

# Le Cac 40 et la privatisation de l'intérêt général

CÉCILE ROBIN

## Résumé

Dans leur discours philanthropique, les grands groupes prétendent corriger les déséquilibres sociaux et environnementaux. Mais pourquoi réussiraient-ils là où l'État et les institutions internationales auraient échoué ? Quelles compétences sont proposées ? Quelle vision de la société reflètent leurs discours ? Quel nouveau statut briguent-ils ? Comment articulent-ils la prise en compte de l'intérêt général et l'organisation interne du travail au sein de l'entreprise ? L'auteur nous montre que, d'une façon plus ou moins explicite, les grands groupes fondent leur légitimité à l'action sur leur responsabilité, présentée comme découlant naturellement de leurs potentiels multiples. Forts de cet avantage comparatif, ils mettent en œuvre quantité d'actions les engageant directement et pour lesquels ils établissent priorités, objectifs et finalités. Les opérations de partenariats réussis sont présentées tant sous forme de résultats chiffrés que de marques de reconnaissance obtenues. Le rôle central de l'intérêt général pour l'entreprise et le rôle de l'entreprise comme vecteur de progrès pour l'ensemble de la société civile sont

**Cécile Robin** est étudiante en Master 2 d'histoire économique à Paris 1.

**une constante qui, bien qu'elle ne présente aucun caractère de nouveauté, engendre une modification profonde des relations sociales avec pour valeur paradigmatique le consensus.**

---

L'omniprésence des groupes du CAC 40 n'a d'égale que la virulence des critiques que leurs détracteurs leur adressent, et ces critiques redoublent quand il s'agit de commenter les engagements à but philanthropique de ces grandes entreprises, s'indignant d'une OPA sur l'intérêt général. Si les PME mécènes bénéficient d'un retour plus favorable dans la presse, cela est dû à ce que deux actions similaires de partenariats ne sont pas perçues de la même façon selon la taille et le chiffre d'affaires des entreprises concernées.

Les études menées par l'Admical<sup>1</sup> et d'autres organismes privés ou publics témoignent toutes de la bonne santé du mécénat des entreprises privées en France. En parallèle, la presse relate toujours davantage d'expériences de partenariats publics-privés réussis, c'est-à-dire « gagnant-gagnant » : une collaboration sous forme de jeu à somme non nulle dont bénéficieraient les entreprises et leurs partenaires. Pourtant, l'intégration par l'entreprise de problématiques liées à l'intérêt général n'en finit pas de poser problème. Outre les nombreux pamphlets dénonçant la « privatisation » de l'intérêt général et l'impossible désintéressement de structures capitalistes, les mots clés ne font pas l'unanimité. Ouvrir la boîte de Pandore de l'intérêt général, en France, c'est toucher à l'identité même de la nation, à l'essence de l'État.

La philanthropie est l'une des manifestations de la promotion de l'intérêt général. *Le Robert* définit ainsi le philanthrope comme une « personne qui s'emploie à améliorer le sort naturel et moral des hommes. Personne qui a une conduite désintéressée, ne cherche aucun profit. – “Je suis commerçant, je ne suis pas philanthrope !” ». Cette double dialectique nombre/désintéressement et bénéfices matériels/bénéfices moraux semble présager de l'impossible combinaison du profit et de la philanthropie. La même source fait état de la polysémie intéressante du « don », défini à la fois comme « ce qu'on abandonne sans rien recevoir en échange » et comme « avantage naturel ». La corrélation n'est pas établie explicitement mais nous verrons que la légitimation du don comme action d'intérêt général par le don comme avantage est problématique. Le paradoxe du don, comme le

rappelle Karen Nielsen<sup>2</sup>, consiste en ce que « donner ne rapporte que si le don est sincère ». Enfin, la générosité, cette « disposition à donner plus qu'on est tenu de le faire » (*Le Robert*), mène au domaine des droits et des devoirs, du moralement correct et de la législation. Le flou entourant cette définition est contrebalancé par le développement de cadres normatifs, tantôt incitatifs tantôt prescriptifs, visant à contrecarrer les velléités des philanthropes à les définir eux-mêmes.

La spécificité de notre sujet tient, pour une grande part, à ce qu'il illustre le glissement sémantique de notions très sensibles car ontologiquement liées à l'articulation entre l'individu et le collectif. C'est une redéfinition des groupes sociaux qui est ici en jeu. Or, les grandes entreprises privées y jouent un rôle majeur et cristallisent par là même des craintes et des enjeux qui les dépassent souvent. Cette défiance envers les grands groupes s'articule autour de trois problématiques : le scepticisme des Français envers le capitalisme, père de tous les maux ; le PACS entre le politique et l'économique, fossoyeur des fondamentaux républicains ; l'évolution structurelle des relations interindividuelles dans le cadre professionnel et la délicate question de la dissociation entre sphère privée et sphère publique. C'est parce que les entreprises privées et le capitalisme libéral qu'elles incarnent relèvent toujours d'un nœud gordien à trancher pour retrouver les valeurs fondatrices héritées des Lumières que leur revendication à représenter et promouvoir l'intérêt général se heurte au mur de l'incrédulité.

## Les Français et le capitalisme libéral

Le nouveau comité d'éthique du MEDEF a pour mission « d'apporter des réponses aux nombreuses questions exprimées par la société civile vis-à-vis de l'entreprise et de l'économie de marché ». Pourquoi aujourd'hui, l'éthique n'est-elle plus une « affaire de choix moral mais une nécessité organique<sup>3</sup> » ? Quelles sont les réticences face aux récents développements du capitalisme dont l'entreprise est le pivot ? Si le capitalisme demeure « la seule forme historique ordonnatrice de pratiques collectives à être parfaitement détachée de la sphère morale<sup>4</sup> », sa pérennité dépend de sa capacité à mobiliser un « déjà là » légitime puis à l'associer à l'accumulation du capital. La référence à un bien commun est ainsi consubstantielle au capitalisme et l'adaptation de ce dernier à divers contextes culturels n'est en rien une nouveauté. L'incursion du capitalisme hors de sa sphère propre

concerne également le monde politique. L'articulation des trois sphères, économique, morale, politique, tient du rapport de force et d'aucuns mettent en avant le « déclin » de la morale et la résorption des prérogatives propres au politique comme facteurs explicatifs de l'hégémonie de l'économique, en l'occurrence du capitalisme et de ses porte-drapeaux, les entreprises.

### L'entreprise considérée comme immorale...

D'après un récent sondage SOFRES<sup>5</sup>, les chefs d'entreprise susciteraient plus de confiance que l'État ou les médias et autant que les syndicats ou la justice. Pourtant, la confiance dans la bonne volonté des entreprises à tenir compte des problématiques d'intérêt général se trouve limitée par leur objectif fondamental qu'est la réalisation de profits. De plus, il semble toujours illégitime qu'un chef d'entreprise ajoute à ses profits l'hédonisme ; ce qui est en cause ici est l'intrication de la vie privée et de la vie professionnelle. Or la seconde étant considérée comme immorale, la première perd de sa grandeur si bien que les attaques portent tant sur le chef d'entreprise que sur l'homme. Malgré les efforts d'A. Comte-Sponville ou de R. Boudon visant à replacer le capitalisme sur le terrain de l'amoralité (« La main invisible n'est pas davantage celle du Diable que celle du bon Dieu<sup>6</sup> »), le dieu Mammon tient encore de l'Antéchrist.

### ... une perception accrue par la mondialisation

C'est moins l'argent en soi que la disproportion et les disparités dans les niveaux de revenu qui fait problème. Les sommes en jeu entérineraient ainsi une asymétrie qui rendrait impossible tout espoir de contre-don et viserait davantage à conforter les entreprises dans leur position de supériorité. C'est à une nouvelle version de la très chrétienne parabole du « mauvais riche » à laquelle nous sommes confrontés et la nette domination des banques et établissements de crédit parmi les mécènes ne fait qu'amplifier la stigmatisation ; or la finance reste un « univers socialement suspect » et la richesse « condamnée comme une insulte aux pauvres »<sup>7</sup>. Le topos de l'utilitarisme est largement présent dans la presse et les ouvrages français. « Les militants d'Attac vont en être tout retournés. Voilà que les banques, leurs pires ennemies, se mettent à parler comme eux, de partage, de générosité, de

solidarité... En un mot, de philanthropie.<sup>8</sup>» L'argent, parce qu'il est défini tant comme vecteur de liberté que comme fossoyeur du sens et des valeurs, synthétise les craintes actuelles face à la mondialisation. Il est frappant de constater la synchronie entre les débuts de la mondialisation dans l'après Seconde Guerre mondiale, et la création des grandes instances internationales et la résurgence de la question de l'éthique sous forme d'« éthique économique<sup>9</sup> ». On peut voir dans ce parallélisme temporel l'une des causes expliquant le préjugé défavorable de l'opinion publique face aux entreprises transnationales, et la volonté des « entreprises responsables » d'« œuvrer pour la société comme des acteurs sociaux<sup>10</sup> » ne peut dès lors que paraître suspecte. Ce que la mondialisation menace n'est rien de moins que le compromis historique organisant la distribution des richesses et du pouvoir dans la société<sup>11</sup>.

