



Fondation de France

L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat

Les études de l'Observatoire - juin 2018

**ADMICAL**
ENTREPRENEURS DE MÉCÉNAT



Cette étude, réalisée en collaboration avec Joseph Le Marchand, a été produite en partenariat avec Admical et le Comité 21.

Joseph Le Marchand conseille et accompagne depuis 2004 les démarches philanthropiques d'entreprises, de particuliers ou d'institutions, en articulant considération des enjeux internes et exigence d'impact social. www.lenonmarchand.com

Avant-propos

RSE et mécénat: deux notions sœurs, mais pas jumelles

Bientôt 50 ans après sa création, la Fondation de France est plus que jamais au carrefour de toutes les mutations de la société française. Celle qui nous intéresse ici concerne le rôle de l'entreprise: nous l'observons à travers un vivier d'une centaine de fondations issues d'entreprises que nous abritons, qu'il s'agisse de grands groupes internationaux ou de petites entreprises familiales. Or cette question ne concerne pas que l'entreprise elle-même. Elle a des incidences sur notre conception fondamentale de l'intérêt général, et donc sur notre modèle de société.

Depuis quelques années, nous constatons à la fois un déploiement des formes d'engagement de l'entreprise, et une augmentation de leurs moyens. Face à cette tendance qui suscite une large bienveillance, il importe de rester vigilant pour bien comprendre les dynamiques profondes qui sont à l'œuvre, et les risques éventuels qu'elles comportent.

Le premier risque réside dans une question sémantique: est-il légitime que les entreprises se revendiquent de l'intérêt général pour désigner leur politique de RSE, qui procède par nature d'une logique endogène, centrée sur l'entreprise, son activité et ses intérêts? Le concept d'«intérêt général» est en effet employé aujourd'hui de manière quasi-interchangeable avec celui de «bien commun». Or la première notion confère des avantages fiscaux spécifiques, qui induisent des contraintes de gouvernance, élément clé dans la définition du caractère désintéressé. Et si l'entreprise s'autorise à brandir l'intérêt général lorsqu'elle sert ses propres intérêts – quand bien même elle le ferait de façon vertueuse –, alors c'est la définition même de l'intérêt général qui tombe, et la pertinence du régime fiscal du mécénat avec elle.

L'étude met aussi en évidence un second risque, directement lié au premier. En termes de préoccupations sociales, les personnes interrogées dessinent clairement une répartition des rôles entre RSE et mécénat: la première se chargerait des questions environnementales et de santé, tandis qu'au second reviendraient plutôt la culture et la précarité. Ce qui se fait jour ici, c'est le fait que l'entreprise n'investirait jamais, au titre de la RSE, des domaines qui n'ont pas, in fine, une pertinence pour elle, comme par exemple la question de la prison, ou encore la recherche médicale fondamentale. Si le mécénat peut s'en charger, ses budgets sont souvent bien moindres. On aperçoit donc ici le risque d'un intérêt général à deux vitesses, départagé par le critère de lucrativité.

Souhaitons que ce travail, dont l'objectif est essentiellement pédagogique, puisse donner aux dirigeants des éléments pour mener une réflexion approfondie, pourquoi pas partagée avec leurs collaborateurs ou d'autres parties prenantes, sur le sens qu'ils veulent donner à leur mécénat. Parmi les fondations que nous abritons, beaucoup ont des stratégies de mécénat ambitieuses, à l'écoute des besoins du territoire, qui sont des leviers puissants pour la transformation de l'entreprise comme de la société. La Fondation de France est fière de porter en son sein cette contribution collective au progrès social.

Frédéric Théret

Directeur du développement

Fondation de France

Le Comité 21, 1^{er} réseau multi-acteurs du développement durable et de la RSE

Né à la suite du Sommet de la Terre de RIO (92), le Comité 21 est le premier réseau d'acteurs engagé dans la mise en œuvre opérationnelle des Objectifs de développement durable en France au sein des organisations et sur les territoires. L'association favorise les synergies entre ses adhérents et se distingue par son expertise en matière d'animation, de facilitation et de co-construction.

Acteur incontournable dans la vie économique française et dans la société, l'entreprise ne peut aujourd'hui accomplir sa mission sans y associer le secteur associatif. Ce dernier joue un rôle considérable notamment dans les territoires pour la performance économique des entreprises. La montée en force des stratégies de développement durable et RSE témoigne de cet engagement de la sphère économique privée à investir des sujets sociaux, environnementaux et sociétaux, que ce soit à travers des programmes de mécénat ou à travers un impact et un engagement sociétal fort.

Dans un contexte où les réflexions sur la contribution des entreprises à l'intérêt général sont au cœur des débats mais aussi de ses travaux, le Comité 21 se félicite de cette opportunité de collaborer avec la Fondation de France et d'apporter son expertise et son soutien dans la réalisation de cette étude.

Bettina Laville, Présidente du Comité 21

Admical, une nouvelle ère pour les synergies mécénat RSE

Admical, association reconnue d'utilité publique créée en 1979 pour développer le mécénat, intègre la RSE dans son spectre de réflexion et d'action depuis une vingtaine d'années. Parce que la question de l'intérêt général est un point de convergence. Ce qui motive l'entreprise à être mécène est de servir l'intérêt général, ce qui détermine sa démarche responsable est sa durabilité dans un écosystème prospère et équitable. En 2011, Admical instaure une charte du mécénat, dont un des objectifs majeurs est de montrer les complémentarités entre les deux démarches. La même année, en partenariat avec le Comité 21, une formation sur les synergies mécénat RSE est lancée. Et depuis, nous n'avons cessé de poursuivre nos travaux et partager les expériences des mécènes sur ce sujet. C'est donc en toute logique, et avec enthousiasme, que nous sommes partenaire de cette étude très instructive.

De ces travaux et de notre expertise, je retiendrai trois points. Tout d'abord, se demander si le mécénat fait partie ou non de la RSE est une question de moins en moins prégnante. Ensuite, la cohérence avec les enjeux appréhendés dans la stratégie de RSE se renforce tout en intégrant bien la « dimension exogène » du mécénat. Par exemple sur un même thème, l'insertion professionnelle, s'adresser à des publics extérieurs à l'entreprise qui n'auraient pas été en contact naturellement avec elle. Cette évolution reflète une maturité affirmée des acteurs sur les synergies mécénat RSE. Enfin, les débats actuels, encore loin d'être terminés à l'heure où j'écris ces lignes, sur « entreprise et intérêt général » élargissent considérablement le champ de réflexion. Dessiner les synergies entre mécénat et stratégie globale d'entreprise, telle est la nouvelle problématique qui s'ouvre à nous.

La raison d'être de l'entreprise donnera, à n'en pas douter, un véritable nouvel élan au mécénat, cette dynamique de partage de la valeur créée par l'entreprise pour le bien commun.

Sylvaine Parriaux

Déléguée générale d'Admical

Résumé exécutif

Le débat de longue date sur le rôle sociétal de l'entreprise se pose aujourd'hui avec une acuité inédite, alors que l'ère de l'économie ultra-financiarisée est rejetée massivement par la société civile et les consommateurs, et remise en cause par les actionnaires et les investisseurs eux-mêmes, au premier rang desquels des géants comme Black Rock.

Dans cette transition vers une économie de la responsabilité, les rôles traditionnels des différents protagonistes se complexifient: les entreprises se préoccupent d'impact social, tandis que les associations, dédiées à l'intérêt général, se mettent à intégrer des logiques économiques pour renouveler leurs ressources et pallier le désengagement de l'État.

Subissant une pression croissante de la part de l'ensemble de ses parties prenantes, l'entreprise, pragmatique, transforme une injonction sociale en opportunité commerciale. C'est ce qui est à l'œuvre dans la forte progression, tant dans les organigrammes que dans les budgets, des activités relevant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Aujourd'hui ces politiques ne sont plus menées en réponse à une simple contrainte réglementaire, mais constituent un véritable atout marketing.

Le mécénat, qui désigne l'engagement volontaire et irrévocable de ressources au bénéfice d'une cause d'intérêt général, préexistait souvent aux politiques de RSE. Autrefois considéré comme accessoire ou taxé de *green* ou *social washing*, il se rapproche désormais souvent des domaines que l'entreprise maîtrise, dans un souci d'impact.

Dans ce contexte, plusieurs logiques existent, selon les entreprises, quant à l'articulation des politiques de RSE et de mécénat:

- Certaines entreprises considèrent que le mécénat est une modalité de la RSE, et subordonnent le premier à la seconde.
- Pour d'autres, au contraire, ce sont deux outils différents: la RSE procède d'une logique endogène, qui part de l'activité de l'entreprise pour réduire ses effets négatifs voire créer des externalités positives. Le mécénat, à l'inverse, est exogène: l'entreprise se projette hors d'elle-même pour apporter une réponse à des problèmes qui lui sont extérieurs.

Au cœur de ces enjeux, l'étude révèle une certaine confusion dans l'usage des termes d'«intérêt général», de «bien commun» ou encore d'«intérêt collectif», troisième voix introduite par le rapport Notat-Senard¹. Si la notion de «bien commun» a une définition très ouverte, dont la portée est essentiellement philosophique, celle d'«intérêt général» s'inscrit dans un cadre en droit fiscal, assorti de contraintes en matière de gouvernance qui garantissent le caractère désintéressé de ces actions. C'est sur ce point qu'une distinction de fait demeure entre les approches relevant de la RSE et du mécénat.

À cet égard, l'étude décèle le risque d'un intérêt général scindé entre causes et publics rentables ou non-rentables. Portée par le puissant levier des intérêts commerciaux, la RSE acquiert de plus en plus de poids, mais n'intervient que sur des sujets qui ont une pertinence pour l'entreprise. Ainsi elle ne traiterait quasiment jamais de problématiques telles que la prison, la grande précarité ou la recherche médicale fondamentale. Ces sujets seraient laissés à la charge du mécénat, mais avec des budgets bien moindres.

La constante, dans les entreprises analysées, est une forte dynamique de convergence entre mécénat et RSE, qui se conjuguent au service de la recherche d'impact social, souvent dans le cadre de grandes directions de l'engagement. Dans la nouvelle forme dessinée par l'entreprise à mission, l'économique devient un moyen pour accomplir des finalités sociales, dans une quasi-inversion du paradigme de l'entreprise. Avec la fondation actionnaire, le mécénat lui-même peut constituer la finalité de l'entreprise, réceptacle des profits tirés de l'exercice éthique de l'activité économique reversés à des causes d'intérêt général.

L'étude met en lumière les différentes façons dont le mécénat peut servir à la fois l'entreprise et la société. Plus qu'un simple étendard, il peut être un éclairer qui fédère et transforme en profondeur l'entreprise et ses diverses parties prenantes. De plus, l'enquête atteste clairement du potentiel du mécénat, plus que de la RSE, comme vecteur d'intégration dans le tissu social local.

In fine, le développement prometteur des démarches d'engagement de l'entreprise induit des frottements qui appellent de véritables réflexions, notamment en matière de gouvernance. Le défi de l'évaluation de l'impact social est également de taille: s'il suffisait auparavant pour les entreprises de rendre compte de leurs actions et d'améliorer leurs pratiques, l'enjeu est désormais pour elles de susciter la préférence, et pour les «consommateurs» de pouvoir fonder leur décision sur des critères standardisés. L'élaboration d'un vocabulaire commun permettant de codifier ce nouveau type de valeur reste un vaste chantier. Les objectifs du développement durable peuvent constituer un cadre de référence multi-acteurs, mais ils devront être affinés pour intégrer tous les champs de l'intérêt général, et leur appropriation par les entreprises devra être assortie d'outils et d'organes d'évaluation indépendants.

¹ Rapport de la mission «Entreprise et intérêt général», remis le 9 mars 2018 par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard

Sommaire

Introduction et méthodologie	6
Engagement de l'entreprise: l'état de l'art	9
L'entreprise comme acteur social	9
L'entreprise au cœur de l'organisation sociale	9
L'entreprise sous la pression de ses parties prenantes	9
Mécénat et RSE: définitions et acceptions	12
Évolution des notions	12
Évolution des pratiques	13
Évolution des organisations	15
De l'entreprise responsable à l'entreprise engagée?	16
La notion d'engagement qui recouvre mécénat et RSE	16
L'enjeu de cohérence globale	18
L'entreprise à impact sociétal total, qui dépasse RSE et mécénat	18
Une question de taille	19
L'intérêt général en question	19
Les risques d'instrumentalisation	19
La légitimité à s'emparer de l'intérêt général	19
La frontière, mobile mais nécessaire, entre intérêt général et intérêt privé	20
La gouvernance au cœur de la délimitation entre activités lucratives et non-lucratives	20
Mécénat et RSE ont partie liée	22
Des caractéristiques qui rendent le mécénat irremplaçable	24
Les dispositions fiscales	24
La logique sectorielle: une répartition des rôles entre RSE et mécénat?	24
Une gouvernance propre	25
Le mécénat, un des leviers de la politique RSE	25
Le mécénat au service de la politique d'engagement de l'entreprise	25
Le mécénat, vecteur majeur d'intégration dans le territoire	26
La mobilisation des parties prenantes: les atouts respectifs du mécénat et de la RSE	27
L'outil de compensation	28
L'éclaireur: le mécénat nourrit l'entreprise	28
Le mécénat fédérateur des entités d'un grand groupe	28
Le mécénat transformant	28
Le mécénat, incubateur d'innovations sociales	29
Le mécénat, outil de R&D	29
«Le pari de la surprise»: le mécénat indépendant et inspirant	30
Le mécénat comme finalité des entreprises?	30
Scénarios prospectifs	31
Scénarios d'hier, aujourd'hui	31
Scénario 1 – vers un nouveau modèle économique et sociétal	31
Scénario 2 – la rupture	31
Scénario 3 – l'enlisement	31
Scénario 4 – la désimplication des entreprises	31
Tendances pour demain	31
La RSE généralisée	31
Le mécénat intégré à la stratégie d'engagement	32
Faire savoir: le pari de la valorisation	32
Les bons et les méchants: un référentiel pour dépasser les approches dichotomiques	32
Les ODD comme instrument de suivi standardisé des impacts	33
Conclusion	34
Glossaire	35

Introduction et méthodologie

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises ne sont plus seulement des acteurs économiques, mais revendiquent également un rôle d'acteur social à part entière, qu'elles jouent notamment par le biais d'actions de mécénat et de politiques de responsabilité sociétale. Ces deux approches ont été analysées dès 2007 par la Fondation de France, avec la publication par l'Observatoire d'une étude intitulée «Mécénat et Développement Durable au sein des entreprises: synergie ou concurrence?», qui se concluait par la présentation de scénarios prospectifs.

Au cours des dix années qui ont suivi la publication de cette étude, le monde a connu plusieurs crises majeures: crise économique et financière de 2008-2009, accélération du dérèglement climatique et de la crise environnementale, violences endémiques dans de nombreuses régions du globe. Les phénomènes migratoires qui en découlent et la récurrence des drames humains qu'ils engendrent ont mis en évidence la dimension globale de ces enjeux politiques, économiques et environnementaux.

Dans ce contexte, l'opinion publique réclame une régulation de l'économie de marché, débarrassée des excès de la financiarisation et de la globalisation. Elle a pris conscience du fait que les valeurs ne se réduisent plus à un coût, et que chaque acteur de la société, qu'il soit individuel ou collectif, porte sa part de responsabilité.

C'est dans ce contexte qu'ont émergé les politiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), dans le prolongement de ce qui était précédemment désigné par le terme de «développement durable».

Le mécénat d'entreprise, lui, est né en France dans les années 1990, avec les premières lois introduisant une incitation fiscale et la création, par Jacques Rigaud, de l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial (Admical). D'abord l'affaire des grands groupes, sa pratique s'est progressivement étendue aux entreprises de taille intermédiaire, puis aux PME.

Ces deux dimensions centrales, mais non exclusives, de l'engagement sociétal des entreprises, reposent à l'origine sur des logiques distinctes: la responsabilité sociétale procède d'un mouvement endogène qui part des métiers et des activités de l'entreprise, tandis que le mécénat procède d'une logique exogène, qui a pour point de départ des besoins extérieurs à l'entreprise. Pourtant, les pratiques les plus novatrices de RSE et de mécénat semblent dépasser cette opposition. En partant de ces exemples, la présente étude

cherche à nourrir les questionnements suivants:

- Quels sont les motivations profondes et les phénomènes déclencheurs de l'engagement sociétal des entreprises?
- Quelles sont les spécificités des différentes modalités de cet engagement sociétal? Ses modalités les plus fréquentes que sont la RSE et le mécénat entretiennent-elles des rapports de subordination, de dissociation ou d'interpénétration?
- Dès lors, comment s'articulent, du point de vue de l'entreprise, les notions d'intérêt privé, d'intérêt général, d'utilité sociale et de bien commun?

Ces questions sont abordées de manière dynamique, en intégrant à la fois une analyse d'éléments rétrospectifs, un état des pratiques contemporaines, et une approche plus prospective sur la base des tendances identifiées.

L'étude ne prétend aucunement dresser un panorama exhaustif des pratiques de mécénat et de RSE dans l'économie française, mais se concentre sur les pratiques les plus engagées ou innovantes. Ce parti pris laisse dans l'ombre la majorité silencieuse des entreprises françaises, dont une grande partie sont gérées de manière humaniste en répondant de diverses manières aux besoins de leur territoire, sans pour autant avoir élaboré de politique de mécénat ou de RSE *stricto sensu*. Hommage leur soit rendu, et puisse ce travail les inspirer.

Note méthodologique

La présente étude repose sur la synthèse d'éléments collectés par le biais d'une enquête quantitative et d'entretiens individuels ou collectifs auprès de professionnels de la RSE et/ou du mécénat d'entreprise, et complétés par l'exploitation de publications sur le sujet.

Volet quantitatif

Composition de la base d'étude

Le volet quantitatif de l'étude consiste en une enquête en ligne menée auprès des contacts croisés de la Fondation de France, du Comité 21 et d'Admical, soit 1050 contacts uniques pour 540 entités (entreprises, fondations, etc.). De ce fait, l'enquête porte sur des entreprises ayant engagé une démarche de RSE et/ou de mécénat suffisamment formalisée pour qu'elles se soient rapprochées, à divers titres, de l'une des trois organisations partenaires de l'étude.

L'échantillon est significatif en nombre mais non représentatif du paysage des entreprises françaises, puisque la répartition numérique des entreprises suivies par Admical et classées suivant leur taille est à l'inverse du tissu économique français. Une répartition des entreprises selon leur poids économique relatif permettrait néanmoins de pondérer ces éléments.

