

Mécénat d'entreprise et marketing : une relation à découvrir

Benoît Petitprêtre

Maître de conférences, Cnam Paris, LIRSA

Estelle Lauthier

Responsable mécénat et partenariats, Théâtre du Colisée, Roubaix

Résumé : Ce travail se focalise sur le mécénat d'entreprise. Dans un premier temps nous nous attachons à décrire cette activité spécifique, dont l'existence est ancienne mais dont le cadre a été remanié en 2003 lui donnant un nouvel essor. Nous présentons les principales caractéristiques de mécanisme qui conduit une entreprise à soutenir une autre organisation dans des activités d'ordre culturel, social, sportif, environnemental... Le mécénat se déploie selon diverses modalités (directe ou indirecte) mais cet intérêt général se doit toujours d'être présent dans les causes et structures soutenues. Cela le distingue du parrainage. Nous l'analysons ici au regard du don puisqu'il présente de nombreuses proximités avec lui. Le mécénat permet aux entreprises une présence et une existence dans leur environnement, différente de leur simple rôle économique. Il est soumis à des tensions fortes qui supposent une participation à l'intérêt général et qui en font une relation entre l'entreprise et la société qui est instable et renégociée en permanence.

Mots clés : mécénat, philanthropie, don

L'objet de cette proposition est de s'intéresser au mécénat d'entreprise. Cette pratique a fait l'objet de peu d'attention, à notre connaissance, dans la recherche francophone en marketing. En effet peu de recherche en marketing (dans un cadre francophone) ont pour sujet d'intérêt principal le mécénat d'entreprise. Ce travail s'intéresse ainsi aux relations entre les donateurs (ou mécènes) et les donataires (ceux qui collectent et reçoivent des fonds) qui sont des Organisations à But Non Lucratif (OBNL).

Le cadre législatif français a fortement évolué en 2003 en fournissant un environnement législatif et fiscal qui rend cette pratique plus facile et donc répandue. De nouveaux « véhicules » du mécénat (fondations d'entreprise, fonds de dotations...) sont également apparus qui modifient le paysage. Ici nous nous concentrons sur le mécénat d'entreprise et principalement sur le mécénat direct, afin de mieux le comprendre en nous intéressant

aussi bien aux donateurs qu'aux donataires.

1. Une activité qui s'inscrit dans l'intérêt général

Dans un premier temps nous décrivons cette activité qu'est le mécénat en dressant ses contours et relevant ses particularités dont l'une des plus importantes est qu'elle s'exerce dans le respect de l'intérêt général et ne vise donc pas une exploitation commerciale de la relation. Le mécénat dans la recherche francophone en gestion et en marketing, est un domaine relativement peu évoqué directement et principalement. Lorsqu'il l'est, c'est souvent, pour être intégré à la communication, aux relations publiques. Ceci marque une différence notable avec la recherche anglo-saxonne où le « corporate giving » ou « corporate philanthropy » sont des thèmes bien plus présents (Gautier et Pache, 2013) ce qui fait aussi écho à une réalité qui est différente dans laquelle la philanthropie dispose d'un poids historiquement bien plus important (Zunz, 2012) mais dont l'orientation est aussi d'être de plus en plus une « venture philanthropy » (Abélès, 2002).

1.1. Les contours d'un dispositif incitatif qui vise l'intérêt général

La terminologie économique et financière définit le mécénat comme « un soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général¹ ». Plusieurs éléments caractérisent l'intérêt général tel que doit le respecter le donataire (celui qui reçoit) : son activité doit se dérouler dans des conditions différentes du privé et donc la gestion être désintéressée, le caractère non lucratif et l'utilité sociale avérés dans la mesure où son activité ne doit pas concerner un groupe restreint de personnes.

Autour de l'action soutenue, le mécène doit apparaître de façon discrète (seule la présence de son nom est permise) mais peut bénéficier de quelques contreparties et communiquer sur son action sur ses propres vecteurs. Le dispositif de 2003, très incitatif, prévoit une déduction fiscale de 60% des fonds versés par l'entreprise dans la limite de 0,5% de son CA et 25% de contreparties tolérées. L'Etat affirme sa volonté de développer et de dynamiser la pratique, dans tous les secteurs sans pour autant se désengager de sa mission de service public, le ministre de la culture le soulignait lors des dix ans du mécénat en 2013, il encourage le secteur à renforcer ses budgets par le biais de financements privés.

Autour de l'action soutenue, le mécène doit apparaître de façon discrète (seule la présence

¹ Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière.

de son nom est permise) mais il peut bénéficier de quelques contreparties (dans la limite du quart de son don) et communiquer sur son action sur ses propres vecteurs. Par ailleurs si le mécénat financier reste prépondérant d'autres formes connaissent le succès comme le mécénat de compétences, technologique ou encore en nature par exemple. Un point important du mécénat est que cette pratique ne sert qu'à financer des projets bien spécifiques et pas des dépenses de fonctionnement.

1.2. Le mécénat : des modalités variées

Le mécénat, dont finalement l'existence est attestée depuis l'antiquité même si bien évidemment le contexte est fort différent (Veyne, 1976), peut s'effectuer selon deux modalités principales.

