Ce scénario pourrait prendre la forme suivante : la menace écologique semble incertaine ou recule. Les recherches scientifiques montrent que les problèmes écologiques sont moins graves et moins imminents que prévu. Les actions en matière de développement durable se poursuivent, mais se font moins pressantes.

En dépit du haut niveau de sensibilité des citoyens-consommateurs aux enjeux sociétaux, les passages

semblable à celle de 1929 ou à une catastrophe climatique particulièrement violente et meurtrière. Un scénario de crise économique majeur serait beaucoup moins bien supporté qu'il ne le fût par la population en 1929. Le choc serait tel qu'il interrogerait fondamentalement la pérennité du système économique et social. Compte tenu du fait que les préoccupations du moment sont axées sur « l'écologie vitale », il est fort probable que les voies de sortie de crise seraient cherchées dans cette direction.

On peut imaginer dans un tel scénario que les coûts écologiques et sociétaux seraient directement intégrés au prix des biens et à la fiscalité des entreprises. La société basculerait dans le paradigme d'une « écologie vitale » dominante qui place au cœur des enjeux l'individu, l'espèce, la société et la planète.

Le mécénat d'entreprise, sous sa forme actuelle (forme juridique...), serait sans doute profondément modifié pour s'intégrer à cette nouvelle logique de développement qui internalise les préoccupations sociétales. La forme même du capitalisme pourrait en être affectée : les critères d'évaluation et de performance intégreraient de façon massive des contraintes liées au développement durable.

à l'acte restent rares. Rien n'incite les entreprises et les citoyens à changer de comportements.

Les entreprises qui développent de nouvelles offres peinent à séduire des clients. Les coûts demeurent élevés. Les pays asiatiques (Chine, Inde...) continuent de gagner des parts de marché. Les entreprises françaises poursuivent leurs délocalisations, au point d'installer leurs centres de décision dans ces pays. Leurs politiques de développement durable et de mécénat sont jugées moins prioritaires.

Une variante de ce scénario porterait sur un déplacement des menaces. Il pourrait s'agir d'une montée

des tensions internationales. Cette éventualité pourrait concerner le Moyen-Orient, les relations entre l'Occident et la Chine, par exemple. L'énergie et les priorités des pays occidentaux pourraient être tournées principalement vers la préparation d'un effort de guerre, voire même l'engagement dans un conflit.

Dans un tel contexte, les préoccupations en matière de développement durable deviendraient secondaires.

Scénario n°4 : la désimplication des entreprises

Ce scénario n'est pas un des plus probables. Il part d'une double difficulté : l'aggravation des problèmes écologiques et sociétaux et la difficulté des entreprises à y faire face dans le cadre de modèles économiques connus.

Il n'est pas forcément acquis que les grandes entreprises parviendront à répondre aux défis de la montée des préoccupations en matière de développement durable. La suspicion est telle que leurs initiatives peuvent ne pas suffire à les positionner comme des acteurs crédibles en la matière. Quelques catastrophes sociales ou écologiques dont elles seraient responsables (pollution, etc.) pourraient suffire à les stigmatiser.

Les citoyens pourraient se mobiliser massivement, y compris au sein des entreprises, pour repérer et dénoncer les incohérences entre les annonces faites par les entreprises et la réalité sur le terrain. La rapidité de communication par les nouvelles technologies contribuerait à amplifier le phénomène et mettrait les entreprises sous pression.

Ces quatre pistes de scénarii n'épuisent pas le sujet. Ils peuvent coexister partiellement et d'autres peuvent être envisagés. Quel que soit l'avenir, les membres du groupe de réflexion ont fini par conclure que, tôt ou tard, les préoccupations en matière de développement durable finirait par s'imposer. Tel le chat qui retombe sur ses pattes, le développement durable est profondément inscrit dans les tendances lourdes de l'évolution de notre

Les États, soucieux de reprendre la main, décideraient d'agir en taxant durement les entreprises pour assurer eux-mêmes la prise en compte des préoccupations en matière de développement durable.

Dans une telle perspective, les entreprises se concentreraient alors sur leur rôle économique en ne se pliant que sous la contrainte aux problématiques environnementales et sociétales. Elles ne prendraient plus d'initiatives dans des démarches de type développement durable. Elles auraient perdu la confiance.

Le mécénat d'entreprise pourrait être délégitimé ou transformé en impôt. À moins qu'il ne subsiste sous une forme légère. Moins impliquant pour l'entreprise que le développement durable, il pourrait continuer à être utilisé ponctuellement.

société. Le mécénat d'entreprise bénéficie de cette dynamique, tout en gardant des atouts spécifiques (cavalier léger...). En cas de scénario de rupture, il pourrait être amené à profondément évoluer. La problématique aujourd'hui est donc moins de savoir si le mécénat et le développement durable vont se développer que d'en clarifier les modalités et les échéances.