Ce parti pris méthodologique vise à concentrer l'étude sur des entreprises disposant d'une expérience d'engagement en RSE et/ou mécénat suffisante pour être en capacité d'apporter des analyses sur les enjeux de ces activités et l'évolution des pratiques.

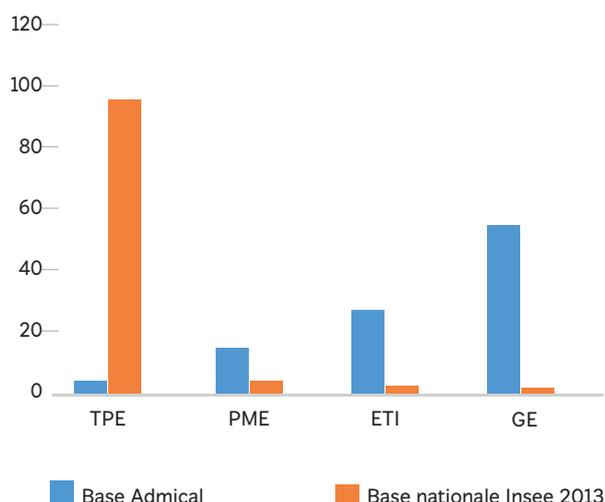
Cette étude dresse un parallèle avec une précédente

étude produite en 2007 par l'Observatoire de la Fondation de France et établit des comparaisons pour identifier des tendances. Les bases et les méthodologies des enquêtes quantitatives des deux études étant néanmoins différentes, les comparaisons ont été maniées avec circonspection.

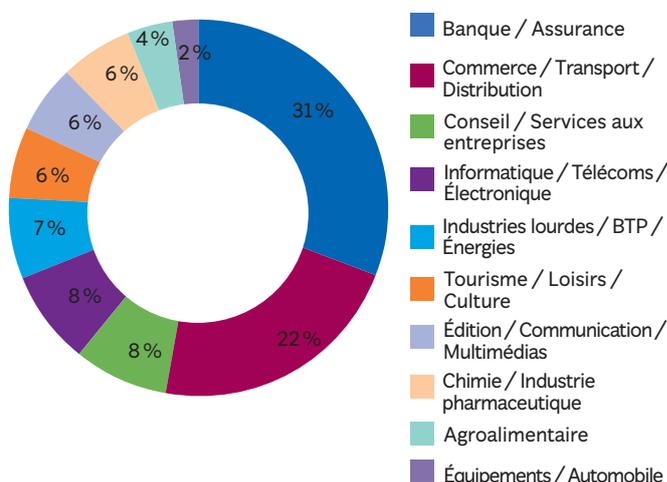
Enfin, par capillarité avec les pratiques de mécénat et de RSE, l'étude analyse en ouverture d'autres formes que peut prendre l'engagement des entreprises, notamment l'investissement à impact, le soutien d'entreprises sociales, l'entreprise à mission et la fondation actionnaire.

Les graphiques 2, 3 et 4 décrivent le profil des répondants à l'enquête quantitative.

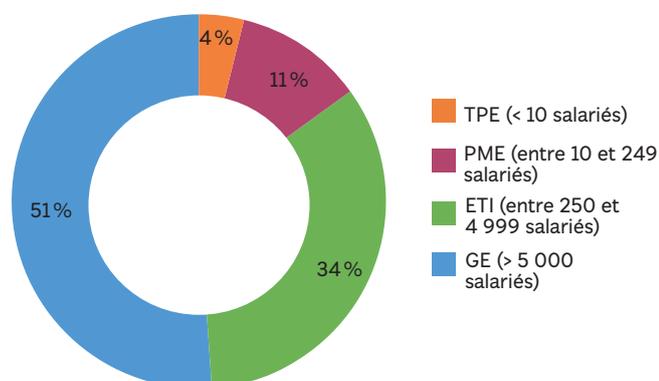
Graphique 1 – Répartition des entreprises françaises par tailles



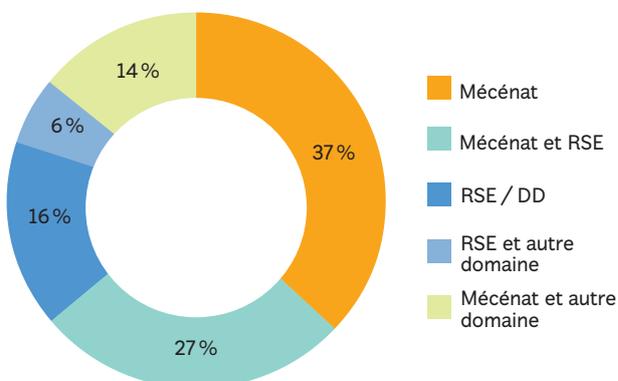
Graphique 3 – Répartition des entreprises répondantes par secteur d'activité



Graphique 2 – Taille des entreprises répondantes



Graphique 4 – Fonction des répondants

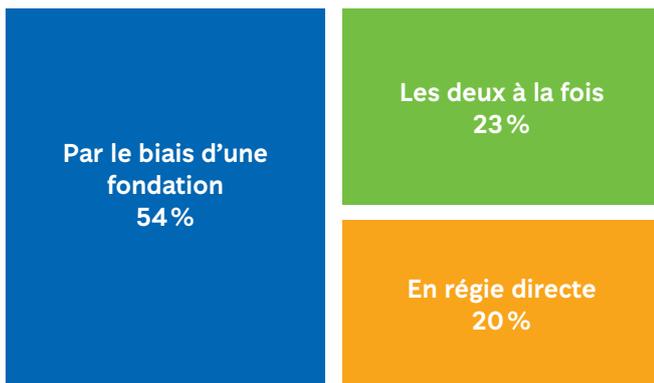


L'enquête en ligne a permis de récolter 85 réponses entre février et mars 2018, soit 16% des entreprises ciblées. Du fait de la composition de la base d'étude, on retrouve logiquement parmi les répondants une surreprésentation des plus grandes entreprises. Par ailleurs, la majorité des participants est composée de professionnels issus des banques et assurances (30%) et du secteur commerce, distribution et transport (22%).

On remarque que les professionnels du mécénat sont surreprésentés par rapport aux fonctionnaires RSE parmi les répondants, puisque 78,8% d'entre eux décrivent leur poste comme ayant trait au moins en partie au mécénat, contre 49,4% pour la RSE. Cette surreprésentation s'explique par le poids des fichiers de la Fondation de France et d'Admical, majoritairement composés de professionnels du mécénat.

Enfin, au sein des structures qui ont une activité structurée de mécénat, plus de la moitié (54%) le font par le biais d'une fondation, 20% en régie directe, et 23% ont à la fois une fondation et du mécénat en régie directe.

Graphique 5 –
Par quel biais l'action de mécénat est-elle opérée ?



Volet qualitatif

Seize entretiens semi-directifs ont été réalisés en face à face ou par téléphone de janvier à mars 2018, auprès d'experts ou de personnalités du secteur afin d'approfondir certains points d'analyse et de cerner la vision d'entreprises emblématiques ou se distinguant par des choix singuliers. Les auteurs remercient chaleureusement chacune de ces personnes (voir encadré orange ci-dessous) pour leur précieuse contribution à cette étude.

Ces entretiens individuels approfondis ont été complétés par un temps d'échange collectif autour des premiers résultats de l'étude, en avril 2018. Ce *focus group* a réuni des représentants de 12 fondations issues d'entreprises abritées par la Fondation de France :

- Fondation The Adecco Group
- Fondation BNP Paribas
- Fondation BTP PLUS
- Fondation ENGIE
- Fondation Financière de l'Echiquier
- Fondation Identicar
- Fondation Meeschaert pour l'Enfance
- Fondation Mustela
- Fondation Raja-Danièle Marcovici
- Fondation Ronald McDonald
- Fondation Schneider Electric
- Fondation PiLeJe

Enfin, l'analyse a été nourrie par une revue des publications spécialisées disponibles sur le sujet en langues française et anglaise.

Personnalités interviewées pour l'étude

- Ashoka France - Jean-Marc Guesné, Directeur
- BNP Paribas Wealth Management – Carin Fouganthine, chargée de mission RSE
- CFAO - Cécile Desrez, DRH et RSE
- Fondation Accenture France – Bernard Le Masson, Président
- Fondation Carrefour – Sophie Fourchy, Directrice
- Fondation CHANEL - Miren Bengoa, Déléguée générale
- Fondation Norauto – Nicolas Martin, Délégué général
- Lafayette Anticipations François Quintin, Directeur délégué
- Greenflex – Jérôme Auriac, Directeur Associé
- Groupe UP – Thomas Delpech, responsable mécénat et Délégué général de la fondation
- Kea Partners - Benoît Gajdos, associé et Directeur Général de CO
- L'Oréal – Charlotte de Tilly, VP Sustainability; Florence Lafragette, DG fondation
- MEDEF – Geoffroy Roux de Bézieux, Vice-président
- Mozaik RH - Estelle Barthelemy, Directrice générale adjointe
- RAISE – Stéphanie Pinot, responsable développement et communication
- Prophil – Virginie Seghers, co-fondatrice et Présidente

Engagement de l'entreprise : l'état de l'art

L'entreprise comme acteur social

L'entreprise au cœur de l'organisation sociale

La question de la responsabilité morale, éthique et sociale de l'entreprise a fait surface de façon sporadique dans le débat public autour de cas emblématiques, dès le début du XVII^e siècle. Cependant, il faut attendre les mouvements sociaux de masse de la seconde partie du XX^e siècle pour observer un réel élargissement du contrat social entre l'entreprise et la société civile².

On constate aujourd'hui une évolution du rôle social dévolu aux entreprises, qui dépasse leur fonction d'acteur purement économique, à laquelle vient s'adjoindre une responsabilité dans la co-construction du bien commun.

C'est notamment la conséquence d'une reconfiguration de l'organisation sociale, avec le déclin progressif (en volume, représentativité ou pouvoir d'influence) des espaces traditionnels de structuration du corps social que sont par exemple les mouvements religieux, les organisations syndicales ou les partis politiques.

Dans ce contexte, l'entreprise représente pour ses collaborateurs un lieu de socialisation voire d'affirmation identitaire d'autant plus important qu'ils n'en ont pas forcément d'autre.

Par ailleurs, les crises sociales et environnementales de la fin du XX^e et du début du XXI^e siècle (vache folle, amiante, etc.) ont entraîné une prise de conscience des limites de l'action étatique et, en réaction, une promotion de l'engagement individuel, popularisé par exemple par les théories du *Care* et la légende du Colibri (« chacun doit faire sa part »). L'intérêt général n'est plus un monopole étatique, et les entreprises deviennent tout naturellement parties prenantes de cette nouvelle donne.

Un niveau de confiance variable envers les entreprises

Des études conduites au niveau global³ sur le niveau de confiance mettent en évidence une défiance forte de

la population envers les pouvoirs publics et les médias (respectivement 41% et 43% de confiance, en recul constant), et une confiance plus marquée envers les ONG et plus encore les entreprises, permettant aux auteurs de l'étude précitée d'affirmer que « l'entreprise est le dernier bastion de la confiance »⁴. Ces tendances globales s'observent de manière particulièrement nette en France.

Ce niveau de confiance envers les entreprises est néanmoins variable suivant leur profil. Une enquête réalisée auprès d'un public de consommateurs avertis (déjà sensibles aux enjeux de RSE et de consommation responsable) et portant sur la confiance qu'ils accordent à un échantillon de 133 entreprises, tend à montrer que les consommateurs se fient davantage à celles qui présentent un ancrage local, une dimension environnementale et un engagement RSE très marqué.⁵

L'entreprise sous la pression de ses parties prenantes

Si la responsabilité de l'entreprise était déjà poussée il y a dix ans par la pression exercée par ses clients et consommateurs, la grande nouveauté de cette fin de décennie est la généralisation de cette pression à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, y compris ses actionnaires.

Les collaborateurs en recherche de sens au travail

C'est l'une des tendances fortes qui ont émergé au cours des années 2010 : les critères de choix d'un emploi et de satisfaction dans son travail ont évolué, pour passer de critères essentiellement matériels (salaire, horaires et conditions de travail) à des critères d'ordre plus symbolique, intégrant le sens du travail, la responsabilité et l'utilité sociale de l'entreprise.

Les recruteurs et managers perçoivent aujourd'hui de manière très nette ces aspirations parmi les collaborateurs, en particulier chez les plus jeunes et les plus diplômés. Les jeunes générations conçoivent le travail comme un vecteur d'épanouissement personnel, et non plus seulement comme un moyen de gagner de l'argent ou un outil de prestige social.

² Tanya Mohn, « Howard Schultz, Starbucks and a History of Corporate Responsibility », *New York Times*, 15 Novembre 2017

³ 2017 Edelman Trust Barometer

⁴ Kathryn Beiser, Responsable Monde de la division Entreprises d'Edelman

⁵ Baromètre E-RSE 2017

Lors d'un sondage réalisé auprès de jeunes étudiants en grandes écoles⁶, 97 % d'entre eux plaçaient comme motif de fierté dans leur travail le fait d'«avoir été utile, avoir apporté des changements à la société». L'étude montre que 56 % d'entre eux sont impliqués dans des associations, ce qui corrobore la tendance notée par les études sur le bénévolat à l'augmentation très nette de l'engagement bénévole chez les jeunes (+ 5 points chez les moins de 35 ans entre 2010 et 2016)⁷.

Le recrutement et la fidélisation de ces collaborateurs de qualité amènent les entreprises à intégrer ces aspects à leur stratégie de «marque employeur» pour accroître leur désirabilité. Ainsi des chasseurs de têtes font parfois état de difficultés de recrutement dans certaines entreprises sur des postes clef, tandis que des sites internet tels que «Fuyons [le quartier de] la Défense», affichant le slogan explicite «Ils ne nous méritent pas», ou à l'inverse «Orientation Durable», voient leurs offres de «Métiers qui ont du sens» prises d'assaut.

Les consommateurs, du boycott au boycott

Les études montrent de manière indubitable l'attention croissante portée par les consommateurs à la responsabilité des entreprises. Une enquête⁸ menée en 2015 aux États-Unis montrait que 91 % des consommateurs attendent des entreprises qu'elles agissent de manière responsable et répondent aux enjeux sociaux et environnementaux. 84 % disaient privilégier les produits responsables et 90 % se disaient prêts à boycotter une entreprise irresponsable.

On retrouve des résultats similaires parmi les consommateurs français⁹, qui déclarent à 90 % apprécier une

entreprise notamment en fonction de sa politique RSE, et pour 97 % d'entre eux, se disent prêts à boycotter une entreprise coupable de pratiques inacceptables.

Le caractère vertueux de l'entreprise devient donc essentiel pour les plus engagés de ces «consomm'acteurs», qui privilégient les produits responsables de manière parfois très volontariste (mouvement de *buycott*) et peuvent à l'inverse aller jusqu'à bannir les entreprises à impact négatif (*boycott*).

Cette pression est particulièrement prégnante pour les entreprises à forte identité de marque, et dont l'activité est en lien direct avec les consommateurs finaux. Les entreprises moins exposées, tout comme celles dont les impacts négatifs sont moins bien perçus par les consommateurs, restent relativement préservées.

La généralisation d'applications mobiles spécialisées, qui permettent de scanner le code-barre de produits pour visualiser de manière instantanée leur classement à partir d'une grille de critères définis et renseignés par des tiers experts, pourrait systématiser et rationaliser ces pratiques de discrimination des produits. Par exemple, l'application Yuka «*déchiffre pour vous les étiquettes: vous visualisez les produits qui sont bons et ceux qu'il vaut mieux éviter*»¹⁰.

Cette prise de conscience par l'individu de sa capacité d'influence sur le système politico-économique, qui s'oppose à l'indifférence ou au fatalisme qui caractérisait les générations précédentes, a notamment été portée par l'avènement des technologies numériques et des réseaux sociaux, qui peuvent donner un écho inédit à des mises en garde ou initiatives individuelles.

L'application Yuka (tout comme Foodvisor ou encore ScanUp) est l'une des applications-guide qui existent grâce à Open Foods Facts, une base de données collaborative créée en 2012 et qui repose sur des licences libres. Les consommateurs y sont invités à renseigner les produits alimentaires en leur possession à partir des données nutritionnelles présentées sur les emballages. C'est la masse de ces petites contributions en *crowdsourcing* qui permet aux près de 4 millions d'utilisateurs de Yuka un accès instantané aux informations de chaque produit; et ce sont les applications qui les traduisent en indicateurs lisibles (ingrédient nocif, en excès, etc.). On peut imaginer que ce type d'initiative va être amené à se développer selon des critères de consommation responsable encore plus précis (type d'emballage, quantité de fuel utilisée pour le transport, etc.), et à se généraliser pour tous les types de biens.

⁶ ©Ipsos –BCG –CGE –Talents: ce qu'ils cherchent vraiment dans leur emploi

⁷ enquêtes IFOP 2010 - 2016 pour France Bénévolat et Recherches & Solidarités

⁸ Cone Communications/Ebiquity Global CSR Study, 2015

⁹ 2018, la responsabilité sociale et environnementale des grands groupes vue par les Français, Denjean & associés et GoudLink, février 2015

¹⁰ [Site web](#)

Les actionnaires, investisseurs et désinvestisseurs

Divest-Invest : la déclinaison du boycott-buycott

Parmi l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, les actionnaires sont ceux dont la préoccupation de la responsabilité et de l'engagement social est la plus récente.

Qu'il s'agisse de particuliers ou de fonds structurés, les actionnaires sont traditionnellement guidés dans leurs investissements par la performance économique des entreprises. Or une part croissante d'entre eux prend désormais aussi en compte la performance sociétale. La croissance spectaculaire et soutenue des cours de l'Investissement Socialement Responsable (+ 29 % entre 2014 et 2015¹¹) est l'une des manifestations de cette tendance de fond constatée dans tous les cercles de la finance depuis le début des années 2010.

On retrouve ici le double mouvement de boycott/buycott des consomm'acteurs, avec d'une part la sélection proactive de structures vertueuses (avec une gradation depuis les approches « *best in class* » jusqu'à l'investissement à impact) et d'autre part l'exclusion des portefeuilles des entreprises à impact négatif. Le mouvement Divest-Invest, né sur les campus d'universités américaines, qui prône le désinvestissement des énergies fossiles et l'investissement en contrepartie dans l'économie verte, s'inscrit dans cette double dynamique et prend de l'ampleur. Ainsi, des fonds d'investissement très fortement capitalisés, notamment des fonds de pension norvégiens et californiens représentant près de 1500 Mds \$ d'actifs cumulés, ont exclu les investissements dans des actifs carbonés.¹²

La pression actionnariale

Au-delà de cette politique d'investissement guidée par des critères extrafinanciers, les actionnaires ont aujourd'hui la capacité de faire pression sur les entreprises. C'est ainsi qu'une alliance d'actionnaires a imposé en 2017 à la direction d'ExxonMobil de communiquer sur la manière dont elle prend en compte le climat dans sa stratégie, et plus spécifiquement de publier l'impact d'un « scénario 2°C » sur son modèle économique¹³.