Dans le cas d'un **mécénat direct** il s'agira d'un don financier ou en nature qui peut prendre différentes formes suivant que l'apport soit matériel (don de bien immobilisé, marchandises ou prestation de service) ou bien immatériel (apport de savoir-faire technologique ou scientifique, de compétences voire de personnels), l'important ici étant qu'il n'y a pas d'intermédiaire ou de structure créée ad hoc entre le donataire et le donateur.

Dans le cas d'un **mécénat indirect** une structure intermédiaire (fondation ou bien fonds de dotation) sera créée afin de gérer les sommes données. Le plus souvent il s'agit désormais d'une fondation. L'objectif est toujours de réaliser des actions de mécénat dans l'intérêt général par « l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources » comme le précise la loi de 1987. Parmi les grandes fondations on peut citer l'Institut Pasteur, les Apprentis d'Auteuil, la Fondation de France. La fondation peut elle-même prendre diverses formes dont les principales sont : fondation reconnue d'utilité publique, d'entreprise, sous égide (ou abritée) ou fonds de dotation. Dans son fonctionnement une fondation peut être un simple organe de financement ou bien un opérateur qui délivre des services. Sur un ensemble de dépenses de 4,9 milliards d'euros en 2009 les fondations opérateurs représentent la très grande majorité de ces dépenses (88%) pour seulement 12% pour les fondations de financement². Ces dernières connaissent néanmoins un fort développement depuis les années 70 en particulier avec le statut de fondations d'entreprise créé en 1990 et la fondation sous égide qui est abritée au sein d'une structure reconnue d'utilité publique.

² Document Fondation de France et Centre Français des Fonds et Fondations : les Fonds et fondations en France de 2001 à 2010.

1.3. Une évolution progressive vers un modèle de générosité organisée où l'intérêt général est partagé

Avec l'apparition de nouvelles formes de fondations, en plus de la fondation reconnue d'utilité publique, le secteur s'est ouvert à des modalités de déploiement plus souples en termes administratifs. Mais cette apparition de nouvelles formes, qui symbolise en France une phase d'intégration du mécénat après des phases d'introduction puis de croissance (Gautier, 2015) traduit aussi une double évolution.

Il s'agit d'un côté du découplage du mécénat et de la charité empreinte de religiosité. C'est l'avènement de la philanthropie qui en s'appuyant sur une volonté « scientifique et éclairée » entend traiter des causes profondes des problèmes sociaux. Cela devient un phénomène organisationnel et bureaucratique qui rompt le lien direct existant dans les formes directes de soutien (Lambelet, 2014).

D'un autre côté on constate le passage d'un modèle où l'intérêt général est garanti par l'Etat (par son approbation des structures en amont et sa présence dans les instances d'administration) à un modèle où il est partagé conjointement par l'Etat et d'autres acteurs privés et dans lequel le contrôle étatique s'exerce mais éventuellement a posteriori. Cette évolution consacre un rapprochement avec les systèmes en vigueur à l'étranger, notamment aux Etats-Unis. Cette tendance est présente dans les réflexions actuelles autour de l'investissement à impact social.

1.4. Les entreprises mécènes en France et leurs motivations

La typologie des entreprises mécènes fait apparaître une grande diversité d'acteurs, des entreprises du CAC 40, des entreprises privées et publiques, de l'économie sociale telles que des mutuelles et coopératives, des PME, des clubs d'entreprises. Fortement sollicitées pour leur potentiel financier, les grandes entreprises développent leur professionnalisme via des cellules de mécénat intégrées. Leurs actions s'inscrivent dans le long terme en synergie avec les questions de Développement Durable et de RSE.

L'évolution des montants déclarés par les entreprises lors des enquêtes menées tous les deux ans par l'Admical, montre entre 2008 et 2012 (période de stabilité des catégories d'entreprises observées dans les enquêtes) une érosion importante des montants (Cf. Tableau 1). L'enquête de 2005, donc 2 ans après la nouvelle loi, montrait elle une proportion d'entreprises mécènes de plus de 200 salariés de 18% pour un montant global d'un milliard d'euros. En 2014 le mécénat représente 1,8 milliard d'Euros pour les

entreprises de plus de 20 salariés, donc à nouveau une baisse ce que confirme le taux de mécénat qui passe de 31% en 2012 à 21% en 2014.

En 2014, le mécénat d'entreprise en France c'est 12% des entreprises nationales d'au moins un salarié représentant 2,8 milliards d'euro. L'étude de l'Admical (2014) révèle que 14% des PME/PMI (de 10 à 249 salariés) sont mécènes représentant 19% du budget global. Les grandes entreprises (250 salariés et plus) bien que minoritaires et représentant 2% des donateurs, contribuent à 56% des dons en valeur du mécénat. Ces dernières privilégient les grands événements, pour les gros projets régionaux à forte visibilité, ou pour les projets nationaux et voire à l'international. L'entreprise mécène agit majoritairement là où elle est présente, plus sa taille augmente plus elle élargit son champ géographique d'intervention. L'enquête de l'Admical (2014) relève les motivations avancées par ces entreprises, avec à la fois la place de l'intérêt général et mais aussi de l'image et les valeurs de l'entreprise.

