

FONDATION  
DE  
FRANCE



# Le mécénat d'entreprise face aux fusions-acquisitions : nouveaux ancrages, nouvelles perspectives

Marthe de la Taille-Rivero  
et Claude Bunodière

juin 2004

**Liste des personnes rencontrées pour cette étude :**

ALTADIS	Anne-Marie Lassalle Directrice adjointe de la communication
AVENTIS	Cathy Forget Déléguée générale de la fondation
BNP PARIBAS	Martine Tridde-Mazloun Déléguée générale de la fondation
FORTIS	Amélie d'Oultremont Déléguée générale de Fortis foundation Belgium
GROUPAMA / GAN	Gabriel de Monfort Secrétaire général de la fondation Groupama  Gilles Duval Délégué général de la fondation Gan
HSBC CCF	Chantal Nedjib Directeur de la communication du CCF Déléguée de la fondation
NOVARTIS	Hugues Joublin Directeur de la communication de Novartis France  Annick Roche Déléguée de la fondation Novartis
TOTALFINAELF	Yves le Goff Directeur des relations extérieures
VINCI	Christian Caye, Responsable du développement durable Ex Directeur des programmes de la fondation Vivendi  Sophie Bonnaure Déléguée générale de la fondation Vinci

**Ainsi que :**

- Dominique Fox Rigaux ancienne Déléguée générale de la fondation Hachette
- Virginie Seghers, consultante, Maître de conférence à Sciences Po et à l'ESCP-EAP sur la responsabilité sociale des entreprises
- Geneviève Ferone, Directrice de l'agence de notation Core Ratings

## Introduction

L'étude réalisée en 2001 avait pour objet l'analyse des conséquences des fusions / acquisitions d'entreprises concernant l'évolution de leur mécénat et de leurs fondations. Elle mettait en évidence le fait que ces groupes étaient entrés dans des mouvements de restructuration qui s'inscrivaient dans la durée – certaines conséquences de l'opération étant quasi immédiates, d'autres n' apparaissant qu'à moyen ou long terme.

Dans toutes les entreprises rencontrées à l'époque, il était apparu que nous n'étions pas à la fin de l'histoire et que plusieurs chapitres, en nombre variable selon les groupes, restaient à écrire.

Trois ans plus tard l'Observatoire de la générosité et du mécénat de la Fondation de France a souhaité que les mêmes entreprises, et si possible les mêmes interlocuteurs, soient interrogés pour faire le point sur les évolutions abouties ou en cours.

Il convenait en effet de vérifier dans quelle mesure les conclusions de la première étude étaient encore valides.

Bien entendu, cette nouvelle photographie constitue, comme la précédente, un "arrêt sur image" qui ne préjuge pas d'évolutions ultérieures, même si elles ont été esquissées lorsqu'elles ont paru perceptibles (il est évident que le résultat de l'OPA lancée par Sanofi-Synthélabo sur Aventis aura des répercussions sur le mécénat de ces deux groupes..).

## Trois constats liminaires

---

- **Structures : une relative stabilité**

Tant les Responsables que les structures de mécénat apparaissent relativement stables.

Nos interlocuteurs ont assez peu changé. A quatre exceptions près ce sont les mêmes qu'il y a trois ans, signe évident de continuité. Les inflexions, lorsqu'elles sont intervenues, se sont donc produites sans rupture spectaculaire ou brutale.

Les changements les plus radicaux concernent :

- la fondation Vivendi qui a fermé ses portes au moment de la débâcle et du démantèlement du groupe ;

- la fondation ex-Hachette maintenant nommée fondation Jean Luc Lagardère, que Dominique Fox Rigaux a quittée en 2003;

- la fondation Novartis où Annick Roche a pris la place d'Odile Charlier partie en préretraite.

A la fondation Gan, Gilles Duval, qui était son adjoint, a pris la suite de Catherine Lecocq et pour l'essentiel continue son action.

De même les structures de mécénat ont peu évolué.

- En particulier, les fondations existantes en 2001 sont encore en vie en 2004, toujours à l'exception de la fondation Vivendi. Notre enquête précédente faisait la chronique de cette mort annoncée ! La fondation Canal +, elle, tombée dans l'inactivité depuis le rachat de la chaîne par Vivendi, n'est pas encore fixée sur son avenir.

Comme constaté il y a trois ans, le mécénat fait partie intégrante de l'image du groupe et relève donc, logiquement, de la politique de communication. C'est ce rattachement qui est le plus fréquent.

Chez **Fortis**, selon Amélie d'Oultremont *"la fondation s'inscrit parfaitement dans la nouvelle politique de communication qui se veut plus douce et plus chaleureuse, moins agressive. La Direction de la Communication va donc s'appuyer sur nous et nous serons partie intégrante de cette nouvelle image"*.

Chez **Total**, Yves Le Goff explique : *"Je dirige le département des relations extérieures qui met en œuvre la politique de mécénat. Il dépend de la Direction de la Communication, elle-même rattachée à la Direction des Ressources Humaines."*

De même chez **Novartis**, la fondation est rattachée à la Direction de la Communication.

- **Politiques : une accélération de l'histoire**

La précédente enquête insistait sur le fait qu'une fusion-acquisition entraînait une remise à plat générale des politiques des entreprises concernées dans tous les domaines (marketing, recherche etc...), et que le mécénat n'échappait pas à la règle. L'interrogation portait sur le résultat final de cette analyse critique : confirmation ? évolution ? changement de cap ? ou suppression ?

Trois ans plus tard, il apparaît que l'examen approfondi des pratiques, des objectifs et des moyens n'a pas joué en défaveur du mécénat. Il a même, le plus souvent, légitimé l'idée de mécénat au sein de l'entreprise. Ce qui a conduit à conforter un certain nombre de politiques, et à en infléchir d'autres.

