



LE MECENAT A L'HEURE DES FUSIONS / ACQUISITIONS D'ENTREPRISES

Une étude réalisée par Marthe de la Taille-Rivero et Claude Bunodière

SOMMAIRE

Introduction

Les idées force

I – LE TEMPS DE LA RÉFLEXION : UN PROCESSUS LENT ET ÉVOLUTIF

- I.1 – L’affichage rapide d’une décision ne préjuge pas de l’avenir
- I.2 – Le temps de la réflexion se compte en mois, voire en années
- I.3 – La difficulté de faire des choix

II - LE POIDS DES PATRONS. FORCES ET FAIBLESSES.

- II. 1 – Les patrons porte-drapeau
- II. 2 – Les patrons stimulants
- II . 3 – Les patrons peu directifs

III – DOMINANT-DOMINÉ : UN RAPPORT DE FORCES SUBTIL

- III. 1 – De l’art de manager une fusion « équilibrée »
- III. 2 – Un amortisseur : l’absence de choc culturel
- III. 3 – Une protection : le soutien des marques
- III. 4 – Hégémonie corporate versus droit à la différence
- III. 5 – L’atout du professionnalisme et de la notoriété.
A la recherche de la ‘meilleure pratique’.

IV - LA FUSION, OCCASION D’UNE RÉFLEXION SUR LA LÉGITIMITÉ DU MÉCÉNAT ?

V – UTILE MAIS PAS DÉTERMINANT : L’ADHÉSION DU PERSONNEL

VI - A LA RECHERCHE D’UNE NOUVELLE SYMBOLIQUE CORPORATE : LA VERTU EMBLÉMATIQUE DU MÉCÉNAT

INTRODUCTION

Cette étude s'inscrit dans le prolongement de l'enquête réalisée par la Fondation de France avec le concours d'Infoscopie au cours de l'année 2000 sur « les perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général ». Cette enquête laissait beaucoup de questions ouvertes, soit que les chefs d'entreprise rencontrés s'interrogent eux-mêmes sur le sens des évolutions à venir, soit que la somme de leurs opinions paraisse trop contradictoire pour dégager une tendance.

Parmi ces questions, une des plus brûlantes concernait l'impact du mouvement de fusions/acquisitions qui secoue les entreprises à l'échelle mondiale et recompose sous nos yeux de nouveaux paysages économiques. Le mécénat, les fondations qui l'incarnent, le « corporate involvement » des entreprises de culture anglo-saxonne peut-il résister à de tels séismes ?

La conjoncture actuelle renforce encore l'actualité de cette enquête. En période de ralentissement annoncé de l'économie, on peut en effet s'attendre à deux phénomènes :

- le nombre de restructurations, et donc de fusions, devrait connaître un rythme soutenu,
- la diminution des profits des entreprises est susceptible d'avoir un impact sur leur générosité en tant que mécènes. Pour celles qui viennent de fusionner comme pour les autres. « Share our success », comme le dit la Hong Kong & Shanghai Bank implique que le « success » soit au rendez-vous.

Nous avons analysé une quinzaine d'opérations de fusions/acquisitions, tant nationales que transfrontières (en Europe), en veillant à entendre le point de vue de chacune des parties au cours d'entretiens longs et approfondis. Dans tous les cas étudiés, il existait au moins une fondation, souvent plusieurs.

Au-delà de la diversité des histoires et des cas de figure, des lignes de force se sont dégagées. Une cohérence dans le traitement du mécénat a émergé, remettant en cause les présupposés de cette enquête.

Quelles sont les idées force ?

- Première surprise : le mécénat n'est pas le parent pauvre des fusions. En dépit de certains contre-exemples (Poliet/St Gobain, UAP/AXA...), les décisions ne sont pas prises à la hache. Certes l'existence d'une ou plusieurs fondations constitue un frein. Certes la fusion conduit à la mise en place d'une nouvelle politique. Mais sa définition est généralement le fruit d'une maturation longue et finement réfléchie. Ajoutons qu'il s'agit souvent d'un processus évolutif. Deux ans après une fusion, il est fréquent que la situation ne soit pas encore stabilisée.
- Une confirmation : une politique de mécénat structurée et durable s'enracine dans une volonté managériale au sommet. Cette vérité générale se vérifie en cas de fusion. Qu'il soit directif, simplement incitatif, attentiste ou indifférent, le comportement du patron a

toujours un impact déterminant. Pour autant, aucun dirigeant ne prend le risque d'imposer un mécénat à l'entreprise sans s'assurer de sa cohérence avec les métiers du Groupe et son identité

- Autre surprise : le rapport dominant/dominé ne s'impose pas de façon mécanique en matière de mécénat. L'entreprise dominante n'est pas nécessairement hégémonique. Quantité de facteurs entrent en ligne de compte : souci de respecter les cultures nationales ou l'identité des filiales, professionnalisme des équipes, compatibilité des cultures d'entreprise... les jeux de pouvoirs sont subtils. Même en cas de fusion dite « équilibrée », le mécénat est un excellent révélateur.
- Loin de l'affaiblir, les fusions/acquisitions peuvent renforcer le mécénat. En effet, elles incitent à mettre à plat, dans ce domaine comme dans les autres, les objectifs et les pratiques existantes. C'est l'occasion d'une réflexion stratégique sur sa légitimité et ses objectifs, qui peut aboutir certes à une réorientation de la politique, mais aussi à un meilleur ancrage dans l'entreprise.
- Contrairement, là encore, à une idée reçue, une forte adhésion du personnel au mécénat de l'entreprise ne suffit pas à en garantir la pérennité. Son degré d'implication n'est pas pris en compte au moment des décisions. Le mécénat ne paraît pas non plus utilisé comme un élément fédérateur des personnels. En revanche, une tendance semble émerger en faveur d'une association étroite du top management au processus de décision.
- Lors d'une fusion, le mécénat est d'abord un outil de communication externe. Il joue un rôle important dans l'affirmation de l'identité du nouveau groupe. Les entreprises cherchent à faire du mécénat, surtout lorsqu'il s'incarne dans une fondation, l'emblème des valeurs qu'elles souhaitent voir associées à leur nom dans l'esprit du public.

Dernière remarque : les différences de statut juridique et fiscal d'un pays à l'autre n'ont jamais été évoquées par nos interlocuteurs. Elles ne semblent pas constituer un élément de décision.

I – LE TEMPS DE LA RÉFLEXION : UN PROCESSUS LENT ET ÉVOLUTIF

Contrairement à une hypothèse de départ, le mécénat n'est pas le parent pauvre des discussions lors d'une fusion. La question de son avenir et de son contenu est souvent posée très vite, ce qui n'induit pas que l'élaboration d'une nouvelle politique soit rapide ni définitive. A observer les entreprises visitées, la caractéristique la plus frappante est que le processus, même deux ans après l'événement, n'est pas achevé. C'est même le point commun entre des histoires apparemment différentes. Le mécénat traverse souvent une longue phase de remise en question et de maturation.

Nous avons rencontré plusieurs types de scénarios.

I.1 – Un affichage de décision rapide ne préjuge pas de l'avenir

Dans les groupes rencontrés, le mécénat est conçu avant tout comme un outil de communication externe. Celle-ci étant essentielle lors d'une fusion, le mécénat est traité, dans la foulée, comme un sujet « chaud ». Certaines entreprises font même du mécénat une valeur emblématique de leur nouvelle identité corporate, surtout lorsqu'il s'incarne dans une ou plusieurs fondations. Dans cette optique, l'une des premières décisions est généralement de les rebaptiser du nom du nouveau Groupe.

En outre, la rapidité de décision s'inscrit souvent dans un bon management de la fusion.

Altadis illustre bien la valeur emblématique que peut revêtir le mécénat. Lors du rapprochement franco-espagnol de la Seita et de Tabacalera, la direction du nouveau groupe avait le souci de souligner l'équilibre du mariage des deux entités, l'une et l'autre leader sur leur marché national du tabac. Elles cherchaient également un symbole de l'identité bi-culturelle de la nouvelle entreprise. Ceci a conduit à une double décision, poursuivre une politique de mécénat et l'orienter sur un thème aisé à décliner dans les deux pays. L'action retenue a été le soutien aux jeunes peintres, déjà pratiqué par la Seita.

La réflexion se poursuit. Aucune décision n'a été prise concernant l'évolution du mécénat culturel en Espagne, très marqué par le régionalisme. En France, la réflexion sur de grands thèmes de société, qui était un fleuron du mécénat de la Seita, a été momentanément suspendu.

Le cas **BNP-Paribas** relève plutôt du bon management d'une fusion.