| Taille des entreprises | 2008 | | | 2010 | | | 2012 | | |
|------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------------------|
| | Proportion de mécènes | Répartition des mécènes | Répartition du budget en millions d'euros | Proportion de mécènes | Répartition des mécènes | Répartition du budget en millions d'euros | Proportion de mécènes | Répartition des mécènes | Répartition du budget en millions d'euros |
| 20 à 99 salariés | 23% | 73% | 425 | 26% | 76% | 400 | 32% | 84% | 665 |
| 100 à 199 salariés | 23% | 18% | 500 | 25% | 9% | 340 | 27% | 9% | 228 |
| + de 200 salariés | 26% | 9% | 1575 | 43% | 15% | 1260 | 27% | 7% | 1007 |
| | | 100% | 2500 | | 100% | 2000 | | 100% | 1900 |

Tableau 1 : Entreprise et mécénat de 2008 à 2012 (Source enquête Admical CSA 2008, 2010 et 2012)

En France, en 2014 le mécénat est donc surtout déployé dans les plus grandes entreprises (de plus de 250 salariés) qui sont 28% à recourir à cette pratique contre 12% en moyenne³ et les secteurs concernés sont le domaine social (38%), de la santé (16%), de la culture (13%) et du sport (5%), et de plus en plus souvent les activités de mécénat combinent plusieurs de ces domaines ou des formes évoquées précédemment (mécénat financier, en nature ou de compétences par exemple). On parle alors de mécénat croisé ou associé (Cf.

³ Admical, *Le mécénat d'entreprise en France*, 2014

Encadré 1).

Encadré 1 : Le mécénat croisé au Colisée de Roubaix

Roubaix est une ville du nord de la France qui compte un peu moins de 100000 habitants faisant partie de la métropole lilloise qui en regroupe un peu plus d'un million. La ville possède une tradition industrielle forte mais est aujourd'hui marquée par les restructurations qui ont jalonné la période depuis les années 70. Les indicateurs socio-économiques sont préoccupants avec un taux de pauvreté de 42% et un taux de chômage de 30,8%⁴, trois quart des habitants étant considérés en zone sensible. Dans ce contexte la culture n'est pas forcément un réflexe des populations et une préoccupation première des mécènes potentiels.

Aussi le Colisée, théâtre et salle de spectacle, doit-il développer des projets permettant d'attirer à la fois les publics et les donateurs. Le mécénat croisé permet de répondre en partie à cette problématique. Des projets spécifiques sont ainsi développés avec des établissements scolaires pour que ce soient les enfants qui invitent leurs parents à venir au spectacle. Les enfants travaillent en amont pour rédiger les invitations et en aval sur le spectacle dans le cadre des enseignements de français et peuvent donc assister gratuitement au spectacle. Dans le même esprit le théâtre peut être amené à travailler sur un autre axe celui de la santé. En effet dans le cas d'une maladie neurodégénérative du type Alzheimer, la pratique culturelle est l'une des premières activités arrêtées par les malades. Ce qui entraîne une désocialisation des personnes malades et aussi de leurs aidants. Dans cette optique et avec un centre d'accueil de jour un projet est monté afin de permettre à nouveau à ces publics de fréquenter une salle de spectacle et par la mise en place d'activités d'éveil et de stimulation par la musique. Une fois le projet préparé entre l'établissement scolaire ou le centre d'accueil et le Colisée, ce dernier peut ensuite choisir un spectacle adapté aux publics ciblés pour démarcher des mécènes.

Ce type de projet, le mécénat croisé, permet ainsi de solliciter plus facilement des mécènes puisqu'il combine deux domaines voire trois (culture et éducation/social ou bien culture et santé) offrant ainsi plus de résonance au projet. Il permet de solliciter des entreprises ayant en général une taille plus importante et une politique RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) ou de mécénat développée ou bien encore de solliciter des fondations qui

⁴ Source INSEE consultée en novembre 2015 : <http://www.insee.fr/fr/themes/comparateur.asp?codgeo=com-59512>

peuvent avoir des appels à projet sur les thématiques envisagées. Et en même temps l'autre résultat est un accès à la culture plus important de publics défavorisés socialement ou écartés du fait de leur santé.

2. Mécénat d'entreprise, don et marketing social

Aujourd'hui, il semble que deux visions du mécénat s'affrontent (Gautier, 2015). La première considère le mécénat comme « une ouverture de l'entreprise à l'altérité » dans une optique presque désintéressée et la seconde aborde plus le mécénat – sans aller jusqu'à dire qu'il s'agit d'un investissement – comme un partage de valeur (Porter et Kramer, 2002, 2011). Les travaux autour du mécénat d'entreprise sont encore peu développés dans la recherche francophone en marketing. Les principaux articles se sont concentrés sur le parrainage dans lequel sponsoring et mécénat sont analysés conjointement (Fleck-Dousteyssier, 2007, Walliser 2003, 2006, 2010). Dans ce cadre, la dimension communication prend une place prépondérante dans la vision du mécénat et occulte nombres de particularités de cette pratique.

Il nous semble néanmoins que l'une des caractéristiques importantes et distinctives du mécénat tient dans les activités concernées c'est-à-dire celles d'intérêt général. Par conséquent, cela le place à part des techniques de sponsoring pour lesquelles un retour du parrain est expressément attendu et discuté et donc qu'il devient nécessaire de développer une meilleure compréhension de ces pratiques de mécénat et de leur signification tant du point de vue des mécènes que des donateurs. De ce fait cette double entrée nécessite une vision spécifique.