Cette réflexion peut entraîner plusieurs mois d'hésitations et de flottement, difficiles à vivre pour les responsables et parfois préjudiciables au mécénat.

En fait, cette interrogation sur le mécénat d'entreprise, sa finalité, son contenu et ses moyens n'est pas l'apanage des groupes nouvellement fusionnés. Toutes les entreprises tendent aujourd'hui à mener ce type de réflexion. Avec la même double conséquence : le mécénat est officiellement intégré dans les politiques de l'entreprise ; en contrepartie, il est soumis aux mêmes règles que les autres, et donc examiné à périodicité rapprochée.

On peut s'interroger sur la compatibilité de ces deux logiques : le temps de l'entreprise et de sa gestion qui implique des réévaluations annuelles, et le temps du mécénat, dont la crédibilité est liée à la durée.

- **Budgets : l'impact de la fusion est neutre**

Dans les entreprises visitées, les fusions n'ont pas eu d'impact notable sur les budgets.

- Le budget de **BNP-Paribas**, apparemment plus élevé, correspond en fait à l'addition des budgets de mécénat antérieurs des deux entreprises. Même constatation chez **Total** et **Aventis**.
- Malgré une période difficile liée à l'absorption de la Générale de la Banque et à une chute du cours de l'action, le mécénat de **Fortis** n'a pas été touché par la cure d'austérité du groupe. Son budget est resté stable et va même augmenter en 2004.

Ces trois constats posés, comment le paysage a-t-il évolué depuis trois ans ?

## I - LES FACTEURS CONFIRMES

---

### I.1 - Le poids du dirigeant

"*Toute politique de mécénat structurée et durable s'enracine dans une volonté managériale au sommet*" : avec trois ans de recul, cette conclusion de l'enquête précédente est validée par les faits.

La vitesse des décisions en est le signe le plus révélateur : plus la volonté de mener une politique de mécénat est affirmée avec force au sommet, plus la définition des objectifs et des structures est rapide.

- Lorsque le patron est à la fois déterminé et directif, les événements vont vite :

**BNP- Paribas** : dès la fusion, le président Michel Pébereau avait donné à toutes ses équipes "*six mois pour aboutir*". Aujourd'hui, "*la fondation a trouvé dans un délai record ses marques, son style et sa raison d'être dans la maison*", se réjouit Martine Tridde. Elle souligne l'appui très important reçu du Président par l'intermédiaire d'Antoine Sire, le Directeur de la Communication, très conscient de son rôle pour l'image extérieure du Groupe.

**Fortis** : l'engagement des patrons de l'entreprise s'est avéré solide et durable, et leur position personnelle est suffisamment forte pour faire prévaloir cette volonté. "*Les fondations ne peuvent vivre qu'à ce prix*", souligne Amélie d'Oultremont.

- Lorsque le dirigeant est déterminé sur le principe mais peu directif, le processus est plus lent :

**Groupama-Gan** s'est longuement interrogé sur l'organisation de son mécénat. Comment concilier le souhait affiché de conserver la fondation Gan pour le cinéma, considéré comme un "actif" de l'entreprise, et la disparition du Gan en tant que société autonome ?

"*En 2001, environ trois ans après la fusion, lors de votre première enquête, nous traversions une période où cette question essentielle n'avait pas encore de réponse définitive*, relate Gilles Duval. *Dans la vie d'une entreprise, une fusion est une étape délicate qui oblige celle-ci à s'interroger sur son identité afin de réussir à se projeter dans l'avenir sans perdre les valeurs du passé. Ainsi aujourd'hui Groupama SA peut s'affirmer clairement comme un groupe propriétaire de deux marques : Groupama et Gan. La marque Gan demeurant, la fondation peut continuer d'exister.* »

Chez **Total**, "*le président Desmarest attache une grande importance à la politique de mécénat mais ne l'impulse pas. Dès après la fusion de Totalfina et d'Elf il nous a demandé de dresser un état des engagements pris par chacune des sociétés en matière de mécénat avant de lui proposer une politique en ligne avec la physionomie du nouveau groupe.*

*Ses seules directives ont été de respecter les engagements pris avant la fusion et de maintenir la fondation Total pour la biodiversité en accentuant sa vocation scientifique, ce qui a conduit à la rattacher à la Direction scientifique du groupe. Les choses sont maintenant claires.* »

Pour le reste, la Direction de la communication a été laissée libre de choisir le type de politique et d'organisation qui lui paraissait adéquat. Le mécénat additionné d'Elf, de Total et de Petrofina était très éclaté. Il a fallu faire cohabiter de multiples projets puis dégager une cohérence... La stratégie s'est donc décidée au fur et à mesure que s'élaborait celle du groupe après la fusion. C'est maintenant chose faite. La politique de mécénat de Total a deux objectifs : la protection du patrimoine et la solidarité, cela a représenté environ deux ans et demi de travail et les grandes lignes de cette politique ont été approuvées par le Comité exécutif.

- Confirmation du poids de la volonté managériale, lorsque le dirigeant change pour une quelconque raison un certain temps après la fusion, le mécénat conforté par son prédécesseur au lendemain de l'opération peut se trouver soudain remis en cause. C'est ce qui s'est passé chez Aventis.

- Quand le patron n'est pas intéressé par le maintien du mécénat, ou que celui-ci est trop lié à son image personnelle, la météo se gâte :

Pierre Lescure ne croyait guère à la fondation **Canal Plus**, qu'il n'avait d'ailleurs pas suscitée, et ne l'a donc pas soutenue lorsque Vivendi a décidé de d'arrêter son activité au nom de l'unité d'image du groupe.

La fondation **Vivendi**, dont l'action était très liée à l'image et à la stratégie du président Messier, n'a pas résisté à son départ et à la débâcle du groupe.