De même, la gigantesque société de gestion d'actifs BlackRock (5000 Mds \$ sous gestion) affirme une volonté d'influence des sociétés dont elle est actionnaire sur les sujets sociétaux, à commencer par la diversité et le changement climatique. Ce pouvoir d'influence s'exerce de

différentes manières. Il peut prendre la forme d'une incitation et d'un dialogue constructif, comme en témoigne le courrier emblématique adressé en janvier 2018 par le PDG de BlackRock, Larry Fink, à l'ensemble des dirigeants d'entreprises dans lesquelles le fonds a des participations, les exhortant à s'impliquer de manière proactive sur les questions sociales et environnementales : « *Pour prospérer durablement, une entreprise ne doit pas se contenter de délivrer une performance financière mais doit également démontrer comment elle apporte une contribution positive à la société* ». Mais ce pouvoir d'influence peut également prendre la forme de sanctions, à travers le vote contre certaines résolutions.

Les déterminants de l'actionnariat engagé

Ce mouvement relève d'une part de convictions personnelles d'investisseurs individuels comme de dirigeants de fonds d'investissement, qui souhaitent « faire leur part » à leur niveau. Cette mobilisation individuelle des gestionnaires de fonds, qui traduit souvent une vision prospective long terme selon laquelle la santé de l'économie repose sur un écosystème sain et durable, est un puissant moteur de changement.

Mais cet engagement actionnarial répond aussi à une analyse pragmatique des performances. En effet, en dépit de difficultés méthodologiques notamment liées à la relative jeunesse du secteur, il est souvent constaté que les fonds ISR surperforment leurs indices de référence. Il en va de même pour les entreprises ayant adopté des démarches RSE¹⁴.

Les ONG et la société civile en veille active

« *Les entreprises sont désormais sous la surveillance des ONG et des réseaux sociaux* » indiquait Nicole Notat en avril 2018¹⁵. En effet, la société civile, et en particulier les ONG, jouent un rôle de vigie sociétale, en analysant les pratiques des entreprises puis en valorisant les plus vertueuses ou en dénonçant les plus néfastes.

Les politiques RSE facilitent ce travail de veille, en proposant des instruments de mesure qui constituent des angles d'attaque pour les ONG. « *Il faut judiciariser la RSE. Les entreprises doivent être comptables de leurs déclarations* » déclare à ce propos Sandra Cossard, directrice de Sherpa, association de défense des populations victimes de crimes économiques¹⁶.

¹¹ Les chiffres de l'Investissement Responsable – Novethic, Mai 2016

¹² DIVEST-INVEST - mode d'emploi - Novethic décembre 2017

¹³ Quand les actionnaires font pression pour le climat, Novethic, décembre 2017

¹⁴ « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité. Évaluation et approche stratégique » de Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye, France Stratégie, en collaboration avec Patricia Crifo, Université Paris-Ouest Nanterre et École polytechnique. Janvier 2016

¹⁵ « Quand les entreprises se donnent une mission », Les Echos, 10 avril 2018

¹⁶ In Le Monde, 17 février 2018

Le législateur

Les pouvoirs publics exercent de différentes manières une influence sur les entreprises, à commencer par la production normative: en France, les lois NRE puis Grenelle 2 imposent aux sociétés cotées ou dépassant une certaine taille de publier des informations sur leur impact social, environnemental et sociétal dans leur rapport de gestion et de les faire vérifier par un organisme tiers indépendant. De même, des réglementations sectorielles tendent à normaliser les pratiques les plus responsables: l'annonce de l'interdiction du glyphosate dans l'agriculture en Europe ou des moteurs à combustion dans la ville de Paris à brève échéance en sont des exemples. C'est cette pression croissante sur l'entreprise qu'identifie Benoît Gadjos (Kéa Partners): «*L'eau monte: ce qui relevait autrefois de la pure conformité est devenu un enjeu de pérennité pour l'entreprise, puis de bien commun.*»

Par ailleurs, les pouvoirs publics organisent également la concertation entre parties prenantes sur la RSE, comme cela a été le cas lors du Grenelle de l'Environnement.

Promulguée en 2010, la loi Grenelle II est le texte d'application et de territorialisation des objectifs adoptés par la loi Grenelle I sur six grands chantiers de développement durable:

- Bâtiments et urbanisme: réduire de 38% la consommation d'énergie dans le parc ancien, entre 2010 et 2020, et nouvelles constructions autosuffisantes
- Transport: étendre et multiplier les voies alternatives à la route, dont au moins 1500 km de lignes de transport en commun hors Île-de-France
- Énergie: «décarboner» et développer les énergies renouvelables
- Biodiversité: améliorer les indicateurs de diversité; créer la «trame verte et bleue»
- Déchets: augmenter la responsabilité élargie des producteurs aux produits consommés par les entreprises, à partir du moment où des déchets générés sont susceptibles d'être collectés dans les mêmes conditions que les déchets municipaux
- Gouvernance: améliorer l'information et la transparence auprès du public sur les mesures de développement durable, ainsi que leur évaluation

Ils peuvent enfin exercer un pouvoir d'entraînement à travers leur rôle de producteur, d'acheteur (par l'introduction de clauses sociales et environnementales dans les marchés publics) ou encore d'actionnaire.

Mécénat et RSE: évolution des définitions et acceptions

Évolution des notions

Du mécénat à la philanthropie d'entreprise

La générosité des entreprises au profit d'œuvres d'intérêt général

Le mécénat est défini par la Commission Toubon de terminologie économique et financière comme le «*soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère d'intérêt général*»¹⁷.

Le terme «philanthropie» peut être défini comme l'engagement volontaire et irrévocable par un acteur privé de ressources financières, humaines ou matérielles au bénéfice d'une cause d'intérêt général.

Dans son acception la plus courante, le mécénat désigne spécifiquement les dons des entreprises, tandis que la philanthropie se rapporte aux individus. Sous une influence anglo-saxonne, ces concepts tendent à évoluer, et on note à présent une nette tendance à désigner aussi le mécénat d'entreprise par le terme de philanthropie.

Le mécénat relève intrinsèquement de l'intérêt général, notion définie par le Code général des impôts, aux articles 200 (pour les dispositions relatives aux particuliers) et 238 bis (pour celles relatives aux entreprises). Il apporte des réponses à des besoins sociétaux situés hors du périmètre de l'entreprise et procède donc d'une logique exogène à l'entreprise. Il peut néanmoins, à cette condition, être articulé avec les intérêts de l'entreprise: ainsi que le rappelle la charte d'Admical: «*Dans le cas d'une entreprise mécène, la politique de mécénat peut être en lien avec le rôle de l'entreprise dans la société, mais pas avec ses objectifs commerciaux.*»¹⁸

Du développement durable à la RSE

Définitions croisées

La notion de développement durable, dont les entreprises se sont emparées dans les années 2000, appelle à combiner

¹⁷ Arrêté du 6 janvier 1989, JO du 31, p. 1448 NOR ECOZ8800041A, cité par FIDAL

¹⁸ Charte du mécénat d'Admical

les dimensions écologique, sociale et économique pour un futur soutenable, dans un contexte de finitude des ressources de la terre.

En raison d'une part de la connotation strictement écologique qu'a prise la notion, et d'autre part de son caractère non spécifique au monde économique, les entreprises ont procédé à une évolution sémantique de la désignation de leurs actions pour le bien commun, en privilégiant le terme de RSE. Cet acronyme, dérivé du CSR anglo-saxon (*Corporate Social Responsibility*), peut désigner suivant les cas Responsabilité Sociale des Entreprises; Responsabilité Sociétale des Entreprises; ou encore Responsabilité Sociale et Environnementale. La RSE est donc la déclinaison par les entreprises du développement durable.

La RSE désigne la prise en compte, par l'entreprise, des dimensions sociale et environnementale dans la conduite de ses activités économiques et dans ses relations avec ses parties prenantes. Elle repose donc sur une logique endogène qui a pour point de départ les métiers et les activités de l'entreprise.

RSE et mécénat: obligation réglementaire vs. engagement volontaire

Le mécénat est fondamentalement basé sur un principe de volontariat. Il s'agit d'un engagement optionnel ou encore discrétionnaire, c'est à dire à la discrétion des instances dirigeantes de l'entreprise.

Initialement, la RSE revêtait également un caractère volontariste et optionnel, comme l'indiquent les définitions de la notion à son origine: ainsi, la Commission européenne la définissait en 2001 comme «*l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.*»¹⁹

À la différence du mécénat qui ne fait l'objet d'aucune obligation, la RSE a depuis fait l'objet d'une obligation légale de *reporting* avec les lois NRE et Grenelle 2. Néanmoins, ces dispositifs législatifs ne s'appliquent qu'à un nombre restreint d'entreprises²⁰ et ne portent que sur la transparence des données, sans considération des résultats ou de la performance. Les entreprises engagées se plient donc, de plus ou moins bonne grâce, à cet exercice imposé qui fait primer la conformité sur la vision. Pour autant, cette obligation légale de déclaration présente le mérite d'introduire des réflexions sur la responsabilité sociale au sein d'entreprises encore peu sensibilisées au sujet, et d'amener celles qui conduisaient des actions dispersées à structurer leur démarche.

Évolution des pratiques

La RSE, d'une approche réactive à une contribution positive

De la limitation des externalités négatives...

La responsabilité, c'est l'obligation de répondre de ses actes. Ainsi, *stricto sensu*, la responsabilité sociétale des entreprises ne concernerait que les domaines sur lesquels l'entreprise a un impact direct.

La RSE «réactive» peut donc être comprise comme une limitation des effets néfastes de l'activité de l'entreprise. Dans une logique de simple conformité réglementaire mais aussi de gestion des risques opérationnels et réputationnels, les entreprises vont chercher à réduire leur niveau de responsabilité directe sur des problématiques sociales et environnementales, tout en assurant une continuité de l'activité économique.

Dans cette optique, la RSE constitue une dynamique d'amélioration continue de l'entreprise, qui priorise les dimensions pour lesquelles la marge de progrès possible est la plus importante, suivant une analyse de matérialité (grille de pilotage par quantification de l'impact des différentes actions et arbitrage en fonction de ces impacts).

«*À son stade ultime, la RSE disparaît en tant que direction mais la responsabilité est intégrée à chaque décision opérationnelle*», déclare ainsi Cécile DESREZ, directrice RH et RSE du CFAO. C'est aussi la vision de Charlotte de Tilly, Vice-présidente Sustainability chez L'Oréal: «*L'équipe RSE travaille à sa propre disparition car elle est de plus en plus intégrée dans tous les process. On ne peut pas isoler le budget qui lui est alloué: il est partout, à tous les niveaux de l'entreprise.*»

Même schéma du côté du groupe UP: après deux années d'existence de la direction RSE, «*on s'est dit qu'il fallait la faire disparaître pour qu'elle infuse partout où on est*», explique Thomas Delpech, responsable mécénat et Délégué général de la fondation.

Dans les faits, cette recherche du meilleur équilibre possible entre les dimensions économique, sociale et environnementale est néanmoins souvent conduite dans une logique de contrainte et de minimisation d'impact, et est souvent inféodée au critère économique.

... À la mobilisation de l'entreprise au service d'une mission sociétale

Cette restriction de la RSE à l'activité propre de l'entreprise est actuellement dépassée par un nombre croissant d'entreprises, qui adoptent une logique circulaire, ou symbiotique. Les entreprises se considèrent alors comme des

¹⁹ Livre vert de la Commission européenne, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, 18 juillet 2001

²⁰ Entreprises cotées en bourses, ou au CA supérieur à 100 M€, ou à la masse salariale supérieure à 500 employés

éléments d'un écosystème, qui seront donc nécessairement impactées par une perturbation de l'équilibre symbiotique. De ce point de vue, les entreprises ont un destin lié avec l'humanité et la planète sur laquelle elles reposent, et se doivent d'agir dans l'intérêt commun à long terme. Cette logique semble principalement pertinente pour les très grands groupes, entreprises-monde dont l'humanité toute entière constitue la clientèle, effective ou potentielle.

Le slogan «*One Planet, One Health*» de Danone, entreprise emblématique de cette approche, résume bien la dimension circulaire de cette vision: tout ce qui est bon pour la planète est, à terme, bon pour l'entreprise, et *vice versa*. On retrouve également cette logique, mais dans une approche qui part de l'entreprise, dans la formule de Jean-Paul Bailly, Président des Entreprises pour la Cité: «*Une entreprise ne peut pas gagner dans un monde qui perd.*»²¹

Cette intégration par l'entreprise des enjeux sociétaux peut prendre différentes formes: évolution de son fonctionnement, lancement de nouveaux produits ou encore partenariats avec ses parties prenantes externes.

Les entreprises disposent donc de deux options, soit alternatives soit cumulatives, pour exercer leur responsabilité sociétale: une approche réactive de limitation des externalités négatives, et une approche de contribution positive.

Le mécénat, du fait du prince à la philanthropie stratégique

Le fait du prince

Depuis le début de son développement dans les années 1980, le mécénat a parfois été brocardé pour son caractère arbitraire, les orientations et décisions d'allocation étant déterminées en fonction des centres d'intérêt particuliers des dirigeants.²²

Cette démarche souvent sincère voire passionnée des dirigeants disposant la plupart du temps d'une expertise pointue permet d'apporter des ressources essentielles à des secteurs très spécifiques. Elle peut cependant présenter un risque d'abus de bien social, qui est caractérisé dès lors qu'il s'agit d'un acte contraire à l'intérêt social, fait de mauvaise foi et accompli à des fins personnelles, dans l'intérêt individuel du dirigeant.

La déconnexion du mécénat d'avec les enjeux de l'entreprise et de ses parties prenantes rendait plus difficile de l'articuler avec la stratégie de l'entreprise, et en particulier son volet sociétal. De plus, les collaborateurs n'adhéraient pas forcément à cette démarche de mécénat

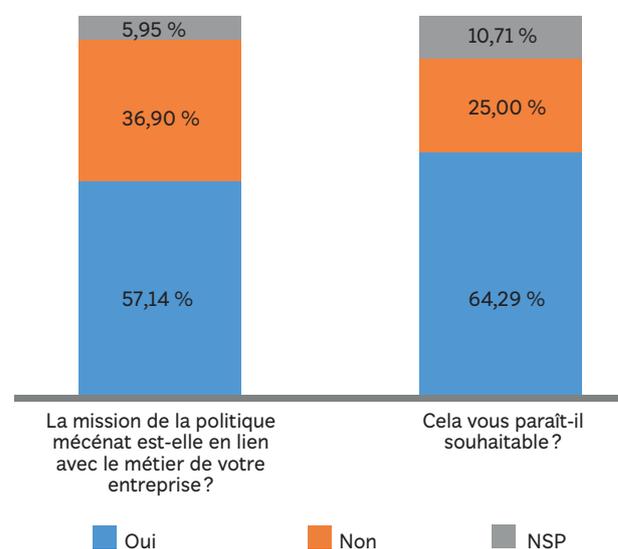
parfois éloignée de leurs préoccupations et de leur perception des priorités sociétales.

Le mécénat stratégique

Sous l'impulsion conjointe des instances représentatives du mécénat, les politiques de mécénat se sont structurées autour d'axes stratégiques définis en fonction des priorités de l'entreprise et des besoins du terrain. Ces dernières années, une part croissante d'entreprises ont fait le choix, au nom d'une logique d'efficacité et d'impact, d'articuler le domaine dans lequel elles exercent leur mécénat avec leur cœur de métier ou leur domaine d'activité. C'est par exemple le cas de la Fondation Norauto, qui travaille sur la route et les déplacements.

Selon le Panorama «EY – Les Entreprises pour la Cité», en 2016, les deux tiers des fondations d'entreprises interrogées se considéraient intégrées ou liées à la stratégie RSE de l'entreprise dont elles dépendent²³. Ces données sont très cohérentes avec celles recueillies dans le cadre de la présente étude, puisque plus de la moitié des répondants à l'enquête quantitative rapporte que l'activité de mécénat est en lien avec le métier de l'entreprise, et les deux tiers estiment que cette configuration est souhaitable. Néanmoins, un quart des professionnels interrogés sont opposés à un tel rapprochement de la mission de mécénat de l'activité de l'entreprise.

Graphique 6 - Perception du lien entre politiques de mécénat et activité de l'entreprise



²¹ Tribune de Jean-Paul Bailly, Président des Entreprises pour la Cité, janvier 2018

²² Article L 241-3 du code de commerce pour les SARL et article L 242-6 pour les sociétés par actions cités par ADMICAL (Magazine Mécènes n°8, décembre 2014)

²³ Panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes 2016 – EY et Les Entreprises pour la cité avec la contribution du Centre Français de Fonds et Fondations

Lien entre politiques du mécénat et activité de l'entreprise

Ce mouvement de rapprochement du mécénat aux métiers ou domaines d'activité de l'entreprise a deux conséquences : d'abord, il marque la fin de l'ère du mécénat « fait du prince », et ouvre celle d'un mécénat plus stratégique, porté par des préoccupations d'efficacité et d'impact. En outre, ce mouvement tend de fait à rapprocher l'activité de mécénat de la RSE, qui procède pleinement des métiers et domaines d'activité de l'entreprise.

Enfin, en anticipation ou en réaction à des critiques portant sur leurs activités de mécénat qui pourraient s'apparenter à du *social* ou *green washing*, les fondations d'entreprises ont porté une attention croissante à leur impact social tout en entourant de grandes précautions leur communication externe. La teneur des débats et la technicité des professionnels composant les assemblées réunissant les acteurs du mécénat d'entreprise en témoignent. Le recours croissant à des recrutements en externe de collaborateurs disposant d'une expertise sectorielle inédite dans l'entreprise a aussi contribué au renforcement de la pertinence et de l'efficacité du mécénat d'entreprise.

Cette professionnalisation du secteur se manifeste également par un renforcement numérique des équipes mécénat. En effet, l'effectif moyen des fonds et fondations créées par des entreprises répondant à l'enquête « EY-les Entreprises pour la Cité » est passé de 1,7 à 5,5 entre 2008 et 2016²⁴.