« Tactiquement, l'ordre de mission a été : aller vite, sur tous les fronts, explique Antoine Sire, directeur de la Communication de BNP/Paribas. Il y a plusieurs manières d'aborder une fusion. Michel Pébereau a choisi la vitesse, pour imposer à tous une prise de conscience de la nouvelle donne et empêcher les états d'âme de s'installer. Son credo était qu'aucun malentendu ne devait durer plus de six mois à un an. »

En conséquence, tous les problèmes posés par le rapprochement ont été mis à plat avec la même urgence, quitte à les résoudre ensuite plus ou moins vite. 500 groupes de travail ont été constitués. Le mécénat a fait l'objet de l'un d'entre eux.

Alors déléguée générale de la Fondation Paribas, Martine Tridde confirme: « On n'a pas attendu plusieurs mois pour aborder le sujet. Ceci est lié au fait que la Fondation était un pôle

de la Direction de la Communication. En cas de fusion, les Directions de la Communication sont les premières à se rapprocher. »

Le travail de réflexion a été facilité par le projet antérieur de rapprochement entre Paribas et la Société Générale. Trois mois plus tard (automne 1999), lorsque celui-ci s'est transformé en rachat de Paribas par la BNP, « l'état des lieux, de notre côté, était fait, et le bilan de quinze années de mécénat chez Paribas, établi », souligne Martine Tridde.

Mais aller vite, chez BNP Paribas comme chez Altadis, ne signifie pas tailler et trancher à la hache. Un an et demi après la fusion, l'organigramme est clair, les budgets sont connus ainsi que les grandes orientations. Mais beaucoup reste encore en gestation.

Martine Tridde pilote l'essentiel du mécénat, Fondation BNP-Paribas comprise, sous l'autorité d'Antoine Sire. Elle s'estime toujours en phase de découverte : « Sur beaucoup de points, j'en suis encore à sentir les choses », dit-elle.

Antoine Sire complète :

« Les politiques des deux maisons n'étaient pas aux antipodes l'une de l'autre. Mais il y a encore pas mal de chantiers en cours : pour achever de cerner les actions à mener, définir la manière d'utiliser le mécénat en communication interne... Il est trop tôt pour faire un bilan. Nous sommes encore dans un processus en évolution. »

I.2 – Le temps de la réflexion se compte en mois, voire en années

Au-delà de l'adoption par les fondations du nom du nouveau Groupe, décision aisée, la majorité des entreprises se donnent le temps de la réflexion. Elles n'assimilent pas ce délai à de la négligence ou de l'indifférence :

« Le fait de décider de ne rien changer dans la précipitation était en soi une décision, souligne ainsi Friedmar Nusch, directeur de la Communication d'**Aventis**. Dès avant la fusion, nous avons dit :

- aucun des deux partenaires n'a une connaissance claire de ce que fait la fondation de l'autre,
- dans un premier temps, nous allons les rebaptiser Aventis, échanger des représentants aux conseils d'administration pour permettre une découverte mutuelle. Et nous allons les laisser continuer à travailler, sous réserve que leurs actions s'inscrivent dans le nouveau périmètre du core business. »

La nécessité d'avancer avec une sage lenteur est souvent dictée par une coïncidence entre la fusion et la modification du périmètre d'activité. Ainsi chez **Novartis** comme chez **Aventis**, la fusion s'est accompagnée d'un recentrage progressif sur la seule pharmacie. Avec ou sans fusion, ce changement de périmètre aurait imposé une réflexion approfondie sur l'adéquation du mécénat à un nouvel environnement professionnel.

Ainsi **Aventis** est actuellement en train de « remettre à plat » l'ensemble de sa politique au niveau corporate. « Un an après la fusion, on fait le point, note Cathy Forget, déléguée générale de la Fondation Aventis /Institut de France. Il y a eu une présentation des deux fondations ex-Rhône-Poulenc et Hoechst devant les deux présidents du Groupe. Igor Landau, membre du Management Board, a fait valoir que le mécénat du groupe était trop dispersé. Il a souligné que, devenus une entreprise totalement vouée à la pharmacie, dotée de solides racines européennes mais réellement mondiale, nous prenions un nouveau départ. Une raison suffisante, selon lui, pour prendre une feuille de papier blanc et réfléchir sans a priori. »

Dans le même esprit, la direction de **Novartis** a accordé un an Odile Charlier, déléguée générale de la Fondation, pour proposer de nouvelles orientations en ligne avec le recentrage du Groupe sur la pharmacie.

Autre raison de prendre le temps de la réflexion : le mécénat pratiqué par l'entreprise rachetée n'a de lien direct ni avec son propre métier, ni avec celui de son acquéreur.

Ainsi le choix de la photographie ne s'imposait pas d'emblée pour un banquier comme le CCF, et ne coïncide pas davantage avec le mécénat de son acquéreur, la **Hong Kong & Shanghai Bank**, plutôt orienté vers l'éducation et la solidarité. La Fondation du CCF n'a pas été remise en cause pour autant. « Chantal Nedjib a de très bonnes idées. J'attends qu'elle me fasse des propositions », déclare Michael Broadbent, Director of Group Corporate Affairs à la HSBC.

Il en est de même pour la Fondation pour le cinéma du **GAN**, racheté par **GROUPAMA**. Là encore la Fondation demeure, bien que le cinéma soit loin de l'assurance et de la culture mutualiste de **GROUPAMA**.

Ces deux fondations doivent à la qualité et au professionnalisme de leur action d'avoir été maintenues en l'état dans un premier temps. La réflexion est en cours pour la suite mais les nouveaux tuteurs cherchent plutôt à les faire évoluer en douceur.

La lenteur de décision comporte néanmoins deux risques : la difficulté de gérer la période intermédiaire et de brouiller l'image du mécénat aux yeux des partenaires extérieurs, laissés dans l'expectative ; et la démotivation des responsables. Après plusieurs mois d'incertitude sur le sort de ses activités, Catherine Lecoq, déléguée de la Fondation GAN pour le cinéma, a finalement décidé de démissionner.

I.3 – La difficulté de faire des choix

Canal +/- Vivendi et TotalFinaElf sont deux exemples caractéristiques de ce cas de figure. Mais les explications sont de nature différente.

Lors du 5^{ème} anniversaire de la Fondation **Vivendi** en 2000, peu de temps après la fusion Vivendi / Canal +, Jean-Marie Messier a annoncé publiquement que « les actions de mécénat des autres entreprises s'ajouteraient à celles de la Fondation Vivendi. » Formule ambiguë mais qui semblait annoncer à terme la disparition de la fondation **Canal +**, d'autant que les deux organismes étaient l'un et l'autre consacrés à la création d'activité et au soutien de l'emploi, avec de sensibles différences de moyens : 3 MF (460 000 euros) d'un côté, 30 MF (4,6 millions d'euros) de l'autre.

Plus de neuf mois après cette annonce, le temps a passé...et il ne s'est rien passé. « Si les deux fondations avaient dû fusionner, ce serait déjà fait, dit Christian Caye, directeur des programmes de la Fondation Vivendi. Mais si elle veut perdurer, la fondation Canal + doit évoluer vers les métiers de l'audiovisuel et différencier ses objectifs de ceux de la fondation Vivendi ». Au moment de cette enquête, aucune décision définitive n'avait encore été prise.

Plus de deux ans après le rapprochement **Total/Fina/Elf**, la fusion de leurs diverses politiques de mécénat n'est pas faite. Celui-ci reste éclaté entre Total, Elf et Fina avec des objectifs et des moyens divers.

En 2001, outre la Fondation Fina en Belgique, l'engagement du Groupe gravite autour de trois pôles :

- La protection de l'environnement, objet de la Fondation Total, doté de 20 MF, qui sera rattachée soit à la Direction de l'Environnement, soit à une Direction du Développement durable dont la création est envisagée, mais non décidée,
- La création d'entreprises et le soutien aux jeunes entreprises (politique déjà menée par Elf pour redynamiser le bassin de Lacq, et par Total pour soutenir les PME-PMI à l'export), rattachée à la Direction des Ressources humaines,
- Et un pôle regroupant le mécénat culturel et humanitaire, rattaché à la Direction des Relations extérieures.

Le nouveau Groupe s'interroge : faut-il conserver un mécénat à plusieurs têtes, ou tout concentrer dans une Fondation unique, quitte à ce que celle-ci soit à vocation multiple ? « Ma conviction est qu'il est plus efficace, en termes de crédibilité, d'avoir une seule fondation ciblée et dotée d'une image forte », commente Yves Le Goff, directeur des relations extérieures. La réflexion n'est pas encore achevée.