La fondation **Hachette** est devenue fondation **Jean-Luc Lagardère** après la mort de son Président et sa politique est en cours de redéfinition.

## I.2 - Une période de confusion, de perte d'image et de flottement

Plus ou moins longue, la phase de réflexion et d'examen critique des politiques conduit inévitablement à une déstabilisation provisoire.

Chez **Aventis**, le recentrage stratégique du groupe a entraîné celui de la fondation, qui a dû se dégager de trois axes d'intervention. Dans des conditions plus ou moins difficiles.

*" S'adapter aux changements stratégiques dans notre secteur d'activité qui évolue rapidement oblige à innover, c'est stimulant "dit Caty Forget.*

Elle nuance cependant : *"une action de mécénat ne peut être utile et mesurable que sur la durée. Les changements de cap s'ils sont trop fréquents risquent de faire perdre toute crédibilité. Bien sûr ils ne sont pas toujours faciles à vivre et doivent se négocier en douceur, en toute transparence tant vis-à-vis des partenaires que de l'interne."*

Même période de flottement chez **Novartis**, à la suite d'un recentrage identique de l'activité sur la pharmacie. Au moment de son départ en 2002, Odile Charlier réfléchissait à un nouveau terrain d'action pour la fondation, plus directement lié à la santé humaine. 2003 a été consacré à la poursuite des opérations en cours, à la recherche d'un ou d'une nouvelle responsable et à la réflexion sur les thèmes.

*"Avant même le départ d'Odile nous avons choisi de consacrer la fondation au soutien des personnes fragilisées par la maladie et le handicap, notamment le cancer, ainsi qu'à l'insertion des enfants autistes, explique Hugues Joublin. Progressivement nous avons réalisé qu'en France on s'intéressait très peu à l'entourage des grands malades et des handicapés et à l'aide à apporter aux familles qui en ont la charge. C'est donc sur ce thème que nous concentrons notre action".*

## I.3 - Le souci de cohérence entre les choix de mécénat et l'objet social de l'entreprise

La précédente étude soulignait qu'à l'occasion de la fusion, les entreprises *"s'interrogeaient sur la cohérence des politiques passée et future et sur leur légitimité par rapport à la vocation de l'entreprise."* Trois ans plus tard, la réponse est donnée : la volonté de légitimer le mécénat par sa cohérence avec le métier et les compétences de l'entreprise est presque devenue la règle.

Cette démarche obéit à une triple logique : renforcer la compréhension des choix de l'entreprise en matière de mécénat par ses divers partenaires (les *stakeholders*), impliquer l'entreprise dans des domaines d'intérêt général où elle peut apporter une valeur ajoutée, et faciliter l'adhésion du personnel aux actions menées.

Cette démarche s'inscrit dans une conception d'un mécénat emblématique des nouvelles valeurs de l'entreprise. Un exemple particulièrement frappant est celui d'**Altadis**, chez qui le souci d'affirmer une identité biculturelle franco-espagnole préside aux choix.

*" L'équilibre des pouvoirs et des responsabilités entre la France et l'Espagne n'a pas changé, souligne Anne-Marie Lassalle chez Altadis. Nous avons toujours deux présidents, un français et un espagnol, et les fonctions "corporate" sont partagées entre la France et l'Espagne. Le mécénat a été pour nous un outil de la création d'une identité franco-espagnole, un élément fédérateur et un élément de notoriété. Le processus est abouti. Le groupe a une stratégie nettement définie ".*

En matière artistique le prix Altadis Arts Plastiques pour soutenir la création contemporaine est attribué chaque année. Il est parfaitement biculturel, qu'il s'agisse des artistes récompensés (six artistes travaillant en France et en Espagne), de la composition du jury dans lequel s'impliquent les deux présidents, des conseillers ou des lieux d'exposition. 24 œuvres ont déjà été achetées par Altadis et sont exposées dans l'entreprise.

La fondation espagnole Altadis a recentré une partie de ses activités sur l'art contemporain. Elle est devenue partenaire de l'ARCO (le grand salon espagnol de la création contemporaine à rapprocher de la FIAC). Ses ressources sont restées constantes.

**Total** a opté pour trois axes d'action, tous liés à un aspect de son activité :

- La protection du patrimoine naturel, archéologique, géologique, ou culturel : les uns et les autres sont soit révélés, soit menacés, par la prospection et le forage pétroliers. Total a ainsi un partenariat avec le Muséum d'Histoire naturelle dont il enrichit la collection de minéraux, une des plus importantes au monde.

- L'aide aux jeunes en difficulté participe de "l'attention aux autres" dont Total a fait une de ses valeurs pour l'accueil dans ses stations services. Par ailleurs, les jeunes constituent pour le groupe un public prioritaire. Il s'agit donc d'une forme d'accompagnement de cette politique.

- L'amélioration de la santé dans les pays hors O.C.D.E.

*" Nous sommes quotidiennement confrontés à ce problème. Nous sommes obligés d'organiser une véritable assistance médicale pour notre personnel expatrié, qui travaille souvent dans des zones difficiles, loin de toute infrastructure. Nous en faisons profiter naturellement le personnel local. Au-delà de cela, nous réfléchissons à la meilleure manière d'aider les populations locales sans lien économique avec notre entreprise, en particulier s'agissant de la lutte contre la malaria. La question est : où mettre l'argent de la manière la plus efficace et obtenir des résultats avant 20 ans ? ". Yves Le Goff continue : « notre première règle est de ne jamais oublier l'intérêt de l'entreprise. Si nous sommes d'accord pour considérer que le mécénat doit être désintéressé et s'inscrire dans la durée, nous considérons aussi qu'il doit être légitime et constituer un sujet de fierté pour le personnel ».*

L'exercice de rapprochement demande une analyse fine :

*"L'évolution rapide des marchés pose sans cesse la question du positionnement du mécénat, observe Hugues Joubin chez **Novartis**. Trop large il perd en efficacité, trop étroit il devient très fragile et instrumentalisé. Le nôtre était trop large. C'est pourquoi nous nous sommes orientés vers le soutien aux familles de grands malades. Il nous semblait qu'il y avait beaucoup à faire."*

Novartis France s'est donc fixé trois missions :

- favoriser la recherche sur le lien social autour du malade,
- faire émerger dans la conscience de l'opinion et des médias ces acteurs de l'ombre que sont les familles et les proches des malades,
- favoriser les initiatives concrètes prises par l'entourage.



