

ÉTAPE 1

Clarifier l'implication de la hiérarchie

LES 10 ÉTAPES CLÉS DE DÉVELOPPEMENT DU MÉCENAT À L'INTERNATIONAL

Clarifier l'implication de la hiérarchie

Pour mettre en œuvre efficacement une politique de mécénat à l'échelle internationale, l'implication des dirigeants est une condition indispensable. Elle garantit une réflexion stratégique et la continuité de principes directeurs.

Sans confondre implication d'un dirigeant et personnalisation du mécénat, la tendance consiste à définir des objectifs clairs et appropriés à la culture et aux valeurs de l'entreprise, permettant d'obtenir une large adhésion en interne et une identité cohérente vis-à-vis d'acteurs externes.

Par ailleurs, impliquer les fonctions clés dans chacune des filiales d'un groupe, c'est encourager les éléments moteurs d'une structure à s'approprier une stratégie commune. En bref, faire en sorte que le mécénat soit l'affaire de tous.

A. L'impulsion de la direction générale

La direction décide des grandes orientations du groupe en matière de mécénat dans les domaines suivants :

- les thèmes d'action, choisis de manière transversale dans un but fédérateur pour construire la culture de groupe,
- l'adhésion de l'ensemble des entités du groupe,
- l'implication d'un réseau de collaborateurs.



Chez Accenture, le président et le chief leadership officer, qui compte dans ses responsabilités le *corporate citizenship* (équivalent de la responsabilité sociale de l'entreprise), impulsent une stratégie de mécénat déployée mondialement et mise en œuvre localement. Derrière un message porté au plus haut niveau, toute une entreprise s'engage, y compris au niveau local dans les pays : en France, le président France et le human capital & diversity lead sont porteurs de la déclinaison à la française de la ligne stratégique globale.

Une fois la politique déterminée et adoptée, elle est complètement intégrée aux missions des équipes. En effet, apporter son soutien à des projets d'intérêt général nécessite la mobilisation de salariés, pour animer et relayer la politique engagée et gérer les partenariats (contacter et auditionner les ONG, voter, coordonner...), ce qui implique une véritable logistique et un investissement de la part de l'entreprise.

L'implication des dirigeants est également très forte au niveau local. La fondation d'Accenture France est dirigée par un conseil d'administration, constitué notamment de quatre dirigeants (seniors executives d'Accenture dont le président d'Accenture France), qui choisit et pilote le soutien d'associations ou organismes par l'intervention d'équipes Accenture en mécénat de compétences ou en parrainage. Sur le terrain des missions, chaque projet de mécénat de compétences (donc chaque équipe de collaborateurs) est sous la responsabilité personnelle d'un dirigeant volontaire d'Accenture (à ce jour plus d'une quarantaine de dirigeants ont un rôle actif et personnel dans les programmes).

B. L'accompagnement rapproché des directions locales et de métiers

Une direction qui donne les grandes lignes d'un programme doit aussi pouvoir suivre sa mise en application. Plus le suivi est régulier et assuré par des fonctions clés dans l'entreprise, mieux le cap vers lequel l'entreprise souhaite se diriger sera tenu.



Chez AXA, le mécénat participe du soutien à la société civile (community investment), un des piliers de la politique RSE du groupe. Les responsables des pôles professionnels dans les domaines du marketing, du juridique, de la gestion des risques... participent à un comité de gouvernance sur la RSE, appelé corporate responsibility Committee. Ce comité se réunit tous les deux mois et donne son avis sur les projets qui lui sont présentés. Ces réunions permettent de s'assurer le soutien de décideurs qui deviennent des parties prenantes et des auxiliaires de poids pour déployer les projets approuvés par le comité de direction. La création de ce comité permet "d'embarquer" les collaborateurs à des postes clés pour mieux avancer.

Dans les filiales à l'étranger, sont nommés des chief corporate executives officers, membres des comités exécutifs locaux qui peuvent être directeurs communication, directeurs des ressources humaines, directeurs de la stratégie ou encore directeurs juridiques. Ce sont eux qui mettent en place une stratégie locale en accord avec la stratégie groupe, soutiennent localement les projets RSE, contrôlent la réalisation et les différents programmes sur place (notamment le programme AXA Atout Cœur). Véritables chefs d'orchestre de la RSE, ils se réunissent tous les mois pour décider, suivre, arbitrer les projets.

La seule volonté patronale ne suffit pourtant pas à mener une politique de mécénat réussie, comprise et assumée par l'ensemble d'un groupe. Le mécénat ne peut s'imposer au même titre que les autres activités. Il faut pouvoir s'assurer de sa cohérence avec l'identité, les valeurs et/ou les métiers de l'entreprise, et son acceptation par les salariés.

A l'international, cette démarche se traduit par une mise en perspective de l'ensemble des activités menées et la prise en compte des spécificités de chaque pays d'implantation des filiales.

C. L'organisation des financements

Les départements en charge des partenariats de mécénat s'attendent à pouvoir bénéficier de moyens leur permettant de réaliser la politique engagée par le groupe. Le rôle du centre de décision est alors d'organiser et de contrôler les financements dédiés, en fonction des choix opérés. Ainsi, la part des financements octroyés aux projets, reflète l'importance qui leur est consacrée. Elle s'accompagne, le plus souvent, d'une volonté d'accorder la plus large autonomie possible aux filiales en charge et à l'initiative des aides apportées aux actions d'intérêt général.



La fondation Total : le rôle d'un coordinateur

La fondation joue avant tout un rôle de bannière de référence, car elle porte les actions d'intérêt général de l'entreprise.

Les partenariats initiés par les filiales peuvent être endossés, du moins partiellement, par la fondation, à condition de répondre à l'esprit et aux modes d'intervention de celle-ci.

Au-delà de la participation financière, la fondation assure une présence opérationnelle. Elle met à disposition des entités du groupe, son expertise et son savoir-faire notamment à travers les personnalités qualifiées, participant aux comités de sélection et/ou au suivi des projets. Cela se traduit par la constitution d'un comité de pilotage pour chaque projet qui se rend sur place régulièrement pour assurer le suivi. La fondation s'appuie également sur les équipes en charge du développement durable dans les filiales, car les enjeux des projets respectivement soutenus se croisent et sont gérés, sur le terrain, par les mêmes personnes. Un partenariat de référence a, par exemple, été établi avec l'Institut Pasteur, afin de contribuer à la prévention et au traitement des pandémies, en soutenant d'une part des projets de recherche et d'autre part des actions de terrain, dans les pays en développement où le groupe est présent. Cette collaboration permet d'identifier les projets, qui pourront ensuite être relayés et développés à plus grande échelle, par les filiales ou les partenaires.

Avec un ancrage territorial dans près de 130 pays, l'harmonisation de la politique de mécénat est un véritable défi. L'assimilation de ses enjeux par les équipes locales est donc essentielle.