Ce travail s'inscrit dans les recherches autour du don s'appuyant sur les écrits fondateurs de Mauss (1923), qui sont parfaitement utiles lorsque l'on s'intéresse à la consommation et au marketing (Rémy, 2014) ou que l'on investigate les pratiques caritatives (Bergadaà, Le Gall-Elly et Urien 2011). Mais on s'intéresse ici au don fait par les entreprises alors qu'en marketing les travaux se sont souvent concentrés sur le don des individus, par exemple le don d'objet (Bergadaà, 2006), et qu'il est nécessaire de regarder aussi d'autres institutions (Le Gall-Elly, 2013). Au préalable nous positionnons aussi le mécénat par rapport à d'autres approches ou techniques présentant des familiarités avec le mécénat.

2.1. Distinction du mécénat du sponsoring et des produits-partage

Lorsqu'il est analysé dans la recherche, le mécénat est souvent amalgamé avec le

sponsoring, formant un ensemble de deux techniques que l'on pourrait regrouper sous l'appellation de parrainage (Fleck-Dousteysier, 2007). Ce faisant on endosse la vision d'une action purement instrumentale et on en attend des résultats au même titre que des dépenses publicitaires, ce qui risque d'engendrer incompréhension et malentendu. Cette situation est d'ailleurs entretenue par certains acteurs du monde du mécénat (Walliser, 2010). Ainsi, l'Admical insiste largement sur les retours pour le mécène par le biais de l'évaluation de l'action de mécénat en termes de retombées médiatiques. Une illustration de cela se trouve dans les indicateurs utilisés, comme le nombre d'occurrences mentionnant le partenariat dans la presse ou encore la recherche d'un gain en termes d'image et de positionnement où la référence à la communication est ici explicite. De même, les documents officiels mis à la disposition du public par le ministère insistent sur les retombées en termes d'image pour le mécène.

Néanmoins, (Gallopel-Morvan et al. 2008 ; Walliser, 2003, 2006) « pour une large majorité de chercheurs, la volonté d'exploiter médiatiquement l'association entre le parrain et le parrainé distingue le parrainage du mécénat ». Nous avons donc là une différence de taille entre les deux mécanismes si on comprend bien dans le cas du sponsoring que l'objectif est de retirer un avantage direct et mesurable.

Mais on constate aussi que la définition du mécénat introduit la notion d'intérêt général dans la cause soutenue, ce qui justifie bien un regard spécifique par rapport à des techniques de communication plus classiques. Bien évidemment le point central reste le caractère d'utilité publique présent dans le mécénat et absent dans le sponsoring. Cela en fait donc un objet avec une dimension différente du sponsoring (cf. Tableau 2).

Par ailleurs d'autres formes de partenariat entre OBNL et entreprises existent comme les produits partagés ou Cause Related Marketing (Gallopel-Morvan et al., 2008) pour lesquels une entreprise sollicite une organisation afin de reverser une partie du prix du produit à cette dernière contre l'utilisation de son nom. Ce type d'action relève dans la plupart des cas du parrainage et non mécénat, ce qu'a confirmé le Conseil d'Etat par une décision de 2012.

| | Mécénat | Parrainage (Sponsoring) |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation des fonds | Dépenses liées à des projets spécifiques (acquisition d'œuvres, restauration de bâtiment, exposition temporaire, spectacle...) et pas à des dépenses de fonctionnement | Fonds collectés assimilés à des ressources propres |
| Bénéficiaire | Structure fonctionnant en vue de l'intérêt général et respectant les critères de gestion désintéressée, d'activité non lucrative et de fonctionnement pour un cercle non retreint de personnes | Tout type de structure |
| Traitement comptable et fiscal | Charge réintégrée fiscalement, bénéficiant d'une réduction d'impôt de 60% (limite de 0,5% du CA) | Assimilé à un achat d'espace publicitaire donc traité comme une charge déductible. |
| Contrepartie | Spécifique au mécénat : elle doit être manifestement disproportionnée, le fisc tolère un maximum de 25% du montant du don | Le parrain s'engage avec le parrainé dans une opération de nature commerciale en vue d'en retirer un bénéfice direct. |
| Exploitation publique de l'opération | Signature discrète du mécène sur les supports du projet soutenu | Utilisation commerciale de l'événement par le parrain et le parrainé. |

Tableau 2 : Principales différences entre le parrainage et le mécénat (adapté de Economie & Comptabilité N°244, Avril 2014 ; Le mécénat entreprises et associations, plaquette du ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative)

2.2. La convergence du mécénat de la stratégie et de la RSE ?

On peut voir dans le mécénat plus qu'un support de communication. Pour cela on peut le mettre en perspective avec la volonté de l'entreprise de s'inscrire davantage dans son environnement à travers, en particulier, la responsabilité sociale de l'entreprise la RSE (Piquet et Tobelem, 2005, 2006). Dans cette optique le mécénat relève néanmoins d'une RSE annexe ou périphérique (Capron et Lanoizelée, 2004 ; Martinet et Payaud, 2007) et n'a pas toujours de relation avec le cœur de l'entreprise. C'est-à-dire qu'à ce stade les

mécènes auraient un caractère interchangeable et les engagements seraient plus volatils. Cette absence de relation directe du mécénat avec le cœur de l'entreprise correspond aussi à une position historique du mécénat en France, complètement désintéressé face à un mécénat vu comme un outil visant à renforcer les liens entre l'entreprise et la société (Gautier, 2015). Dans ce cas, on se place dans la perspective où le mécénat est là pour créer de la valeur commune (Porter et Kramer, 2002, 2011). Néanmoins dans cette dernière vision, où le mécénat doit se justifier en dehors de l'intérêt général, le fragilise encore plus en le mettant directement en compétition avec d'autres actions de communication.