"Notre savoir-faire se situe dans le domaine de la santé et toutes nos activités de mécénat tournent autour de ce thème. Nous menons plusieurs programmes de grande envergure avec l'Organisation Mondiale de la Santé. Nous donnons notamment, gratuitement, une tri-thérapie pour éradiquer la lèpre. Nous participons aussi à un programme de lutte contre la malaria pour lequel nous fournissons les médicaments à prix coûtant.

Nous travaillons aussi sur les maladies tropicales : faute de marché suffisant, elles sont, comme les maladies rares, peu prises en compte par l'industrie. Pour cette raison nous sommes en train de créer un Centre de recherches sur les maladies tropicales. Localisé à Singapour, il emploie 70 jeunes chercheurs et se focalise sur la dengue et la tuberculose. Il bénéficie d'une dotation qui lui est assurée pour dix ans. Il sera inauguré en juillet 2004 mais les équipes sont déjà en place".

Créée en septembre 2000, deux ans donc après le rachat du Gan par Groupama, la **fondation Groupama** a également fait l'objet d'une analyse minutieuse de son insertion dans l'activité du groupe. Le rôle d'un assureur en matière de santé et la forte implantation du groupe en milieu rural, pauvre en spécialistes médicaux, sont au cœur de la réflexion.

"Notre fondation se consacre donc complètement au thème de la santé, dit Gabriel de Montfort. Le choix s'est porté sur un problème majeur de santé publique : les quatre millions de personnes atteintes de l'une des cinq mille maladies rares. Elles sont en effet particulièrement isolées du fait de la méconnaissance de leur maladie et d'une insuffisante reconnaissance sociale. Nous avons un budget de 380 000 euros par an et les projets soutenus reçoivent un complément de financement des caisses régionales. Nous avons un correspondant dans chaque caisse régionale et un tiers des projets environ nous arrivent par ce biais.

Nous travaillons selon trois axes :

- l'information du corps médical,
- la lutte contre l'isolement des malades (en relation avec les associations),
- l'aide à la recherche clinique. Nous accordons cinq bourses par an pour la recherche médicale à des étudiants en fin de thèse de médecine, avec l'appui scientifique de la fondation."

Au-delà des groupes récemment fusionnés, le souci croissant de cohérence entre l'axe retenu pour le mécénat et l'activité de l'entreprise reflète une tendance générale de l'évolution du mécénat dans les entreprises.

Le risque est évidemment qu'à force de resserrer le lien entre le mécénat et le *core business*, on ne mette le premier au service du second, et qu'on aboutisse à son instrumentalisation (voir infra).

#### **I.4 - Le meilleur "bouclier" du mécénat : sa qualité et son professionnalisme.**

Qu'il s'agisse de la fondation Paribas, devenue fondation BNP-Paribas sous l'égide des mêmes responsables, de la fondation pour la photographie du CCF, de la fondation Gan pour le cinéma, du mécénat de Fortis ou de Novartis, les trois années écoulées confirment qu'une politique clairement définie et menée avec professionnalisme résiste bien au choc des fusions.

**Bnp-Paribas** : sur le fond, les valeurs motrices de la fondation Paribas restent celles de la fondation du nouveau groupe et s'appliquent dans un contexte élargi. L'activité de la fondation a-t-elle évolué ? Pas beaucoup. Elle consacre toujours les 2/3 de son budget au soutien des activités culturelles, c'est-à-dire à la préservation et à la mise en valeur du patrimoine ainsi qu'au spectacle vivant (la danse, la musique, le cirque). Le dernier tiers va à la solidarité et à la santé.

**Gan** : la fondation est protégée par son professionnalisme, sa dimension internationale et l'envergure de son action. En cela, la culture du Gan influence celle de Groupama qui se développe à son tour sur les marchés internationaux. Le dominé a influencé le dominant.

Il y a aussi des cheminements parallèles :

Comment se passent les relations entre la fondation **Groupama** et la fondation **Gan** ?

*« Nos deux fondations sont le produit de l'histoire, souligne Gabriel de Montfort. La fondation Groupama a été portée par les élus qui avaient décidé de la créer lors du centenaire du groupe en septembre 2000. La fondation Gan existait avant la fusion, elle avait une belle histoire et une très bonne réputation, elle était liée à la marque Gan. Nous sommes donc complémentaires, sans aucun risque de recouvrement ou de confusion. Nous servons deux marques du même groupe mais nos deux fondations sont rattachées à la Direction de la communication du groupe et liées à sa politique tant en interne qu'en externe. Nous coexistons sans problème.*

*En ce qui concerne la région parisienne nous travaillons l'une et l'autre avec l'ensemble du personnel. Hors région parisienne, la fondation Groupama travaille avec les caisses régionales et la fondation Gan bénéficie des implantations de l'ex-Gan, mais cela va évoluer. Nous allons maintenant essayer de trouver des projets communs avec la fondation Gan ».*

## **II - LES TENDANCES EN HAUSSE**

---

### **II.1 - Le risque d'instrumentalisation du mécénat**

Il s'agit d'une perversion du souci de cohérence avec le métier de l'entreprise, évoqué au chapitre précédent.