II - LE POIDS DES PATRONS. FORCES ET FAIBLESSES.

Fusion ou pas, toute politique de mécénat structurée et durable s'enracine dans une volonté managériale au sommet. Ce constat se vérifie en cas de fusion.

Il appelle cependant quelques nuances :

- Pour que le mécénat résiste victorieusement à l'inévitable chambardement provoqué par une fusion ou une acquisition, la volonté du (des) dirigeant(s) est une condition indispensable. C'est une garantie de réflexion stratégique et de permanence d'une politique.
- Mais la volonté patronale ne fait pas tout. Pour si forte qu'elle soit, aucun dirigeant ne prend le risque d'imposer un mécénat à l'entreprise sans s'assurer de sa cohérence avec les activités et l'identité du Groupe, ainsi que de son acceptation par le personnel, à tout le moins par les cadres dirigeants.
- En cas de fusion dite « équilibrée » avec maintien de deux co-présidents, le mécénat est souvent un bon révélateur des jeux de pouvoir, même si la lutte est feutrée.
- Il ne faut pas confondre l'implication personnelle d'un dirigeant en faveur du mécénat, et la personnalisation du mécénat à travers l'image d'un président. Dans le deuxième cas, le mécénat apparaît, au fil du temps, beaucoup plus fragile.

A chacun son style : la personnalité du patron et sa conception du management influencent le déroulement des événements.

II. 1 – Les patrons porte-drapeau

La fondation **Vivendi** est l'exemple même d'un mécénat né de la décision du dirigeant du Groupe. La fondation Générale des Eaux, devenue ensuite fondation Vivendi, puis fondation Vivendi Universal, a été créée en 1995 à l'initiative de Jean Marie Messier, un an après son arrivée à la tête du groupe. Celui-ci considérait que le mécénat était un outil obligatoire dans une grande entreprise à ambitions internationales. Jean-Marie Messier préside la Fondation Vivendi, y lie son nom et vise personnellement tous les projets depuis l'origine.

La personnalisation du mécénat est cependant une arme à double tranchant : favorable au développement du mécénat dans certains cas, elle peut être source de fragilité lorsque le pouvoir change de mains. C'est le cas actuellement chez **Hachette**.

Comme l'affiche le site Internet du Groupe, la Fondation Hachette a été créée en 1989 par la volonté de Jean-Luc Lagardère. Il s'agit donc de la décision d'un homme prise au nom d'une de ses entreprises phare, qu'il n'a pas remise en cause au fur et à mesure du développement et des restructurations du Groupe. Forte de cet appui, la Fondation Hachette s'est longtemps développée en toute sérénité.

Douze ans plus tard, le passage progressif du pouvoir de Jean-Luc Lagardère à son fils Arnaud suscite un flottement et des inquiétudes. D'autant que le centre de gravité du groupe, et les priorités du futur patron, se sont déplacés du livre vers les nouveaux médias.

II. 2 – Les patrons stimulants

Convaincus de la valeur intrinsèque du mécénat et de son intérêt pour l'entreprise, un certain nombre de patrons mettent tout leur poids en faveur de la poursuite d'une politique, et participent activement à la définition du cap à suivre. Leur rôle, lors d'une fusion ou d'un rapprochement, est essentiel.

« Jünger Dormann et Jean-René Fourtou sont l'un et l'autre extrêmement motivés. Ils sont les décideurs », souligne Friedmar Nusch. Chez **Aventis**, il n'y a donc pas eu de remise en cause du mécénat. Jean-René Fourtou s'implique personnellement dans la réorientation de la fondation Aventis/Institut de France dictée par le recentrage du Groupe sur les sciences de la vie.

L'influence de Bernard Mesuré, président de **Novartis France**, a fortement joué en faveur du recentrage de la fondation autour de la santé, devenue le core business du Groupe. « Il est passionné par ce domaine et son poids a été décisif pour la redéfinition du champ d'activité de la fondation », dit Odile Charlier.

Les multiples recompositions du groupe belgo-néerlandais **Fortis** n'ont pas non plus porté atteinte à la Fondation Fortis, car elle bénéficie du soutien complet de Maurice Lippens, le président de la branche belge du Groupe. L'arrivée en septembre dernier d'un nouveau Chief Executive Officer et sa décision de réduire de 30% tous les coûts ne se sont traduites par aucune mesure de restriction pour la fondation.

Notons que dans ces trois cas le président (ou l'un des présidents) du Groupe est en même temps le président de la Fondation, signe d'un engagement personnel.

Chez **BNP/Paribas**, les deux banques avaient une tradition de mécénat, confortée, comme on l'a vu, par la volonté personnelle du président du nouvel ensemble. La poursuite d'une politique de mécénat n'a pas été un sujet de débat. « Garder la Fondation Paribas ? La question ne s'est pas posée. Michel Pébereau a tout de suite vu le bénéfice d'image qu'il pouvait en tirer pour la Banque », dit Antoine Sire. Aujourd'hui encore, Michel Pébereau s'implique personnellement lors des grands arbitrages.

A Londres, le mécénat de **HSBC** est surveillé de près par le chairman du Groupe, Sir John Bond. Il fait l'objet d'un rapport au conseil d'administration. « C'est un sujet extrêmement sérieux », explique Michael Broadbent, Head of Corporate Affairs.

II . 3 – Les patrons peu directifs

Démonstration a contrario de ce qui précède, lorsque les patrons sont peu impliqués, la ligne directrice a du mal à se dégager. La vitalité du mécénat exige un pilotage ferme et s'accommode mal d'une délégation trop large.

Chez **TotalFinaElf**, « le président Desmaret nous a donné pour consigne de « coller aux besoins de l'entreprise, au meilleur rapport qualité/prix. ». Sur cette base, il nous laisse carte blanche » dit Yves Le Goff. Deux ans après la fusion, on l'a vu, les grands arbitrages ne sont pas rendus.

De même il ne semble pas que dans le nouvel ensemble **Groupama/GAN**, les dirigeants s'impliquent activement dans la définition d'une stratégie. Comme chez Total, la responsabilité du dossier est laissée à la Direction de la Communication : « lorsque je suis arrivée l'été 2000 avec la nouvelle direction générale, j'ai eu les mains libres », rappelle Nadine Flicoteaux. Était-ce la meilleure façon de l'aider à redéfinir la vocation de la Fondation GAN ?

III – DOMINANT-DOMINÉ : UN RAPPORT DE FORCES SUBTIL

L'idée communément admise est qu'en matière de fusion acquisition, la puissance dominante impose sa loi, le mécénat n'échappant pas à la règle. Un certain nombre d'exemples accréditent cette thèse : ainsi la disparition de la fondation Poliet après le rachat de l'entreprise par Saint-Gobain, ou la dissolution de la fondation UAP après la prise de pouvoir d'AXA.

La réalité apparaît plus complexe. De nombreux éléments interfèrent pour amortir le jeu du pouvoir et le rendre moins brutal. Selon notre enquête, les facteurs les plus importants sont les suivants :

- le souci de présenter la fusion comme « équilibrée »,
- la compatibilité des cultures,
- la décision de maintenir des marques distinctes : outil de communication externe, le mécénat est alors préservé en tant qu'instrument de notoriété de cette marque,
- le respect des cultures nationales et de la marge d'initiative des filiales, qui atténue la volonté d'affirmer une politique corporate,
- enfin la qualité intrinsèque du mécénat pratiqué par l'entité rachetée, son aura et son niveau de professionnalisme.

III. 1 – De l'art de manager une fusion « équilibrée »

Le désir de présenter une fusion comme un rapprochement équilibré et non comme un rachat se manifeste en particulier lorsque les deux entreprises sont de taille sensiblement comparable. Entre partenaires européens, il est accentué par le souci de ménager les susceptibilités nationales.

Prototype du rapprochement « équilibré », le projet de fusion franco-espagnole Seita – Tabacalera a été annoncé en octobre 1999. La fusion effective a eu lieu en décembre 1999. La version officielle est qu'il s'agit d'une opération « amicale » et d'une fusion « équilibrée » entre partenaires de poids équivalent. Les deux groupes avaient été récemment privatisés – la Seita en 1995, Tabacalera en 1997 – mais l'un et l'autre restaient à la recherche de la taille critique.

Chacune des deux sociétés avait une activité de mécénat, et des politiques a priori compatibles.