2.3. Mécénat d'entreprise et don

Partant des travaux fondateurs de Mauss sur le don (1923) et considérant qu'il n'est pas désintéressé (Douglas, 2004) nous nous appuyons sur le cycle donner/recevoir/rendre pour comprendre le mécénat. Cette perspective semble prometteuse et permet de désenclaver cette pratique d'une vision instrumentale, c'est-à-dire au-delà d'une technique de communication pour comprendre le mécénat comme faisant partie d'un fait social total qui rend toute sa complexité aux actions (Mauss, 1923, Karsenti 1997).

Le don est un sujet d'intérêt renouvelé dans les sciences sociales, sans doute parce qu'il révèle que l'on ne peut rabattre les relations sociales aux seuls intérêts économiques (Chaniel, 2008). En marketing des auteurs ont proposé de voir le don selon des approches complémentaires plus qu'opposées (Urbain et al., 2012). Ainsi peut-on distinguer le don comme étant en lien avec la définition/l'oubli de soi, le don comme révélant des rapports de pouvoirs et le don comme support du lien social. Nous présentons ensuite quelques points importants dans les approches autour du don.

2.3.1. Le don : la primauté du lien social

Le don illustre ce mélange de marchand et de non marchand, où ce dernier n'est pas le simple opposé du marchand, (Rémy, 2014) mais aussi de gratuit et d'obligation (Chaniel, 2008) puisqu'il n'y a pas de don gratuit (Douglas, 2004). Par ailleurs pour certains, le don se situe entre holisme et individualisme (Caillé, 2007) et repose sur une approche anti utilitariste qui redonne la primauté au lien social et insiste sur le fait qu'avant de produire des biens il faut produire des liens.

2.3.2. Le don : un cycle de relations

Simplement le cycle du don invite à voir l'action de donner sous un angle complémentaire

et surtout une action imposant un entremêlement de contraintes et de libertés. Cet acte de donner qui est donc fondamentalement hybride introduit l'idée d'un cycle enclenché par le don, qui appelle un contre-don. Mais dans tous les cas l'approche de Mauss permet de s'imprégner du fait que le don en philanthropie n'est ni pur ni désintéressé, qu'il existe une identité forte entre le don et l'identité du donateur (Silber, 2008). Cela signifie que le don dépend (histoire et goûts personnels) de celui qui donne. Le contre-don permet de maintenir le cycle des échanges sociaux actifs où le contredon est différé et souvent symbolique.

2.4. Mécénat d'entreprise et marketing social

Ensuite ce travail s'ancre aussi dans le marketing social dans la mesure où dès ses origines (Kotler et Zaltman, 1971) le marketing est sollicité pour la promotion des idées. Aujourd'hui la définition du marketing social est qu'il « cherche à développer et intégrer les concepts du marketing dans d'autres approches afin d'influencer les comportements qui profitent aux individus et aux communautés, et ce pour le bien de l'ensemble de la société » ainsi que le rappelle Rundle-Thiele (2015).

Dans le mécénat plusieurs niveaux peuvent être concernés par le marketing social : en amont les promoteurs du mécénat cherchent à convaincre les pouvoirs publics et plus largement le grand public de la vocation des entreprises à participer à l'élaboration de l'intérêt général par le mécénat. En aval les organisations cherchant à collecter des fonds sont en mesure de s'appuyer sur des techniques du marketing pour convaincre des mécènes.

Encadré 2 : méthodologie

A ce jour, 18 entretiens avec des acteurs du mécénat (donateurs/donataires) ont été réalisés en face à face (Cf. Tableau 3 et Tableau 4 en annexe), entièrement retranscrits font l'objet d'une analyse de contenu, qui s'appuie sur le cadre conceptuel mobilisé. L'implication professionnelle d'un des auteurs de cette recherche permet en outre d'avoir une vue participante sur l'objet de recherche. Il s'agit donc d'une lecture croisée de l'action de mécénat que ce travail propose. Les entretiens réalisés selon deux guides différents (donataires / donateurs), répondent à une logique phénoménologique (Thompson, Locander et Pollio, 1989). Par ailleurs de nombreux documents ont été intégrés dans ce travail, ainsi ceux rédigés par les acteurs assurant la défense et la promotion du mécénat, l'Admical, IMS Entreprendre, la Fondation de France ou encore le Centre Français des Fonds et Fondations par exemple. Des documents issues d'instances étatiques comme les ministères mais aussi des acteurs privés qui produisent des rapports, comme les cabinets de conseil et d'audit tel EY ou encore Deloitte ont été collectés. De même les sites internet de certains acteurs ont été investigués. La participation à des événements (Assises de la Philanthropie, Assemblée Générale du Centre Français des Fonds et Fondations) a permis d'observer le secteur dans son ensemble.