Deux exemples semblent à méditer, pour des raisons diverses : ceux d'Aventis et de Vivendi.

**Aventis** : successeur de Jean-René Fourtou à la tête du groupe et de la fondation en juillet 2002, Igor Landau n'avait jamais dissimulé ses interrogations. Jean-René Fourtou avait déjà imposé une logique de recentrage sur les métiers, équilibrée par une certaine ouverture sociale. Devenu président d'Aventis, Igor Landau n'a pas caché qu'il attendait de la fondation un véritable retour en terme de valorisation des marques et des produits du groupe.

Le mécénat, ainsi instrumentalisé, doit se bâtir autour des grands axes stratégiques médicaux de l'entreprise tels que la lutte contre le cancer et la vaccination. Début 2004, avant même la fusion annoncée avec Sanofi-Synthelabo, Aventis était soumis à un "reshaping" généralisé dans un environnement qui s'est beaucoup durci. La fondation n'y a pas échappé. Caty Forget doit présenter un nouveau plan d'action plus en ligne avec les métiers du groupe.

Autre signe fort de cette évolution, le mécénat n'est plus rattaché à la Direction de la communication Corporate mais à la branche Aventis Pharma France. En Allemagne, la fondation ex-Hoechst, malgré la plus grande indépendance que lui assure l'importance de son capital, était également reprise en mains. Elle aussi doit concevoir de nouveaux programmes plus cohérents avec les métiers du groupe. Elle pourrait s'occuper du diabète, la fondation Aventis France s'intéressant, elle, au cancer.

Aujourd'hui les responsables du business sont associés à la conception de la politique de mécénat. On peut se demander dans ces conditions quelle marge d'initiative est laissée à la fondation, et où se positionne le curseur entre la promotion des produits et l'intérêt général ?

Aventis, comme à un moindre degré Novartis, paraissent donc en pointe dans l'exercice de recentrage du mécénat sur le métier. Il n'est pas neutre que ces deux groupes appartiennent au secteur pharmaceutique. Celui-ci constitue en effet un cas un peu particulier. Interdites de publicité auprès du grand public, les firmes pharmaceutiques n'ont guère d'autres moyens de communiquer avec l'opinion

que le mécénat sous toutes ses formes : soutien à des causes d'intérêt général, campagnes de prévention sanitaires etc.

Dans le cas de **Vivendi**, l'instrumentalisation relève d'une autre explication.

Pour comprendre, il faut revenir à l'origine de la création de la fondation. Cette année là, en 1995, on s'intéressait à la montée en puissance des nouveaux services d'intérêt général dont on pensait qu'ils constituaient des gisements d'emploi. L'opinion française était sensible à ce thème. Le groupe qui portait encore le nom de 'Générale des Eaux' était directement concerné du fait de ses métiers.

Jean-Marie Messier a considéré la fondation comme un outil au service de son objectif fondamental : son projet industriel. Il a également voulu mobiliser les salariés sur la réussite de ce projet. La fondation était un bon moyen d'y parvenir, grâce notamment au principe du parrainage des opérations par le personnel. La fondation a eu alors un budget de vingt millions de francs, plus dix millions pour financer des emplois jeunes.

L'échec de ce « meccano industriel » a signé son arrêt de mort.

## II.2 - Le respect croissant de la diversité

Il était déjà perceptible il y a trois ans, mais relevait surtout d'une approche à la fois pragmatique et prudente : ainsi chez Altadis s'agissant de certains programmes régionaux espagnols, ou chez HSBC s'agissant de la fondation CCF, on ne touchait pas à des politiques de mécénat bien menées, de crainte de blesser des responsables de filiales, leur personnel ou l'opinion locale.

Depuis, un pas a été franchi : aujourd'hui le respect de la diversité est une politique consciente et affichée. La volonté d'harmonisation des politiques ne conduit pas à une attitude hégémonique du siège à l'égard de ses implantations locales ou de ses filiales.

Chez **Total**, les unités locales sont responsables de leurs propres engagements, pays par pays.

*"Total est organisé en centres de profit. La Direction de la communication ne saurait prendre en charge le déploiement d'une politique de mécénat dans les quelque 130 pays où nous sommes présents par l'intermédiaire de nos filiales. Nous définissons à Paris une politique que nous souhaitons voir démultipliée localement mais nous savons que les spécificités locales peuvent générer des choix qui divergent avec les orientations du groupe. Nous ne sommes pas contraignants", dit Yves Le Goff.*

A l'époque de son rachat, le **CCF** était perçu par **HSBC** comme un « petit bijou » (clientèle haut de gamme, banque d'affaires...), et a été traité avec une exceptionnelle précaution.

HSBC a simplement rajouté son sigle et la fondation CCF pour la Photographie n'a changé ni d'objet ni de moyens.

Chantal Nedjib elle-même apparaît aujourd'hui dans le groupe comme un « expert en mécénat photo ». On la sollicite pour des conseils sur la photo, plus généralement sur l'art contemporain etc., sur l'art et la manière d'organiser des prix par exemple.

La filiale française constitue une exception, et d'ailleurs la seule, au sein du groupe HSBC où tout le mécénat est centré sur l'éducation et l'environnement. Rien ou presque n'est fait en faveur de la culture.

La Charte du mécénat du groupe, récemment mise à jour, le dit expressément : « l'axe culturel n'est pas à retenir comme axe fort du sponsoring de l'entreprise, sauf exceptions ». L'exception française est-elle de la tolérance ? Disons plutôt qu'il s'agit d'une tradition. « HSBC, symbolisé par une signature unique, cela ne date que de 1998 ». Etre à la fois mondial et « local », c'est l'esprit du groupe. Les responsables soulignent qu'il s'agit d'une nécessité dans un métier comme la banque, et plus généralement dans les métiers de services.