## **L'intérêt général : à la jonction de l'économique et du politique**

« L'intérêt général est en France une catégorie noble, éminente, distincte de la somme des intérêts particuliers. Il s'ensuit une distinction franche entre le public et le privé, que matérialise dans notre pays un service public important, fondé sur des principes spécifiques, et une fonction publique qui en est le cœur.<sup>12</sup> » L'ancien ministre de la Fonction publique, Anicet Le Pors, en rappelait les trois fondamentaux : égalité, indépendance et responsabilité. Or ces trois notions sont précisément celles que revendiquent actuellement les entreprises.

## Économie, politique, culture : des frontières devenues poreuses

Le mécénat d'entreprise, embryonnaire au début des années 1970, a atteint en 2005 le montant d'un milliard d'euros<sup>13</sup>, ce qui place la France au deuxième rang européen. Le mécénat de prestige ou de conviction, défendu le plus souvent par le chef d'entreprise lui-même, a cédé la place à un mécénat d'entreprise, communicationnel, impliquant et représentant l'ensemble des collaborateurs. Ainsi,

en 2006, le mécénat de solidarité (66%) a dépassé le mécénat culturel (52%) et les actions de mécénat croisé – lequel consiste à associer des actions différentes dans leurs finalités et/ou dans les modalités d'application, ainsi par exemple une action culturelle et une action sociale – sont en forte hausse et représentent désormais le tiers du total<sup>14</sup>. La dimension politique de ce fait social est évidente et la répartition ternaire, telle qu'établie par C. Bell<sup>15</sup>, entre les domaines de l'économie régie par l'efficacité, du politique fondé sur l'égalité, et du culturel visant à l'épanouissement de la personnalité, sont à revoir. La France et sa tradition de séparation des pouvoirs se trouve démunie face à la porosité de leurs frontières; la notion de réseau s'adapte décidément bien mal au cartésianisme. Réapparaissent alors les mythes du désintéressement et de l'État-providence; de nombreuses voix s'élèvent pour dénoncer l'abus de bien social dont les entreprises se rendraient coupables.

## L'entreprise peut-elle être philanthrope ?

Quels arguments sont avancés pour dénier toute forme de désintéressement à l'engagement des entreprises en faveur de l'intérêt général? N'y a-t-il pas des points de convergence, au plan structurel, organisationnel voire ontologique, entre les domaines privé et public? La professionnalisation et la spécialisation des acteurs de la philanthropie sont-elles réductibles à une volonté d'accroître les profits dégagés par l'entreprise? Faut-il vraiment, avec T. Hommel<sup>16</sup>, affirmer que la responsabilité sociale des entreprises n'est qu'une « social license to operate », un impératif d'image en vue du maintien d'une légitimité publique, voire dans l'adhésion à une mission sociale un « brevet de républicanisme<sup>17</sup> »? Ou comme V. Zelizer<sup>18</sup>, établir une division de la vie sociale en deux sphères séparées: la rationalité utilitaire définissant la vie économique vs. le désintéressement caractérisant la vie privée? La levée de boucliers provoquée par la publication de la « Feuille de route de l'Elysée » à Mme Albanel, ministre de la Culture et de la Communication, témoigne des nombreuses réticences: l'introduction d'une dose d'efficacité et de rentabilité serait contraire à l'essence de la sphère du « hors de prix ». D'autre part, le foisonnement du monde philanthropique et son institutionnalisation ont fait des activités d'intérêt général non plus des œuvres de charité mais des actions concurrentielles avec des contraintes et les

risques du marché<sup>19</sup>. Les structures d'une ONG et d'une entreprise divergent-elles tant? La seconde aurait-elle l'exclusivité des hiérarchies et inégalités de salaires tandis que la première n'aurait que faire de considérations d'efficacité? La richesse empêche-t-elle donc toujours de passer par le chas de l'aiguille du désintéressement?

## Une reformulation des rôles de l'État et de l'entreprise

L'engagement des entreprises dans des actions d'intérêt général peut être défini comme une « forme impure d'altruisme, où comportement éthique et bénéfices individuels sont étroitement associés<sup>20</sup> ». Nous pourrions dire que la philanthropie est victime de son succès. Ce qui est visé n'est donc pas l'intéressement en soi mais bien la fin du monopole du désintéressement par les extrêmes – les plus pauvres et les plus riches ; en un mot, la démocratisation du désintéressement. Affirmons avec P. Rosanvallon<sup>21</sup> : « Ce qu'il faut faire sortir de nos têtes, c'est l'idée que service collectif = État = non-marchand = égalité et que service privé = marché = profit = inégalité ». C'est bien le sens du *goodwill* anglo-saxon, cette « survaleur » associant création de valeur et caractère philanthropique. Le « compromis post-social-démocrate » inclut inévitablement le « patronat », la société elle-même et l'État.

Le ministère de la Culture et de la Communication s'emploierait-il à détruire lui-même les fondements de sa légitimité sur le thème l'État-providence est mort, vive l'« État-animateur<sup>22</sup> », tiers-négociateur entre « l'autonomie de chacun et la responsabilité de tous<sup>23</sup> » ? En s'affichant comme partenaire et non plus comme « simple guichet à subventions » il entérine la « désétatisation » de l'intérêt général et le glissement de l'État comme béquille du capitalisme au capitalisme comme béquille de l'État. Il s'agit bien d'une « reformulation du contrat social<sup>24</sup> ». C'est parce que l'État lui-même a amorcé puis multiplié les incitations à la participation des entreprises dans les actions d'intérêt général, parce qu'il a reconnu ses propres limites, tant financières que structurelles ou organisationnelles, que la philanthropie d'entreprise est souvent considérée comme un abus de bien social. L'entreprise, à l'instar de saint Martin, offrirait une partie de ses biens, matériels ou immatériels, à des tiers alors que ces biens ne lui appartiennent pas

exclusivement. Certains économistes, comme M. Friedman, dénoncent ainsi le mécénat comme vol pur et simple de l'argent des actionnaires et voit, comme seule justification à la dérogation du principe de rentabilité, la réponse par l'entreprise aux « pressions légales et sociales visant à réparer les effets des défaillances du marché<sup>25</sup> » ; ces réticences suivent une double ligne de force : d'une part, il est demandé à l'entreprise de coller à son objectif premier de réalisation de profit et, d'autre part, l'intérêt général ne saurait empiéter sur les intérêts individuels des acteurs internes à l'entreprise.

En d'autres termes, ce qui manque désormais à l'entreprise, c'est la formulation claire d'un contrat social interne et la mise en place d'un réel processus démocratique légitimant la répartition des bénéfices. L'État a délégué les finalités en présupposant leur adaptabilité à la structure de la sphère privée ; or la spécificité de l'intérêt général c'est précisément son inscription dans un processus décisionnel résultant d'un consensus. L'entreprise a opéré une profonde modification structurelle de l'organisation des actions de philanthropie, par anticipation ou comme réaction aux attentes internes et externes, déboutant, par la collégialité et la complexité des réseaux, les critiques d'abus de bien social.

## **Des modifications structurelles et organisationnelles**

### **Une perestroïka éthique**

Parce que « les activités d'intérêt général ne sont plus des œuvres de charité mais concurrentielles avec des contraintes et les risques du marché<sup>26</sup> » et pour répondre aux incitations de l'État et aux pressions de la société civile, une véritable perestroïka éthique est à l'œuvre dans l'entreprise. Celle-ci est patente dans son statut même, comme le montre bien A. Leseur<sup>27</sup> : la vision néoclassique de l'entreprise comme pur rapport de force sans statut propre a cédé la place à une construction de l'entreprise comme « expérience humaine créatrice de valeurs et porteuse de projets ». Or, c'est précisément la condition à laquelle une entreprise peut être pensée comme responsable, ce que le droit français reconnaît depuis

1994. Et l'auteur poursuit : « Que penser d'une entité, disposant d'une certaine forme d'autonomie, dont on juge les actions d'un point de vue moral et qui accepte d'être jugée ainsi ? Pourrait-on juger les actions d'une entité qui n'aurait pas de statut moral ? C'est qu'on la considère comme sujet moral. »

Ce nouveau statut de l'entreprise crée des droits et des devoirs. L'engagement des entreprises limite le caractère gratuit de ses actes, conditionné par la pérennité même de l'entreprise : c'est l'une des distinctions majeures entre le statut moral d'une personne morale et celui d'une personne physique. Or, l'idée d'une « communauté », au sens webérien du terme, qui pallierait l'« atomisation de la société » fait grincer des dents : il semble qu'en France, le lieu de travail ne saurait servir de cadre à l'épanouissement de l'individu, quoi qu'en disent C. Boltanski et E. Chiapello.