Ainsi aujourd'hui, une part croissante du mécénat d'entreprise est opérée par des équipes professionnelles qui mettent en œuvre des actions à forte utilité sociale, hors des projecteurs.

La fondation actionnaire, ou le mécénat comme finalité de l'entreprise

Le concept de « fondation actionnaire », notamment introduit en France par le cabinet ProPhil et repris dans les propositions du projet de loi PACTE et du rapport Notat-Senard²⁵, désigne la détention majoritaire par une fondation des parts sociales d'une entreprise. Par ce mécanisme, la fondation à but non lucratif contrôle la gestion de l'entreprise, en assure la pérennité, et en reverse les fruits conformément à son objet social d'intérêt général.

Des fleurons de l'industrie et du commerce mondial sont dans cette situation, tels l'entreprise suisse Rolex ou le groupe néerlandais Ikea. En France, le laboratoire Pierre Fabre et le groupe de presse La Montagne, premières fondations actionnaires, font des émules, comme par exemple

la scierie Archimbaud, dont le fonds de dotation détiendra à terme 70% des actions, à la fois pour « protéger et pérenniser l'entreprise, et pour soutenir des projets d'intérêt général »²⁶.

L'entreprise devient ainsi financeur statutaire de la fondation qui la contrôle, transformant le mécénat en finalité plutôt qu'en moyen ou en accessoire.

Évolution des organisations

Le mécénat : fondation ou régie directe

Les activités de mécénat peuvent être réalisées en régie directe ou portées par un véhicule dédié, le plus souvent une fondation (d'entreprise, reconnue d'utilité publique, ou abritée) ou un fonds de dotation.

La gestion en régie directe permet une plus grande souplesse, tant dans l'allocation des moyens que dans la gouvernance des opérations, tandis que la création d'une fondation permet l'élaboration d'une stratégie de mécénat cohérente et ambitieuse sur le long terme. Ainsi, 79% des grandes entreprises et entreprises de taille intermédiaire mènent tout ou partie de leurs actions à travers une ou plusieurs structure(s) dédiée(s).²⁷

L'analyse comparative des modes d'opération des activités de mécénat montre une montée en puissance nette du véhicule fondation. Les résultats comparatifs de l'enquête quantitative pointent une diminution du mécénat en régie directe en faveur du mécénat de fondation ces dix dernières années. Ces résultats sont toutefois à modérer relativement aux différences d'échantillon établies en première partie, et cette tendance reste à confirmer à plus grande échelle.

L'organisation autour d'une fondation impose de définir une stratégie et d'allouer des moyens, et permet ainsi souvent de structurer des actions éparses, comme en témoigne par exemple Nicolas Martin pour la Fondation Norauto : « En 2005, Eric Derville, fondateur de Norauto, préparait sa succession. Un de ses derniers grands actes de management a été de créer la fondation, dans une volonté de pérenniser l'engagement de l'entreprise, de le structurer et de le sanctuariser. »

Bernard Le Masson, Président de la Fondation Accenture, confirme ce rôle de sanctuarisation du mécénat que revêt la fondation : « Elle peut être un garde-fou si le prochain PDG est moins conscient et convaincu, et permet de maintenir des programmes dans la durée. »

²⁴ Panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes 2016 – EY et les Entreprises pour la cité avec la contribution du Centre Français de Fonds et Fondations

²⁵ L'entreprise, objet d'intérêt collectif – Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, mars 2018

²⁶ Jean-Pascal Archimbaud, cité dans fonds-archimbaud.org

²⁷ Baromètre 2016 du mécénat des entreprises en France, Admical-CSA

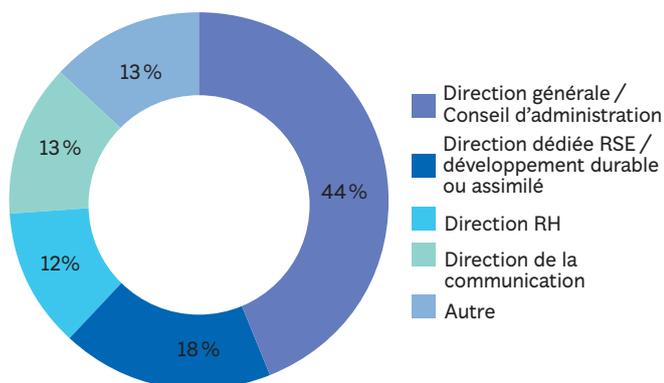
Selon ce dernier, elle permet aussi de rendre plus visibles les actions de mécénat: «*La fondation est un bon outil pédagogique qui permet de catalyser l'image de l'entreprise.*»

Elle offre également l'avantage de marquer la dissociation entre l'entreprise et ses actions de mécénat, et de garantir ainsi l'inscription de ces dernières dans le champ de l'intérêt général. À cet égard, un certain nombre d'entreprises sollicitées pour cette enquête déclarent que le choix de créer une fondation abritée auprès de la Fondation de France constitue un cadre rassurant du point de vue de l'intérêt général, et une «*garantie de probité*» supplémentaire de leurs actions.

Enfin, la fondation est un vecteur important de mobilisation des collaborateurs autour de l'engagement en mécénat, élément qui ressort aujourd'hui comme un des enjeux majeurs de la politique d'engagement des entreprises. C'est notamment ce qu'ont exprimé la majorité des fondations issues d'entreprises abritées par la Fondation de France réunies en *focus group* pour cette étude.

RSE et mécénat font l'ascension de la pyramide hiérarchique

Graphique 7 – Positionnement des activités RSE et DD dans l'entreprise

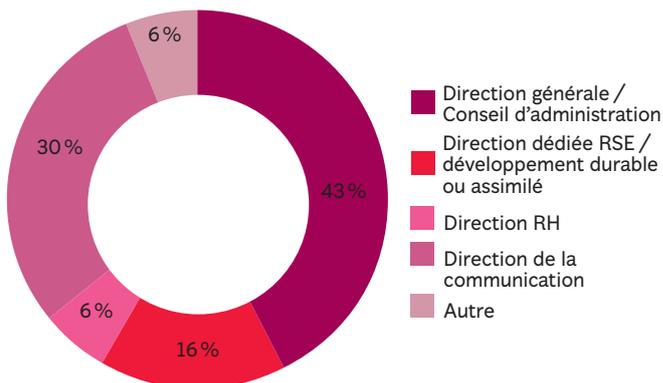


En comparaison des résultats de l'étude de 2007, on observe très nettement un déplacement de la RSE au sein de l'entreprise, qui migre depuis les services RH ou communication pour faire l'objet d'une direction à part entière souvent rattachée à la direction générale.

Ces données témoignent de la dimension stratégique qu'acquiert la RSE au sein des entreprises. En outre, en raison de la propension des entreprises à mettre en place des politiques RSE dans de nombreux services, les réponses «*autre*» citent souvent l'absence de direction référente unique et identifiable. Le commentaire de Charlotte de Tilly, pour L'Oréal, corrobore cette tendance: au niveau de l'ensemble du groupe, les budgets qui relèvent de la RSE ne peuvent pas être isolés et chiffrés, car ils irriguent tous les services et toutes les marques.

Ce repositionnement de la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise est également perceptible à travers la pratique croissante d'édition d'un rapport annuel unique, combinant rapport d'activité et de RSE (Véolia, Banque Postale, Valéo, etc.). On peut ici établir un parallèle avec la question du numérique: tout comme la RSE, ces enjeux ne relèvent plus d'une approche sectorielle ou technique, mais ils concernent l'ensemble des activités et des métiers des entreprises.

Graphique 8 – Positionnement de l'activité de mécénat dans l'entreprise



Quant au mécénat, l'analyse de l'évolution du rattachement des équipes dédiées à cette fonction au sein de l'entreprise constitue là aussi un indicateur de la dimension stratégique qu'il acquiert progressivement pour l'entreprise, et de son imbrication croissante avec la RSE. En comparaison avec les périodes précédentes et notamment avec l'étude menée par l'Observatoire de la Fondation de France en 2007, on constate que le rattachement direct à la direction générale est aujourd'hui prédominant, et on observe un glissement du mécénat depuis les directions de la communication vers des directions RSE ou assimilées.

Chez L'Oréal, ce mouvement est très clair: l'activité RSE, relevant initialement de la direction de la communication, est désormais rattachée directement au PDG du groupe, Jean-Paul Agon, et a récupéré début 2018 la supervision de la fondation, dans le cadre d'un service *Corporate responsibility*, qui englobe la RSE, la fondation et le mécénat des pays et des marques, dont le volume est amené à croître.

De l'entreprise responsable à l'entreprise engagée?

La notion d'engagement qui recouvre mécénat et RSE

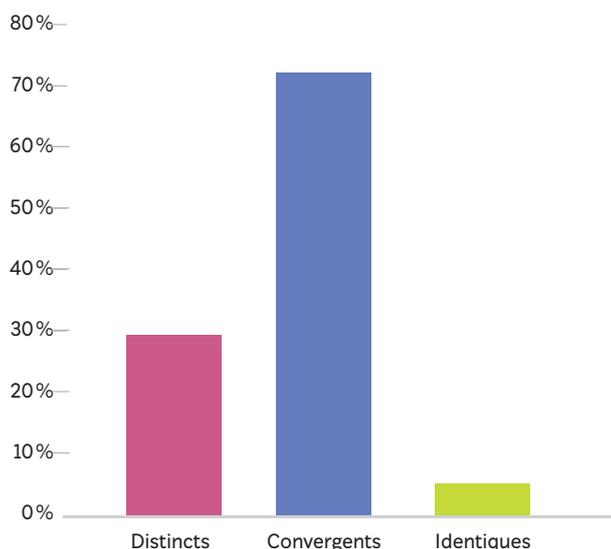
Vers une convergence mécénat/RSE

La RSE «*réactive*» et le mécénat «*projeté*» évoluent chacun dans des écosystèmes étanches (périmètre direct de

l'entreprise dans un cas / cause d'intérêt général choisie dans l'autre) et n'ont que peu de points communs. Ils sont donc souvent clairement dissociés, d'un point de vue culturel comme fonctionnel. Ainsi, le mécénat ne relèverait pas de la RSE dès lors qu'il aborde des thématiques qui dépassent la responsabilité directe de l'entreprise.

À l'inverse, les politiques de RSE positionnées en instrument de contribution positive à la société et les actions de mécénat menées de manière stratégique en lien avec l'activité de l'entreprise disposent de points communs évidents, puisqu'elles s'attaquent de manière volontariste à des sujets de société qui dépassent la responsabilité immédiate ou les intérêts à court terme de l'entreprise, et qu'elles disposent dans les deux cas d'un fort ancrage culturel et fonctionnel au sein de l'entreprise.

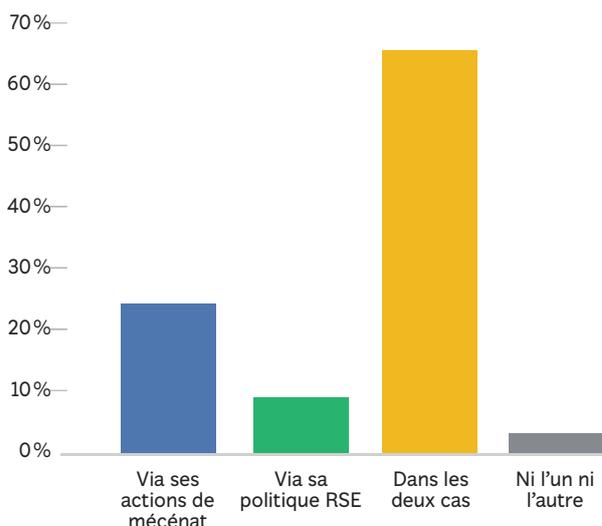
**Graphique 9 –
Les objectifs poursuivis par la RSE et le mécénat sont selon vous :**



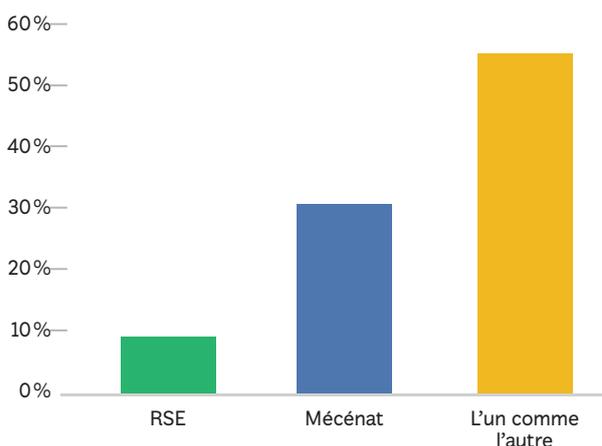
Intérêt général ou bien commun ?

La capacité qu'a l'entreprise de contribuer au bien commun autrement que par le mécénat ressort nettement de l'ensemble des points de vue recueillis dans le cadre de cette étude. Plus encore, près des deux tiers des répondants estiment que l'entreprise est au service de l'intérêt général tant au travers de ses actions mécénat qu'au travers de sa politique RSE.

**Graphique 10 –
Selon vous, dans quels cas l'entreprise est-elle au service de l'intérêt général ?**



**Graphique 11 –
Du point de vue de l'entreprise, qui du mécénat ou de la RSE contribue le plus efficacement au bien commun ?**



Le concept d'engagement sociétal, qui désigne les contributions positives de l'entreprise menées de manière proactive, au-delà du périmètre direct de sa responsabilité, tendrait à élargir voire à dépasser les notions de RSE et de mécénat.

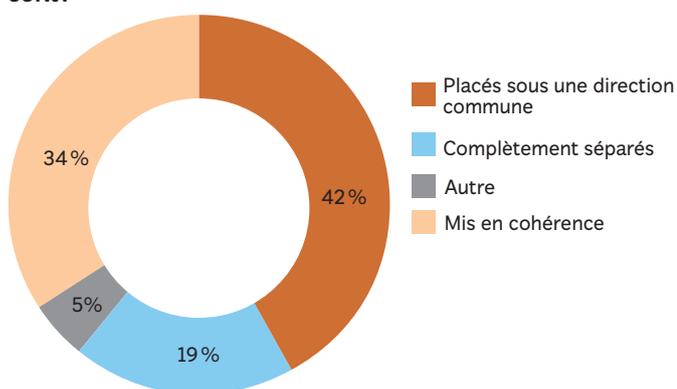
Cette notion d'engagement pénètre progressivement le monde de l'entreprise, pour désigner l'ensemble de ses activités sociétales. Un nombre croissant d'entreprises réunissent sous une bannière ou une direction de l'engagement l'ensemble des activités contribuant au bien commun, et en particulier les services en charge de la RSE et ceux en charge du mécénat. C'est par exemple le cas de la banque BNP-Paribas, qui a créé en 2017 une « direction de l'engagement » directement représentée au Comité Exécutif et recouvrant la RSE, la communication, le mécénat et une partie des ressources humaines. Cette direction s'inscrit dans le cadre d'une « stratégie d'engagement ambitieuse qui sera pour les métiers un levier de différenciation et de développement. »²⁸

²⁸ Communiqué Groupe BNP Paribas – 03/07/2017

En 2007, 52 % des répondants affirmaient que RSE et mécénat étaient mis en cohérence, tandis que 24 % répondaient qu'ils étaient placés sous une direction commune, et 21 % les disaient complètement séparés.

L'acceptation du terme «engagement» n'est cependant pas assise, certaines entreprises en réservant l'usage aux normes de qualité qu'elles garantissent à leurs clients.

Graphique 12 –
Aujourd'hui dans votre entreprise, la RSE et le mécénat sont :



L'enjeu de cohérence globale

Ces approches imbriquées entre mécénat et RSE s'inscrivent nécessairement dans un plan stratégique au service d'une vision sociétale. Dans cette optique, l'entreprise établit une cartographie de ses impacts sociétaux, positifs comme négatifs, puis les hiérarchise en fonction de leur niveau de priorité, et enfin active l'ensemble des leviers à sa disposition pour accentuer les premiers et minimiser les seconds.

Le cas de Facebook est représentatif de cette activation des leviers disponibles pour chercher à devenir une entreprise responsable. D'une part, l'entreprise reconnaît les impacts négatifs des services qu'elle offre, et développe de manière proactive des moyens pour les contenir. Ainsi, pour lutter contre la propagation des propos haineux sur son réseau, l'entreprise a adopté un Code de conduite et notamment apporté son soutien à la plateforme associative Seriously, qui outille les utilisateurs pour désamorcer des messages de haine. A l'inverse, elle cherche à démultiplier les impacts positifs qu'elle a identifiés, en particulier par l'accélération des effets d'entraînement vertueux permis par le réseau. L'entreprise a ainsi ouvert un concours encourageant les leaders de communautés à des changements positifs. Néanmoins ces stratégies, qui ont pour point focal l'activité de l'entreprise et ses externalités négatives et positives, relèvent essentiellement de la RSE plus que du mécénat, dont le principe est de répondre à des besoins déconnectés de l'activité commerciale de l'entreprise.

L'entreprise à impact sociétal total, qui dépasse RSE et mécénat

Certaines entreprises dont la mission sociale se confond avec le caractère lucratif poussent cette logique d'engagement à son paroxysme. C'est notamment le cas de certaines «entreprises solidaires d'utilité sociale» (ESUS), qui ont pour objectif principal la recherche d'une utilité sociale, et s'engagent à y consacrer l'essentiel de leurs moyens et excédents. C'est également le cas des entreprises labellisées B-Corp.

Les *benefit corporations* se différencient des entreprises classiques en ce que l'impact sociétal se doit d'y être pris en compte au même titre que les objectifs de rentabilité, et non de façon secondaire. Cette appellation prévoit donc une existence et une protection légale pour les corporations qui souhaitent assouplir, sinon rompre avec le principe de *shareholder primacy* qui prévaut traditionnellement.

Parallèlement à ce statut juridique encore inédit en France, la certification «B-Corp» est délivrée par l'ONG internationale B-Lab, de façon complètement indépendante de l'administration publique et sur un territoire logiquement plus étendu (une cinquantaine d'entreprises françaises sont certifiées). Si ce label présente évidemment des similitudes avec le statut américain de *benefit corporation*, il s'en différencie notamment du point de vue du coût d'obtention et du niveau de performance économique exigé. On note que l'obtention du statut de *benefit corporation* est parfois une étape nécessaire à l'obtention de la certification, d'où une certaine complémentarité des deux dispositifs.