Hormis la France, il n'y a pas d'autre fondation dans les filiales qui mènent leurs actions de mécénat en direct, conformément aux axes de la Charte. La seule autre fondation est celle du groupe, sise à Hong Kong.

Cela dit, le CCF s'efforce de se rapprocher de la stratégie de mécénat de sa maison-mère, en soutenant des actions dans le domaine de l'éducation. Même dans le cadre de la fondation pour la photo, une action à caractère pédagogique a été ajoutée, via la Maison Robert Doisneau à Gentilly. Pendant un an des professeurs vont dans une école faire des cours sur le regard. Cela participe de la formation aux arts plastiques, avec une ouverture sur les métiers concernés.

« *Le siège me pousse à développer ce type d'actions en France. Mais j'ai un problème de budget* », dit Chantal Nedjib.

### **III - LES ELEMENTS NOUVEAUX**

---

La plupart des tendances décrites ci-après ne sont pas l'apanage exclusif des entreprises nouvellement fusionnées. On démontrerait aisément que d'autres grands groupes, dont le capital est resté stable, mènent actuellement des actions ou des réflexions parallèles. Comme indiqué en introduction, les fusions-acquisitions provoquent surtout une accélération de l'histoire.

#### **III.1 - La prise en compte de l'international**

Au-delà du respect de politiques nationales ou locales existantes, le fait nouveau est la prise en compte, dès le lancement de nouveaux programmes de mécénat, de leur "faisabilité" au niveau international : pourront-ils être déclinés par l'ensemble des filiales ? sont-ils adaptés à la diversité des préoccupations, des urgences et des cultures des divers pays où le groupe travaille ? comment pourront-ils être mis en œuvre ? avec quels moyens ? etc.

**Fortis** : Fortis Pays-Bas a créé une fondation qui organise des opérations de bénévolat du personnel pris sur le temps de travail... La Direction de la communication aimerait que les deux fondations benéluxiennes se rapprochent.

*"Il nous faut donc trouver un thème commun sur lequel nous pourrions travailler ensemble. Il y a déjà des équipes mixtes bénévoles de salariés des deux sociétés qui font des opérations ensemble. Par ailleurs nous sommes en train d'essayer nos pratiques à l'intérieur du groupe en Belgique",* note Amélie d'Oultremont.

L'activité internationale de la fondation **BNP-Paribas** s'est beaucoup développée. *"J'ai agi tous azimuts au fil des opportunités, raconte Martine Tridde. J'ai notamment mis à profit les tournées des spectacles soutenus par la fondation pour sensibiliser les responsables locaux de la banque et leur faire s'approprier l'événement. Cela a été le cas avec les tournées d'Angelin Prejlocaj .*

*Certaines entités de l'ex-B.N.P. avaient leur propre politique de mécénat. Par exemple en Chine, à Hong Kong, nous avons joué la concertation et la coordination en mettant notre compétence et notre capacité d'ingénierie à leur service.*

*En Suisse une fondation sœur a été créée très peu de temps après la fusion. Elle poursuit les mêmes objectifs que la Fondation BNP-Paribas avec réciprocité d'échanges d'administrateurs".*

**Altadis** : La contraction des ventes de tabac et le durcissement de la législation en France et en Espagne conduisent à une internationalisation du groupe et à son développement dans des pays où la loi est moins contraignante. Altadis a ainsi acquis la régie des tabacs du Maroc en juillet 2003 et une grosse filiale de cigares aux Etats-Unis.

"Nos programmes de mécénat sont très professionnels, reconnus et bien accueillis tant dans les milieux artistiques et intellectuels concernés qu'en interne. Il nous faut maintenant les ouvrir sur les autres pays où nous sommes implantés", dit Anne-Marie Lassalle.

Même tonalité chez **Total** : "Nous soutenons des opérations de diffusion et de promotion en France des cultures des pays où nous sommes fortement implantés. C'est ainsi que nous pouvons être conduits à parrainer des expositions à l'Institut du Monde Arabe", indique Yves Le Goff.

Le **CCF** réfléchit lui aussi à l'internationalisation de sa fondation :

« Le conseil artistique qui assure la pré-sélection du concours est déjà international (anglo-italien), les lauréats viennent de tous les pays (Japon, Maroc, Serbie, Grande-Bretagne...), tandis que l'exposition des photographes primés tourne à l'étranger (Paris et trois villes, dont Bruxelles) ».

Chez **Aventis**, "la fondation a déjà une vocation internationale avec un fort tropisme national France puis européen, souligne Caty Forget. Les programmes sont initiés en France puis étendus à des partenaires institutionnels en Europe avec information préalable des Directions nationales d'Aventis. A l'avenir si nous concentrons nos efforts sur la lutte contre le cancer, nous devrions lancer des programmes internationaux avec l'accord, pays par pays, des Directions nationales d'Aventis."

Même tendance au sein du groupe **Groupama-Gan** : Groupama, qui devrait être introduit en bourse dans les deux années à venir, va développer ses activités bancaires à l'international.

"Je vais travailler pour accompagner ce développement, dit Gilles Duval. Dans cette perspective, la fondation représente un outil de communication privilégié, en particulier en Italie où nous envisageons de créer une autre fondation Gan pour le cinéma. La Chine est en phase de prospection mais ce sera long d'y créer un marché. Ce travail d'approche pays par pays est complexe et nécessite des approches diversifiées au coup par coup."

Complément, en écho, de Gabriel de Montfort : "Ce développement est récent. Groupama est présent en Espagne, en Italie, en Grande-Bretagne. Nous envisageons de faire de l'assurance agricole au Vietnam et en Chine. Dans les autres pays nous nous intéressons à l'assurance des particuliers. Le développement international fait partie des objectifs du groupe. Dans cette perspective, nous allons devenir une fondation européenne et internationale et accompagner ainsi la stratégie du groupe."