- Tabacalera avait (a toujours) une Fondation relativement autonome, à vocation culturelle très large : musique, théâtre, cinéma. Elle soutient des événements existants plus qu'elle n'aide la création, avec un souci de faire des RP de prestige.
- De son côté, la Seita avait une tradition de mécénat, piloté par la Direction de la Communication. L'opération phare était un Musée Galerie consacré à la peinture contemporaine, aujourd'hui fermé pour des raisons étrangères à la fusion. Elle soutenait aussi la création cinématographique, en aidant à la diffusion d'un film d'un jeune réalisateur.

Les budgets engagés étaient de l'ordre de 12 MF (1,8 million d'euros) par an pour Tabacalera et 5 MF (0,76 million d'euros) pour la Seita en France.

Rien d'étonnant donc à ce que la nouvelle entité Altadis continue d'afficher une vocation de mécène.

Avant même la fusion, la Seita avait trouvé un programme de substitution à son musée-galerie : soutenir la création contemporaine dans le domaine des arts plastiques. La fusion annoncée, la Direction de la Communication d'Altadis voulait émettre un « signe » symbolique de sa nouvelle identité bi-nationale et bi-culturelle : le projet Seita était prêt à être mis en œuvre, et aisé à décliner simultanément en France et en Espagne qu'il s'agisse du choix des artistes, des conseillers artistiques, des lieux d'exposition, ou de l'édition d'ouvrages.

Qui pilote le mécénat du nouveau Groupe ? Officiellement, la Direction de la Communication, installée à Paris. Elle le fait avec prudence. Certaines interrogations demeurent sur le partage réel du pouvoir au sein d'Altadis. La fusion est récente et l'histoire n'est pas achevée.

Le rapprochement franco-allemand d'Hoechst et de Rhône Poulenc au sein d'**Aventis** présente des analogies. Les deux groupes étaient d'importance équivalente dans les sciences de la vie, avec une bonne complémentarité des métiers et des implantations. Bien que la présidence d'Aventis ait été attribuée à Jürgen Dormann, ex-n° 1 de Hoechst, lui-même et Jean-René Fourtou, devenu vice-président, prennent grand soin de présenter l'opération de rapprochement comme égalitaire. A preuve l'implantation du siège du nouveau Groupe à Strasbourg. Certains experts considèrent pourtant que le fléau de la balance penche vers l'Allemagne...

Le traitement du dossier mécénat ménage, au moins dans un premier temps, les susceptibilités nationales. Les deux fondations phare en France et en Allemagne avaient des activités, des statuts juridiques et des moyens financiers très différents. Rebaptisées toutes deux Aventis, elles seront probablement maintenues. La fondation allemande, dotée de 100 DM de capital, est protégée par son statut et son indépendance financière. Quant à la fondation française (15 MF de budget annuel), « ses projets sont bons et il n'y a aucune raison de se priver d'un aussi bon partenaire que l'Institut de France » justifie Friedmar Nusch.

Comment ces deux fondations, à vocation également internationale, vont-elles s'articuler ? Leur action va-t-elle être harmonisée ? Va-t-on les différencier ? « C'est probable, mais nous ne savons pas encore comment. » Y aura-t-il une fondation commune à terme ? « Pour l'instant, je ne crois pas ». L'enquête qui vient d'avoir lieu auprès des cadres dirigeants du Groupe à l'échelle mondiale devrait apporter une partie des réponses.

Novartis entre également dans le cadre des rapprochements équilibrés. Lors de la fusion Ciba-Sandoz les deux entreprises avaient la même taille, des cultures communes et une volonté partagée de pratiquer le mécénat. Ciba avait des fondations, Sandoz n'en avait pas et s'y est naturellement investi.

La fondation Ciba-France avait été créée en 1995 juste avant la fusion. Elle est naturellement devenue la fondation Novartis. Tout s'est passé en douceur : « tout s'est bien enclenché », note Odile Charlier.

III. 2 – Un amortisseur : l’absence de choc culturel

Dans les trois exemples précédents, les entreprises étaient très proches par leur métier et leur culture. Même lorsque les fusions sont notoirement des acquisitions, voire des OPA hostiles, et que le rapport de forces est de toute évidence déséquilibré, la connivence professionnelle joue un rôle d’amortisseur. On le constate dans le cas de TotalFinaElf, comme dans celui de BNP PARIBAS.

Deux ans après la fusion **TotalFina Elf**, « il y a encore des hésitations sur le positionnement de la future politique compte tenu de l’effet d’échelle, mais il n’y pas de choc des cultures, note Yves Le Goff, directeur des Relations Extérieures de TotalFinaElf. Nous sommes tous des pétroliers, nous avons la même nationalité, le même métier, nos cultures sont proches ».

Quant à **BNP/Paribas**, le pouvoir est clairement à la BNP mais cela ne semble pas impliquer de comportement hégémonique. Outre que ce n’est pas l’intérêt de la BNP – « la stratégie est de s’appuyer sur les actifs respectifs en termes de notoriété », insiste Antoine Sire – les choses se passent d’autant mieux qu’il n’y a pas choc de cultures.

Bien au contraire, l’heure est à la recherche de complémentarité car le rapprochement des politiques antérieures ne se heurte à aucun obstacle majeur, comme le note Antoine Sire : « Les politiques des deux maisons n’étaient pas aux antipodes l’une de l’autre. Les forces sont assez complémentaires :

- Pour la BNP, une capacité de systématiser les actions menées en province grâce à la densité du réseau commercial,
- Pour Paribas, une approche plus internationale, même si elle est encore insuffisante, et surtout une logique d’aide à la création, avec les valeurs de jeunesse, de prise de risque, de hasard et d’inattendu que cela véhicule. En contrepoids à l’image d’une banque puissante et bien assise, cela donne une image avant-gardiste. »

III. 3 – Une protection : le soutien des marques

Hostiles ou non, les fusions posent toujours le problème du maintien des marques et des réseaux commerciaux antérieurs. Cela a une conséquence directe sur le mécénat : dès lors qu’il se rattache à la politique de communication d’une marque, sa pérennité est liée à celle de cette marque.

Le cas de **Groupama/GAN** est très révélateur. Le nouvel ensemble devient le deuxième assureur français. Le GAN perd toute indépendance et n’est plus coté en bourse. Mais il conserve une notoriété et son fonds de commerce. D’où la décision de lui laisser une identité et son propre réseau commercial, selon le principe posé par Groupama : « Un Groupe, deux marques ».

Ce facteur a puissamment joué, aux yeux des dirigeants de Groupama, en faveur du maintien de la fondation GAN. Elle n’est plus le porte-drapeau d’une entreprise mais demeure celui d’une marque et continue de soutenir le réseau commercial : « grâce à une projection de film, les agences peuvent accroître leur image auprès de leurs clients ou toucher des gens qui ne viendraient pas à elles autrement. La presse locale en parle », explique Catherine Lecoq. Nadine Flicoteaux, directrice de la communication du groupe, confirme : « Nous avons fait le choix de garder deux marques, il est donc logique, tout en utilisant le nom de Groupama pour l’ensemble du Groupe, de communiquer sur chacune d’entre elles ».

Dans le même temps, Groupama a créé une seconde fondation sous son nom, proche de sa propre culture et de ses métiers, pour soutenir sa propre marque. Et la Direction de la Communication du Groupe se préoccupe maintenant de couronner l'édifice par une politique de mécénat « corporate », qui reste à imaginer.

Au-delà du slogan affiché par la maison mère, « one bank, one brand », **HSBC** montre le même respect pour la notoriété commerciale du **CCF** et du même coup pour sa fondation. « Nous avons acquis le CCF, c'est une très belle banque que nous respectons. Nous n'avons donc pas dit : oubliez votre Fondation pour la photographie ! », souligne Michael Broadbent. HSBC a la ferme intention de capitaliser en France sur l'image haut de gamme du CCF. Et on notera que si toutes les agences bancaires ont adjoint le sigle HSBC au logo CCF, la fondation, elle, n'a pas, à ce jour, changé de nom.

Dernier exemple : la même BNP qui s'applique à rationaliser l'ensemble du mécénat **BNP-Paribas** laisse, au nom de la protection de la marque, une latitude certaine à ses filiales spécialisées comme le Cetelem. Sa fondation « Eduquer pour entreprendre », placée sous l'égide de la Fondation de France, développe ses propres axes de mécénat.

III.4 – Hégémonie corporate versus droit à la différence

Un groupe à filiales multiples, international ou national, multiculturel ou non, doit-il afficher au nom de son image et de ses valeurs un mécénat homogène dans tous les pays où il est présent ? Doit-il au contraire respecter les diversités d'initiatives, au nom des différences de sensibilités et de réalités nationales ? On touche là un sujet central, au cœur même de la conception de l'organisation d'un groupe, de sa décentralisation et de son management. L'acuité du problème est accentué par la tendance actuelle au recentrage des entreprises sur un seul métier, le « core business », enlevant ainsi aux diverses entités le motif d'une différence de profession pour justifier l'autonomie relative de leur mécénat.