Des entreprises plus traditionnelles rejoignent le mouvement du *Total Societal Impact*, analysé notamment par une étude d'octobre 2017 du Boston Consulting Group (BCG) : «Le monde des entreprises joue évidemment, depuis des décennies, un rôle dans la résolution des défis sociétaux. Les entreprises ont géré leur propre fondation et mis en place des programmes de RSE majeurs. Mais aujourd'hui, elles ne doivent plus se contenter de considérer les questions sociétales comme une activité annexe. Elles doivent plutôt mobiliser leur cœur de métier, et les effets d'échelle qu'il offre, pour créer à la fois un impact sociétal positif et des profits.»²⁹

L'entreprise à mission, nouvel horizon de la RSE ?

Dans le cadre de la préparation du projet de loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), le rapport présenté fin mars 2018 par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, intitulé «L'entreprise, objet d'intérêt collectif», a approfondi la question du rôle

²⁹ «Total Societal Impact, a new lens for strategy», The Boston Consulting Group, octobre 2017

social de l'entreprise. Leurs recommandations articulent ce rôle autour d'une «raison d'être» supérieure à la recherche de profits. Le projet de modification du Code civil que ce rapport appelle de ses vœux ouvrirait la possibilité à toutes les entreprises, quel que soit leur statut, de définir pour elles-mêmes une raison d'être et ainsi de sécuriser et sanctuariser leur contribution volontaire aux enjeux sociaux et environnementaux.

Les recommandations du rapport Notat-Senard en 5 axes principaux:

- Confirmer la possibilité de faire figurer une «raison d'être» dans les statuts des sociétés, et reconnaître légalement «l'entreprise à mission»
- Renforcer la représentation des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance
- Inciter les grands groupes à se doter d'un comité de parties prenantes, indépendant du CA, qui aurait la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise dans ses attributions
- Mettre en place des «bonnes pratiques» de gestion: étudier le comportement responsable de l'actionnaire, déterminer les rémunérations variables des dirigeants selon des critères RSE, et arrêter les normes comptables à respecter pour servir l'intérêt général
- Développer des acteurs et critères de labellisation RSE communs par secteurs d'activité et ensembles géographiques

Dans cette perspective, l'entreprise devient clairement un moyen au service exclusif de la société et l'ensemble de son activité notamment économique est réorientée vers la production d'un impact social positif.

De ce fait, la fonction RSE disparaît en tant que telle dans un tel schéma, car les pratiques qu'elle promeut sont généralisées. Le mécénat se voit concurrencé sur le terrain de l'impact social par l'entreprise dont il dépend, et peut apparaître *in fine* comme source de dispersion inutile de moyens. Mais si la RSE est amenée à disparaître en tant que telle, qu'en est-il du mécénat?

Une question de taille

Les logiques d'intégration de l'ensemble des enjeux sociétaux dans la stratégie d'entreprise reposent sur des visions sociétales et impliquent des transformations majeures, qui doivent être conçues par des équipes dédiées et portées par des

dirigeants convaincus. Hormis les entreprises sociales dont l'engagement est une dimension constitutive, les petites entreprises, souvent dirigées par des entrepreneurs humanistes très engagés localement dans les réseaux d'entreprises (type réseau Entreprendre ou Lyons Clubs), ne disposent pas forcément des moyens pour porter les transformations nécessaires à l'élaboration d'une véritable stratégie d'engagement.

De ce fait, on retrouve principalement ces dynamiques d'engagement d'entreprise formalisées au sein des plus grandes entreprises. «Stratégiquement, il est intéressant de mobiliser au maximum des pionniers parmi ces grands acteurs pour créer un effet d'entraînement chez les autres acteurs du secteur, y compris des plus petits», considère Jean-Marc Guesné, directeur d'Ashoka France.

Cette préoccupation de la mobilisation des TPE et PME (et dans une certaine mesure des ETI) autour des questions d'engagement sociétal constitue l'un des points d'action de la Plateforme RSE, qui expérimente des labels collectifs au niveau des branches³⁰, comme d'Admical qui mobilise les plus petites entreprises au travers d'événements organisés en proximité sur les territoires.

L'intérêt général en question

Les risques d'instrumentalisation

La pratique du mécénat est encadrée par un corpus juridique lié aux réductions d'impôts auxquelles elle donne droit. En particulier, les bénéficiaires doivent avoir un caractère d'intérêt général, et les contreparties que l'entreprise mécène est en droit d'attendre sont nécessairement disproportionnées.

Or, dans le contexte que l'on vient de décrire, la frontière est parfois tenue entre intérêt général et intérêt particulier de l'entreprise. Les risques d'abus de droit liés à l'instrumentalisation volontaire du mécénat au seul profit de l'entreprise, même s'ils sont rares dans la pratique, sont multiples: pratique du clientélisme à travers les attributions de subventions, effet d'aubaine par le financement via le mécénat d'une prestation, mécénat de compétences comme alternative à un licenciement onéreux, financement des investissements risqués, ou tout simplement opération de *greenwashing*.

La légitimité à s'emparer de l'intérêt général

Selon une récente étude d'Admical³¹, pour les Français, les entreprises seraient les premiers acteurs de l'intérêt général. Une autre étude conduite en 2015 auprès de 165 entreprises montrait ainsi que 83% d'entre elles considéraient

³⁰ Plateforme RSE: Appel à candidature Expérimentation de labels RSE sectoriels adaptés aux TPE, PME et ETI, Juillet 2017

³¹ Étude Admical-Kantar Public «Les Français et le mécénat des entreprises et des entrepreneurs», octobre 2017

que profits et impacts positifs pour la société étaient compatibles avec leur cœur de métier³². Si la légitimité de l'entreprise à investir le domaine traditionnellement étatique de l'intérêt général a pu poser question, ce débat est aujourd'hui en grande partie dépassé : d'une part la puissance publique recourt de plus en plus aux acteurs privés (par l'intermédiaire des PPP ou des DSP), et on constate d'autre part l'émergence d'une conciliation entre recherche de profit économique et impact social positif.

Abstraction faite des convictions souvent sincères des entreprises et de leurs collaborateurs, l'engagement des entreprises au service de l'intérêt général répond à un intérêt bien compris, constituant à la fois une réponse à une injonction sociale croissante et une opportunité de développement économique sur de nouveaux marchés.

Mais bien au-delà des opportunités *business* que peut représenter une stratégie RSE ambitieuse, on observe des cas d'entreprises qui se positionnent en défense de l'intérêt général lorsqu'elles considèrent que la puissance publique faillit à son rôle. C'est le cas de 900 entreprises qui se sont engagées à appliquer l'Accord de Paris après le retrait de l'Administration Trump, ou de l'entreprise Patagonia qui a intenté une action en justice contre cette même administration pour la défense des parcs naturels.

La frontière, mobile mais nécessaire, entre intérêt général et intérêt privé

La poursuite de l'intérêt particulier de l'entreprise et de ses actionnaires par le biais d'une intervention au profit de l'intérêt général pose la question du caractère désintéressé de l'opération, qui définit le mécénat.

Cette notion de caractère désintéressé est aujourd'hui profondément remise en cause par un certain nombre d'experts et d'acteurs concernés par ces sujets. Ainsi Benoît Gajdos, associé chez Kea&Partners et Directeur Général de CO, indique qu'il « *ne croi[t] pas au caractère désintéressé seul.* » Pour lui, « *l'intérêt général et les intérêts particuliers sont conciliables, et doivent nécessairement être combinés.* »

À l'inverse, Sophie Fourchy, Directrice de la Fondation Carrefour, définit le mécénat comme une intervention d'intérêt général au profit d'associations sans but lucratif, « *déconnecté du business du groupe.* » Elle est rejointe par Miren Bengoa, déléguée Générale de la Fondation CHANEL dont « *les actions ne sont pas corrélées au business model, aux implantations géographiques ou aux métiers de la marque. Les projets en lien avec les métiers de l'entreprise sont marginaux, et cette proximité n'est jamais intentionnelle.* »

L'administration fiscale³³ a posé la règle des contreparties, qui peuvent être symboliques (affichage et valorisation du soutien) comme tangibles, consistant alors en la remise de biens et de services qui sont nécessairement disproportionnés (dans la limite de 25 % du montant du don, par analogie avec le régime applicable aux particuliers).

Cette analyse se limite cependant aux contreparties directes et n'appréhende pas les bénéficiaires intangibles autres que ceux relevant de la communication. Pourtant, dans le cadre des approches intégrées, les entreprises attendent souvent de leur implication dans le champ de l'intérêt général des retours immatériels en termes de réputation, d'information et de connaissances. Autant de notions qui sont au cœur de la compétition économique mondialisée. On perçoit alors toute la subtilité de la notion de désintéressement.

La gouvernance au cœur de la délimitation entre activités lucratives et non lucratives

Face à la baisse inexorable des financements publics, un nombre croissant d'associations développent des modèles économiques hybrides pour financer de manière pérenne leur fonctionnement et leur changement d'échelle. Pour compléter les ressources aussi insuffisantes qu'incertaines provenant de la puissance publique et du mécénat, elles vont alors chercher à générer des produits d'activités et de services. Ainsi, ces acteurs fondamentalement non lucratifs en viennent à introduire des activités commerciales dans leur modèle, devenant de fait des entreprises sociales.

Par effet miroir comme par analyse d'opportunité, les entreprises peuvent avoir tendance à orienter leur mécénat vers ces organisations sociales dont le fonctionnement repose sur une activité économique, gage de pérennité.

Or, ces activités commerciales remettent en cause l'éligibilité de ces structures au financement par le mécénat. En effet, la non-lucrativité de ces organisations est un des critères de leur éligibilité, au même titre que la gestion désintéressée, et l'absence de concurrence entre leurs activités économiques et celles portées par des sociétés commerciales.

On entrevoit le paradoxe de la situation actuelle : alors que les activités de ces associations ou entreprises sociales répondent de façon particulièrement pertinente aux enjeux sociaux de notre époque (prévention de la récurrence par l'emploi ; emploi de personnes vulnérables ; insertion par l'activité économique ; etc.), la ressource précieuse du mécénat leur devient interdite.

³² Baromètre de la co-création Entreprise et Social 2015 – Opinion Way pour Ashoka et Co-Conseil

³³ BOI 5 B-17-99 n°186 du 4 octobre 1999 relative aux réductions d'impôts accordées au titre des dons

Derrière l'évolution de l'interprétation par l'administration fiscale de ce qui relève ou non de l'intérêt général tel qu'il est défini aux articles 200 et 238 bis du CGI, se dessine l'enjeu fondamental de la gouvernance: le caractère d'intérêt général d'une organisation repose aujourd'hui moins que jamais sur son objet ni même sur son modèle économique, mais plutôt sur sa gouvernance et sur le type de public auquel elle s'adresse. Pour être dans le cadre de l'intérêt général, le profit doit être partagé, sans quoi une entreprise peut par exemple profiter d'un système d'économie circulaire tout en captant toute la valeur, comme c'est le cas pour Uber.

Dans ce contexte de désengagement de l'État et de complexification des règles, Thomas Delpech du groupe UP pointe clairement la gravité de l'enjeu: «*L'intérêt général est à la merci des financeurs (privés)*». La réponse qu'il prône passe par une démarche collective: «*Il faut jouer collectif, dans l'ESS, pour être plus efficaces. A plusieurs acteurs qui partagent le sens commun, entre grosses fondations notamment, on pourrait partager notre contribution à l'intérêt général et faire bouger les choses beaucoup plus vite, au lieu de laisser les porteurs de projets à la merci des subventions.*» Il décrit ce mouvement comme un «*chantier exploratoire*».

Mécénat et RSE ont partie liée

L'injonction sociale s'étant transformée en opportunité de développement économique, la RSE devient aujourd'hui, de fait, un enjeu concurrentiel et prend une ampleur certaine. Ses impacts potentiels sont considérables du fait de l'activation de l'ensemble des moyens de l'entreprise. En outre, les stratégies RSE sont définies et pilotées par l'application de métriques propres à la culture d'entreprise (matrice de matérialité; suivi par KPI, etc.).

L'Oréal met ainsi toute la puissance des leviers du marketing, métier roi du groupe, au service de la RSE, comme en atteste l'analyse sémantique du discours de ses responsables: la construction de *meaningful brands* via l'exploitation du *consumer insight* est ainsi présentée comme une stratégie génératrice de valeur. En synthèse, selon la formule toujours anglicisée de Jean-Paul Agon, « La RSE va devenir notre *licence to operate*. »

Dès lors, les actions au titre du mécénat, souvent dotées de moyens relativement limités, peuvent paraître anecdotiques face à la force de frappe de l'outil RSE. Des entreprises françaises interrogées en 2015 considéraient pour 70 % d'entre elles que c'est à travers leur activité classique qu'elles pouvaient avoir un impact social ou environnemental, et seules 28 % d'entre elles considéraient que c'était par le biais du mécénat³⁴.

Une telle analyse était aussi développée lors d'un récent événement consacré à la RSE, où il était considéré que le mécénat permettait de « *corriger à la marge un monde qui nous paraît imparfait (...) tandis que la RSE porte une ambition de nature différente, qui pose des éléments structurants et structurels* »³⁵.

Dans un récent article des Échos, c'est dans ce même sens restrictif que Jean-Claude Mailly, secrétaire général de Force Ouvrière, considérait qu'avec l'entreprise à objet d'intérêt collectif promue par le rapport Notat-Senard, « *on n'est plus dans la philanthropie* »³⁶.

Dans ce contexte, doit-on prévoir que le mécénat se trouve disqualifié face à la RSE et ainsi s'attendre à sa disparition progressive? Si la question mérite d'être posée, les différents éléments relevés au cours de l'enquête semblent l'infirmier.

Il apparaît d'une part que « *l'idée que l'entreprise peut régler tous les problèmes de la société est fausse et*

malsaine, notamment d'un point de vue démocratique et économique », selon Jérôme Auriac, directeur associé à GreenFlex. Son analyse replace l'entreprise comme un élément d'un écosystème complexe plutôt que comme entité toute puissante.

D'autre part, de nombreux travaux tendent à démontrer la dimension irremplaçable du mécénat, du fait de ses caractéristiques propres et à la condition de sa pleine inscription dans la stratégie d'engagement de l'entreprise.

Dans le détail, l'analyse des chiffres permet de confirmer la pénétration du mécénat au sein des plus petites entreprises (TPE et PME), dont la progression spectaculaire porte la croissance globale du nombre d'entreprises mécènes, mais également de constater la poursuite de la tendance haussière sur les segments d'entreprises plus matures en matière de mécénat. C'est en particulier le cas des grandes entreprises (+ de 5000 salariés et CA supérieur à 1500 M€), dont la majorité (50,5 %) déclarent des dons dans le cadre du mécénat et pour lesquelles on observe une augmentation nette des montants de dons cumulés, bien supérieure à la croissance numéraire³⁷.

Le mécénat et la RSE répondent chacun à leur manière avec une acuité particulière aux enjeux de l'entreprise et à ceux de la société, et ont donc partie liée.

Plus qu'une coexistence dissociée, c'est l'articulation de la RSE et du mécénat au service d'une vision sociétale de l'entreprise, servant l'intérêt général tout en contribuant à l'intérêt particulier de l'entreprise, qui constitue un levier de développement du bien commun. Cette articulation peut prendre différentes formes, avec des entreprises considérant le mécénat comme une source d'inspiration, voire une finalité de leur activité, et d'autres l'appréhendant au contraire de manière plutôt utilitariste. Mais dans tous les cas, cette articulation repose nécessairement sur une vision sociétale et une stratégie globale, dont les déclinaisons opérationnelles peuvent prendre des formes variées. « *Très souvent, les services à travers lesquels les entreprises expriment leur engagement sociétal fonctionnent de manière très indépendante les uns des autres; parce que le modèle intégré implique d'avoir une vision* », déclare ainsi Jean-Marc Guesné, directeur d'Ashoka France.

³⁴ Baromètre de la co-création Entreprise et Social 2015 – Opinion Way pour Ashoka et Co-Conseil

³⁵ RSE, place de l'entreprise dans la société: quels engagements de la France, Actes de colloque le 6 avril 2017

³⁶ « Quand les entreprises se donnent une mission », Les Échos 10 avril 2018

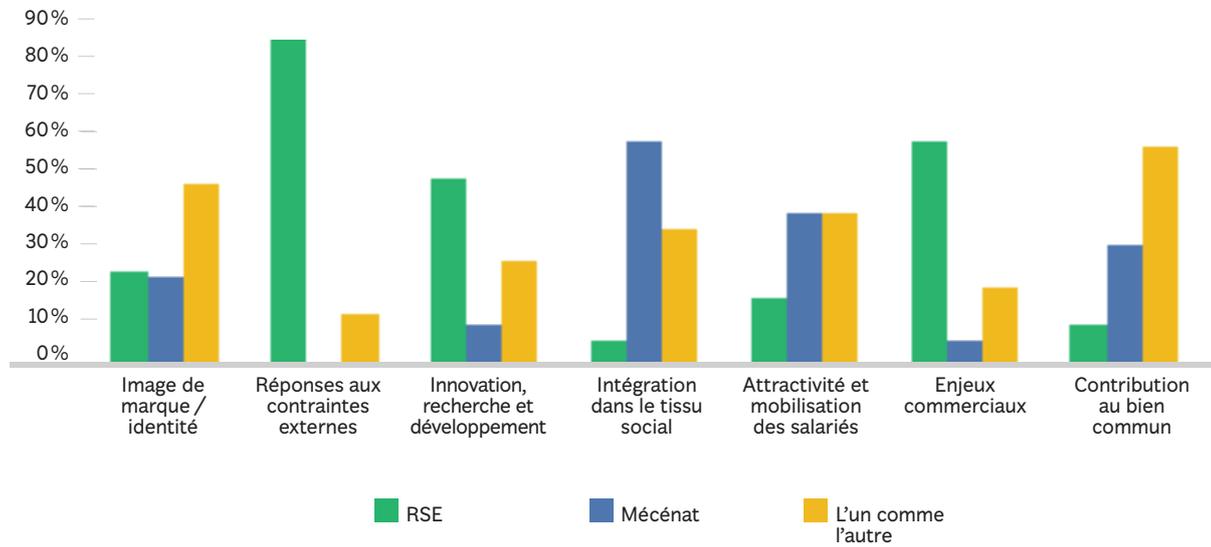
³⁷ Le mécénat d'entreprise en France – Admical, mai 2016

L'enquête menée dans le cadre de cette étude a permis de dégager des tendances assez marquées dans les avantages

comparés des deux modes d'intervention, à la fois du point de vue de l'entreprise et de celui de la société :

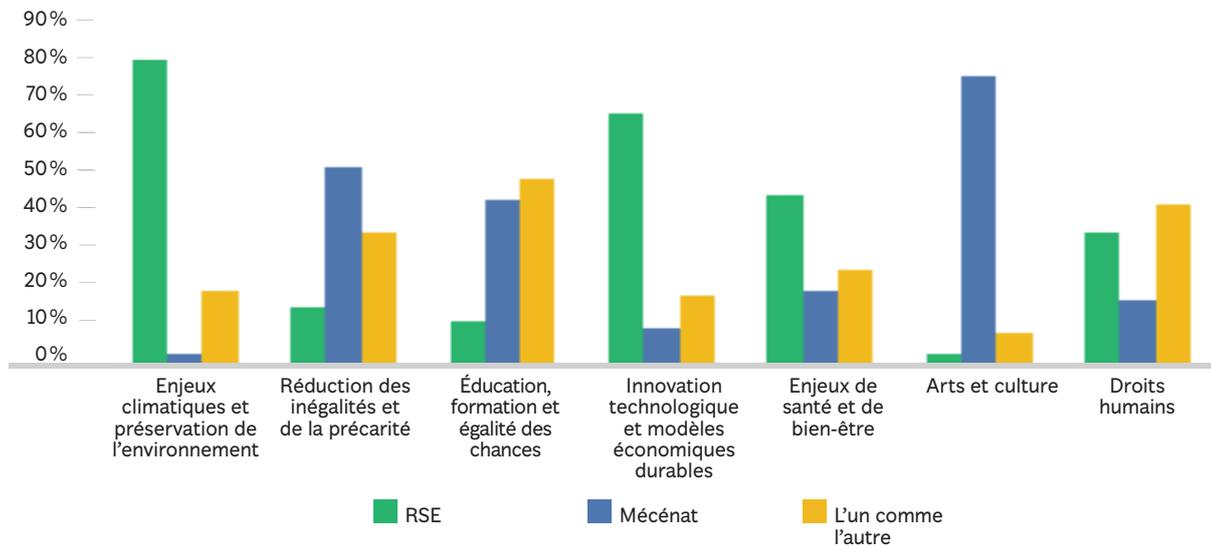
Graphique 13 –

Du point de vue de l'entreprise, qui du mécénat ou de la RSE contribue le plus efficacement aux enjeux suivants ?