## L'entreprise transnationale : un acteur philanthropique mêlant le local et le mondial

« L'entreprise transnationale est un acteur global dont les rôles ne se limitent plus à la production de biens et de services : elle doit également se soucier de sa répartition et devenir un acteur de développement<sup>28</sup>. » La responsabilité sociale et environnementale des entreprises fait donc office de levier grâce auquel elles peuvent associer la société civile à leurs activités, et ce, non seulement au plan national mais surtout au plan mondial.

Le consensus est large sur la généralisation de la responsabilité d'entreprise à l'échelle mondiale ; l'OCDE y voit même une première étape vers l'élaboration de normes internationales de comportement des entreprises<sup>29</sup>. L'extension du nombre des acteurs, de leur taille et de leurs lieux d'intervention a accompagné une modification structurelle essentielle : l'élaboration de l'entreprise comme réseau, comme « structure réticulaire à l'échelle mondiale<sup>30</sup> ». Or, sur le plan théorique comme dans la pratique de l'engagement philanthropique, cette nouvelle organisation exige une régulation des différentes composantes du système. A. Salmon n'écarter pas l'hypothèse d'un « renforcement démocratique des activités des firmes » mais l'autocontrôle des entreprises lui semble plus probable.

L'articulation du mondial et du local en matière de philanthropie d'entreprise entre tout à fait dans ce cadre en ce que cette dernière permet « un ancrage territorial pour favoriser une diffusion des convictions. En intégrant les forces sociales dans le dialogue et l'action, les entreprises transforment ainsi leurs anciens « adversaires obstinés » en collaborateurs obligés. Cette « endogénéisation de la critique<sup>31</sup> » désarme non seulement les acteurs locaux externes à l'entreprise mais, plus généralement, les « anti-capitalistes », impuissants face à ce nouveau fait social qu'est la négociation permanente et la multiplicité des partenariats et des groupes sociaux concernés. A. Fouillée, grâce à la métaphore très parlante de naufragés sur une île, définissait déjà l'assistance comme « une obligation » mais aussi comme « une garantie, une défense de la propriété, un traité de paix succédant à l'état de guerre<sup>32</sup> ».

## Le mécénat de compétence contre la dichotomie entreprise/société civile

« Après tout, si chacun s'y retrouve...<sup>33</sup> » Ce leitmotiv est repris à l'envi, si bien qu'il semble désormais admis que les moyens justifient les fins ; cette logique instrumentale caractéristique du court terme cohabite avec une implication et un engagement des entreprises sur le moyen voire le long terme. Il s'agit tant d'œuvrer concrètement pour l'amélioration des conditions de vie de populations ciblées que de se situer dans une perspective téléologique progressiste bien plus globale. Ceci nous ramène au fameux dilemme du prisonnier selon lequel la stratégie coopérative du donnant-donnant est la plus robuste et permet, d'après P. Pharo, de contrecarrer le « paradoxe de l'altruisme » selon lequel un organisme qui se sacrifie pour autrui est éliminé de la sélection naturelle<sup>34</sup>.

Le mécénat de compétences est particulièrement représentatif de l'esprit « gagnant-gagnant » puisqu'il ancre la philanthropie dans un échange entre spécialistes de l'entreprise et de la société civile. Ceci implique de fait une reconnaissance mutuelle et contribue à l'apaisement par le transfert de compétences spécifiques bien moins sujettes aux accusations d'instrumentalisation puisque non directement monétaires ou matérielles. Très symptomatique de la société immatérielle qui définit partiellement la nôtre, le mécénat de compétence permet de faire de

chaque employé volontaire simultanément un porte-drapeau de l'entreprise et une personnalité reconnue comme telle, relativisant ainsi la dichotomie primaire entre monde de l'entreprise et société civile.

### L'essor des fondations...

Le jeu à somme nulle s'inscrit totalement dans le concept d'« externalité positive ». Véritable « inversion de la main invisible » selon K. Nielsen<sup>35</sup>, il relie la réalisation de l'objectif de rentabilité maximale de l'entreprise à son œuvre bienfaitrice pour la communauté. Le mécénat rationnel a remplacé la charité. Très loin des missionnaires de la III<sup>e</sup> République, les bénévoles d'entreprise transmettent les valeurs de l'entreprise et visent la réalisation de ses objectifs par des savoirs et savoir-faire spécifiques. L'entreprise philanthrope est multiple et interactive. L'un des cadres idéaux de l'affirmation de cette double identité est la fondation créée par l'entreprise : véritable nœud du réseau, elle s'est imposée comme l'avatar privilégié de la maison mère.

Une fondation d'entreprise se crée tous les douze jours en France<sup>36</sup>. L'effervescence est confirmée tant par les Centres français et européens des fondations que par l'Admical : les fondations en général et, en particulier, celles créées par les entreprises font florès. En 2005, le CFF (Centre français des fondations) dénombrait ainsi, en plus des 500 fondations reconnues d'utilité publique et des 600 fondations abritées<sup>37</sup>, 150 fondations d'entreprise (soit deux fois plus qu'en 2001). Le solde net des créations de fondations par les entreprises était, en 2006, de 29 contre 7 en 2002 et 16 en 2004.

D'après l'Observatoire de la Fondation de France, l'ensemble des fondations qui comportent au moins une entreprise parmi leurs fondateurs, ont dépensé pour l'année 2004 un total de près de 394 millions d'euros (12% du budget total des fondations). La même année, elles ont redistribué environ 161 millions d'euros à des tiers. Les entreprises sont donc des contributeurs majeurs du secteur des fondations. Le cabinet d'audit Ernst & Young, en conclusion de son *Panorama*, affirme qu'il ne s'agit nullement d'un « effet de mode » mais d'un mouvement réel, d'un engouement, certes récent, mais appelé à perdurer et à se développer. Quels ont été les déclencheurs de ce mouvement ? Quels rapports les fondations d'entreprises entretiennent-elles avec l'État et les collectivités publiques ? Quels liens unissent l'entreprise et sa fondation ?

## ... un moyen privilégié d'insérer l'entreprise dans le monde philanthropique

Créer sa fondation est, pour une entreprise, un moyen privilégié de s'insérer dans le monde philanthropique. L'élan de créations, initié en 2004 suite à l'entrée en vigueur de la loi Aillagon de 2003, est flagrant ; pourtant, les incitations législatives n'expliquent qu'en partie ce phénomène.

L'envol récent du nombre de créations de fondations s'appuie également sur la bonne réputation dont elles bénéficient. Qu'elles soient reconnues d'utilité publique ou non, leur caractère non lucratif leur confère une certaine immunité quant aux potentielles critiques sur leur appropriation par l'entreprise fondatrice. A titre d'illustration : bien que la loi ne leur interdise pas de développer des activités économiques accessoires contribuant à leur financement, les fondations d'entreprise n'utilisent que très minoritairement cette possibilité et se consacrent surtout aux missions d'intérêt général qui sont leur vocation première. De même, le revenu des placements financiers réalisés par la fondation constituent des ressources d'autofinancement complémentaires reconnues mais dont la part reste faible.

A l'origine du fort « capital de sympathie » et de « l'engouement certain<sup>38</sup> » dont les fondations jouissent se trouve également la synthèse réalisée entre un haut degré de spécialisation et l'emploi massif de bénévoles (les salariés ne représentent que 1,7 équivalent temps plein en moyenne<sup>39</sup>), ce qui vise à une efficacité maximale dans la gestion.

Si l'on en croit le CFF, le fort retentissement national de l'échec du projet de fondation porté par F. Pinault est le signe que les Français acceptent positivement l'idée que l'initiative privée est légitime au cœur des actions d'intérêt général. Les Français n'ont visiblement pas lu le *Panorama Ernst & Young*, qui affirme que 69 % des entreprises interrogées assignent comme premier objectif à leur fondation de développer et améliorer leurs relations avec leur environnement économique, social, politique et culturel et, comme second objectif, de satisfaire l'intérêt général (56 %).

