



De la philanthropie au mécénat performant

Conclusion de la journée « les inattendus »

29 juin 2017

Cette synthèse des échanges a été réalisée par Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU, en conclusion de la journée ABNL du 29 juin 2017, organisée par l'Institut de France, Didier MEILLERAND (présentateur de l'émission à But Non Lucratif sur BM Business) et le réseau Les Entreprises pour la Cité. Ce premier rendez-vous : « Les inattendus d'A But Non Lucratif » s'est tenu à la Fondation Simone et Cino DEL DUCA.

Les fruits d'une journée riche d'inattendus !

Merci à Didier MEILLERAND et aux Entreprises pour la Cité d'avoir confié au RAMEAU la difficile mission de conclure cette journée. Il est vrai que pour un laboratoire de recherche sur les alliances innovantes au service du bien commun, nous pouvons témoigner que cette rencontre pleine d'inattendus est à marquer d'une pierre blanche. Rappelons tout d'abord qu'elle est l'alliage improbable entre une institution riche de 200 ans d'actions philanthropique, un des réseaux d'entreprise les plus reconnus sur l'engagement sociétal des entreprises et un journaliste qui a eu le courage de faire reconnaître l'importance des projets à but non lucratif sur une chaîne dédiée au business.

Au-delà de cette alliance, c'est surtout par la profondeur des débats que cette journée fera date. Retraçons le chemin que nous avons parcouru. Pour paraphraser Didier MEILLERAND : « il y a eu du lourd ! ».

Le thème « de la philanthropie au mécénat performant » n'est pas sans poser question

Le Chancelier de l'Institut Gabriel de BROGLIE nous a tout d'abord rappelé les enjeux et les conditions d'une philanthropie efficace au regard de deux siècles d'histoire. Il a posé la valeur du temps qui exige de confronter l'expérience pour (ré)inventer la philanthropie. Il ne s'agit pas de bons sentiments, mais de rationalité objective face à notre responsabilité collective.

Didier MEILLERAND nous a ensuite donné la méthode pour réussir ce challenge : « Reviens et va ! ». Ce que Sylvain REYMOND a complété en donnant le fil conducteur de l'exercice : « du « choc des cultures » comment percevoir le point commun, le LIEN commun ? ».

Fort de cet objectif, Jean-Christophe RUFFIN nous a éclairé sur le « pour quoi ». Il a dans un premier temps souligné la fonction sociale des fondations, et insisté sur le caractère de modernité particulièrement actuel de cette mission. La tension entre l'urgence d'imposer l'utilité sociétale et un écosystème qui n'a pas été construit pour nécessite un talent particulier. Il a aussi mis en valeur la 3^{ème} voix qui agit aux côtés des pouvoirs publics et du grand public : les entreprises. Pourquoi se passer de ce 3^{ème} acteur alors « qu'un trépied est bien plus solide qu'une simple bilatéralité ? ». L'avenir est donc de faire connaître des acteurs complémentaires qui se connaissent mal.

Enfin, pour terminer ce premier temps d'écoute, Thierry SIBIEUDE a explicité le « pourquoi ». « Donner fait du bien, nous en avons la preuve par 9 ! ». La moindre des 9 preuves est que l'endomorphine produite lorsque l'on fait l'acte de donner prolongerait de 9 ans l'espérance de vie... En rappelant les chiffres de la philanthropie en France, il a démontré que nous sommes tous concernés. Chacun à sa manière peut contribuer au travers de l'une des 5 dimensions du don : le financement, le temps, l'énergie, les compétences et/ou le réseau.

Le double sens de la philanthropie : ses valeurs et sa direction

La première table ronde a permis de revisiter le « sens » de la philanthropie dans les deux appréciations du mot ; à la fois en tant que valeurs, mais aussi comme direction.

Myriam BINCAILLE du Fonds SUEZ Initiatives a initié le débat en portant un message fort sur la nécessité de co-construire avec tous... y compris les « impliqués » (*les termes de bénéficiaires et d'usagers n'étant pas selon elle adaptés, il nous faut collectivement inventer un mot plus adéquat !*). Au-delà des financements, il faut mobiliser les compétences au travers de réseaux complémentaires. Il faut aussi se méfier d'une communication qui ne serait pas fondée sur la réalité et la profondeur de l'action.

Stéphanie OSMONT de L'Envol a expliqué l'importance de mobiliser les collaborateurs des entreprises pour co-crée. De plus, l'implication des jeunes est une grande partie des conditions pour répondre avec pertinence aux nouveaux besoins qui émergent.

Benoît MERIBEL de la Fondation Mérieux a explicité le rôle des fondations en complément des entreprises. Si ces dernières ont pour mission la solvabilité, condition de leur pérennité, les fondations permettent d'en prolonger l'action. C'est une sorte de chaîne qui nécessite d'être articulée pour être efficace. Il a aussi insisté sur la notion de territorialité : « la philanthropie se doit d'être sans frontière ! ».

Pour finir les témoignages de cette table ronde, Jean BAECHLER a rappelé les racines du mécénat, plantées au 1^{er} siècle avant notre ère. La question qui se pose aujourd'hui est « l'entreprise peut-elle légitimement faire du mécénat ? ». L'engagement collectif relevant d'un autre processus que l'engagement individuel, l'entreprise semble en apparence devant un paradoxe insolvable : soit elle le fait par intérêt (*pour des raisons publicitaires ou pour capter un intérêt pour l'une de ses parties prenantes : ses fondateurs, ses salariés ou ses actionnaires*), soit elle spolie ses parties prenantes en décidant collectivement d'un choix qui relève d'une décision personnelle. Une solution apparaît néanmoins : pour qu'un acte de mécénat soit éthiquement justifié, les bénéficiaires de l'entreprise doivent décider de leur propre initiative de consacrer au bien commun une partie des résultats.