Graphique 14 –

Du point de vue de la société dans son ensemble, qui du mécénat ou de la RSE contribue le plus efficacement aux enjeux suivants ?



Des caractéristiques qui rendent le mécénat irremplaçable

Les dispositions fiscales

L'analyse rigoureuse des chiffres du mécénat d'entreprise fondés sur les déclarations fiscales, réalisée par Recherches & Solidarités³⁸ et par le Panorama national des générosités, met en évidence une tendance nette à la hausse du nombre d'entreprises déclarant un don (+120 % de 2010 à 2015) comme des montants correspondants (+60 % sur la même période). Pour l'année 2015, le montant des dons déclarés par des entreprises dans le cadre du mécénat s'élève à 1,59 milliards d'euros en 2015, et le montant global intégrant les dons éligibles aux réductions mais non déclarés serait proche de 3 milliards d'euros.

Le mécénat ouvre droit à une réduction de l'impôt sur les sociétés de 60% du montant alloué, dans la limite de 0,5% du chiffre d'affaires, avec possibilité de report sur cinq exercices si l'impôt à acquitter est nul ou inférieur au montant de la réduction. Cette disposition fiscale propre au mécénat amoindrit donc le coût des interventions sociétales puisque l'entreprise ne supporte *in fine* que 40% du montant du don. Cette réduction s'applique aux dons financiers ou en nature. Ainsi, la remise d'une marchandise est valorisée à sa valeur de stock tandis que la mise à disposition de personnel dans le cadre du mécénat de compétences est calculée par l'addition du salaire (horaire ou au *pro rata temporis*) et des charges sociales afférentes.

Les entreprises ne s'emparent pourtant qu'imparfaitement de cette opportunité de réduction fiscale dans le cadre du mécénat. Certaines considèrent que le plafonnement en fonction du volume d'activité est trop limitant et ne prennent pas le risque de faire un don dont le montant dépasserait leur plafond de réduction. Aussi les instances représentatives plaident-elles pour un montant déductible plafonné indépendamment du chiffre d'affaires.

D'autres n'ont pas recours à ce dispositif. Admical estime en effet qu'une entreprise mécène sur trois ne déclare pas ses dons à l'administration fiscale et ne bénéficie ainsi pas de la réduction d'impôt associée.

La logique sectorielle : une répartition des rôles entre RSE et mécénat ?

Certaines causes éloignées des métiers de l'entreprise et pour lesquelles des modèles économiques sont souvent précaires

relèvent structurellement du mécénat. C'est par exemple le cas de certains aspects de la culture, de la recherche médicale fondamentale, ou encore de la prise en charge de la grande précarité. L'entreprise qui embrasse ces causes dans le cadre de sa politique d'engagement sociétal mobilisera ainsi préférentiellement le levier du mécénat. «*Le mécénat a la capacité de se positionner sur des sujets qui sont par essence difficilement monétisables et surtout très innovants et donc risqués : éducation, culture, publics très défavorisés*», indique à ce titre Jean-Marc Guesné, directeur du réseau Ashoka.

Une enquête³⁹ interrogeant un panel d'entreprises sur les fragilités prioritaires sur lesquelles elles devraient se mobiliser sur leur territoire plaçait «La culture, les loisirs» en dernière position, confirmant la difficulté des entreprises à se positionner sur ces secteurs.

En revanche, les répondants à l'enquête en ligne menée pour la présente étude considèrent à 72% que le mécénat contribue plus efficacement que la RSE aux arts et à la culture (voir graphique 14).

L'État encourage le mécénat au sens originel du terme - à savoir le soutien aux arts et à la culture - à travers des dispositifs spécifiques : ainsi, les entreprises peuvent déduire intégralement de leur base fiscale (et non de leur impôt) les coûts d'acquisition d'œuvres originales d'artistes vivants ou d'instruments de musique à condition qu'ils soient exposés ou mis à disposition. D'autre part, le montant de la réduction fiscale est porté à 90% pour le concours à l'achat par l'État de biens culturels ayant un caractère de trésor national. Enfin, l'achat de biens culturels par les entreprises pour leur propre compte ouvre droit à une réduction d'impôt de 40% de la somme consacrée à cette acquisition.

Le mécénat devient alors un moyen de sortir de son cœur de métier et d'appréhender des secteurs et des écosystèmes inhabituels pour l'entreprise. «*La philanthropie, en complément de la RSE ou de l'innovation sociale, permet de mieux comprendre le monde dans lequel l'entreprise évolue et de préciser le champ de sa responsabilité*» considère Jérôme Auriac, directeur Associé de GreenFlex.

D'autres, comme le directeur délégué du Festival d'Avignon, voient le mécénat d'entreprise dans le secteur de la culture comme un «cheval de Troie», premier élément d'une «*vraie stratégie industrielle [...] verticale : l'activité va de l'édition à la billetterie - de l'origine même du spectacle, sa production, à sa diffusion et son exploitation*»⁴⁰. Le mécénat serait non pas le financeur à fonds perdus d'un secteur culturel au modèle économique fragile mais une manière de pénétrer un nouveau marché.

Bernard Le Masson, pour la Fondation Accenture, considère lui aussi que l'implication de sa fondation dans le domaine culturel était initialement dénuée de logique business : «*C'est*

³⁸ Mécénat, déclarations fiscales des entreprises – Recherches et Solidarités, janvier 2018

³⁹ Étude Comisis Octobre 2015 pour l'Observatoire national des partenariats

⁴⁰ Paul Rondin : «Le mécénat est le cheval de Troie des groupes privés» Le Monde - 22 avril 2017

la cerise [sur le gâteau].» Mais l'entreprise peut néanmoins y trouver un intérêt, d'une part du point de vue de l'adhésion des collaborateurs («*Quand on recrute, cela résonne beaucoup*»), et d'autre part comme un élément d'attractivité. Comme le rappelle le dirigeant, «*on peut chercher à faire venir les gens avec l'art : en Asie, les œuvres d'art sont exposées dans les centres commerciaux et pas dans les musées*».

Ce scénario d'une répartition des rôles, de fait, entre la RSE qui s'impliquerait sur des causes ayant une pertinence pour l'entreprise du point de vue commercial, et le mécénat qui se chargerait des causes non rentables et des publics non solvables, n'est pas sans poser problème. On aperçoit le risque d'un système à deux vitesses, camouflé par l'emploi quasi-indifférencié, dans le discours, du concept galvaudé d'intérêt général. Les entreprises ont donc une importante responsabilité pour aborder ces enjeux de façon volontariste, et ne pas laisser la loi du marché creuser un fossé entre les causes qui renforcerait les inégalités.

Une gouvernance propre

Le mécénat est intrinsèquement positionné dans le cadre de l'intérêt général défini au sens fiscal, notamment par son intervention dans des domaines énumérés limitativement et son caractère désintéressé. Il peut être porté par un véhicule doté d'une gouvernance propre, disposant d'une certaine indépendance par rapport à l'entreprise. Ces deux caractéristiques permettent, en cas de risque de conflit d'intérêt, de tracer une frontière claire entre les activités réalisées au profit de l'entreprise et celles réalisées au profit de la société.

Toutefois, l'entreprise peut contrôler la gouvernance du véhicule, en occupant par exemple jusqu'aux deux tiers des sièges d'une fondation d'entreprise, mais restera dans tous les cas sous la houlette d'une instance de contrôle (fondation abritante, commissaire du gouvernement, etc.). La loi⁴¹ impose également que les salariés, voire les actionnaires des SA soient tenus informés des choix faits par leur entreprise en matière de mécénat et de soutien aux associations et aux fondations.

Le mécénat, un des leviers de la politique RSE

Le mécénat au service de la politique d'engagement de l'entreprise

Dès lors qu'il est sciemment intégré dans le cadre d'une stratégie globale RSE, le mécénat possède des caractéristiques

qui en font un instrument particulièrement intéressant pour atteindre certains objectifs sociétaux. «*C'est l'un des éléments de la boîte à outils de RSE des entreprises*» considère Estelle Barthelemy, directrice Générale adjointe de Mozaïk RH et présidente du MOUVES.

Certaines entreprises ont par exemple mis en place via le mécénat des partenariats avec des associations dont l'objet s'intègre parfaitement dans le cadre de leur politique RSE (agriculture urbaine, recyclage des déchets de production, travail sur certaines dimensions RH, etc.). Dans cette optique, le recours ou non au mécénat devient, selon Jérôme Auriac, directeur Associé de GreenFlex, un simple «*aléa technique*» pour réaliser le dessein sociétal de l'entreprise. Un certain nombre d'acteurs associatifs déclarent de leur côté que certaines entreprises les soutiennent indistinctement sur les fonds RSE ou mécénat, confirmant cette dimension simplement technique du recours au mécénat.

D'autres entreprises perçoivent le mécénat comme un élément structurant de leur stratégie sociétale, qui incarne et fait le lien entre ses différentes composantes. Gilles Vermot-Desroches, directeur développement durable de Schneider Electric, considère ainsi que le mécénat est à l'origine de la politique de RSE très aboutie de l'entreprise, et représente dorénavant un maillon essentiel en constituant un outil de transformation globale de l'entreprise vers son but sociétal. Le mécénat est passé selon lui «*de la cerise sur le gâteau au levain dans la pâte*» : il signifie par cette image le passage d'une dimension visible et accessoire à un élément invisible et fondamental, permettant notamment une dynamique d'amplification.

On note néanmoins qu'un certain nombre d'entreprises proclament au niveau institutionnel une convergence voire une fusion de leurs politiques de RSE et de mécénat, mais on constate parfois un décalage entre ce discours institutionnel et celui des praticiens, dont il ressort que les deux pôles sont fonctionnellement rattachés mais restent culturellement dissociés. Les interactions entre RSE et mécénat semblent alors davantage fortuites que liées à un plan stratégique anticipé. Les fondations insistent alors sur la décorrélation entre l'objectif d'intérêt général qu'elles poursuivent et les intérêts de l'entreprise, et acceptent le principe d'une imbrication à la seule condition que l'intérêt général prévale sur l'intérêt de l'entreprise.

Faut-il voir dans ce rigorisme affiché par les praticiens une méfiance vis-à-vis des potentielles critiques de *social* ou *green washing*, qui plane toujours sur le mécénat, et que Charlotte de Tilly (L'Oréal) déplore, tout en les considérant particulièrement exacerbées en France et parfois décourageantes pour les responsables d'entreprise sincèrement préoccupés par le bien commun? Nonobstant la persistance de critiques sur l'authenticité de la démarche des entreprises, il semble que le seuil d'acceptabilité de l'imbrication entre intérêt général et intérêts particuliers se soit nettement élevé ces dernières années. Le constat pragmatique de l'urgence de l'implication de tous les acteurs dans la résolution des défis mondiaux alimente certainement cette vision.

⁴¹ Article 13 de la loi du 1er août 2003

L'étendard: le mécénat, emblème de l'engagement sociétal de l'entreprise

Si la mise en place des politiques de RSE au sein d'une entreprise constitue un impératif ainsi qu'un facteur différenciant, leur mise en pratique revêt souvent un caractère technique qui les rend parfois absconses. L'obligation légale de transparence RSE des entreprises ayant entraîné la production de rapports très normatifs et souvent indigestes a pu aggraver cette difficulté.

Virginie Seghers déplore cette dérive techniciste: «*La RSE est malheureusement devenue un exercice souvent imposé, contraint, normatif. La logique de conformité domine, et le sujet passe rarement les portes des conseils d'administration.*» Ce constat appelle, pour elle, un modèle plus individualisé et volontariste comme celui de l'entreprise à mission: «*C'est dans les figures libres que l'on est le plus créatif: c'est sur des axes qu'elles choisissent que les entreprises peuvent se différencier et innover aussi sur le plan sociétal.*»

Le mécénat, qui soutient des actions concrètes dont l'impact est souvent immédiatement tangible, permet en revanche d'appréhender plus facilement un volet de l'engagement sociétal de l'entreprise. En ce sens, le mécénat incarnerait la RSE, *a fortiori* lorsque leurs actions sont articulées. «*Le mécénat est porteur en interne, les collaborateurs s'y projettent, y trouvent du sens, en particulier les plus jeunes générations*», déclare Cécile Desrez, directrice RH et RSE de CFAO.

Au-delà des actions soutenues par le biais du mécénat, la fondation d'entreprise, davantage que le mécénat en régie directe, présente l'avantage de favoriser la pédagogie et la communication sur des actions sociétales de l'entreprise. En ce sens, la fondation représente une forme de marque sociétale, un emblème de l'engagement de l'entreprise. C'est l'étendard de la politique de responsabilité.

Cette utilisation du mécénat au service des affaires publiques ou de la communication de l'entreprise doit cependant nécessairement s'inscrire en cohérence avec une vision sociétale, et venir en complémentarité d'un engagement consistant et volontaire de l'entreprise. À défaut, la communication autour du mécénat sans considération préalable des externalités négatives de l'entreprise et donc sans articulation avec la stratégie RSE fait peser un risque d'accusation de *social washing* désastreux d'un point de vue réputationnel.

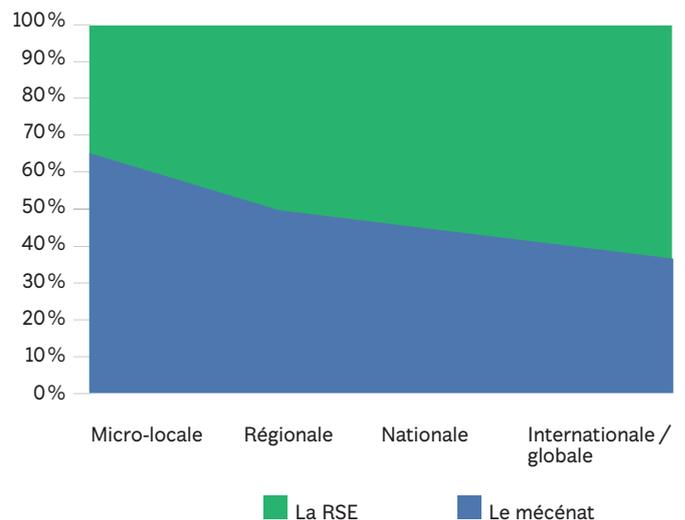
Le mécénat, vecteur majeur d'intégration dans le territoire

Dans une approche écosystémique du territoire, l'entreprise tient une place particulière, puisqu'on la trouve à différents

niveaux de la chaîne, à la fois pourvoyeuse de produits pour la population et de moyens de subsistance pour ses employés. Le territoire est donc dépendant de l'entreprise. Réciproquement, l'ancrage territorial est souvent essentiel à la survie de l'entreprise, tant pour des raisons de recrutement de collaborateurs que de débouchés économiques ou encore de relations de confiance avec les pouvoirs publics. Cet enjeu est notamment prégnant pour les TPE, PME et ETI.

Tout naturellement, l'engagement sociétal des entreprises se manifeste prioritairement à l'échelle du territoire, par la combinaison des outils de mécénat et de RSE. En effet, les politiques de RSE sont naturellement conduites sur les sites d'implantation de l'entreprise, tandis que le mécénat facilite la création de liens avec les acteurs associatifs de la société civile et plus largement avec les pouvoirs publics ou les médias locaux.

Graphique 15 – Qui du mécénat ou de la RSE est le plus pertinent pour intervenir aux échelles suivantes?



Selon l'enquête menée pour cette étude, il s'avère que le mécénat présente un net avantage face à la RSE pour répondre à des problématiques locales voire micro-locales, tandis que c'est la RSE qui est plutôt mise en avant pour l'implication sur des enjeux nationaux voire internationaux. Cette lecture est corroborée par une autre question posée dans cette enquête: en effet, les répondants donnent clairement l'avantage au mécénat plutôt qu'à la RSE pour favoriser l'intégration de l'entreprise au tissu social (voir graphique 13).

37% des entreprises de 10 salariés et plus déclarent avoir mis en place des relations partenariales avec des structures d'intérêt général⁴², qui prennent la forme de partenariats dans le cadre de pratiques responsables dans 45% des cas (achats responsables, sensibilisation thématique, etc.) et d'actions de mécénat dans 30% des cas.