## L'adaptabilité des fondations aux préoccupations de la société civile

Quoi qu'il en soit, les fondations, contrairement aux entreprises peuvent dès lors se permettre une communication plus directe, plus différenciée, plus souple. Leurs finalités reconnues et la caution morale dont elles bénéficient leur permettent de mettre en valeur le processus d'institutionnalisation, en complément du cadre législatif interne, qui leur est propre. Par leur structure et par leur nature, c'est bien une vision spécifique du temps et de l'espace que les fondations développent avec une adaptabilité qui les distingue indéniablement des institutions étatiques comme des entreprises. Le mécénat croisé se pose comme archétype de cet état de fait.

Autre signe des temps, depuis les années 1980 et l'émergence des fondations d'entreprise, les fondations distributaires sont majoritaires (68 % en 2005) aux dépens des fondations opérationnelles ; c'est, en effet, un moyen adapté pour organiser de façon thématique ou régionale la répartition des moyens financiers vers des acteurs choisis. Ce mouvement suit l'exemple des fondations américaines, distributives, très spécialisées et compétentes dans l'un des secteurs ciblés. Les fondations s'imposent donc comme moyen de s'adapter aux évolutions des préoccupations de la société civile : le social et la solidarité sont, depuis 2006, largement en tête des actions philanthropiques soutenues par le secteur privé : un tiers des entreprises s'y consacrent<sup>40</sup>. Les actions, ciblées, restent destinées à tous les publics : tout se passe comme si les fondations reproduisaient à leur échelle les critères d'universalité de la culture française.

Les incitations de l'État pour aboutir à cette efficacité dans l'autonomie ne sont qu'une illustration du mouvement plus général d'encouragement à la prise en charge de l'intérêt général par des acteurs détachés de la sphère publique. Le CFF rappelle que l'« État a initié un profond mouvement de réforme de l'espace légal, réglementaire et fiscal favorable aux fondations ». Symbole de cette délégation de pouvoirs et de légitimité, la loi de 2003 a supprimé la présence obligatoire de représentants de l'État au sein des organes délibérants. Au-delà des symboles, il est révélateur que les fondations d'entreprises, bien qu'éligibles aux financements publics n'y aient que très peu recours ; elles n'estiment n'avoir de comptes à rendre

qu'à leur entreprise de tutelle. Cela révèle certes une volonté d'indépendance de part et d'autre mais ne faut-il pas y voir également de la part des entreprises la nécessité de faire de leur fondation un domaine réservé ?

### Le lien fondations/entreprises : une filiation forte...

D'après l'étude menée par Ernst & Young citée plus haut, la fondation est perçue par les trois quarts des entreprises du panel comme un « organisme de l'entreprise ». Or, l'entreprise et sa fondation sont autant liées que distinctes, dans un intérêt mutuel bien compris. Tout d'abord, elles sont proches géographiquement. Au plan organisationnel, les salariés sont dans 92 % des cas mis à disposition par l'entreprise, gracieusement dans 67% des cas, surtout lorsqu'il s'agit des fonctions dirigeantes ; à ceux-ci s'ajoutent la cohorte de salariés bénévoles, essentiellement affectés aux opérations « de terrain » ; dans tous les cas, l'expertise est le critère le plus souvent retenu pour les affectations. La structure et les méthodes de gestion de l'entreprise déteignent nettement sur celles de la fondation et les enquêteurs en concluent que la fondation sert non seulement l'image de l'entreprise mais fait office de facteur de cohésion sociale pour l'entreprise et d'épanouissement personnel pour les collaborateurs.

Il y a bien sûr une imbrication indéniable en termes de gouvernance (le conseil d'administration de la fondation est sous le contrôle de l'entreprise) et dans les choix des domaines d'actions (naturellement proches des métiers de l'entreprise). D'autre part, le caractère éphémère des fondations et le refus de la majorité de leurs responsables de viser la pérennité est certainement un frein à leur émancipation<sup>41</sup>. De plus, si l'on observe une tendance significative à l'augmentation du montant des programmes d'action pluriannuels<sup>42</sup> (PAP), gage s'il en est de la reconnaissance par l'entreprise de l'efficacité de sa fondation, il est bon de rappeler avec Ernst & Young que la fondation d'entreprise est une fondation « de flux » alimentée en continu par l'entreprise fondatrice ; on peut donc facilement y voir un conditionnement des contributions de l'entreprise au fil du temps en fonction de ses objectifs propres. Enfin, l'étude note que la majorité des fondations d'entreprise nées après 2003 ont été créées sans dotation initiale : les entreprises restent prudentes au vu du caractère irrévocable du transfert.

### ... mais non dénuée de souplesse

Malgré ces nombreuses limites à l'autonomie de la fondation vis-à-vis de l'entreprise créatrice, certains éléments viennent relativiser et assouplir le lien de filiation. La même étude signale que les fondations d'entreprise « se détournent de leur faculté légale de détenir des titres des sociétés fondatrices ». L'Observatoire de la Fondation de France note, pour sa part, l'« augmentation des fondations de mécénat d'entreprise élargi » : l'on passe ainsi de 64 en 2004 à 74 début 2006. Plus éloignées des entreprises, ces fondations spécifiques supposent soit plusieurs créateurs, soit que l'entreprise n'est pas à l'origine de la création, soit qu'elles ont été créées pour être autonomes. Le CFF lui-même reconnaît la grande tension existant entre ces deux personnes morales que sont l'entreprise et sa fondation ; la structure en réseau n'est pas seule responsable du flou peu artistique maintenu sur la question : les responsabilités n'ont jamais été clairement définies et il semble que les fondations se plaisent à se différencier nettement sur le plan éthique, au risque de tomber dans des extrêmes, variations sur le thème de l'immoralité des retours commerciaux des engagements philanthropiques ou du refus de la mise en valeur de ces engagements dans la politique de communication de l'entreprise. Insistons sur le fait que, si la question « le capitalisme est-il un humanisme ? » n'a pas de sens c'est bien parce que, sur le plan même de la sémantique, les deux termes sont pris dans un mouvement en profonde reformulation. Les divisions binaires simplistes entre le commercial et l'éthique, l'entreprise et les associations, le salariat et le bénévolat... ne sont décidément plus à l'ordre du jour. La pénétration de la structure du réseau dans toutes les sphères de la société a largement contribué à complexifier une situation qui paraît désormais incontournable et vouée à se développer. C'est donc sans doute partiellement par pragmatisme que l'on s'accorde à définir les partenariats privé-public comme jeux « gagnant-gagnant ». Puisque les termes mêmes du débat posent problème, il nous a semblé souhaitable de « se faire l'avocat du diable », c'est-à-dire d'écouter les discours des entreprises à propos de l'intérêt général et d'enregistrer leurs propres définitions et les enjeux qu'ils estiment essentiels. Notre étude lexicométrique n'a, pour l'heure, aucun caractère diachronique et est focalisée sur un type unique de sources : les sites Internet des entreprises du CAC 40. Le parti pris de subjectivité implique l'absence de confrontation des assertions des entreprises avec les chiffres et autres données objectives dont nous disposons.

## **Le discours des grandes entreprises pour légitimer leurs interventions**

Puisque les grands groupes prétendent corriger les déséquilibres sociaux et environnementaux, pourquoi réussiraient-ils là où l'État et les institutions internationales auraient échoué ? Quelles compétences sont proposées ? Quelle vision de la société reflètent leurs discours ? Quel nouveau statut briguent-ils ? Comment articulent-ils la prise en compte de l'intérêt général et l'organisation interne du travail au sein de l'entreprise ? De façon plus ou moins explicite, les grands groupes fondent leur légitimité à l'action sur leur responsabilité, présentée comme découlant naturellement de leurs potentiels multiples. Forts de cet avantage comparatif, ils mettent en œuvre quantité d'actions les engageant directement et pour lesquels ils établissent priorités, objectifs et finalités. Les opérations de partenariats réussis sont présentées tant sous forme de résultats chiffrés que de marques de reconnaissance obtenues. Le rôle central de l'intérêt général pour l'entreprise et le rôle de l'entreprise comme vecteur de progrès pour l'ensemble de la société civile sont une constante qui, bien qu'elle ne présente aucun caractère de nouveauté, engendre une modification profonde des relations sociales avec pour valeur paradigmatique le consensus.