Les débats qui suivirent furent passionnants, citons en passant :

- « Il faut être exemplaire »,
- « Pourquoi vous faites cela ? Nous devons répondre à cette difficile question... et ce n'est pas si simple ! »,
- « L'entreprise ne peut réussir dans un monde qui échoue »,
- « L'argent n'est qu'un simple moyen au service de ce que l'on veut construire ; la solution réside donc dans le projet de l'entreprise ».

Ainsi, la contradiction entre mécénat et entreprise n'est que théorique... et c'est dans la pratique qu'elle trouve son fondement et sa justification.

Des rencontres inattendues

Les entreprises et fondations présentes ont ensuite été invitées à faire un pitch pour donner envie aux projets d'intérêt général de s'y associer. Cet exercice inversé a été très instructif. Merci aux Fondations Bouygues Construction, SNCF, SUEZ, ADP Accenture, KPMG, Sopra-Steria, Massalina... de s'être prêtées à cette exercice. De belles rencontres ont eu lieu ; souhaitons-leur une aventure fructueuse puisqu'elle est née sous des auspices si prometteurs !

Nicolas VIOLETTE a conclu la matinée en faisant un pont entre sens et performance, avant que les échanges se poursuivent autour du déjeuner.

Qu'est-ce que la performance de la philanthropie ?

C'est à ce vaste sujet que la seconde table ronde s'est attaqué. L'introduction de Sylvain REYMOND des Entreprises pour le Cité a mis en valeur que le mécénat performant n'était pas (plus ?) un oxymore dans un contexte de raréfaction des ressources, tant humaines que financières pour répondre à l'ampleur des défis sociétaux. C'est une responsabilité collective, et c'est la raison pour laquelle l'intérêt général est en pleine phase de réinvention en France. L'enjeu est de mettre en cohérence l'ensemble des engagements, car ils sont encore trop en ordre dispersé aujourd'hui. Pour ceux qui se questionneraient sur l'intérêt de l'entreprise à développer un engagement concret et profond, il en a rappelé les 4 enjeux majeurs : la réputation, la cohérence interne, l'ancrage territorial et l'innovation sociétale. Cette dernière prend de plus en plus d'importance dans un monde en (ré)invention.

Jean-Louis BEFFA, en tant que Président de l'Arop, a donné trois tendances. Premièrement, l'envie d'agir est supérieure à celle de donner ; il ne s'agit donc pas simplement de demander de l'argent, mais de proposer de s'impliquer dans une action. Deuxièmement, il faut segmenter les partenaires ; tous n'ont pas les mêmes attentes... et les mêmes moyens. Enfin, c'est l'ensemble de l'entreprise qu'il convient de mobiliser. Ce n'est pas seulement un choix de la gouvernance même si cette dernière a un rôle d'impulsion structurant à donner.

Patricia BENCHENNA de la Fondation Schneider Electric a ensuite évoqué l'importance de l'évaluation de la performance des actions d'engagement sociétal. Pour qu'elles soient pleinement reconnues à leur juste valeur, il est nécessaire que cette évaluation soit intégrée à celle de la performance de l'entreprise, et non pas déconnectée. C'est un exercice complexe, et les pionniers n'en sont qu'à leurs premières expérimentations, mais c'est une tendance structurelle. C'est le meilleur moyen d'inciter d'autres entreprises à agir. D'autre part, pour amplifier l'impact, l'action collective est indispensable, aussi bien entre entreprises qu'entre associations bénéficiaires de leurs engagements.

Vincent DEFRAISNE de la Fondation Somfy a fait le parallèle avec son expérience personnelle de sportif : « pour un sportif, la performance c'est la norme, pourquoi en serait-il différemment sur la philanthropie ? ». La légitimité de l'action vient de la mobilisation de tous, mais la question de savoir comment être performant reste posée. C'est sans doute là qu'apparaît l'utilité de démarches innovantes pour agir autrement. Les moyens restent à inventer.

Dans les débats qui ont suivi, 4 leviers sont apparus structurants : le mécénat collectif qui émerge, la place du numérique qui est à définir, la mesure de l'impact sociétal qui en est à ses débuts, ainsi que le rôle des fondations comme « expérimentatrices » et comme invitation à l'ouverture vers de nouveaux dialogues. Ont aussi été souligné le rôle des pairs ainsi que la place des intrapreneurs sociétaux, véritables « ambassadeurs » au sein de leur organisation.

Une équation résume les échanges : SENS + COHERENCE = PERFORMANCE.

De la place de la sémantique

L'exercice de définition au travers de regards croisés d'un praticien, d'un chercheur académique et d'un chercheur empirique a été particulièrement enrichissant. La sémantique est une clé essentielle pour favoriser le dialogue entre « mondes » qui ont encore du mal à dialoguer. Il n'existe pas de « normes » pour beaucoup de concepts émergents, c'est bien en les pratiquant sur le terrain que progressivement une définition partagée surgit, moteur d'une cohésion entre ceux qui ont fait le chemin. C'est un peu l'expérience que nous avons vécu aujourd'hui, où nous avons appris en commun au cours de cette journée.

Ce fut un chemin plein d'inattendus, fondé sur l'alliage entre des acteurs riches de leurs différences ! Une première, certes, mais sans doute pas une fin en soi au regard des pistes qui ont émergées. Affaire à suivre donc...