⁴² Étude Comisis Octobre 2015 pour l'Observatoire national des partenariats

Tout naturellement, ce sont les entreprises ayant une empreinte territoriale forte, et notamment les gestionnaires de réseaux, d'industrie extractive ou de commerces périurbains, qui ont particulièrement développé cette dimension du mécénat de proximité. Le mécénat développe leur ancrage territorial et réduit alors les risques opérationnels liés à l'environnement.

Ainsi, le mécénat facilite la mise en place de collaborations plus abouties entre acteurs du territoire et entreprises dans le cadre de leur démarche de RSE, et cette caractéristique semble se renforcer avec le temps et concerner les entreprises de toutes tailles. De la TPE à la grande entreprise, on observe une implication croissante dans des projets de proximité (83 % des TPE en 2015, vs 72 % en 2013, et 95 % des ETI/GE en 2015 vs 78 % en 2013⁴³).

La mobilisation des parties prenantes: les atouts respectifs du mécénat et de la RSE

La mise en œuvre de programmes de mécénat mobilise des acteurs très divers de la société civile et des pouvoirs publics avec lesquels l'entreprise a moins de contacts au quotidien (associations, élus, publics spécifiques, etc.). D'autre part, les actions soutenues, tangibles et intelligibles, ont un fort retentissement. Ainsi, le mécénat permet de toucher un grand nombre de parties prenantes externes de l'entreprise.

Geoffroy Roux de Bézieux, Vice-président du MEDEF, résume ainsi cette capacité qu'a le mécénat d'atteindre un maximum de parties prenantes: «*L'objectif pour un chef d'entreprise est de projeter son entreprise le plus loin possible à l'extérieur. La RSE lui permet d'atteindre les premiers cercles concentriques, le mécénat le dernier.*»

Dans une logique de collaboration et de coopération, le mécénat est un outil de travail pertinent pour l'entreprise qui souhaite s'engager dans un dialogue pérenne avec ses parties prenantes. Pour Claire Videau, chargée de mission RSO⁴⁴ au Comité 21, «*si le dialogue avec les parties prenantes émane le plus souvent d'une approche volontaire de l'entreprise, les partenariats noués dans le cadre du mécénat permettent de structurer, voire de formaliser ce dialogue. Le dialogue avec les parties prenantes est un exercice pour lequel un cadre est nécessaire⁴⁵ et le mécénat peut être un outil qui propose d'une part, d'intégrer les parties prenantes dans la démarche de l'entreprise et d'autre part, donne l'occasion à ces parties prenantes de questionner l'entreprise sur ses actions et d'exprimer leurs attentes.*»

⁴³ Baromètre Admical-CSA 2016 du mécénat des entreprises en France

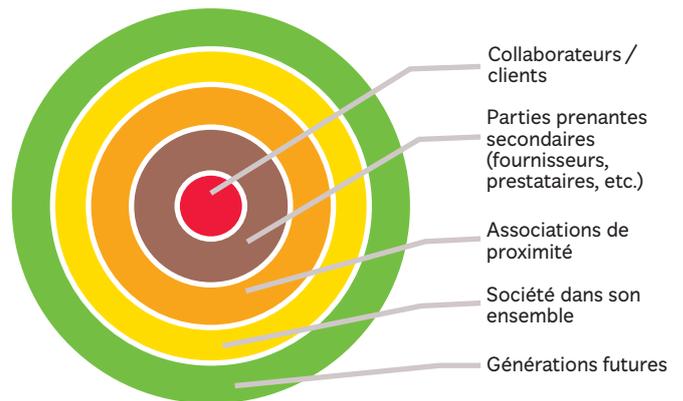
⁴⁴ Responsabilité sociale des organisations

⁴⁵ Étude Comité 21 Juillet 2017 De la théorie à la pratique, dialoguons avec nos parties prenantes

⁴⁶ Panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes 2016 – EY et les Entreprises pour la cité avec la contribution du Centre Français de Fonds et Fondations

⁴⁷ Panorama du Pro Bono 2016 – Fonds Pro Bono Lab

Graphique 16 – Les cibles de l'engagement des entreprises: du cœur de l'activité vers le bien commun



Le mécénat, support de mobilisation des collaborateurs

Le mécénat et le bénévolat de compétences en constituent les leviers principaux. La pratique semble relativement généralisée, puisque 68 % des fonds et fondations d'entreprises interrogés en 2016 déclaraient proposer à leurs collaborateurs de s'impliquer dans des actions de solidarité portées par leur entreprise⁴⁶, tandis que 71 % des répondants d'une autre étude considéraient que le soutien de leur entreprise à l'engagement citoyen allait augmenter dans les 3 prochaines années⁴⁷. Certaines entreprises en ont fait un instrument de gestion de carrière et d'effectifs et proposent, sur le modèle d'Orange, à leurs salariés en fin de carrière de consacrer une partie de leur temps de travail à une association d'intérêt général. D'autres entreprises en ont fait un argument de recrutement et de rétention de collaborateurs talentueux et volatiles. C'est par exemple le cas de d'Enea Consulting, société de conseil dans le domaine de l'énergie, qui a inscrit le mécénat de compétences au cœur de son modèle économique et a pu attirer par ce biais des ingénieurs talentueux.

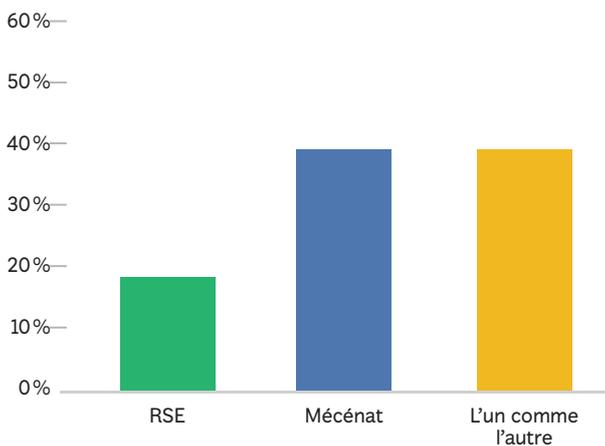
L'arrondi sur salaire, promu et développé par l'entreprise sociale MicroDON, constitue une autre forme d'utilisation du mécénat comme outil de mobilisation des collaborateurs: les salariés volontaires choisissent ainsi de gratifier chaque mois une association choisie parmi une sélection établie par l'entreprise. L'entreprise encourage cet engagement simple et indolore et peut abonder les contributions des collaborateurs.

Certaines entreprises vont enfin proposer à leurs parties prenantes de s'associer à leurs actions de mécénat. Les fondations d'entreprises ont la capacité statutaire de collecter les dons des salariés, et certaines entreprises ont créé des fonds de dotation ou des fondations sous égide de la Fondation de France permettant de faire contribuer clients et collaborateurs à leurs actions de mécénat. C'est le cas de la Fondation FAPE ENGIE ou du Fonds Urgence et Développement, créé par la Banque BNP Paribas, qui collectent auprès des clients, collaborateurs et retraités du groupe, dont chaque contribution est doublée par l'entreprise.

Ce potentiel de mobilisation des collaborateurs n'est cependant pas une prérogative du mécénat, puisque les répondants à l'enquête considèrent que la RSE y contribue tout autant.

Graphique 17 –

Du point de vue de l'entreprise, qui du mécénat ou de la RSE contribue le plus efficacement à l'attractivité et à la mobilisation des salariés ?



L'outil de compensation

Certaines entreprises, à l'instar de Patagonia, constatent que leurs activités usent des ressources et produisent des déchets. Elles considèrent qu'il est de leur responsabilité de les compenser. Le mécénat permet alors de venir en soutien d'actions vertueuses permettant de neutraliser ces impacts négatifs. C'est ce que Patagonia nomme «Earth Tax», considérant que *«ce n'est ni de la charité ni de la philanthropie traditionnelle, mais une partie du prix à payer pour faire des affaires.»*⁴⁸

Dans un esprit similaire, Miren Bengoa de la Fondation CHANEL considérait que la Fondation était le *«canal de l'engagement du Give Back»* de l'entreprise.

L'éclaireur: le mécénat nourrit l'entreprise

Le mécénat, fédérateur des entités d'un grand groupe

Par sa dimension concrète et relativement consensuelle, le mécénat constitue un outil de cohésion interne. Il est ainsi souvent mobilisé au sein de grands groupes composés d'entités aux cultures assez spécifiques (en raison de fonctionnements historiquement dissociés ou d'opérations de rapprochement récentes) afin de constituer le support pour la constitution d'une identité collective.

C'est par exemple le cas du groupe Bolloré, qui a fait du mécénat une sorte de fil rouge entre les différentes entités très distinctes du groupe.

De même, la fondation Motul Corazon a été créée dans une logique de fédération des *business units* du groupe international Motul autour d'un projet philanthropique partagé.

Le mécénat transformant

Le mécénat peut constituer la porte d'entrée des préoccupations sociétales au sein de l'entreprise, en éveillant les dirigeants et les collaborateurs aux problématiques qui les entourent. Des entreprises sociales relevant du mécénat pour une partie de leurs activités font ainsi état de cette fonction de «cheval de Troie» du mécénat, qui permet de mettre un pied dans l'entreprise initialement frileuse, puis de gagner progressivement les étages opérationnels et transformer le cœur de métier. Estelle Barthelemy, directrice adjointe de l'entreprise sociale de promotion de la diversité Mozaïk RH, indique à ce propos: *«Dans certains cas nous avons d'abord travaillé avec la Fondation d'entreprise, qui nous a ensuite facilité l'accès au service RH avec lequel nous avons établi des partenariats structurants.»*

Une part conséquente des entreprises représentées dans le *focus group* organisé dans le cadre de la présente enquête indiquait également que le mécénat préexistait à la mise en place de politiques de RSE et y avait très souvent contribué.

Certaines ONG ont même systématisé cette approche considérant le mécénat comme levier de transformation en profondeur des entreprises. C'est la posture assumée, par exemple, par le WWF, dont le directeur Pascal Canfin

⁴⁸ Site web; mars 2018

déclarait : « L'époque du mécénat pur est terminée. Il s'agit nécessairement de partenariats de transformation. Nous n'acceptons pas qu'une entreprise finance un projet de conservation de la nature quelque part dans le monde, alors même qu'elle ne remettrait pas en cause ses modes de fonctionnement pour réduire son impact. »⁴⁹

Le mécénat, incubateur d'innovations sociales reprises en RSE

Les équipes en charge du mécénat dans les entreprises disposent souvent d'une culture de l'investissement, qu'elles soient détentrices d'une expertise en la matière ou qu'elles s'imprègnent à tout le moins de l'environnement entrepreneurial dans lequel elles évoluent. Par ailleurs, le mécénat dispose de budgets dédiés alloués à fonds perdus, sans attendre de retour sur investissement autre que sociétal. La conjugaison de ces deux caractéristiques fait du mécénat l'instrument idéal pour le financement de l'innovation sociale, qui requiert expertise et prise de risques financiers.

Ainsi, le mécénat peut utilement se positionner en fonds d'amorçage d'innovations sociales relevant de l'intérêt général, jusqu'à l'atteinte de la taille critique les rendant éligibles à d'autres modalités de financement (investissement à impact, etc.).

L'entreprise peut alors prolonger son soutien dans le cadre de la RSE (partenariat stratégique, investissement *social business*, etc.), avec des moyens autrement conséquents. Le mécénat devient donc un instrument de préfiguration des politiques RSE.

Cette fonction du mécénat comme financeur d'innovations sociales au service de la stratégie RSE de l'entreprise ouvre de nombreuses opportunités. Sa mise en œuvre impose néanmoins une analyse rigoureuse du caractère d'intérêt général de la structure bénéficiaire du mécénat.

La Fabrique AVIVA, présentée comme un outil de contribution positive de l'entreprise en soutenant des innovations choisies avec la contribution du public constitue un exemple de mécénat «laboratoire» intégré à la stratégie RSE avec une dimension de communication.

Pour sa part, la Fondation Carrefour a soutenu la dimension très sociale du projet «Lulu dans ma Rue» à travers la structure associative d'intérêt général, tandis que le groupe a investi dans la société par actions simplifiées afin d'apporter des services à ses clients.

Le mécénat, outil de R&D

L'économie sociale recèle d'entrepreneurs sociaux visionnaires et d'innovations organisationnelles qui préfigurent souvent l'organisation sociétale du futur.

Le mécénat permet de découvrir des modes d'organisation spécifiques à l'ESS qui peuvent inspirer l'entreprise. Par exemple, les sociétés de conseil réalisant des missions en mécénat de compétences rapportent avoir recalibré leurs interventions types pour s'adapter aux moyens réduits de l'association bénéficiaire et avoir ensuite généralisé ce mode opératoire optimisé. Les modes de gouvernance, de communication interne ou de gestion de projets agile en fonction des opportunités financières mises en place au sein des associations sont également des sources d'inspiration fortes pour les entreprises.

Par ailleurs, l'immersion dans le monde de l'ESS par le biais du mécénat implique un déplacement vers des thématiques inédites et suscitant des idées transposables, par métaphore, au monde de l'entreprise. Certaines développent ainsi des formations au management par l'application des concepts de la permaculture et de cohabitation stratégique.

Dans ces cas, la fondation d'entreprise joue aussi un rôle d'intermédiation entre l'entreprise et l'écosystème associatif, et «agit comme un mini cabinet de conseil mobilisé par l'entreprise pour apporter des analyses sur des partenaires associatifs», comme l'indique Miren Bengoa, Déléguée Générale de la Fondation CHANEL.

Enfin, certaines entreprises s'inspirent de l'observation et de l'analyse des projets soutenus dans le cadre du mécénat pour établir leurs modèles économiques et leur organisation du futur. En effet, certains représentants de l'économie sociale combinent une appréhension concrète des réalités de terrain, un esprit visionnaire et des qualités entrepreneuriales qui leur permettent de déceler et d'anticiper les besoins du futur. Les entreprises qui sont positionnées à leurs côtés, en les soutenant par le biais du mécénat, disposent ainsi d'un temps d'avance considérable pour s'adapter à ces évolutions sociétales. «Ce qui était du bien commun hier devient de la pérennité aujourd'hui et sera de la conformité demain. Le mécénat ou la co-construction peuvent permettre de s'investir avec un temps d'avance sur des sujets perçus comme non-cœur business, puis de les réintégrer dans le cœur de métier lorsqu'ils deviennent nécessaires à l'activité» note Benoît Gajdos, associé chez Kea&Partners et directeur général de CO.

Les partenariats avec des structures d'intérêt général constituent donc «l'opportunité d'être projeté dans un espace pouvant être source d'innovation».⁵⁰

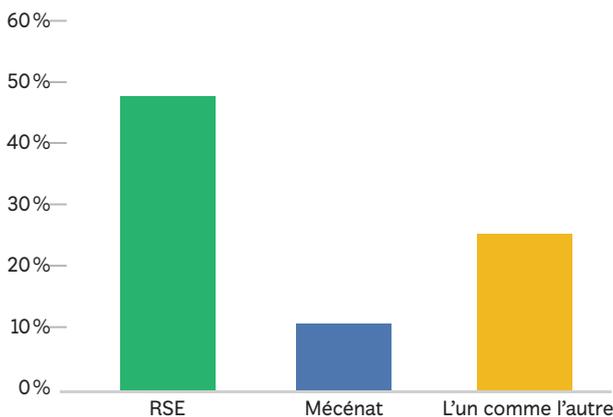
⁴⁹ Novethic, 9 février 2016

⁵⁰ Étude Comisis Octobre 2015 pour l'Observatoire national des partenariats

L'hébergement entre particuliers, le microcrédit ou le covoiturage, qui bouleversent profondément des pans entiers de l'économie traditionnelle, auraient pu en leur temps être investis par le biais du mécénat.

Cette fonction de laboratoire d'innovation que pourrait recouvrir le mécénat est ressortie nettement des entretiens qualitatifs, mais se trouve néanmoins nuancée par l'enquête quantitative, qui tend à donner, comparativement, un léger avantage à la RSE en la matière.

Graphique 18 –
Qui du mécénat ou de la RSE contribue le plus efficacement aux enjeux d'innovation, recherche & développement ?



“Le pari de la surprise” : le mécénat indépendant et inspirant

À travers le mécénat, l'entreprise fait un pas de côté par rapport à son écosystème et ses problématiques habituelles, et cette ouverture lui profite.

En effet, les organisations soutenues par le biais du mécénat constituent pour l'entreprise mécène une source d'inspiration, en particulier pour la mise en place de politiques de RSE. Notamment, la dimension militante ainsi que la créativité des acteurs de l'ESS amènent souvent ces derniers à inventer et expérimenter des pratiques de responsabilité exemplaires, par exemple en matière de gouvernance concertée, de management des collaborateurs, de gestion des fournisseurs ou de réduction des déchets. Autant de pratiques inspirantes qui peuvent être adaptées et transposées au sein des entreprises.

C'est ce que François Quintin, Directeur délégué de Lafayette Anticipations nomme le « pari de la surprise » : *« Lorsque le Groupe Galeries Lafayette a créé la direction du développement responsable, il a repris à son compte un certain nombre d'initiatives responsables mises en place à la Fondation, et les a portées à une toute autre échelle. La Fondation est donc une structure créative agile dont s'inspire la RSE ».*

Le mécénat peut donc constituer, pour l'entreprise, un terrain privilégié d'observation de pratiques décalées et constitue ainsi une fonction de laboratoire des politiques RSE.

Le mécénat comme finalité des entreprises ?

L'observation d'entreprises exemplaires sur le plan des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) tend à démontrer que le mécénat constitue non plus le point de départ de l'engagement sociétal des entreprises mais son aboutissement.

Léa Nature Jardin Bio, Nature & Découvertes ou encore le Groupe Up sont des entreprises gérées depuis leur création de manière responsable d'un point de vue social, environnemental et de gouvernance. Pour autant, elles ont mis en place des actions de mécénat qui constituent un outil supplémentaire d'engagement, dans l'esprit du mouvement « 1% pour la planète ».

Certaines s'engagent dans des causes liées à leur domaine d'activité, dans un modèle gratuit qui dépasse le périmètre de leurs actions de RSE. Le groupe RAISE, à travers son « Mouvement pour une économie bienveillante » lancé en mars 2018, incite les entreprises à institutionnaliser un engagement en mécénat dans leur propre secteur d'activité, dans un souci d'impact comme de cohérence, et d'y associer leurs salariés pour les rendre experts autant qu'acteurs de cette dynamique.