### Défense de la liberté individuelle, protection de l'environnement et lutte contre les inégalités

La légitimité des entreprises à se soucier d'intérêt général repose sur un triple constat. Le « devoir d'agir » exprime tout d'abord un certain sentiment de responsabilité des groupes vis-à-vis de la défense de la liberté individuelle, thème classique de la tradition libérale depuis au moins trois siècles, mais ici développé tant en interne au sein du groupe qu'en externe en termes de droits fondamentaux de chaque individu. La nouveauté réside dans la réconciliation de ces deux sphères, présentées comme interdépendantes. Ce « droit » à la liberté est pourtant présenté comme étant compromis par des nécessités matérielles ou immatérielles auxquelles certaines populations sont soumises. Cependant, un constat s'impose : aucun des 40 groupes n'apporte de définition de la nécessité. Qu'il soit humain, économique, culturel, environnemental, social ou sociétal, le besoin prend des allures d'évidence. L'aide semble légitimée seulement par un consensus.

Après l'expression d'une responsabilité et la mise en avant d'une nécessité se pose un fait : les groupes se présentent comme étant les mieux placés pour répondre aux problématiques de l'intérêt général par leurs actions de philanthropie en ce qu'ils incarnent une force économique et humaine et grâce à leurs compétences de gestionnaires. Cet avantage comparatif essentiel leur permet de mettre en avant leur propre vision du progrès, définie, illustrée, matérialisée par leurs actions. Dans tous les cas, l'engagement résulte d'une exigence qui définit des devoirs et par conséquent des droits. L'utilisation du terme de « mission » n'est guère surprenant dans ce contexte. Les exigences sont fondées sur des convictions qui définissent la légitimité des groupes. La légitimité est ainsi la raison et le résultat de toute action liée à l'intérêt général. Ce double lien de causalité est au cœur de la problématique en ce que ce lien bijectif décrit le cercle vertueux dans lequel les groupes entendent se positionner. Au cœur des discours se trouvent la liberté de l'individu, la protection de l'environnement et la lutte contre les inégalités. Si le premier terme renvoie à une conception nettement libérale de la liberté de chacun de développer ses compétences, le deuxième relève davantage de la nécessité d'une protection bienveillante tant curative que préventive. Le troisième terme fait référence à des réalités extrêmement diverses dont les causes ne sont pas explicitées.

Les populations au profit desquelles les entreprises annoncent un devoir d'agir sont extrêmement diverses. La lutte contre les inégalités fait ressortir des types de populations, particulièrement vulnérables et défavorisées, dans les domaines de la santé, de l'éducation et de l'accès aux services socioculturels. On ne trouve de la part des groupes aucune volonté de stigmatisation de populations ; la dynamique est essentiellement positive et constructive. Les bénéficiaires sont définis soit géographiquement, soit comme groupes sociaux, soit comme individus isolés dont le seul point commun est un handicap précis. Le positionnement des groupes vis-à-vis de cette typologie ne recoupe pas forcément leurs activités industrielles ou de service. C'est la simple présence des entreprises qui, par l'emploi et les retombées indirectes, implique directement ou indirectement les populations défavorisées. Nier les besoins consisterait à saper les bases de légitimité des actions de philanthropie et, par là même, s'interdire toute incursion sur les terres de l'intérêt général. Le droit découle du devoir qui est lui-même issu d'une nécessité extérieure.

## Une responsabilité des groupes fondée sur leur puissance économique, leur richesse humaine et leurs compétences gestionnaires

Le lien entre le constat d'une situation insatisfaisante et la conviction des groupes que c'est de leur devoir d'agir est tissé grâce à plusieurs fils reliés par la notion générale de responsabilité. Celle-ci est présentée comme proportionnelle à la force des groupes ; c'est une responsabilité essentiellement positive qui découle de leurs richesses matérielles et immatérielles et en font les acteurs les mieux placés pour agir efficacement. Bien que certains groupes avancent une conception naturaliste de l'engagement dans des « bonnes causes » ou affirment qu'ils s'en sont toujours préoccupés, la majorité d'entre eux proposent des explications plus rationnelles, parfois sous forme de justification. Trois thèmes ressortent de l'analyse lexicale : la puissance économique, la richesse humaine (quantitative et qualitative) et des compétences de gestionnaires.

Comme dans le cas, évoqué plus haut, du potentiel humain dont les entreprises disposent, leurs compétences découlent naturellement de leur implantation au niveau mondial. Leur avantage comparatif réside dans leur spécialisation, dans leur statut d'« expert » dans leur domaine avec, pour preuve en amont, leurs performances économiques et, en aval, le nombre de projets menés à bien. Cette spécialisation affichée fait écho à celle que développent de plus en plus d'organismes gouvernementaux ou non ; c'est un fait, la bonne volonté et l'expertise ont échangé leur statut : la première est devenue suspecte tandis que la seconde semble désormais être un gage de vertu. Mais la volonté et le statut de spécialiste peuvent qualifier d'autres acteurs ; les entreprises se doivent donc d'abattre un atout supplémentaire : leurs compétences de gestionnaires.

Les actions ciblées par les entreprises répondent à trois types d'impératifs : elles se doivent d'être liées aux activités de l'entreprise, portent une vision morale de la vie en société et prennent corps dans des partenariats divers. Puisque les actions répondent à des besoins, elles vont dans le sens de l'intérêt général et sont donc morales *per se*. La symbiose de la responsabilité et de la conviction d'une part, et des moyens et des fins d'autre part s'affirme comme un puissant rempart contre l'opposition primaire entre « grand méchant marché<sup>43</sup> » et bonnes

œuvres de service public. Par ce discours, les entreprises redistribuent les cartes des affrontements idéologiques et des catégories sociales.

Le choix des secteurs d'action, bien plus qu'une illustration des compétences de l'entreprise est aussi un moyen de développer ses compétences. En outre, il permet l'implication directe et massive des collaborateurs et en particulier des salariés. Les entreprises choisissent les actions auxquelles elles souhaitent collaborer en s'appuyant sur leur double identité : le spécialiste et le cadre de référence. Une question brûle les lèvres à laquelle nous n'aurons pourtant pas de réponse : si les secteurs d'intervention sont précisés, quels types de salariés sont impliqués ? Ceci demanderait à être analysé *in situ*. Notre hypothèse est qu'une élite de « bons compétents » est en train de se former parmi les salariés. Mais quel rôle jouent-ils dans ce processus de sélection ?

Ce qui prête moins à équivoque est le bénéfice direct qu'apporte à l'entreprise la définition précise de sa sphère d'intervention : à lire les discours de communication des groupes, l'attrait des « meilleurs » suivrait inévitablement. Le choix des actions permettrait aux potentiels futurs salariés d'« élire » l'entreprise à laquelle ils souhaiteraient apporter leur collaboration. L'ellipse est la suivante : puisque les actions à caractère philanthropique symbolisent les valeurs de l'entreprise et puisque, d'autre part, l'entreprise semble être un cadre d'épanouissement global de l'individu, les individus opteraient pour une entreprise en fonction de ses valeurs. Comme l'ont montré plusieurs études américaines, le cadre géographique, social et culturel est indéniablement un élément clé dans le choix des demandeurs d'emploi ; il reste à prouver que les valeurs défendues par l'entreprise entrent également en jeu dans ce choix ; il faudrait surtout déterminer si les emplois les plus valorisés en matière d'intérêt général sont également les mieux rémunérés.

Il ressort donc du corpus que l'implantation locale est tant la conséquence, l'illustration de la bonne santé économique de l'entreprise que le fondement de sa légitimité à l'action. Elle est moyen et fin, si tant est qu'elle permet à tous les acteurs, dont l'entreprise, d'en tirer profit par la mise en valeur de compétences et par leur développement permanent. Le progrès à l'échelle globale n'a de sens que s'il s'incarne localement. Le mythe identitaire des communautés dans le cadre d'actions hors de l'entreprise est à mettre en relation directe avec la communauté que représente l'entreprise elle-même. Il résulte de l'analyse lexicale que, si les partenaires associatifs ou institutionnels sont cantonnés au local, les entreprises ont elles accès aux « communautés » ; en d'autres termes, aux partenaires la

maîtrise pratique des problèmes de terrain, aux entreprises le développement de relations humaines directes avec les « communautés », permettant de se situer sur le terrain des valeurs.