Le cas de **Vivendi** a ceci d'intéressant qu'on y voit à la fois l'affirmation d'une forte volonté corporate, avec ce que cela implique de centralisation en termes d'action et d'image, et les limites de ce type de politique face aux obstacles rencontrés sur le terrain.

Jean-Marie Messier a pris l'initiative d'une charte de responsabilité sociale valable pour l'ensemble du groupe au niveau mondial, dans laquelle il est précisé que le mécénat corporate sera centré autour de la fondation Vivendi.

En pratique, la situation est plus nuancée. Aux Etats-Unis, Universal mène sa propre politique avec des moyens financiers sans commune mesure avec ceux de l'entreprise française. Ses activités continuent à l'identique : il n'est pas question de remettre en cause les 120 MF dépensés par Universal à New -York pour soutenir des programmes d'éducation et des écoles publiques, ni les 20 MF consacrés à Los Angeles à faire découvrir les métiers du cinéma par des jeunes défavorisés. Etc.

A l'autre extrême, des actions astucieuses, mais finalement assez marginales et discrètes, bénéficient elles aussi d'une totale autonomie : à preuve la fondation Cegetel (7 MF), très peu connue et tournée vers l'interne, qui finance des doctorants et encourage la recherche dans le

domaine des télécommunications ; ou la Fondation PSG, créée en octobre 2000, pour soutenir des petits clubs franciliens de football.

Certaines filiales européennes conservent, elles aussi, des politiques de mécénat autonomes. C'est le cas de Vivendi en Grande-Bretagne, et aussi d'Onyx (filiale spécialisée dans le traitement des déchets) dont le budget de mécénat est équivalent à celui de la fondation Vivendi. A Berlin, où Vivendi a remporté récemment le contrat de distribution de l'eau, celui-ci comportait une clause sociale engageant Vivendi à consacrer 3 MF par an pendant cinq ans à des activités philanthropiques sur place, proches de celles de la fondation Vivendi. A l'époque de cette enquête, cet argent passait par la fondation au sein de laquelle il constituait un budget spécifique. Il semble donc que le groupe privilégie l'approche géographique, laissant chaque entité gérer ses programmes de mécénat sur son propre territoire.

Pour l'instant, le problème de l'uniformité d'une politique corporate n'a été officiellement posé que pour la fondation Canal +.

Chez **Aventis**, au-delà du sort des deux fondations principales en France et en Allemagne, que deviendront les autres fondations du Groupe qui existent dans divers pays ? « Nous en avons plusieurs : aux Etats-Unis (avec un budget de 4 millions de dollars), en Suède, en Italie... A priori, nous allons les garder, pronostique Friedmar Nusch. Nous ne les pilotons pas de manière centralisée. Elles sont très indépendantes, dans la mesure où leur action recueille l'adhésion du management local. Même si elle est petite, il est important en termes d'image d'avoir une fondation suédoise en Suède ».

Comment se fera, pour la politique de mécénat, l'arbitrage entre centralisation et décentralisation ? « Les pays bénéficieront d'une large autonomie. Chacun aura son propre budget, indique-t-il. Les grosses opérations, financièrement lourdes, remonteront bien sûr jusqu'au Siège. Les autres seront laissées à la discrétion des responsables locaux, comme par le passé. Rhône Poulenc et Hoechst ont appris à respecter les cultures locales. Nous voulons encourager les initiatives. Si celles-ci sont pertinentes, elles seront reprises à plus grande échelle. »

Que se passera-t-il si, dans un pays donné, le management local ne fait pas de mécénat ? « On ne les obligera à rien. Cela relève de leur responsabilité. S'ils préfèrent faire une opération de marketing, ce sera leur choix. »

Autre exemple de respect des filiales et des différences culturelles : **Novartis**. La fondation Ciba France n'était pas une exception dans le groupe Ciba qui en comptait plusieurs :

- en Suisse, une fondation à vocation mondiale axée sur la gérontologie,
- en Suisse toujours, à Bâle, une fondation axée sur le tiers monde et le développement durable,
- en Grande-Bretagne, une fondation vouée à l'information scientifique,
- aux Etats-Unis une fondation pour inciter les jeunes à mener une vie plus saine,
- enfin une fondation au Japon.

Ciba avait pour habitude de respecter les orientations nationales de ses diverses filiales en matière de mécénat. Est-dû à son origine helvétique et au fait que son siège est en Suisse, pays sans prétention hégémonique ? En tout cas, Novartis maintient cette attitude. Toutes les fondations portent maintenant le nom de Novartis et ont survécu aux recombinaisons successives.

Fortis a le même souci de respecter les cultures nationales. Devenu le premier groupe de banque assurance du Benelux au terme d'une cascade de fusions/acquisitions, le groupe a deux pôles : Fortis Bank et Fortis Assurance, et deux piliers : la Belgique et le Luxembourg. Il s'est également développé hors de ses frontières, dans certaines niches des services financiers aux Etats-Unis, en Asie du sud-est et en Afrique.

Bien que son champ d'action soit limitée à la Belgique, la Fondation Fortis Belgium, créée en 1995 et orientée vers l'enfance, est considérée comme le porte-drapeau du mécénat du Groupe. Pourtant, seule la fondation de la Générale de Banque, belge elle aussi, a été intégrée à la fondation Fortis, faisant passer son budget de 50 à 62 millions de francs belges.

Il existe aujourd'hui deux autres fondations nommées Fortis : l'une aux Pays-Bas, l'autre aux Etats-Unis. Trois autres sont en projet, en France, en Angleterre et en Pologne. Leur existence ou leur création ne relève pas d'une stratégie globale décidée au niveau corporate. « Nous sommes très respectueux des cultures propres à chaque entreprise », dit Amélie d'Oultremont, déléguée générale de la fondation Fortis Belgium en écho à son président.

La majorité des entreprises entrées dans le giron du Groupe avaient et ont conservé des activités de mécénat propres. C'est le cas en Belgique de la CGER, dont la fondation Vivat œuvre en faveur de la recherche contre le cancer, aux Pays-Bas de la VSB, soumise à l'obligation légale de redistribuer une partie de ses dividendes dans le domaine social etc...

Même dans un groupe à tendance centralisatrice comme **BNP Paribas**, certaines filiales conservent une autonomie au nom de leur spécialisation (Cétélem, Cardif, Banque Directe, UGC-Locabail, Banexi...), surtout lorsqu'elles bénéficient d'une image commerciale forte. Cette logique s'étend à leur mécénat, ce qui n'interdit pas le dialogue et la concertation. « Nous nous parlons. La responsable du mécénat au Cetelem a rejoint notre comité », souligne Martine Tridde déléguée de la Fondation BNP Paribas.

Forté d'une expansion sur trois continents, d'une tradition de mécénat ancrée dans une histoire plus que centenaire et assortie en 2000 d'un budget de 24,5 millions de dollars, **HSBC** reconnaît avoir longtemps fonctionné comme une « fédération d'entreprises plus ou moins indépendantes ». Aujourd'hui, le Groupe resserre son emprise. L'accent est mis sur l'unicité de la marque à travers le monde et le Groupe affiche clairement (y compris sur son site Internet) la primauté d'une politique de mécénat corporate. Un responsable du mécénat à l'échelle mondiale vient d'être nommé. HSBC veut apparaître et se comporter comme un groupe cohérent.

Dès lors il devient plus difficile de laisser aux filiales une latitude en matière de mécénat aussi grande que par le passé. La maison mère a défini ses objectifs prioritaires :

- l'éducation , en particulier au niveau primaire et secondaire, pour les jeunes de catégories défavorisées,
- le soutien à des programmes destinés à faciliter la compréhension entre individus de cultures différentes (à commencer par un soutien à l'apprentissage des langues asiatiques),
- et l'environnement.

Autre signe d'uniformisation des principes et des politiques au niveau du Groupe : chaque filiale fait désormais son rapport au siège sur sa politique de mécénat, les actions engagées, le budget dépensé etc... « Sur 79 pays, il y en a encore où les actions sont dispersées et qui ont besoin qu'on fasse un peu le ménage, mais cela progresse », dit Michael Broadbent.

Les écarts de développement économique, social et culturel dans les divers pays où HSBC est installé imposent néanmoins des limites à cet exercice. Ainsi l'éducation sous toutes ses formes représente la moitié des budgets ou presque (en Amérique latine), et la quasi totalité (au Moyen Orient). En Europe, les actions sont nettement plus diversifiées (soutien aux arts, à la recherche médicale, à la rénovation urbaine etc...).