### **III.2 - L'ancrage des fondations auprès des stakeholders (personnel, réseaux, bénéficiaires). Les fondations à la recherche d'appuis et de légitimité auprès de leurs divers interlocuteurs.**

Après le professionnalisme, l'enracinement du mécénat dans les milieux de l'entreprise et surtout parmi son personnel constitue le meilleur garant de pérennité de l'action en cas d'"avis de tempête". Cette nécessité et cette volonté sont exprimées par tous nos interlocuteurs et constituent un des constats les plus novateurs dégagés par cette enquête.

Un des premiers objectifs de la fondation **Gan** après la fusion a été l'ancrage dans les réseaux du Gan, et la création de connivences avec la politique de Groupama.

" Pour y réussir je me suis tourné vers l'interne, explique Gilles Duval. Il nous fallait revenir à la base. En 2002 nous avons fait 40 opérations en région, ce qui est énorme ! Cette action s'est cependant limitée aux réseaux du Gan, la Direction de Groupama nous ayant demandé de rester sur cette cible car Groupama envisageait de créer sa propre fondation.

La fondation Gan n'a pas changé d'activité, c'est l'exploitation que nous en faisons en interne qui a changé. L'efficacité de l'action de la fondation dans le réseau de l'entreprise, c'est le socle de sa crédibilité. En faisant la preuve de cette efficacité, nous donnions à la Direction générale des

*arguments pour ne pas remettre en question son existence. Nous continuons les projections du dimanche matin au cinéma Max Linder avec Jean-Claude Brialy. Elles sont ouvertes à tous les agents de la région parisienne et à leurs familles. Nous sommes aussi fidèles aux "Jeudis ciné" à l'auditorium de la tour Gan et de la tour Prisma qui totalisent 1500 places."*

Dans un contexte différent Martine Tridde à la fondation **BNP-Paribas** exprime les mêmes préoccupations. *"Il y a huit grandes régions B.N.P - Paribas et 120 directeurs de groupe. J'ai établi une véritable complicité avec eux. En France comme à l'étranger, nos partenaires, les artistes que nous soutenons, jouent le rôle d'ambassadeurs de la fondation. Des liens personnels forts se sont souvent créés entre eux et les directeurs de groupe de la banque.*

*Nos partenariats, une trentaine par an environ, sont du "cousu main". Ils sont le support d'environ 150 opérations de relations publiques par an dont environ 110 se déroulent en France, les autres à l'étranger."*

Comment évolue la politique d'implication du personnel ? Elle est systématique. D'une part le personnel est invité aux manifestations par le biais d'Intranet, d'autre part la fondation a lancé un programme de "coup de pouce" financier aux projets des salariés impliqués dans des actions humanitaires, toujours via Intranet. *"Nous avons eu pour les financer une enveloppe de 40 000 euros en 2003, nous en avons 60 000 en 2004. Les partenaires sociaux se sont intéressés à cette initiative. Elle concerne uniquement la France et le personnel expatrié."*

La fondation **Fortis** de son côté a solidifié la fondation à l'intérieur du groupe en organisant des opérations de bénévolat du personnel sur le thème "we can help you to help". Ces opérations ont lieu pendant le week-end.

*"Nous avons aussi contacté les associations aidées par la fondation pour leur demander de quel type d'aide bénévole elles avaient besoin et nous avons ouvert un site d'information pour les jeunes retraités, dit Amélie d'Oultremont.*

*Nous faisons du "team building", c'est à dire que nous constituons des équipes de membres du personnel prêtes à se mobiliser tout un week-end pour aider une association. Nous faisons vraiment partie des métiers du groupe que nous fortifions tant en ce qui concerne la gestion des ressources humaines que la communication. J'ai fait une enquête sur l'image de la fondation auprès du personnel et j'ai obtenu un très bon taux de réponses."*

Caty Forget confrontée aux changements de cap de la fondation **Aventis**, en voit aussi les conséquences bénéfiques : *"L'effet positif du changement sera un meilleur ancrage dans l'entreprise, une plus grande proximité des salariés, car nous serons proches de leurs métiers et de leurs préoccupations. Ce sera un mécénat du cœur..."*

### **III.3 - L'insertion du mécénat dans les politiques de développement durable**

Ce n'est pas dans la lecture des organigrammes qu'il faut chercher la réponse. Dans les faits, le mécénat et les fondations restent le plus souvent rattachés aux Directions de la communication et les deux politiques sont encore indépendantes l'une de l'autre. Le lien avec la mise en place progressive de politiques de développement durable, création de postes de responsables à l'appui, est évoqué plutôt comme une perspective ou une interrogation. Cependant les exigences du développement durable qui n'étaient jamais évoquées par les responsables du mécénat il y a trois ans sont souvent invoquées aujourd'hui comme une source d'inspiration de leurs orientations. Dans la pratique, le rapprochement a surtout lieu pour les besoins de la confection du rapport annuel...

**TotalFinaElf** répond à la question de façon très nette :

*« le mécénat fait partie de la Direction de la communication elle même rattachée à la D.R.H. Le développement durable, un thème essentiel pour nous, fait l'objet d'une autre Direction . Le mécénat n'a donc pas de lien direct avec le développement durable. Cependant, la frontière entre les deux est ténue. Accompagner nos investissements industriels de mesures de protection de l'environnement est naturel pour le groupe. Le mécénat se situe au delà ».*

**Chez Aventis**, il n'existe pas encore de Direction ou de Service du développement durable mais il y a une vraie volonté de prendre en compte ces objectifs. *"Nous nous inscrivons d'autant plus dans la mouvance du développement durable que nous serons plus proches de nos métiers. Nous travaillons déjà en relation avec les cadres qui s'en occupent. Pour l'instant la concertation se fait surtout pour préparer le rapport d'activité"*, fait observer Caty Forget.

