

La philosophie ravivée du contrat social

Renforcer la symbiose entre l'entreprise et son environnement humain est un des avantages précieux de la philanthropie.



MARIE-GABRIELLE CAJOLY
Directrice Exécutive, Fondation Sinopec-Addax Petroleum

Depuis Genève, dite aujourd'hui «capitale de la philanthropie» pour sa vivacité en la matière, on est naturellement tenté de se référer à Jean-Jacques Rousseau et au concept de volonté générale développé dans l'esprit des Lumières du XVIII^e siècle. Rappelons-nous: la volonté générale – fondement du contrat social – désigne ce que tout citoyen devrait vouloir pour le bien de tous, y compris pour son intérêt propre. Si l'on applique cette exigence à l'entreprise citoyenne, il paraît légitime que l'entreprise puisse œuvrer pour le bien de tous tout en poursuivant son intérêt particulier.

Fédérateur. Les raisons qui poussent une entreprise sur la voie de la philanthropie peuvent être diverses et variées mais elles sont toujours très étroitement liées à son identité, son histoire, son contexte et ses enjeux. Dans le cas d'Addax Petroleum, filiale du groupe Sinopec, l'engagement philanthropique participe à un effort d'intégration. C'est un choix délibéré dont l'effet fédérateur est important, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. La philanthropie, dans sa fonction d'intégration sociale, prend d'autant plus de sens dans un contexte de changement: d'actionnaire, d'échelle géographique, de taille, de vision, etc. De nos jours, les parties prenantes de la société civile attendent de l'entreprise non seulement qu'elle remplisse sa fonction de production et de création d'emploi mais aussi de création de bien-être social. La philanthropie est donc l'opportunité saisie au plus haut niveau de l'entreprise d'envoyer un signal à la société civile et de formuler dans les faits une acceptation du «contrat social». En tant que fondation créée par l'entreprise et soutenue par son actionnaire, la Fondation Sinopec-Addax Petroleum exprime ainsi une prise de responsabilité dans la sphère publique à la fois au niveau international et éminemment local en

Afrique, au Moyen-Orient, en Europe et en Chine. Dans l'exercice de ses activités, elle développe des compétences et des ressources spécifiques (humaines, techniques, logistiques et financières) qu'elle décide de mobiliser dans un effort de citoyenneté. L'engagement philanthropique a vocation d'incarner la vision de l'entreprise dans les faits au-delà des mots: être non seulement un acteur économique mais également un acteur social, mener de front un objectif de création de valeur économique et de valeur sociale. Ce faisant, l'entreprise s'inscrit nécessairement dans un effort d'ouverture, de dialogue et de réflexion collective sur

La philanthropie est l'opportunité saisie au plus haut niveau de l'entreprise d'envoyer un signal à la société civile.

les enjeux de développement locaux et globaux aux côtés des autres acteurs de la société civile (ONG, autorités publiques, partenaires industriels, médias, etc.). Ainsi la philanthropie offre-t-elle un ancrage social plus fort et un moyen supplémentaire d'interaction avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. C'est un vecteur d'intégration sociale.

Identitaire. L'intérêt particulier n'est donc pas incompatible avec l'intérêt général. Il est fondamental, pour l'entreprise comme pour ses interlocuteurs, de bien le connaître puisqu'il influence la nature de la philanthropie choisie par l'entreprise et la manière dont elle s'exerce. Le pourquoi influence le comment. Les motivations influencent la méthodologie. Selon les raisons qui la gouvernent, la philanthropie d'entreprise revêt des caractéristiques propres. Elle exprime une part de l'identité de l'entreprise, de sa philosophie, de ses valeurs. Chez Addax Petroleum, le capital multiculturel occidental, africain et chinois de l'entreprise se retrouve ainsi pleinement

dans la philosophie de sa philanthropie: aider les individus à s'aider eux-mêmes dans la droite ligne du concept de «capacity building» ou du très ancien et connu proverbe chinois qui préconise d'«apprendre à pêcher plutôt que de donner du poisson».

Engagement. Maladies négligées, exclusion sociale, autisme, accès à la culture, éveil musical, promotion de la sécurité routière, exode rural, sécurité alimentaire, lutte contre la pauvreté, biodiversité, accès à l'eau potable, employabilité des jeunes, protection de l'enfance, développement des femmes, etc. Les occasions d'inscrire l'action de l'entreprise dans les enjeux sociétaux sont nombreuses et les sujets sont vastes. Pourtant l'engagement philanthropique trouve encore des opposants, notamment au nom de la conception libérale selon laquelle l'entreprise est d'abord et avant tout un organe économique qui doit être géré au seul profit des actionnaires¹. Le débat devient passionné dès qu'il s'agit d'apprécier si l'on doit, et qui doit, s'atteler aux problèmes d'importance collective et prendre en charge les solutions à mettre en place pour les résoudre. Il est également loin de faire l'unanimité. Depuis les années 1950, le développement de la littérature managériale, notamment américaine, sur la notion de «responsabilité sociale» de l'entreprise montre que l'intérêt public rencontre de plus en plus souvent l'intérêt privé des entreprises². Il est devenu clair que le destin d'une entreprise et le destin de l'environnement dans lequel elle évolue sont étroitement liés. Occulter cette réalité conduit inévitablement à une perte de profitabilité. Dans le tissu social moderne, l'entreprise agit et interagit dans un réseau complexe d'interdépendances. Si l'on considère qu'elle n'est pas un organe isolé et anonyme mais un maillon à part entière de la société civile, peut-on véritablement la soustraire au devoir de s'intéresser et d'agir sur les maux qui touchent la société dans laquelle elle vit?