Comme dans le cas du « développement durable », la citoyenneté tient de la mère Gigogne : utilisée le plus souvent sous sa forme générique, elle est rarement définie ou illustrée par des actions concrètes. Si l'incarnation de la citoyenneté n'est pas posée comme indispensable, de quoi s'agit-il donc ? Les entreprises expriment une volonté de s'inscrire dans un territoire géographiquement situé et humainement délimité. Or l'évanescence des frontières tant au niveau européen qu'au plan mondial déstabilise en réduisant à des formalités ce qui, il y a peu encore, était signifiant ; la citoyenneté symbolisait aussi une communauté nationale. Ce que les entreprises suggèrent n'est naturellement pas le rétablissement de frontières nationales ; elles promeuvent, au contraire, une double échelle : le local et le mondial. Certaines tendent à susciter localement la résurgence de sentiments citoyens. Ceci suppose l'existence d'une citoyenneté mondiale ; certes, celle-ci se développe, en partie grâce à la multiplication de textes et forums internationaux ; il serait pourtant tout à fait prématuré de parler de citoyenneté mondiale. Cette idée, très française, n'est d'ailleurs pas sans rappeler « le devoir de civilisation » d'un certain Jules Ferry.

## Le développement de partenariats

Les entreprises ont beau affirmer être les mieux placées pour répondre aux attentes des sociétés, elles n'en sont pas pour autant omnipotentes. Les partenariats, bien plus que de simples outils de légitimation, sont une nécessité. Ils sont présentés comme résultant d'un choix de l'entreprise tant en ce qui concerne les partenaires que pour les projets eux-mêmes. La légitimité de ces acteurs n'est pas détaillée ici, mais il apparaît clairement que la légitimité découle de la taille et de la réputation du partenaire, ce qui n'a rien de surprenant. Le corollaire de la légitimité est la pérennité : comme les entreprises et les projets, les partenaires doivent faire montre d'une longue expérience et d'une vision du long terme pour justifier les sommes engagées par les entreprises. D'autre part, la pérennité est liée à l'échelle géographique dans laquelle s'inscrivent les partenariats. Le fait de cibler certains partenariats n'est pas qu'une affaire de positionnement des entreprises, il s'agit bien plus de crédibilité et d'efficacité. L'inscription dans la

longue durée n'exclut cependant pas les actions liées à des urgences humanitaires. Les partenariats sont de trois types : ils sont, dans leur majorité, conclus avec des associations ou ONG ; en complément ou à des fins de positionnement, certaines entreprises s'orientent vers des partenariats avec des représentants de l'État ; enfin, les fondations d'entreprise jouent un rôle essentiel.

Par les actions engagées, par les valeurs promues, par le cadre dans lequel s'incarne la « personnalité » de l'entreprise, la position des entreprises ressemble à s'y méprendre à celle d'une autorité étatique. C'est sans doute l'une des raisons premières pour lesquelles l'État n'est pas cité ; aucune concurrence n'est affichée frontalement et les débats récurrents sur les limites de l'extension des prérogatives de l'État n'apparaissent en aucun cas dans notre corpus. Si l'État, considéré comme pouvoir centralisé à la française, apparaît peu, les collectivités locales, territoriales et autres représentants institutionnels sont davantage pris en considération. En effet, ceux-ci comptent parmi les partenaires des entreprises dans le cadre d'actions locales ; la crédibilité des entreprises dans leurs engagements est indissociable des représentants locaux comme référence et comme caution, garants de l'intérêt général par leur statut et leur fonction.

L'État ne diffère finalement que très peu d'autres partenaires comme les Nations Unies ou les grandes ONG : il est cité à titre de référence, de réseau permettant de multiples partenariats. Mais l'intérêt général est définitivement mondial ou local et le niveau « méso » qui est celui de l'État n'est pas valorisé au titre d'une spécificité hexagonale parce que le niveau national n'occupe qu'une place très secondaire dans les préoccupations des grandes entreprises privées. L'État ne saurait donc être un concurrent ; il n'existe comme partenaire des entreprises que dans la mesure où il est décentralisé et par conséquent réduit à ses représentants locaux. Le dévaloriser en fustigeant l'inefficacité des mesures prises ou l'ériger en responsable de certaines situations sociales au plan national n'aurait aucun sens. Pourtant, par cette ellipse, le Rubicon est vite franchi. Puisque, dans les discours analysés ici, ni les entreprises ni la mondialisation ne sont responsables de l'iniquité, qui d'autre que l'État aurait failli ?

En tant que partenaire privilégié de l'entreprise, la fondation bénéficie d'une description très détaillée de son statut juridique, de son organisation interne et de son rôle. Les sites sont globalement très accessibles mais les passages consacrés aux fondations sont de haute qualité pédagogique. Pourquoi les entreprises s'imposent-elles de tels détours didactiques ? Cela participe sans doute de la

dynamique générale de transparence et de la volonté d'afficher clairement le cadre des actions de philanthropie ; si nulle entreprise ne prétend au désintéressement, beaucoup s'attachent à démontrer leur honnêteté et leur efficacité.

L'implication des salariés dans l'entreprise dans le cadre de la fondation n'est pas des plus univoques ; s'il est dans l'intérêt de tous que celle-ci mobilise les compétences et les énergies, l'investissement pour les entreprises n'est rentable qu'à condition que ces salariés ne soient détachés que provisoirement au sein de la fondation et réintègrent rapidement leurs fonctions traditionnelles avec le surplus de confiance que leur a apporté leur engagement philanthropique. L'entreprise et sa fondation forment un réseau à interactivités multiples et constantes découlant de la complémentarité et de la proximité des deux entités. Cette structure de réseau permet la mise en place de plusieurs niveaux d'actions, tant géographiquement qu'en ce qui concerne l'organisation et la structure des actions.

Si le sentiment de responsabilité des entreprises et les finalités affichées restent souvent dans l'abstrait et relèvent de déclarations de bonnes intentions, il en va très différemment des résultats affichés. Puisque les entreprises s'imposent des devoirs et une efficacité maximale, elles se doivent de prouver, par des chiffres, la réalisation des idéaux émanant de la société civile et mis en pratique par l'entreprise, en interne ou dans le cadre de partenariats. Puisque les entreprises prétendent pouvoir concilier l'initiative privée et la solidarité, quelles preuves concrètes apportent-elles pour valider le bien-fondé de leur engagement en dehors de leurs prérogatives purement économiques ? Les résultats mis en avant font état d'un nouveau rapport à l'argent ; celui-ci permet aux entreprises de briguer un nouveau statut (défini par leurs propres soins), comme corrélat de la reconnaissance de la part de la société civile de l'indéniable progrès apporté par la philanthropie d'entreprise ; fortes de ce nouveau statut, les entreprises ne présentent plus le consensus comme résultat d'une injonction de la hiérarchie mais bien comme fondement et expression du choix et de l'implication de chaque collaborateur.

Les entreprises ne montrent pas d'empressement à étaler des chiffres, *a fortiori* si ceux-ci se rapportent à des euros. En matière de philanthropie, cela relève encore partiellement du tabou et la modestie est de mise en la matière. L'échelle n'est donc pas homogène et les chiffres sont difficilement comparables. Dans les espaces consacrés aux actions philanthropiques, une certaine idée de l'argent fait l'unanimité : celui-ci n'est plus une fin en soi, au point que l'on pourrait

légitimement se demander si son usage métaphorique qu'est la philanthropie n'a pas détrôné sa valeur propre de profit à redistribuer. Les entreprises définissent l'argent comme moyen de l'engagement et rendent ainsi le profit irréprochable. La redistribution dans le cadre d'actions reconnues d'utilité publique légitime l'accumulation et la rend indispensable à l'action. Au contraire, la capacité d'évaluation des entreprises fait partie intégrante de leurs compétences managériales et, si elles ne répondent pas à une demande explicite de la société civile, l'évaluation permet, par anticipation, de limiter voire de faire avorter toute critique quant à une appropriation purement utilitariste par les entreprises des valeurs, fondements et expressions de l'intérêt général. Il semble important de noter que les actions de grande visibilité n'ont pas l'exclusivité : une minorité d'entreprises met également l'accent sur les résultats d'actions moins « éclatantes » et les projets d'ampleur limitée occupent une place non négligeable, reflétant ainsi la volonté des entreprises de promouvoir et valoriser l'individu comme tel.

Pour conclure, notons qu'à une exception près aucune entreprise ne distingue les budgets alloués à la fondation de l'entreprise de ceux directement menés par cette dernière. Les sommes et actions, complémentaires, sont regroupées au crédit de l'entreprise pour une plus grande visibilité et une plus grande clarté, ce qui relève sans doute moins de la démagogie que de la pédagogie en ce que les relations entre l'entreprise et sa fondation sont fondées sur un cadre juridique complexe dont les profanes ignorent pour la plupart les méandres.

## L'importance des notations éthiques

Les entreprises se livrent à une véritable course aux notations éthiques, relayant ainsi la multiplication, surtout depuis le début des années 2000, des diverses agences de notations et autres pactes élaborés à différentes échelles.