3. Le don derrière le mécénat : un monde de correspondances instables

Il existe une présentation quasi obligatoire du mécénat sous un angle instrumental qui en fait un outil du chef d'entreprise. Mais ce discours déborde vite ce simple cadre utilitaire et le sens donné par les individus à ces actions est multiple. La rationalité instrumentale est dépassée par des motifs d'agir qui vont au-delà de l'intérêt et qui supposent des motivations plus altruistes parfois, éthiques ou bien hédoniques. Et c'est peut-être là que réside la véritable contrepartie du don attendue par le mécène. Il s'agit d'entrer dans une logique où le mécénat crée du sens.

3.1. D'un outil de communication à une obligation

En première lecture le mécénat peut se voir comme un outil de mise en valeur de l'entreprise qui attend des retours de son action de mécénat. Ce discours est quasi obligatoire et permet de justifier les dépenses de mécénat et de rationaliser l'action et souligne l'importance des retombées médiatiques attendues. C'est notamment le discours

tenu par certains donateurs dont l'attractivité culturelle permet de jouer sur ce registre. (Entretien D7) ou bien par les promoteurs du mécénat culturels eux-mêmes, l'Admical, lorsqu'ils avancent comme critère de l'évaluation des actions de mécénat la fréquentation du site internet ou encore le nombre d'occurrence dans la presse⁵.

Néanmoins le mécénat est vite à l'étroit et plein d'ambiguïtés dans une telle vision puisque ces retombées ne sont obtenues que de façon différée et très aléatoire voire pas du tout recherchées. « Mais le but il est rarement au départ de se dire, qu'est-ce que ça peut bien me rapporter qu'est-ce que je peux faire. Autrement ben on ne ferait pas grand-chose, ou rien, on ferait mieux de garder notre argent et je ne sais pas, de le mettre au comité d'entreprise » (Entretien M4).

L'action de mécénat relève ainsi plus d'une nécessité pour les entreprises. Sans qu'elles sachent réellement forcément quoi face à l'urgence sociale et à la multiplicité des sollicitations, l'entreprise sent qu'elle doit se « fondre » dans la société. Le mécénat est une possibilité. « On participe parce qu'on est sollicité bien évidemment, toujours par beaucoup de gens. Mais c'est vraiment plus le fait, que de façon générale l'entreprise ne peut pas être absente de tout. On ne peut pas tout faire mais on est bien obligé quand même de se montrer quelque part, ne serait-ce qu'en miroir de nos confrères on ne peut pas être absent. [...] bon on sait que ça va pas nous être très utile par contre ça peut nous être néfaste. Je veux dire on ne peut pas être absent tout le temps, on ne peut pas dire non tout le temps. (Entretien M3).

3.2. Lien social interne et externe : le mécénat comme dialogue

Ainsi, loin d'être seulement une technique de communication le mécénat est davantage un levier pour montrer l'ancrage de l'entreprise dans la société. Cet ancrage est celui de l'entreprise dans la société et dans son territoire, mais aussi de ses salariés vis-à-vis de l'entreprise. Finalement le mécénat se rapprocherait plus d'un outil de dialogue entre les personnes et/ou les institutions : « ça [le mécénat] permet de réunir des gens autour de, comment dire, autour de l'art, de quelque chose qui va au-delà des mots, autour de l'émotion on va dire et créer des liens qui soient différents de liens purement business » (Entretien M1).

Par ailleurs cet ancrage se réalise dans la durée afin de montrer la validité de l'engagement.

⁵ Rapport Admical avril 2013 : Evaluer l'impact de ses actions : quels apports pour le mécène ?

Cet ancrage est à mettre en perspective avec les liens personnels qui permettent la réalisation du mécénat ce qui suppose l'existence d'une loyauté vis-à-vis d'une communauté (Godbout, 2007). Une exigence d'action qui se traduit dans le temps afin de pérennité dans l'action. Le mécène a aussi le souci de la viabilité de la structure aidée : « A leur échelle, si demain on arrête, je sais que ça va leur faire très mal, ça peut peut-être même mettre en danger. Après, on est un peu tenu avec ça, on se dit mince si demain j'arrête... » (Entretien M4)

3.3. Entre éthique, hédonisme et rapport de pouvoir

Finally le mécénat est aussi lié au bien et au plaisir. Celui de faire une bonne action, faire *le bien* : « Et donc quand vous faites une action positive et bien elle déclenchera d'autres actions positives. Peut-être que ça vous reviendra un jour, peut-être que ça ne vous reviendra pas mais en tous cas ça fera du bien à quelqu'un. » (Entretien M1). Mais aussi de se faire *du bien*, le choix d'une opération de mécénat relève souvent de la décision du chef d'entreprise qui choisit un projet lui parlant, ou bien en fonction de ses goûts personnels, même si ce dernier prend soin d'éviter que le choix n'apparaisse trop discrétionnaire. « Oui, c'est à dire qu'au départ, le choix est multiple et moi j'ai préféré l'art plutôt que le sport. [...] Mais moi c'est plus par goût, je me suis orientée dans cette démarche et puis c'est agréable de voir de belles œuvres d'art. » (Entretien M5).