Conclusion

Les experts réunis autour du thème du développement durable et du mécénat affichent un certain optimisme quant à la pérennité du phénomène développement durable. La force des soubassements sociologiques qui portent ces démarches et les perspectives de renouvellement du modèle économique qu'elles pourraient induire offrent des raisons solides pour afficher une telle confiance.

Au début de la réflexion la différenciation entre mécénat et développement durable pouvait apparaître confuse : on y voyait un risque d'absorption du mécénat dans une approche globalisée du développement durable. L'analyse a montré qu'au contraire, le mécénat se renouvelle grâce à la montée en puissance du développement durable.

Elle a également mis en évidence le fait que l'entreprise avait besoin d'un espace neutre d'expérimentation sociétale et que le mécénat ouvrait cette perspective plus difficilement envisageable dans une approche développement durable.

Il est probable, et c'est déjà le cas, que certaines entreprises intégreront dans leur politique de développement durable les avantages du mécénat (comme celui de fertilisation croisée avec son environnement...) sans avoir recours à la forme juridique. Certaines en feront même la base de leur modèle économique. Mais cette tendance en est encore au stade expérimental. Les contraintes d'organisation sont sans doute trop lourdes pour que l'on perçoive une massification rapide.

Deux des enjeux majeurs pour le mécénat aujourd'hui sont de répondre au souci de professionnalisme exigé de façon constante par les entreprises et de trouver des approches permettant de renforcer leur rendement sociétal. On observe depuis quelques années la montée des transferts de compétences et de savoir-faire des entreprises vers des associations, et plus globalement vers des entreprises d'économie sociétale. Ce mouvement, encore timide, interpelle les acteurs-clés en ce domaine, et la Fondation de France en particulier.

L'importance et la difficulté des défis posés à la société sont telles que les meilleures ressources, tant en terme de compétences qu'en termes de moyens techniques, devront être mobilisées. Alors que pendant des décennies le progrès économique a plutôt bien répondu aux attentes de progrès sociétal, depuis une quinzaine d'années le doute s'installe. Les Français ne disent pas autre chose lorsqu'ils déclarent en très forte proportion que les grandes entreprises ne servent pas les intérêts du public. Cette position n'est nullement une contestation de l'entreprise, pas davantage une condamnation du profit, mais bien une interrogation sur la finalité.

Le mécénat et le développement durable ne sont finalement que des réponses inventées par la société pour amener l'entreprise à s'inscrire de façon plus harmonieuse dans un schéma où l'individu, l'espèce, la société et la planète sont au cœur des préoccupations.

La Fondation de France

La Fondation de France aide les personnes en difficulté en soutenant des projets concrets et innovants, qui répondent aux besoins sans cesse en évolution de la société. Elle agit dans tous les domaines de l'intérêt général : solidarités, enfance, santé, recherche médicale, culture, environnement.

La Fondation de France abrite également des fondations créées par des mécènes et les conseille dans leur démarche. Indépendante et privée, la Fondation de France ne reçoit aucune subvention publique et ne peut distribuer ses prix, bourses et subventions que grâce à la générosité de ses donateurs.

L'Observatoire de la Fondation de France

Au carrefour des préoccupations des fondateurs, des donateurs des associations et des entreprises, active dans l'animation de réseaux européens, à l'écoute des besoins du tissu social, la Fondation de France est, par nature, placée à un poste d'observation. Elle réalise ainsi ponctuellement, depuis sa création, des études diverses sur ces différents sujets.

La création de l'Observatoire de la Fondation de France est venue en 1997 formaliser et renforcer cette contribution, répondant au double souci d'encourager la générosité en France et d'aider les acteurs de terrain.

Observer, comprendre, faire connaître pour mieux agir sont les objectifs poursuivis par l'Observatoire, en conduisant des études :

- sur le profil des donateurs et des bénévoles,
- sur les fondations en France,
- ainsi qu'en apportant certains éclairages sur l'implication des entreprises dans les actions d'intérêt général.

La rubrique Observatoire du site Internet de la Fondation de France présente l'ensemble des informations déjà disponibles, la plupart étant téléchargeables www.fondationdefrance.org.



40, avenue Hoche - 75008 Paris -
Tél : 01 44 21 31 00 - Fax : 01 44 21 31 01
E-mail : fondation@fdf.org