A la recherche d'un point d'équilibre, HSBC s'est rallié à un ratio de 75 % d'actions communes définies au niveau corporate tandis que les filiales conserveront la maîtrise de 25 % de leur budget pour mener des politiques autonomes. « Nous avons conscience d'être 'invités' dans les pays dans lesquels nous opérons, justifie Michael Broadbent. Nous devons tenir compte de leurs différences, et aussi des politiques nationales qui y sont menées : vous ne pouvez pas comparer Singapour, où l'éducation est gratuite pour tous y compris au niveau secondaire, avec tel ou tel pays du Moyen Orient. Certes nous mettons l'accent sur l'éducation, mais nous devons être flexibles. »

C'est pourquoi HSBC donne du temps au CCF pour rapprocher son mécénat de la politique corporate. « Nous avons dit au CCF : voici les valeurs du Groupe et les politiques que nous menons. S'il vous plaît, pensez-y et au fil du temps, tenez-en compte dans votre propre politique. Mais n'abandonnez pas votre Fondation qui réussit bien. Ce sera une évolution graduelle », dit Michael Broadbent. L'écueil pourrait être budgétaire : on ne voit pas comment le CCF pourrait conserver une politique crédible en matière de photographie et consacrer 75 % de son effort à l'éducation à l'intérieur d'une enveloppe globale de 1 MF par an.

III. 5 – L'atout du professionnalisme et de la notoriété. A la recherche de la 'meilleure pratique'.

La qualité des équipes chargées du mécénat et celle du travail accompli n'est pas neutre lors des opérations de fusions/acquisitions. Au moment de la fusion, elle joue un rôle de bouclier protecteur. Par la suite, quand vient l'heure de la définition d'une politique pour l'ensemble du nouveau groupe, l'équipe jugée la plus compétente est en bonne posture pour piloter la réflexion et faire reprendre au niveau corporate certains de ses programmes ou ses modes d'intervention.

A cet égard, le cas de **BNP PARIBAS** est caractéristique. Forte de ses quinze ans d'expérience, la Fondation Paribas jouissait d'une bonne notoriété dans les milieux du mécénat ainsi que dans les milieux professionnels où elle intervenait. Ce professionnalisme a constitué un atout lorsque la BNP a analysé la situation : politique plus 'pensée', structures plus claires, reconnaissance de la Fondation par son environnement extérieur, cette supériorité objective a rétabli un rapport de force a priori défavorable à Paribas, et ouvert un vrai champ de négociation. La 'petite banque rachetée' a eu, dans le domaine du mécénat, les moyens intellectuels de s'imposer face à la 'grande banque conquérante'. Malgré l'infériorité budgétaire de sa fondation, la déléguée générale de la Fondation Paribas s'est vu confier le pilotage du groupe de travail chargé de définir la nouvelle politique.

Paribas a influencé la rationalisation de l'ensemble. Le choix a été fait de maintenir la Fondation et sa vocation pluridisciplinaire. Toutes les actions de mécénat (et les budgets, soit 16 MF au total) ont été rassemblés au sein d'un « Pôle mécénat » confié à Martine Tridde, qui pilote l'action de la Fondation comme les programmes régis en direct. L'ensemble est placé sous la houlette de la Direction de la Communication.

Hiérarchiquement, Martine Tridde a un double rattachement : à Antoine Sire, Directeur de la Communication de la BNP devenu celui de BNP-Paribas, et au président de la Fondation François Debieesse (ex-Paribas, membre du comité exécutif de BNP-Paribas). L'un et l'autre lui apportent leur appui, Antoine Sire se chargeant de faire la liaison rapprochée avec Michel Pébereau.

Compte tenu de son professionnalisme et de sa forte visibilité, la fondation Fortis Belgium est le moteur de l'évolution en cours du mécénat du Groupe. « C'est notre expérience qui se diffuse et fait école », remarque Amélie d'Oultremont. Elle a pris l'initiative en avril dernier d'une semaine de rencontre entre les responsables de mécénat des différents pays où Fortis est implanté pour échanger des informations sur les politiques et repérer les meilleures pratiques.

Situation comparable chez **Altadis**, où, comme on l'a vu, la compétence a payé : les projets bien pensés par la Seita (l'aide aux jeunes peintres, l'aide aux jeunes réalisateurs) ont été repris au niveau corporate sans difficulté. De même, le mécénat culturel 'régional' de la Fondation espagnole, bien adapté à la structure politique du pays, a été préservé.

Le souci de diffuser les « meilleures pratiques » est également présent chez **CCF HSBC** et chez **Vivendi**. « Nous sommes toujours, quel que soit le domaine, marketing, finances ou autre, à la recherche de la *best practice* pour la diffuser dans nos filiales », affirme Michael Broadbent au siège de la HSBC. Dans le même esprit, les responsables de la fondation Vivendi et les responsables du mécénat chez Universal se rencontrent, s'informent et souhaitent procéder à des échanges, y compris de personnel.

Le déroulement des événements chez Groupama/Gan n'autorise pas encore des conclusions définitives. Les premiers épisodes sont néanmoins instructifs. Au jour J de la fusion, alors que le mot d'ordre était la réduction des pertes et la chasse aux économies, la fondation GAN a senti passer le vent du boulet. Elle a finalement été sauvée, elle aussi, grâce à sa notoriété et à la qualité de son travail. Témoignage de Nadine Flicoteaux, Directeur de la Communication de Groupama : « Je suis arrivée au cours de l'été 2000 avec carte blanche de la nouvelle Direction générale. Je connaissais la Fondation GAN en tant que simple citoyenne et j'ai beaucoup d'estime pour ce qu'elle fait. C'est une belle réalisation, dont Groupama n'avait pas mesuré l'intérêt. Je me suis battue pour qu'on lui maintienne son budget. Depuis lors, il est passé à 9 MF. Je pense qu'elle doit continuer, je suis très motivée. La Fondation est un « actif » du GAN. »

IV - LA FUSION, OCCASION D'UNE RÉFLEXION SUR LA LÉGITIMITÉ DU MÉCÉNAT ?

Les fusions/acquisitions incitent à passer au crible les objectifs et les pratiques existantes dans tous les domaines. Le mécénat ne fait pas exception. Il suscite le plus souvent des interrogations sur la cohérence de la politique passée et future, et sur sa légitimité par rapport à la vocation de l'entreprise. L'analyse peut être longue, mais cette réflexion peut conduire à un meilleur ancrage du mécénat dans l'entreprise. Toutes les entreprises que nous avons rencontrées effectuent ce travail. Les patrons les plus motivés sont les plus enclins à pousser les feux.

La succession des recentrages chez **Aventis** et **Novartis** font de ces deux entreprises des exemples particulièrement illustratifs.

Chez **Novartis** (comme chez **Aventis**), la fusion a été le catalyseur d'une évolution qui, en toute hypothèse, aurait probablement eu lieu. La recentrage sur un core business et la volonté d'enraciner le mécénat dans le champ d'action et de compétences de l'entreprise conduisaient à une remise à plat des politiques existantes.

Né de la fusion du français Ciba et du suisse Sandoz fin 1997/début 1998, Novartis a mis en avant, comme **Aventis**, le concept de « sciences de la vie ». A ce titre, il s'est séparé de ses activités de chimie et s'est recentré sur les métiers de la santé et l'agrochimie.

Sous couvert des « sciences de la vie », Novartis déclinait une palette d'activités allant de la pharmacie à la nutrition humaine et animale, en passant par les lentilles de contacts et l'agrochimie.

A l'expérience, comme chez **Aventis**, cette conception du cœur de métier s'est avérée trop large. Les cultures et les formations ont été jugées différentes entre les métiers de l'agrochimie et de la pharmacie. En outre les investisseurs ont fait pression en faveur d'un recentrage sur un seul métier, en l'occurrence la pharmacie.

Le mécénat a subi de plein fouet les conséquences de ces évolutions stratégiques. Lors de sa création, la fondation Novartis avait été dédiée à l'insertion des jeunes en difficulté grâce aux métiers de l'environnement, orientation en phase avec l'activité agrochimique de l'entreprise à l'époque. Elle faisait appel aux compétences et aux bonnes volontés du personnel de l'entreprise pour développer cette politique.

Le recentrage sur la pharmacie a placé ces activités en porte à faux. Impossible de les transposer du monde de l'environnement à celui de la santé : « il est difficile d'insérer des jeunes en les faisant intervenir auprès de personnes fragilisées par des problèmes de santé », analyse Odile Charlier.