Mais le mécénat peut aussi être une relation ambiguë dans laquelle les pressions se font sentir soit de la part du mécène qui escompte un retour : « Evidemment même si personne n'en fait état et si personne ne s'en sert comme une arme, je veux dire, bien évidemment auprès de collectivité publique, auprès de pouvoirs publics, , il y a... une entreprise qui est fortement présente dans des tas de soutiens et de manifestations culturelles ou autres, bon ça se sait toujours, ça se remarque, il peut y avoir un coup de pouce quand il faut donc bon voilà. (Mécénat M3) » Mais la relation peut être trouble du fait des responsables locaux. On est ici dans la dimension sociale du mécénat qui nous fait sortir d'une simple vision individuelle sur le mécène ou le donataire. Le rapport peut donc se troubler entre le « donneur d'ordre » et le mécène potentiel : « C'est facile pour un élu qui cumule des mandats de dire quand même j'ai compris votre intérêt du marché mais bon moi j'ai mon musée là, je voudrai organiser tel spectacle, tel concert, tel machin, je voudrai acheter telle œuvre, vous pourriez m'aider quand même vous » (Entretien M7). Même si ce propos est sans doute excessif il atteste de l'interaction de l'organisation avec son environnement. Et

le don témoigne de la permanence d'un autre type d'échange malgré la prédominance des échanges marchands.

3.4. Entre ostentation et discrétion

A l'encontre encore de l'idée de réduire le mécénat à une simple technique de communication les mécènes oscillent entre la publicité à donner à leur action et la discrétion à observer. Comme de façon générale ils oscillent et arbitrent entre des préoccupations purement centrées sur l'intérêt de l'entreprise et leur volonté de prendre en compte les besoins de leur environnement : « Moi il y a des sociétés, des gens qui me connaissent qui ne savent pas que je fais ça, je le dis pas forcément. C'est pas des choses, enfin voilà, ce n'est pas des choses que l'on utilise comme un outil marketing, de publicité ou de choses comme ça. » (Entretien M4). D'une façon générale le mécénat – dans son essence même – ne permettant pas une exploitation commerciale de grande ampleur la visibilité du mécénat est réduite et s'est plutôt la visibilité de l'opération qui est éventuellement envisagée (Cf. les retombées attendues et l'évaluation du mécénat dans le document Admical).

3.5. Don circulaire et don réticulaire : retour et continuité

Du côté des donataires, le don est parfois encore vu comme entièrement gratuit, sans attente de contrepartie de la part du mécène : « Mais normalement, le mécénat suppose un don unilatéral. » (Entretien D1). Cependant, nous avons vu que le don selon Mauss appelle un contre-don, qui en se produisant déclenche un cycle de relations. Il est bien évident que le mécénat suppose une certaine forme de contrepartie, cela est finalement implicite et symbolique dans de nombreuses situations et les contreparties se présentent sous forme d'une reconnaissance du rôle du mécène dans la société et son environnement proche ou bien du rôle précis du mécène dans une action (achat d'une œuvre par un musée). Mais la plupart des structures donataires étudiées ont aussi une grille pour formaliser ces contreparties. Cela est également présent dans les discours et marque une forme de reconnaissance de l'action pour le mécène.

Le mécénat par le système des contreparties qu'il propose, permet au mécène d'être à nouveau donateur en offrant ces contreparties autour de lui, à ses clients, ses collaborateurs, ses proches (M5). Cela permet ainsi de perpétuer le cycle (donner/recevoir/rendre) avec d'autres donataires que celui à l'origine du cycle. Au final le don, qui est ce dont le mécène se sépare, qui est une dépense (Bataille, 1949) est même vu

comme une création de richesse par le mécène (Entretien M5). Mais il faut aussi se rendre compte que l'action de mécénat peut être elle-même un contre-don, du fait en particulier de la forte imbrication des acteurs dans le tissu local et de leurs liens avec les décideurs publics (Cf. 3.3).

Au final ce qui est intéressant c'est que le mécanisme de mécénat semble valoriser un comportement de don, dans lequel le retour attendu repose plus sur le fait que ce dernier permet de diffuser à nouveau du don autour de soi et dans de nouvelles directions. Ainsi lorsque le mécène redonne à son tour les contreparties offertes dans le cadre de son mécénat, ou bien lorsqu'une structure monte un projet de mécénat croisé en faisant bénéficier une autre structure de son projet de mécénat (Cf. Encadré 1 : Le mécénat croisé au Colisée de Roubaix).

3.6. Don paradoxal et don pur ?

Si l'approche du mécénat par le don permet une lecture intéressante de ce champ et quasi naturelle, pour autant certains aspects semblent aussi résister à cette lecture. Ainsi l'inscription des contreparties dans la loi formalise une pratique qui se veut dans le don à la fois libre, contrainte et différée. Cette inscription dans la loi n'est-elle pas de nature à faire disparaître le don et à l'aligner sur une relation marchande classique même si le déséquilibre entre le don et les contreparties (le contre don) est ainsi actée. Formaliser les choses ainsi ne revient-il pas à faire disparaître ce qui en fait l'intérêt. Et peut-on toujours l'appeler don si les retours sont définis d'avance alors que le don suppose une incertitude et un retour différés ?

Néanmoins le don résiste toujours à cette formalisation puisque seules 45% des entreprises utilisent le dispositif fiscal de réduction d'impôt. Cela est surtout le fait des petites entreprises d'après l'Admical⁶ donc en valeur l'importance de ce phénomène est sans doute bien moins grande. Par ailleurs la méconnaissance des dispositifs fiscaux avantageux peut expliquer une partie de cette situation. Il reste néanmoins qu'une partie des mécènes ne souhaite pas activer les avantages fiscaux liés au mécénat, ce qui laisse apparaître parfois les traces d'un don religieux (Entretien M4), ou bien laisse la place pour une autre vision du don.