La volonté de se situer dans un cadre normatif spécifique est la partie visible de l'iceberg et aucune entreprise n'estime nécessaire de justifier la légitimité de cette démarche qui concentre à elle seule l'essentiel des contreparties immatérielles de l'engagement des entreprises en faveur de l'intérêt général. Le fonctionnement des agences de notations ou des grands organismes, de même que les critères d'appartenance au cercle restreint de l'élite mondiale de la philanthropie font parfois l'objet d'une description minutieuse ; la moitié des entreprises concernées citent au moins un organisme de notation dont elles font partie. L'adhésion à un

pacte permet aux entreprises de se situer à une échelle mondiale. La standardisation des critères de notation éthique fait écho à la normalisation des procédures et des cadres formels entourant les actions philanthropiques au sein même de l'entreprise. Cette double normalisation, interne et externe, permet sans doute une compétition plus équitable entre les entreprises qui, en intégrant des instances mondiales indépendantes confirmer leur potentiel et leur légitimité à participer à des actions de grande envergure que cautionnent indirectement les États nationaux par l'intermédiaire d'une organisation comme l'ONU.

## La philanthropie au service de la mondialisation

C'est peu dire que les délocalisations et autres décentralisations des entreprises au niveau mondial ont mauvaise presse. Pourtant les groupes de notre corpus ne reflètent absolument pas cette grande perplexité de la société civile face à l'extension géographique du domaine de la lutte économique.

Le monde se présente comme un vaste territoire, connu des entreprises et fertilisé par leurs soins, comme un espace global dont l'unité repose moins sur des spécificités nationales que sur des grands groupes, armés de valeurs qui leur sont propres, et qui définissent ainsi une nouvelle segmentation géographique dont ils sont les porte-drapeaux.

La mondialisation est donc tout à la fois potentiel d'unité d'un groupe et accroissement de sa capacité d'action, économique mais aussi philanthropique. En effet, la présence illustre certes la puissance mais justifie également la définition de priorités d'actions responsables par les groupes qui se définissent comme connaisseurs privilégiés de situations locales spécifiques et, par voie de conséquence, s'octroient un devoir d'intervention. La forte présence du local se fait écho à l'implantation mondiale et permet de contrer l'hostilité française à la rhétorique de la mondialisation. La société mère reste ainsi proche de ses « compatriotes » tandis que ses filiales peuvent se concentrer sur des actions plus lointaines géographiquement mais aussi plus adaptées à l'offre comme à la demande. Si les entreprises insistent tant sur leurs implantations au niveau mondial et à la diversité de leurs équipes, c'est bien pour affirmer le caractère indissociable des liens entre mondialisation et pérennité.

L'inscription dans la durée contraste nettement avec la volonté des entreprises de s'adapter aux demandes émanant de la société civile. On peut dès lors se demander si la philanthropie ne doit pas être considérée comme la bouée de sauvetage, la bouffée d'oxygène d'un secteur privé hautement concurrentiel et par conséquent acculé à la réalisation de bénéfices dans le court terme. En se resituant dans la longue durée, les entreprises renouent avec une tradition, ce qui fait de l'ouverture à l'intérêt général la condition *sine qua non* de la pérennité. Paradoxalement, c'est donc l'inscription dans le cadre privé de valeurs publiques qui permet aux grands groupes d'assurer leur stabilité et leur durabilité. Le reniement de la différence ontologique entre les deux sphères brouille les cartes de la répartition des rôles et fait des entreprises un acteur comme les autres, aux côtés des institutions publiques et des organismes non gouvernementaux, avec pour corrélat, la dédramatisation des activités capitalistiques et le refus, légitime, des entreprises d'assumer plus longtemps le rôle de bouc-émissaire d'une société « désenchantée ».

Les textes normatifs sont présentés comme étant des moyens efficaces pour lutter contre les inégalités. Les groupes disent mettre leur point d'honneur à respecter la législation en toute circonstance. Mais, au-delà du Code du travail et des normes spécifiques liées à l'emploi, la lutte contre les inégalités est intégrée plus largement dans la démarche « éthique » des groupes, matérialisée le plus souvent par des codes, chartes et autres textes. L'engagement au respect de principes tels qu'édictees dans ces documents est un fondement essentiel tant en interne que dans le cadre des partenariats. Les entreprises visent un crédit de légitimité auprès du grand public dont l'outil privilégié à notre époque reste la réglementation. La rationalisation normative éclot et s'applique en interne à des fins fonctionnelles et d'unité du groupe mais s'exprime également en externe. En ce qui concerne les actions philanthropiques, la communication des cadres formels et moraux est clairement adressée au grand public. Cette normalisation implique, on s'en doute, des conséquences en termes de relations humaines en interne et de vision de la structure hiérarchique de l'entreprise. L'intégration horizontale et verticale des responsabilités apparaît chapeautée par une « main invisible » en interne, chargée d'édicter et de veiller à l'application des règles éthiques. Il serait ridicule de parler de tyrannie morale mais on peut toutefois s'interroger sur la légitimité de groupes privés à établir des cadres moraux sur le lieu de travail. C'est sans doute un risque de dérive majeure et les groupes veillent, par leurs discours nuancés et complexes, à ne pas tomber de Charybde en Scylla, en l'occurrence d'un a-humanisme à une idéologie.

## Dialogue et consensus

Comme le terme de « morale », celui de « consensus » est omniprésent sans être cité, et apparaît découler naturellement du « dialogue ». On peut légitimement se demander pourquoi, dans la mesure où les entreprises revendiquent leur légitimité comme découlant de nécessités ou de besoins remontés de la société civile. L'idée de consensus affleure en permanence, par l'intégration dans l'entreprise de valeurs et d'actions directement liées à l'intérêt général et ainsi par l'intégration de l'entreprise dans le grand orchestre des acteurs incontournables de la société civile. Le consensus s'avère être la clé ouvrant à l'entreprise la porte de l'espace public. Peut-on pour autant affirmer que l'entreprise a acquis le statut d'instigatrice du social par sa capacité à articuler le collectif et l'individuel ? Est-il légitime de la qualifier d'intermédiaire entre l'État, les membres de la société civile et les partenaires associatifs ? Son immixtion dans l'espace public, via l'intérêt général, autorise-t-elle à définir l'entreprise comme cadre démocratique ?

Le consensus et son faire-valoir qu'est le dialogue illustrent l'articulation entre l'individu et le collectif. Plus qu'un simple outil, le dialogue a une finalité ; en le remplaçant dans le cadre social en général, les entreprises le présentent comme un élément clé de l'amélioration des relations humaines. En interne, le dialogue tient tant du curatif que du préventif, mais il est, dans la très grande majorité des cas, l'outil d'une plus grande cohésion du groupe. Les mauvais esprits y verront sans doute une volonté d'appropriation totale de l'individu sous couvert des « bonnes actions » et « bonnes pratiques » d'intérêt général. Dans le jeu concurrentiel, les entreprises s'efforcent d'attirer les talents en faisant appel à leur sensibilité ; la valorisation du « facteur humain » s'affirme comme outil de recrutement pour les entreprises et comme moyen pour les salariés d'exprimer pleinement leur personnalité dans le cadre professionnel. La mise en valeur positive de la responsabilité individuelle ne peut que déboucher sur la reconnaissance, elle aussi positive, de la responsabilité collective.

## L'interpénétration des sphères publique(s) et privée(s)

Les entreprises définissent leurs activités économiques comme appartenant à des domaines relevant tant de la sphère publique que de la sphère privée. En associant leurs activités à leurs valeurs et les valeurs à leurs actions, les entreprises s'imposent comme membres actifs des deux sphères et par conséquent comme intermédiaire, voire médiateur social. Ce statut de pivot, s'il est rarement décrit comme tel, s'impose par la juxtaposition quasi systématique des différentes parties prenantes de l'entreprise. Cette place de choix résulte de deux facteurs : outre l'implantation mondiale et locale des entreprises, ces dernières s'appuient sur leurs ressemblances avec la société dans son ensemble, tant en terme de compétences que de potentiel humain représentatif. La représentativité en interne des entreprises n'est naturellement pas une nouveauté, mais la revendication de cette représentativité des entreprises est, elle, inédite. Est-ce à dire que les oppositions de groupes sociaux en interne ont cessé ? Disons plutôt que l'évolution du capitalisme, par l'ouverture des entreprises et leur adaptation aux modifications du corps social a permis, en théorie, aux entreprises de dépasser ces clivages internes, en les replaçant dans une perspective plus globale, sociétale. En mettant sur le même plan le dialogue social en interne et au sein de la société, les entreprises procèdent à une opération cathartique : la représentativité sociétale de l'entreprise lui permet d'assumer les discordances internes en en faisant l'une des expressions d'un « fait social » plus global. Or si l'entreprise résume à son échelle les problématiques globales, qui pourrait prétendre à une plus grande légitimité dans la revendication du statut d'intermédiaire ? Elle n'est plus présentée comme lieu de cristallisation des injustices mais comme échantillon porteur du code génétique social. On passe ainsi d'une stigmatisation à une potentialité d'action en faveur de l'intérêt général. Ce statut revendiqué d'échantillon représentatif de l'entreprise mène-t-il irrémédiablement à l'instauration d'un cadre démocratique dans l'entreprise ? L'engagement des entreprises s'apparente-t-il à un référendum, comme plusieurs l'insinuent ?