L'efficacité ne se mesure pas à la cadence des résultats trimestriels. Elle s'évalue à l'aune de l'impact social créé.



A ce sujet, il est intéressant de souligner la différence entre philanthropie et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). La frontière est ténue. Si la RSE consiste à mettre en place des règles de bonne gouvernance destinées à maîtriser l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement direct³ (compenser tout impact négatif et maximiser tout impact positif), l'engagement philanthropique consiste à prendre délibérément une part de responsabilité supplémentaire sur des enjeux et des problèmes collectifs plus larges, dont seule l'entreprise ne peut être tenue pour responsable. Plus familièrement, la philanthropie peut être vue comme la cerise sur le gâteau RSE. La confondre avec le gâteau serait réducteur car la cerise sans le gâteau laisse quiconque sur sa faim. En revanche, minimiser l'importance de la philanthropie, sa force et sa raison d'être est tout aussi regrettable. En tant que partie prenante du corps social, l'entreprise ne peut que se sentir concernée par les dysfonctionnements et les enjeux sociétaux globaux qui dépassent sa responsabilité purement opérationnelle. Prendre volontairement sa part dans le partage des responsabilités sociales entre acteurs de la société civile est précisément ce qui soutient l'intégration de l'entreprise dans son milieu. Ce faisant, la philanthropie n'est plus un idéal ou un acte noble; elle est simplement un élément constitutif de la vie sociale.

La philanthropie est un facteur d'intégration non seulement à l'extérieur mais aussi à l'intérieur de l'entreprise. Ce qui se fait à l'extérieur doit se vivre aussi à l'intérieur. L'entreprise est elle-même une communauté d'hommes et de femmes régie par des règles, des principes de vie et de comportement. Ceux-ci forment un système de valeurs que la philanthropie permet d'exprimer. Nous l'avons vu plus haut, aucune démarche philanthropique n'est plus légitime qu'une autre mais certaines peuvent être plus ou moins créatrices de lien social. Ceci tient moins à la cause choisie qu'à son

ancrage dans la vie et la culture de l'entreprise. On peut naturellement arguer que les choix d'une entreprise sont d'abord motivés par ses intérêts commerciaux stratégiques. On ne peut cependant tout à fait occulter l'influence qu'un système de valeurs fort exerce sur les choix de l'entreprise. Plus la philanthropie est une part intégrante de la vie de l'entreprise et vécue au

Aucune démarche philanthropique n'est plus légitime qu'une autre mais certaines peuvent être plus ou moins créatrices de lien social.

quotidien par les employés, plus elle favorise la cohésion interne autour de valeurs partagées. Elle fournit à tout employé une incarnation concrète des valeurs humaines prônées par l'entreprise. Elle permet à chacun de confronter et de combiner ces valeurs collectives à son propre système de valeurs personnel, et de les vivre. Ainsi, chez Addax Petroleum la philanthropie prend-elle au fur et à mesure des années une dimension nouvelle sous l'impulsion donnée par la direction de l'entreprise au volontariat social des employés, à leur participation à l'évaluation de projets, à leurs visites de terrain ou toute autre contribution qu'ils apportent aux diverses activités de la fondation.

Volonté. La philanthropie, vecteur d'intégration et d'inclusion? Encore une fois, sans aucun doute mais l'effet n'est pas mécanique. Le résultat dépend d'abord de la volonté stratégique que l'entreprise met dans son engagement philanthropique. L'authenticité, le degré d'implication, la cohérence, la pérennité et la transparence sont autant d'éléments qui influencent l'efficacité de la philanthropie à la fois dans et hors des murs de l'entreprise. Cette efficacité ne se mesure pas à la cadence des résultats trimestriels. Elle s'évalue à l'aune

de l'impact social créé, du degré d'acceptation dont jouit l'entreprise au sein de la société civile et de la cohésion sociale qu'elle contribue à construire. Ceci demande de la volonté, du temps (des années), de la cohérence et de l'endurance. Il n'y a pas d'impact philanthropique sans pérennité. Or, il n'y a de pérennité que s'il y a authenticité. Renforcer la symbiose entre l'entreprise et son environnement humain est donc un des avantages précieux que la philanthropie peut apporter à toute organisation, quelle qu'elle soit, en créant une communauté d'intérêts, de valeurs et d'objectifs. Dans l'allocation de ses ressources humaines et financières, cela permet à l'entreprise de mieux analyser et apprécier comment sa philanthropie peut l'aider à atteindre de plus grandes intégration et inclusion sociales. Quant à la société civile, cela lui permet dans ses interactions avec l'entreprise de mieux comprendre ses motivations, l'étendue et les limites dans sa démarche philanthropique. Voilà tout le potentiel qu'offre la philanthropie d'entreprise pour raviver la philosophie du contrat social dans un esprit de collaboration entre les différents maillons de la société. Cela suppose de convenir que l'intérêt particulier puisse rejoindre l'intérêt général et de favoriser l'acceptation des uns et des autres dans leurs rôles respectifs. Ne nous en privons pas! ///

(1) Voir en particulier Friedman, «Capitalism and freedom», 1962. Selon ce courant de pensée, le profit reste la finalité ultime, voire unique de l'entreprise: «la responsabilité sociale de l'entreprise (...) est l'accroissement du profit.» (2) Voir en particulier Howard R. Bowen, «Social responsibilities of the businessman», 1953 ou bien Drucker, «The Practice of Management», 1954. (3) Commission européenne, Livre vert, 2001: «Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.»