D'autres vont faire le choix de définir leurs actions en fonction de leurs valeurs et stratégies globales, puis de les appliquer sur des terrains distincts de ceux de l'entreprise. C'est ainsi que la PDG du Groupe UP considère le mécénat comme « la raison d'être supérieure » du groupe, l'expression ultime de son ambition de performance durable. Le mécénat est alors également un marqueur fort de la personnalité de l'entreprise et de son inscription à part entière dans « l'intérêt général ». Dans une recherche de pureté de l'intérêt général et de différenciation de l'entreprise, le choix a été fait de dissocier strictement les actions bénéficiant du mécénat avec le secteur d'activité du groupe.

Dans tous les cas, le mécénat devient alors la finalité de l'entreprise. Le modèle de la fondation actionnaire, qui institutionnalise cette démarche, prend alors tout son sens.

Scénarios prospectifs

Scénarios d'hier, aujourd'hui

En 2007, l'enquête «Entreprises, mécénat et développement durable: synergie ou concurrence?» de l'Observatoire de la Fondation de France faisait état des incertitudes qui planaient alors sur l'avenir de l'entreprise engagée. Elle dégageait quatre scénarios prospectifs, que la présente étude revisite dix ans plus tard.

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

- «Adaptation douce du capitalisme»
- Les préoccupations socio-environnementales sont de plus en plus marquées dans la société → des investissements accrus en DD/RSE
- Le mécénat demeure attractif: renforce les liens avec les collaborateurs et la société civile; porteur d'image et des valeurs de l'entreprise; intégration en cohérence avec les démarches de DD à faible coût; dispositions législatives et fiscales françaises attractives

Scénario n°2: la rupture

- Les institutions imposent de fortes réglementations et contraintes aux acteurs économiques → incitent les consommateurs à se tourner vers des produits du DD
- Les entreprises européennes jouent le jeu pour se développer
- Nouvelle frontière: changement du modèle de société de consommation et de production
- Le mécénat d'entreprise sous sa forme actuelle serait profondément modifié pour pouvoir s'intégrer à cette nouvelle logique de développement qui internalise les préoccupations sociétales

Scénario n°3: l'enlisement

- La menace écologique semble incertaine ou bien recule. Les actions DD/RSE se poursuivent, mais se font moins pressantes
- En dépit du haut niveau de sensibilité des citoyens-

consommateurs aux enjeux sociétaux, les passages à l'acte restent rares. Rien n'incite les entreprises et les citoyens à changer de comportements

Scénario n°4: la désimplification des entreprises

- Les entreprises souffrent d'un manque de crédibilité en matière de DD, en raison de catastrophes sociales ou écologiques dont elles seraient responsables
- Mobilisation massive des citoyens, amplifiée par les NTIC
- Les États reprennent la main et taxent de façon sévère
- Les entreprises se concentrent alors sur leur rôle économique et ne se plient que sous la contrainte aux normes environnementales et sociales: perte de confiance et d'initiative
- Le mécénat pourrait prendre une forme ponctuelle et accessoire

Dans un contexte de réflexion collective et transversale sur le rôle de l'entreprise, face à des enjeux socio-environnementaux de plus en plus documentés, les scénarios de recul ou d'abandon apparaissent comme plus improbables encore qu'en 2007.

À la lumière d'une décennie d'innovations et d'émulation en faveur du développement de la RSE et du mécénat, en 2018, force est de constater que la mobilisation s'est amplifiée voire généralisée. Aussi, les paradigmes dessinés par les scénarios 1 et 2 se détachent comme étant les plus crédibles et les plus représentatifs des tendances actuelles.

Tendances pour demain

La RSE généralisée

La RSE, qui constitue à la fois une réponse à une pression sociale croissante et une opportunité de développement, devient incontournable. Elle devient la norme pour les grandes entreprises et un facteur différenciant pour les plus petites. Son périmètre recouvre *a minima* le cœur de métier, les collaborateurs et les parties prenantes immédiates de l'entreprise. Les entreprises qui n'ont pas saisi ce virage sont mises à l'index, et l'on observe même des chutes retentissantes de grandes marques.

Le mécénat intégré à la stratégie d'engagement

Les entreprises disposant d'une certaine expérience en matière de RSE et de mécénat ainsi que les entreprises plus jeunes mais plus militantes s'approprient la notion «d'engagement», qui voit dans l'entreprise une solution plutôt qu'un problème. L'ensemble des dimensions de l'entreprise sont mobilisées pour produire une contribution positive à la société.

Ainsi le groupe UP a récemment créé une direction de l'engagement, notion que Thomas Delpech définit comme «*la pierre angulaire, le trait d'union entre les démarches RSE, mécénat et même RH, qui convergent vers l'intérêt général*».

Le mécénat s'inscrit nécessairement dans cette stratégie d'engagement. Son objet et ses moyens d'action sont définis en fonction de cette stratégie sociétale de l'entreprise, sous des formes variables (mobilisation des parties prenantes internes et externes, laboratoire d'innovation, support de communication). Cette subordination du mécénat au dessein sociétal de l'entreprise libère la créativité et permet de réinventer les formes d'intervention philanthropique, mais soulève des questions sur le caractère désintéressé de la démarche. Or ces cas litigieux portent sur des contreparties évidentes mais très indirectes que l'encadrement fiscal n'appréhende pas⁵¹.

Faire savoir : le pari de la valorisation

Selon une enquête Admical, 84% des Français ont une bonne opinion des entreprises mécènes, qu'ils considèrent comme légitimes, efficaces et crédibles dans leurs actions de mécénat. Celles-ci bénéficient d'une meilleure image que celle des entreprises ne faisant pas de mécénat auprès de 40% de la population.⁵²

Les entreprises ayant atteint une certaine maturité et des résultats patents en matière de politique d'engagement sociétal vont progressivement chercher à faire fructifier ces actifs en déclenchant leur pouvoir de différenciation. La communication va alors s'emparer de ces sujets d'engagement, pour les rendre visibles et intelligibles par les différentes cibles. La nomination de l'ex-directeur de la communication à la direction de l'engagement de BNP Paribas est significative de cette tendance.

Les organisations de la société civile restent en vigie et

décryptant avec acuité les contenus diffusés, une telle politique de communication proactive sur les sujets d'engagement prête néanmoins le flanc à des accusations de *social washing*. Or, de telles allégations créent une crise de confiance entre l'entreprise et son écosystème et sont destructrices d'un point de vue réputationnel. La sincérité de l'engagement constituera donc un élément clef d'appréciation et conduira les entreprises à communiquer avec mesure et humilité sur ces sujets. Dans cette optique, certaines entreprises feront même le choix de ne pas rendre publiques leurs actions d'engagement sociétal. D'autres privilégieront la communication par capillarité, pariant sur le rayonnement naturel des contenus diffusés dans un cercle restreint.

Par ailleurs, la question de l'engagement amène rapidement sur des sujets techniques, difficilement accessibles aux non experts. Ainsi, la communication passera par la simplicité du message et la preuve tangible de l'utilité sociale des actions, afin de permettre aux différentes parties prenantes de se l'approprier. Ainsi, la communication autour des sujets RSE/mécénat sera soit visible et alors nécessairement fondée sur la sincérité et l'intelligibilité des contenus, soit discrète et humble.

Enfin, à l'ère des réseaux sociaux, la communication *B to C* laisse place à la valorisation virale de la réputation sur un modèle *C to C*. De ce point de vue, Thomas Delpech (groupe Up) mise sur les destinataires de l'activité de mécénat : «*On est vite accusés de green washing si on veut tout démontrer. A contrario, on s'est longtemps cachés de tout ce qu'on faisait. Aujourd'hui l'équilibre consiste à faire valoriser notre aide par les porteurs de projets eux-mêmes*».

Les bons et les méchants : un référentiel pour dépasser les approches dichotomiques ?

Le mouvement de généralisation de l'engagement des entreprises suscite des adhésions opportunistes comme des suspicions idéologiques. Les appréciations, positives comme négatives, des démarches d'engagement des entreprises se focalisent sur des points précis, parfois trop réducteurs pour aborder la complexité des sujets et porter un jugement équilibré.

En outre, l'usage extensif de notions aux acceptions non stabilisées telles que «bien commun», «impact positif», «économie bienveillante» entretiennent un certain flou.

⁵¹ *L'animus donandi* n'est pas remis en cause lorsqu'une entreprise fait un don tout en attendant délibérément des contreparties indirectes (en termes d'image, de R&D, etc.). La raison en est double. D'une part, ces compensations ne sont pas considérées par le ministère de l'Économie et des Finances comme des contreparties valorisables au plan fiscal : de ce fait, elles ne peuvent pas remettre en cause l'intention libérale de l'entreprise. D'autre part, selon une logique inverse, la suppression totale des marques publiques de reconnaissance du don pourrait induire des risques d'abus de bien sociaux de la part des dirigeants d'entreprises.

⁵² Étude Admical-Kantar Public « Les Français et le mécénat des entreprises et des entrepreneurs », octobre 2017

Aussi, les médias, les consommateurs et les actionnaires avertis sont en demande de référentiels permettant d'objectiver la sincérité et l'impact de la démarche. On voit donc se multiplier des labels de certification sectoriels ou thématiques attestant de la sincérité et de la pertinence des démarches sociétales des entreprises. Certains labels s'imposent et deviennent incontournables, leur référentiel d'analyse se transformant en norme.

Enfin, des outils d'agrégation des différents labels thématiques permettent au consommateur d'avoir de manière immédiate et synthétique un jugement de vertu des entreprises et guident l'essentiel des actes d'achat.

Les ODD comme cadre de suivi standardisé des impacts

Les Objectifs du Développement Durable (ODD) se présentent comme un outil de convergence des démarches sociétales engagées, tant entre les différents leviers de l'entreprise (RSE, mécénat, etc.) qu'entre entreprises et ONG. Ils interpellent la responsabilité et la capacité de toutes les organisations à se mobiliser pour atteindre et réussir véritablement l'Agenda 2030.

Ils constituent un cadre commun intra comme inter-entreprise permettant, d'une part, de structurer les démarches d'engagement sociétal et d'autre part, de communiquer et rapporter de manière homogène. Le caractère universel et multi-acteurs des ODD donne un poids et une légitimité supplémentaires aux entreprises qui s'en emparent.

Si les ODD sont un outil complémentaire à ceux déjà existants, ils apportent un regain de cohérence aux démarches de développement durable. Mais leur usage reste néanmoins timide. En effet, une analyse exhaustive de la documentation publique des entreprises du SBF 120 montrait que les deux tiers d'entre elles ne faisaient aucune mention des ODD⁵³. Parmi celles y faisant référence, aucune n'indique avoir revu sa stratégie RSE au regard des ODD, confirmant l'intuition qu'il s'agit essentiellement d'attribuer des actions préexistantes à des ODD plutôt que d'élaborer des actions en réponse à ces ODD. L'étude considère néanmoins que *«c'est un sujet émergent qui devrait prendre de l'ampleur dans les années à venir grâce, notamment, à un intérêt de plus en plus poussé des investisseurs et des agences de notation»* et conclut en considérant, données à l'appui, que *«les entreprises perçoivent les ODD comme un sujet majeur de leur stratégie RSE*

voire même de leur stratégie globale d'ici 3 à 5 ans».

Le Comité 21, qui initie un travail de sensibilisation auprès de ses adhérents depuis l'adoption des ODD, partage ce constat mitigé. Dans un rapport publié en 2017⁵⁴ et fruit d'un travail collectif, il évalue et analyse les contributions aux ODD d'un échantillon de 49 acteurs non-étatiques volontaires. Bien que les contributions fassent état d'une appropriation limitée, superficielle et réservée aux initiés, la sensibilisation et l'acculturation des ODD sont en expansion.

Les ODD sont donc appelés à constituer le référentiel fondamental d'engagement des entreprises, même si d'aucuns regrettent l'absence des dimensions artistique et culturelle ainsi que leur difficulté à appréhender finement les impacts générés.

⁵³ «Quelle appropriation des ODD par les acteurs non étatiques français?», Comité 21, 2017

⁵⁴ Entreprises engagées pour les Objectifs du développement durable - septembre 2017 B&L Evolution

Conclusion

Derrière la grande diversité des pratiques et des approches de la RSE et du mécénat, on retrouve deux constantes: une dynamique montante d'engagement portée par une préoccupation authentique des enjeux du bien commun, et un souci de conciliation de l'intérêt général et des intérêts particuliers.

Souvent opposés et réputés antagoniques, les acteurs de l'intérêt général et les porteurs de l'intérêt privé ont multiplié les terrains de rencontre, à travers le mécénat et la RSE. Les échanges soutenus ont permis de dépasser les chocs culturels des débuts, puis de s'imprégner mutuellement des valeurs et méthodes respectives, et enfin de faire naître le sentiment d'un destin commun.

Le terrain de rencontre est alors devenu un terrain d'entente: les acteurs de l'intérêt général et ceux de l'intérêt privé ont créé des alliances toujours plus abouties, malgré les rigidités administratives qui entretiennent la segmentation, au point que les rôles en viennent parfois à se croiser. Les entreprises pourraient s'investir d'une mission, d'une raison d'être placée en surplomb de l'intérêt économique, tandis que certaines associations recherchent des modèles économiques pour pérenniser et accroître leurs activités au service de l'intérêt général.

Le mécénat et la RSE sont des véhicules facilitant ces logiques d'alliances. Ces démarches exogène et endogène en viennent à se rejoindre au fur et à mesure que les pratiques se structurent. Mécénat et RSE convergent autour d'un point d'équilibre intégrant les enjeux internes de l'entreprise, source de cohérence et d'expertise, et les enjeux externes de la société, garantie d'utilité sociale.

Il convient néanmoins de ne pas éluder les enjeux qui se posent actuellement, et qu'il incombe aux entreprises de prendre pleinement en compte:

- Possibilité de glissement vers un système à deux vitesses dans lequel la RSE toute-puissante traiterait uniquement des sujets pertinents du point de vue économique, tandis que les causes non rentables et les publics non solvables n'auraient que les miettes d'un mécénat affaibli
- Brouillement des frontières entre activités lucratives et non-lucratives, qui privent de nombreuses associations et entreprises sociales de la ressource indispensable du mécénat
- Nécessité de construire des référentiels communs et des pratiques d'évaluation solides et englobantes des politiques d'engagement des entreprises

Dans ce contexte, on ne peut que saluer la vivacité du débat ambiant et le foisonnement de réflexions particulièrement stimulantes qui contribuent à faire progresser, dans une dynamique collective, le cadre et les pratiques de l'engagement des entreprises.

Longue vie à la nouvelle entreprise, engagée!

Glossaire

B Corp:	<p>Ce terme a deux acceptions distinctes:</p> <ul style="list-style-type: none">■ statut juridique de droit américain qui permet à des entités à but lucratif de mettre la poursuite de missions à impact positif sur la société ou l'environnement sur le même plan que leur objectif de rentabilité.■ label délivré par l'ONG B Lab, accessible aux entreprises ayant atteint des normes pré-déterminées et communes à tous les pays d'intervention en matière d'impact sociétal et environnemental, de gouvernance (notamment la non-priorisation d'une partie prenante par rapport à l'autre) et de transparence.
Bien commun:	<p>Notion protéiforme et pluridisciplinaire qui échappe à une définition unique, le bien commun désigne notamment ce qui est profitable à l'ensemble ou au plus grand nombre des membres d'une société d'individus sur le long terme (y compris, par conséquent, les générations futures).</p>
Développement durable:	<p>Mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.⁵⁵</p>
Engagement:	<p>Le sens premier de la notion, « action de mettre en gage », témoigne de la dimension proactive de la notion. Aussi, le concept d'engagement sociétal désigne les contributions positives de l'entreprise, engagée de manière proactive au-delà du périmètre direct de sa responsabilité, et qui recouvrent voire dépassent la RSE et le mécénat.</p>
ESUS:	<p>L'agrément d'« entreprise solidaire d'utilité sociale » (introduit par la loi du 31 juillet 2014 sur l'ESS) permet aux entreprises de l'ESS de bénéficier d'avantages et de financements spécifiques, comme des réductions fiscales ou encore l'accès à l'épargne salariale solidaire. Les critères d'obtention sont liés notamment aux plafonds de rémunération internes, à la poursuite d'un objectif d'utilité sociale et à la gestion des titres de capital de l'entreprise.</p>
Fondation:	<p>Acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif.⁵⁶</p>
Impact social:	<p>Conséquences, positives comme négatives, d'une action sur la société.</p>
Intérêt général:	<p>Notion arrêtée par la documentation fiscale et ouvrant droit à la délivrance de reçus fiscaux, attribuée aux organismes sans but lucratif, dont la gestion est désintéressée et portant des actions à caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel, ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique en direction d'un cercle élargi de personnes.</p>
Matrice de matérialité:	<p>Outil d'évaluation inspiré du concept de « materiality », qui sert à qualifier la fiabilité de la situation financière d'une entreprise en évaluant la portée ou la pertinence de ses choix (pour elle-même et ses parties prenantes). En RSE, la matrice de matérialité permet alors de hiérarchiser précisément les enjeux RSE dont l'entreprise souhaite apprécier l'impact stratégique en relation avec ses enjeux business, dans l'optique d'optimiser l'efficacité de sa politique de responsabilité ainsi que son potentiel de communication.</p>

⁵⁵ Rapport Brundtland "Notre Avenir à tous", Nations Unies, 1987

⁵⁶ Article 18 de la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat

Glossaire

Mécénat:	Soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ⁵⁷ .
Mécénat de compétences:	Dispositif par lequel une entreprise met des collaborateurs gracieusement à disposition d'une association d'intérêt général. L'entreprise demeure l'employeur du personnel au regard de ses obligations juridiques et sociales. La valorisation du salaire chargé est assimilée à un don éligible au dispositif de réduction fiscale du mécénat.
ODD (SDG):	Objectifs du Développement Durable: 17 priorités définies par les Nations Unies pour conjuguer les actions en faveur de de la justice sociale et la protection de la planète.
Philanthropie:	Le terme désigne l'exercice de la bienfaisance, et plus précisément l'abandon volontaire et désintéressé de ressources (temps, argent, biens, etc.) à une cause d'intérêt général.
RSE:	C'est la déclinaison du concept de développement durable au niveau de l'entreprise.
Utilité sociale:	Expression juridique définie notamment dans la loi du 31 juillet 2014 sur l'ESS, elle permet dans ce cadre de reconnaître la valeur sociale ajoutée des projets menés par une entreprise, justifiant un traitement fiscal distinct.

⁵⁷ Arrêté du 6 janvier 1989, JO du 31, p. 1448 NOR ECOZ8800041A, cité par FIDAL

40 avenue Hoche
75008 Paris
Tél.: 01 44 21 31 00
Fax: 01 44 21 31 01
fondationdefrance.org