Le soutien des salariés aux valeurs et actions sociales, sociétales ou environnementales de leur entreprise est mis en avant à de nombreuses reprises ; il résulte d'une écoute préalable de l'entreprise maintes fois revendiquée et prend d'autant plus de poids que l'intégration des valeurs et des actions se produit à tous les

niveaux de l'entreprise, en abscisses comme en ordonnées. Pour autant, l'établissement d'un cadre normatif précis est présenté comme une nécessité pour concrétiser l'adage « l'ambition commune prime sur les intérêts individuels ». La démultiplication des instances décisionnelles en matière de philanthropie, associée à leur décentralisation relative, n'est pas sans rappeler la structure même de l'État, fort de ses ministères, commissions et experts en tous genres. Outre l'efficacité qu'elle permet à l'entreprise, la normalisation tient également lieu de balises. Mais quelques entreprises dépassent très largement cette vision fonctionnaliste de l'organisation normative et font de son acceptation explicite par les salariés une condition *sine qua non* à l'emploi. Si les salariés adhèrent et soutiennent leur entreprise, ils font alors office de corps électoral dont on peut mesurer la part de contempteurs et la part de détracteurs des valeurs exprimées et des actions menées.

Il reste une différence majeure : elle ne tient pas à la dissymétrie entre l'employeur et l'employé, le citoyen étant dans une même position d'infériorité par rapport à l'État ; elle ne tient pas non plus à la nécessité du salaire qui justifierait l'adhésion à des valeurs pour des raisons alimentaires, l'État apporte aussi dans bien des cas des compléments numéraires. Non, la différence est la suivante : on peut choisir d'intégrer ou de quitter une entreprise plus facilement qu'on ne choisit un État. Or la dimension du choix est l'un des éléments essentiels de nos sociétés. Les entreprises n'ont certes pas encore détrôné les États mais force est de constater que leur intégration des moyens et des finalités relevant traditionnellement du domaine public illustre un rapport de force inédit.

## Conclusion

On pourrait synthétiser l'argumentaire des groupes de notre corpus par le syllogisme suivant :

- *majeure* : la société civile exprime des besoins sociaux, environnementaux, sociétaux,
- *mineure* : les entreprises privées sont les mieux placées pour répondre à ces attentes,

— *conclusion* : donc les entreprises privées sont les représentantes de l'intérêt général.

En contrepoint de cette logique implacable, se pose la question de la légitimité. Pour reprendre la phrase de René Rémond, « on ne commence à parler de légitimité que lorsqu'elle est contestée ». Or, bien que l'engagement des groupes soit présenté comme justifié et inévitable, la notion de légitimité est récurrente et fondée sur une conscience, une conviction, une vocation des groupes, autant de termes à la limite de la foi, et donc presque irrécusables. Pour reprendre la classification de Max Weber, ils joignent l'« éthique de conviction » à l'« éthique de responsabilité », la « rationalité instrumentale » (question des moyens) à la « rationalité pratique » (question des fins). La grande force des groupes consiste précisément dans cette humanisation d'une structure que leurs détracteurs décrivent comme abstraite et inhumaine. En dépassant l'expression juridique de « personne morale » pour la considérer dans son sens littéral, l'entreprise elle-même se définit par sa personnalité, à l'image d'un individu. Notons que ce mouvement bijectif entre les facteurs économique et humain se retrouve au sein de l'État, en témoigne l'appellation « ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité ».

Or ce processus conduit à une différenciation des groupes du secteur : en cassant l'unité toute formelle et apparente du secteur privé et en faisant de chaque entreprise une personne propre, les entreprises font passer leurs valeurs au premier plan, valeurs dont la relativité inhérente prête naturellement moins le flanc aux critiques et force ses détracteurs à se situer sur le même plan. Si l'on ne peut plus opposer aux grands groupes privés que des valeurs morales, le capitalisme libéral est sauf. C'est bien le glissement des problématiques de l'intérêt privé vers l'intérêt général et vice-versa qui entérine la légitimité du secteur privé : l'intérêt général a délivré le secteur privé de son immoralisme suppose.

**NOTES**

1. Association pour le développement du mécénat industriel et commercial.
2. *Le mécénat mode d'emploi*, Paris, Economica, 2007.
3. Site Internet du MEDEF, avril 2007. La citation est de Laurence Parisot.
4. L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 58.
5. «Le regard des Français sur la responsabilité des chefs d'entreprise», 2002.
6. R. Boudon, *Le sens des valeurs*, Paris, PUF, 1999, p. 195
7. D. de Blic et J. Lazarus, *Sociologie de l'argent*, Paris, La Découverte, 2007.
8. *Les Échos*, 2 février 2008.
9. A. Salmon, *La tentation éthique du capitalisme*, Paris, La Découverte, 2007.
10. *Ibid.*
11. S. Berger, *Notre première mondialisation*, Paris, Le Seuil/La République des idées, 2003, p.16.
12. A. le Pors, «La "révolution" de la fonction publique est une forfaiture», *Le Monde*, 26 septembre 2007.
13. Budget total du mécénat, chiffres de l'Admical.
14. *Ibid.*
15. *Les contradictions culturelles du capitalisme*, précité.
16. *Entreprise et histoire*, n° 45, décembre 2006.
17. J. Donzelot, *L'invention du social. Essai sur le déclin des passions politiques*, Paris, Le Seuil, 1994.
18. *La signification sociale de l'argent*, Paris, Le Seuil, 2005.
19. L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, précité.
20. T. Hommel, *Entreprise et histoire*, précité.
21. *La crise de l'État-providence*, Paris, Le Seuil, 1992 [1981], p. 112.
22. J. Donzelot, *L'invention du social. Essai sur le déclin des passions politiques*, précité.
23. *Ibid.*, p. 260.
24. P. Rosanvallon, *La crise de l'État-providence*, précité.
25. «Coûts et avantages des initiatives privées», dans : OCDE, *Responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics*, 2001
26. C. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, précité.
27. «L'entreprise comme entité morale», *Entreprise et histoire*, n° 45, décembre 2006. Alexia Leseur est membre de la Mission climat de la Caisse des dépôts et consignations.

28. T. Hommel, « Paternalisme et RSE : continuités et discontinuité de deux modes d'organisation industrielle », *Entreprise et histoire*, n° 45, décembre 2006.
29. *Responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics*, précité.
30. A. Salmon, *La tentation éthique du capitalisme*, précité.
31. C. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, précité.
32. « La philanthropie scientifique au point de vue du darwinisme », *Revue des Deux mondes*, sept.-oct. 1882.
33. *Les Echos*, 6 octobre 2006.
34. *Morale et sociologie. Le sens et les valeurs entre nature et culture*, Paris, Gallimard, 2004.
35. *Le mécénat, mode d'emploi*, précité.
36. *Panorama Ernst & Young des fondations d'entreprise*, édition de 2007.
37. Une fondation abritée ou sous égide est dénuée de personnalité morale et assujettie, sur le plan juridique et fiscal, à la fondation mère ou à l'Institut de France.
38. Centre français des fondations (CFF).
39. *Panorama Ernst & Young*, précité.
40. Données du Centre français des fondations.
41. D'après l'enquête de l'Observatoire de la Fondation de France menée en 2006, 61 % des fondations d'entreprises affirment ne pas vouloir poursuivre après la première période de cinq ans.
42. Le PAP constitue un engagement légal obligatoire de l'entreprise en faveur de la fondation d'entreprise pour financer ses actions d'intérêt général. Son montant minimal est de 152 449 €, librement réparti sur la période quinquennale.
43. Augustin Landier, *Le grand méchant marché : décryptage d'un fantasme français*, Paris, Flammarion, 2007.