**Novartis** semble plus avancé dans la réflexion si l'on en croit Hugues Joublin.

*" Il y a à Bâle une fondation Novartis pour le développement durable (c'est son nom) qui existe depuis 25 ans. Novartis est vraiment un précurseur dans ce domaine. Novartis France travaille selon deux axes : constituer un centre de réflexion, un Think tank sur l'émergence du développement durable, et soutenir des actions concrètes dans les pays du Sud. Chez Novartis France nous avons été obligés de nous repositionner pour nous inscrire dans une logique de développement durable. L'attention portée à l'entourage des malades s'inscrit dans cette logique. C'est une évolution positive de la société à laquelle nous participons en aidant les aidants.*

*La conciliation entre le respect des marchés et la politique de développement durable passe par cet accompagnement. Notre savoir-faire se situe dans le domaine de la santé.*

*Cet engagement du groupe au niveau international s'exprime dans ses documents internes et dans le mode de gouvernance d'entreprise."*

### III. 4 - Le mécénat perpétuellement sur la sellette : l'histoire n'est jamais terminée

Dans ces entreprises "revisitées" trois ans après notre première enquête, de nouveaux chapitres de l'histoire du mécénat se sont écrits à un rythme accéléré comparé à d'autres groupes qui n'ont pas vécu les inévitables tempêtes que provoque une fusion/acquisition.

A quelques rares exceptions près comme BNP-Paribas ou Fortis, le dernier chapitre des conséquences de ces opérations n'est pas écrit. Il ne le sera d'ailleurs sans doute jamais car ces mariages volontaires ou forcés sont révélateurs avec un temps d'avance de l'évolution générale du mécénat d'entreprise.

Ce dernier, comme noté précédemment, est pris dans le mouvement d'accélération de l'histoire qui conduit à réévaluer les décisions et les choix à une cadence beaucoup plus rapide que dans un passé récent. Aucune fonction, aucun service de l'entreprise n'y échappe et le mécénat est désormais soumis à la loi commune.

*" Cela fait trois fois que je casse la fondation"*, dit Caty Forget à propos d'**Aventis** et si son existence n'est pas remise en question son orientation est encore problématique. Il l'était avant que ne se profile un rapprochement avec **Sanofi-Synthelabo** qui, s'il se réalise, entraînera à l'évidence un nouveau bouleversement de la politique de mécénat.

De son côté Gilles Duval constate à propos de la fondation **Gan** : *"jusqu'à présent on a consolidé la fondation en injectant du ciment frais. Maintenant il faut construire quelque chose ensemble ( ndla : avec la fondation Groupama). Il faut que la fondation fasse partie intégrante du groupe. Nous sommes encore côte à côte. Il y a une grande part d'indétermination car personne ne sait de quoi demain sera fait. Le présent est satisfaisant mais il faut voir plus loin..."*

La fondation **Novartis** arrivera au terme de son deuxième mandat en 2005, ses responsables avouent ne pas savoir ce qui se passera à cette échéance.

*"Nous sommes dans un processus d'accélération des débats, des évolutions de marchés et des thématiques qui rend difficile les positionnements à long terme. Cela ne me paraîtrait pas satisfaisant de continuer à l'identique. Il faut aller au delà. La fondation devrait être reconduite mais gardera-t-elle les mêmes thèmes ? En outre son budget (non communiqué) ne lui permet pas de s'imposer comme un véritable acteur dans ce secteur."*

Ces mouvements de l'histoire peuvent aussi connaître des rebondissements heureux.

Le groupe **Vinci**, après sa séparation de **Vivendi**, a créé sa propre fondation en mai 2002. Le personnel de Vinci, originaire du groupe Vivendi, se sentait orphelin de sa fondation d'origine dans

laquelle beaucoup de salariés s'étaient impliqués. Le D.R.H. de Vinci était dès le départ un chaud partisan du projet car il y voyait un élément de cohésion interne.

"Il s'agit d'un vrai projet d'entreprise", concluent en commun Sophie Bonnaure et Christian Caye.

Chez **Altadis**, après un temps de mise sous le boisseau et d'interrogation, le deuxième axe de la politique de mécénat de l'ex-SEITA, le débat d'idées, a été non seulement relancé avec éclat mais étendu à l'Espagne. Anne-Marie Lassalle s'en explique:

*" En France nous avons créé un cycle de conférences intitulé "Grand angle" en partenariat avec la République des idées. Il s'agit d'un atelier de réflexion internationale présidé par Pierre Rosanvallon, et la revue Esprit. Altadis continue également à collaborer avec la Cité de la Réussite. En Espagne un cycle de conférences sur le thème "Respect, pluralité et conférence" se poursuit depuis deux ans et Altadis collabore avec une association d'amitié franco-espagnole intitulée Dialogo".*

## **Une histoire sans fin**

---

Le "suspense" concernant le mécénat et ses fondations est d'autant plus intense qu'il s'agit de la seule politique de l'entreprise totalement libre et volontaire. Aucun texte, aucun impératif économique ne fait du mécénat une obligation. Son arrêt brutal peut certes ternir l'image de l'entreprise. Il ne la mettra jamais en péril ou en contravention avec la loi ou les règlements.

Un nouveau rendez-vous avec les mêmes responsables ou leurs homologues dans trois autres années mettrait sans doute en évidence des tendances et des situations nouvelles.

Un élargissement de l'enquête à d'autres entreprises ayant fait l'objet d'opérations comparables permettrait d'étudier une plus grande variété de scénarios. Il est probable que ces travaux permettraient de révéler, avec un temps d'avance, l'évolution générale du mécénat d'entreprise.