La nécessité de changer d'orientation a coïncidé avec le renouvellement de la fondation, arrivée au terme de ses cinq premières années d'existence. L'ensemble des problèmes a été largement débattu à l'occasion des universités de printemps organisées par la fondation. Du printemps 2000 au printemps 2001, Odile Charlier a eu un an pour faire des propositions. Le nouveau thème retenu est celui du renforcement du lien social et intergénérationnel en faveur des personnes fragilisées par l'âge, la maladie ou le handicap.

Entamée plus tôt, l'évolution d'Aventis offre beaucoup de similitudes. Après s'être désengagé de la chimie, **Aventis** se retire actuellement de l'agrochimie et se concentre sur la pharmacie.

Créée au début des années 90 et dotée aujourd'hui d'un budget annuel de 15 MF, la Fondation Rhône Poulenc / Institut de France avait notamment assis sa notoriété sur la restauration de chefs d'œuvres du patrimoine mondial en faisant appel aux compétences et aux produits de sa branche Chimie (aujourd'hui la société Rhodia). La restauration de la place du Capitole à Rome, de l'escalier d'or de Burgos, du Taj Mahal, du palais impérial de Hué... comptaient parmi les coups d'éclat d'un programme conçu avec l'Unesco. Les autres activités de la fondation, notamment les prix décernés à de jeunes scientifiques, étaient également cohérentes avec ses métiers. Il existait aussi une fondation appuyée sur la branche pharmacie, active en France et à l'étranger.

Hoechst de son côté avait fondé en 1996 en Allemagne une fondation à vocation culturelle et généraliste, dotée d'un capital de 100 millions de DM (environ 350 MF) lui assurant une solide indépendance de fait quelles que soient les évolutions du groupe fondateur. Hoechst possédait également des fondations dans d'autres pays, notamment en Espagne et en Italie. Par ailleurs, Hoechst avait une politique de mécénat très développée aux Etats-Unis.

En résumé, le mécénat du nouveau Groupe, vu à l'échelle mondiale, était fort divers.

Cathy Forget note que sa mise en cohérence n'a pas constitué une priorité lors de la fusion. Le Groupe a décidé de se donner du temps pour rapprocher les structures, ce que d'ailleurs les différences de statut juridique et de moyens imposaient. Dans une première étape, les deux fondations ont pris le nom d'Aventis, on a procédé à quelques croisements d'administrateurs et chacune a continué à vivre sa vie.

Mais pour la Fondation Aventis / Institut de France (ex-Rhône Poulenc), les réorientations successives du Groupe se sont traduites par de profonds bouleversements. Ses activités étaient en effet basées sur un double postulat : la mise en œuvre d'un mécénat de compétence, et sa cohérence avec les métiers du Groupe.

L'abandon de la branche Chimie l'a d'abord conduite à se retirer de la restauration du patrimoine. L'accent a alors été mis sur le développement d'une agriculture durable, étroitement lié à la branche Agrochimie, via des programmes lancés avec le CIRAD dans certains pays africains. Aujourd'hui, l'histoire se répète. La cession programmée de la branche Agrochimie oblige la fondation à se désengager progressivement des programmes en faveur de l'agriculture durable, et à définir une nouvelle politique cohérente avec le nouveau core business d'Aventis, la pharmacie.

Dans cette optique, fusion ou pas fusion, le changement de périmètre des activités a imposé à chaque fois à la fondation de réviser sa stratégie.

Est-ce dû à la personnalité et à la réflexion propre de Jean-René Fourtou ? Est-ce dû au dynamisme de Cathy Forget ? Ou s'agit-il une prise de conscience par les dirigeants du groupe des attentes, des interrogations et des angoisses du public face à la rapidité d'évolution des sciences de la vie (biologie, génétique etc...) et aux redoutables questions qu'elles posent ? Tous ces éléments jouent sans doute dans l'affirmation d'une conception renouvelée du mécénat qui constitue un véritable changement de philosophie.

« Le mécénat, dit Cathy Forget, doit tirer l'entreprise vers le haut et la forcer à regarder plus loin car il est de plus en plus lié aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

« On nous demande de prendre en compte l'environnement dans lequel nous baignons, d'établir un dialogue avec des groupes qui n'étaient pas autrefois dans nos cibles : les ONG, les associations de malades par exemple.

« Nous sommes dans des secteurs pointus et difficiles avec des enjeux philosophiques et éthiques considérables. Nous devons établir des passerelles avec les groupes de citoyens qui expriment ces interrogations et ces inquiétudes. Ce n'est possible que si nous pratiquons un mécénat de compétence collé à nos métiers.

« La France est un pays à faible niveau de culture scientifique. Or nous avons besoin, à tous les niveaux de la vie de l'entreprise, d'un environnement scientifique dynamique. Il faut donc contribuer à le créer. »

Dans ce but, Jean-René Fourtou a demandé à la fondation d'imaginer un nouveau programme d'action qui rapproche science et citoyen et donne à ce dernier des clés pour comprendre. Ce programme, à dimension européenne et internationale – baptisé Institute Citizen Care – a été soumis à la Commission européenne qui va le financer pour trois années (coût : 25 MF).

Notons que la fondation Hoechst, plus généraliste que la fondation Rhône Poulenc, n'a pas eu à mener le même effort de recentrage que son homologue française.

La réorientation du mécénat de **Canal +** proposée par les responsables de la fondation s'inscrit dans une autre perspective. La fondation Canal + est confrontée à deux écueils : d'une part, son activité – la création d'emploi – n'a pas de lien direct avec l'objet social de l'entreprise ; d'autre part, elle intervient sur le même créneau que la fondation Vivendi avec des moyens dix fois moindres.

Canal + se résignant mal à la disparition de sa Fondation, Denys Aguetant a proposé de la reconverter progressivement sur des actions d'intérêt général liées à l'audiovisuel. Pour cette raison, Canal + a répondu récemment à un « appel à initiatives » de l'Union européenne, ouvert aux ONG mais aussi aux médias, portant sur la diffusion de la connaissance des droits de l'homme et les droits de l'enfant (budget prévu : 15 MF étalés sur 5 ans). Canal + a proposé d'utiliser son réseau de télévisions africaines en leur donnant les moyens, via la Fondation, de créer des programmes sur ces thèmes. La suite dépend de la réponse de Bruxelles.

Hachette est un bon exemple de la difficulté d'ancrer le mécénat dans les métiers d'un groupe lorsque ceux-ci sont multiples. « Aujourd'hui le Groupe Lagardère est un groupe de médias avec une participation de 15 % dans un groupe de haute technologie + une filiale automobile à 100 % », souligne Dominique Fox-Rigaux. Malgré le prestige de ses bourses, liés à nombre des métiers du Groupe, la Fondation Hachette n'incarne qu'une partie du Groupe. « La Fondation se nomme Hachette quand le Groupe s'appelle Lagardère, l'action cotée en Bourse n'est plus celle de Hachette mais celle de Lagardère, et la filiale moteur est 'Lagardère Active' (radio, TV, Internet) créée par Arnaud. »

V – UTILE MAIS PAS DÉTERMINANT : L'ADHÉSION DU PERSONNEL

On l'a vu précédemment : le mécénat, en cas de fusion, est conçu d'abord comme un outil de communication externe. Dans les entreprises visitées, la profondeur de l'ancrage interne de ces politiques n'est pas un facteur déterminant de leur pérennité. Certes l'absence d'adhésion du personnel fragilise le mécénat, mais l'intérêt des salariés ne suffit pas à le conforter.

Ne sautons pas toutefois aux conclusions hâtives.

La volonté d'obtenir le soutien des salariés est toujours présent dans la reformulation des politiques de mécénat. Plus nouveau, il semble qu'une tendance émerge pour impliquer la hiérarchie au plus haut niveau possible. Aventis cherche actuellement, en priorité, à associer étroitement ses cadres dirigeants à la définition des objectifs et de la stratégie de son mécénat futur.

Pourquoi interroger le management ? La réponse d'**Aventis** coule de source : « nous interrogeons 30 personnes parmi les quelque 80 managers 'qui comptent' dans le Groupe, car nous voulons que la politique de mécénat soit aussi l'affaire de la hiérarchie et des responsables dans les différents pays. »

Le débat est ouvert au fond, autour de trois questions : 1) le mécénat est-il un outil stratégique ? 2) si oui, vers quels domaines doit-il s'orienter, et quel doit être notamment son degré de proximité avec les métiers du Groupe ? 3) faut-il privilégier une politique corporate mondiale ou une politique plus décentralisée laissant de larges marges d'appréciation aux diverses entités ?

« Ce n'est pas une remise en cause du mécénat, explique le Dr. Nusch, mais une démarche de management. J'espère bien que certains dirigeants du groupe contesteront le mécénat, et qu'ils expliqueront pourquoi ! Si nous voulons impliquer la hiérarchie, nous devons ouvrir un vrai débat. »

Les résultats de l'enquête qui vient de s'achever prépareront la décision du conseil d'administration.

Novartis suit un chemin comparable. Le choix des nouveaux thèmes d'action a été discuté avec les personnes compétentes au sein du secteur Pharmacie auquel toutes les activités corporate sont rattachées à l'échelle mondiale.

S'agissant de l'adhésion de l'ensemble du personnel, tous les groupes s'en préoccupent à des degrés divers. L'entrée actuelle d'internet (ou d'intranet) dans les mœurs quotidiennes des entreprises encourage et facilite cette démarche.

« Le mécénat doit être transversal et fédérateur. C'est une brique pour construire la nouvelle culture du Groupe », dit Cathy Forget chez **Aventis**. Dans cette perspective, un site intranet a été créé pour permettre le dialogue. Ce souci de communication interne était jusqu'à présent inégalement partagé dans les diverses entités du Groupe. La fondation Hoechst, en particulier, n'avait pas cet objectif.

Comment impliquer le réseau ? La **BNP**, où le mécénat était moins utilisé en communication interne qu'à Paribas et n'a pas servi à fédérer les personnels lors de la fusion, a ouvert ce chantier. La méthode adoptée par Martine Tridde tient en deux mots : souplesse et partenariat. « Je passe mon temps à aller porter la bonne parole dans les 2000 agences du

réseau », explique la déléguée générale de la Fondation. Elle souligne que le réseau dispose de fonds propres à consacrer au mécénat et qu'il leur est possible de financer des opérations en commun avec le siège. « A quelques exceptions près, l'accueil n'est pas hostile. Les agences ne répugnent pas au partenariat si on leur propose de bonnes idées. En fait le réseau est demandeur. »

Fortis affiche la même préoccupation. L'un des objectifs d'Amélie d'Oultremont est de « bétonner » sa fondation pour qu'on ne puisse pas la remettre en cause. Dans ce but elle travaille à développer le bénévolat du personnel.

Chez **Groupama/GAN**, Nadine Flicoteaux souhaite développer l'impact de la Fondation GAN en communication interne, à l'échelle du Groupe, mais reconnaît franchement que le moyen d'y parvenir n'est pas encore défini.

VI - A LA RECHERCHE D'UNE NOUVELLE SYMBOLIQUE CORPORATE : LA VERTU EMBLÉMATIQUE DU MÉCÉNAT

Les entreprises cherchent à faire du mécénat, surtout lorsqu'il s'incarne dans une fondation, l'emblème des valeurs qu'elles souhaitent voir associer à leur nom dans l'esprit du public. De ce point de vue, la fusion est le catalyseur d'un mouvement plus général en cours dans de nombreuses entreprises.

La valeur emblématique du mécénat s'impose plus fortement lorsque l'entreprise a un seul métier. Mais cela ne résume pas tout. D'autres éléments entrent en ligne de compte : la légitimité du type de mécénat choisi, sa cohérence avec les compétences du groupe et l'environnement dans lequel il va évoluer, sa capacité à insérer l'entreprise dans une société souvent indifférente, parfois hostile, toujours en mutation rapide.

Si l'objectif est clair, toutes les entreprises n'ont pas encore trouvé une réponse. A preuve **Total**, qui cherche encore l'axe majeur de sa future politique. Quant à **Groupama/GAN**, le choix de l'aide au diagnostic des maladies rares en zones rurales, retenu par la fondation Groupama, correspond bien à la vocation et à l'implantation géographique de cette entreprise mutualiste. Mais il ne résout en rien le problème de l'image corporate que le nouvel ensemble Groupama/GAN souhaite véhiculer.

Incertitude aussi chez **Hachette**. Passer de la création de bibliothèques à celle de médiathèques pour rester dans le soutien à la culture tout en intégrant les nouvelles technologies, c'est bien. Mais cela ne correspond pas complètement à la volonté du nouveau patron de Lagardère Médias « d'exalter les valeurs de jeunesse et de création médiatique qui sont des valeurs Lagardère Active ».

Chez **Altadis**, le soutien à la création picturale contemporaine dans les deux pays est utilisé pour mettre en exergue le caractère bi-national et bi-culturel du Groupe. C'est un premier pas.

Chez **Aventis**, la valeur emblématique du mécénat recoupe le souci de légitimité de l'action. Les recherches menées sur les conséquences du progrès en matière de génétique et de sciences de la vie incarnent à la fois l'ambition élevée du groupe en matière scientifique, et la conscience de sa responsabilité sociale en matière de santé. L'enquête menée auprès des cadres dirigeants incluait aussi cette volonté de dégager les valeurs susceptibles de traduire, à l'extérieur comme en interne, cette préoccupation d'éthique.

La recherche de valeurs emblématiques est également au cœur de la démarche de **BNP-Paribas**. L'enjeu, pour Michel Pébereau, est de faire comprendre, en externe comme en interne, que la fusion ne donne pas seulement naissance à une banque plus grosse, mais à une « nouvelle banque ». Le saut est considérable : la BNP devait être la 12^{ème} banque européenne, BNP-Paribas est la 4^{ème} banque mondiale par le total de bilan. Elle compte quelque 70 000 salariés, dont 30 000 hors de France.

Cela a des conséquences en termes d'image, explique Antoine Sire :

« Nous voulons faire de BNP-Paribas un groupe très fort, très puissant. Nous nous sommes rendu compte que nous allions nous retrouver avec des effets indésirables liés à cette puissance même : une image de méga entreprise éloignée des gens, indifférente,

bureaucratique, autiste... Il nous faut sécréter des anticorps. Le mécénat est un de ces anticorps. »

D'où le choix d'une stratégie à deux vitesses :

- Pour corriger l'image de monstre froid, un mécénat de proximité :
« Le mécénat de proximité est un outil idéal de communication. Il permet d'atteindre deux objectifs à la fois : on peut mener une action authentique, et comme la proximité rend la vérification facile, la communication est efficace et crédible ».
- Pour soutenir l'image de grande banque mondiale, des opérations de RP prestigieuses au niveau national et international, à l'instar de la restauration du plafond du *Salon d'Hercule* au Louvre. « BNP Paribas réinvente l'art du mécénat », affirme le groupe dans un somptueux encart publicitaire publié dans *Paris Match*. A cette occasion, Michel Pébereau déclare : « Doter BNP Paribas d'une politique de mécénat qui se veut une synthèse réfléchie et tournée vers l'avenir de nos deux traditions constitue une démarche tout à fait symbolique de l'esprit de notre fusion. »

Liste des personnes rencontrées

- ALTADIS Anne-Marie Lassalle,
Directeur de la communication adjoint d'ALTADIS
- AVENTIS Dr. Friedmar Nusch,
Directeur de la communication d'Aventis
Caty Forget,
Déléguée générale de la Fondation AVENTIS
- BNP PARIBAS Antoine Sire,
Directeur de la communication de BNP PARIBAS
Martine Tridde,
Déléguée générale de la Fondation BNP PARIBAS
- FORTIS Amélie d'Oultremont,
Déléguée générale de la Fondation FORTIS
- GROUPAMA/GAN Nadine Flicoteaux,
Directeur de la communication de GROUPAMA GAN
Catherine Lecoq,
Déléguée générale de la Fondation GAN
- HACHETTE Dominique Fox-Rigaux,
Déléguée générale de la Fondation HACHETTE
- HSBC CCF Michael Broadbent,
Director of Group Corporate Affairs de HSBC
Chantal Nedjib,
Directeur de la communication du CCF
- NOVARTIS Odile Charlier,
Déléguée générale de la Fondation NOVARTIS
- TOTALFINAELF Yves Le Goff,
Directeur des relations extérieures de TOTALFINAELF
- VIVENDI CANAL+ Christian Caye,
Directeur des programmes de la Fondation VIVENDI
Denys Aguetant,
Directeur de la Fondation CANAL +

Ont également apporté un éclairage à cette enquête :

- Anne Pawloff, Secrétaire générale de la Fondation FRANCE TELECOM
- Nicole Grisoni, Directeur de la communication de SAINT-GOBAIN
- Gilles Vermot-Desroches, Délégué de la Fondation SCHNEIDER ELECTRIC
- Michel Drancourt (Futuribles)
- Hugues de Jouvenel, Délégué général de Futuribles