⁶ Enquête Admical 2014

4. Conclusion : le mécénat un équilibre sans cesse renégocié

L'esquisse de ces résultats permet de proposer des pistes pour les organisations à la recherche de dons et de mécènes, en les faisant entrer dans une démarche où le mécénat crée du sens pour les entreprises et les mécènes et où ils sont dans une logique de valoriser ce qu'ils font et ne considèrent pas le mécène comme un guichet. Au final comprendre les ressorts du mécénat permet de comprendre comment la perte que représente le don peut se transformer en un enrichissement pour le mécène. La mise en perspective par le don, permet de comprendre qu'au-delà du simple acte de donner le mécène s'engage par son geste plus que par un

Les apports de ce travail en termes plus opérationnels invitent les acteurs collectant des dons à prendre en compte le cycle des relations et à comprendre le contre don, comme une étape importante du mécénat. Il s'agit donc pour eux de réfléchir dans une perspective où le marketing « classique » est de nature aider les acteurs, en réfléchissant en amont dans une logique d'offre, à construire une proposition ayant du sens et à cibler des mécènes potentiels. Il s'agit de rentrer dans une logique relationnelle beaucoup plus que transactionnelle, comme cela semble être le cas de nombreuses structures. Ces dernières n'ayant pas toutes les moyens, la volonté ou les compétences pour le faire. En particulier, certaines structures considèrent le mécénat comme un don unilatéral ce qui ne facilite pas la réussite de telles opérations. Les points mis en évidence par l'analyse autour de l'ancrage de l'entreprise dans son environnement par le mécénat, mais aussi les aspects éthiques voire hédoniques sont autant d'axes autour desquels développer des projets (Cf. Encadré 1 : Le mécénat croisé au Colisée de Roubaix) et des discours adaptés à des interlocuteurs qui sont énormément sollicités.

L'un des résultats de ce travail est de mettre en évidence les « cheminements du don », souvent vus comme une relation circulaire mais qui emprunte aussi des circuits plus complexes, c'est ce que nous avons appelé le « don réticulaire » qui se diffuse dans l'environnement. Un autre enseignement important, selon nous, et le caractère toujours très instable de ce type de relation qui nécessite sans cesse une renégociation de la part des acteurs et parties prenantes. Mais cette instabilité en fait aussi un mécanisme très adaptable aux circonstances.

Pour autant l'utilisation du marketing dans ce domaine soulève certaines interrogations ainsi, le mécénat d'entreprise relève-t-il d'un marketing social ? Il a une prétention à agir

sur des causes d'intérêt général mais comme le montre aussi l'histoire du fundraising (Lefèvre, 2011) cette technique tend à mettre au centre d'un dispositif le donateur et à mettre au second plan les causes et les OBNL soutenus⁷. De même l'analyse du mécénat de compétences fait apparaître la présence de certains acteurs (responsables du mécénat de l'entreprise, les salariés bénévoles, les syndicalistes, les salariés des associations) mais montre l'absence des publics concernés par le mécénat de compétences. Le rapport de force qui existe entre entreprises et OBNL est tel qu'il place la satisfaction des besoins managériaux et commerciaux des sociétés au premier plan (Bory, 2008 ; Deschênes et Marcoux, 2011) renforçant l'idée qu'il s'agit de faire quelque chose *pour* les bénéficiaires, mais non *avec* eux (Lefèvre, 2011). Enfin le mécénat est ici abordé aux niveaux des acteurs, sans que soient présent les bénéficiaires et sans que l'on sache réellement si ce dispositif est efficace globalement.

Pour autant et au-delà de cette zone d'ombre, le mécénat est aussi une pratique, qui s'assimilant au don, ne se réduit pas à cette mise à l'écart des causes et laisse apparaître des acteurs soucieux d'intervenir dans l'intérêt général.

Bien évidemment de nombreuses limites affectent ce travail, présentant autant de pistes pour de futurs travaux. Parmi celle-là on pourrait citer en premier lieu, que nous nous sommes focalisés sur le mécénat d'entreprise direct, or de nouvelles de mécénat sont apparues ces dernières années. Il conviendrait d'analyser ce mécénat indirect qui bureaucratise le phénomène philanthropique. Bien qu'ayant interrogé des OBNL recourant au mécénat ce type d'organisation mériterait une analyse plus approfondie sur le recevoir qui mériterait un regard particulier. Enfin le fait que des entreprises n'utilisent pas les avantages fiscaux du mécénat ou bien ne contribuent pas à ce type d'action et aussi une piste d'intérêt pour la recherche.

⁷ Organisme à But Non Lucratif

5. Bibliographie

Abélès M. (2002) *Les nouveaux riches, un ethnologue dans la silicon valley*, Editions Odile Jacob, Paris.

Bataille G. (1949) *La Part maudite*, Les Editions de Minuit, Paris.

Bergadaà M. (2006) Le don d'objets : dimensions centrales et profils de donateurs aux œuvres de bienfaisance, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 21 n°1, 19-39.

Bergadaà M. Le Gall-Elly M. et Urien B. (2011) *Don et pratiques caritatives*, Editions De Boeck, Bruxelles.

Bory A. (2008) *De la générosité en entreprise : Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux Etats-Unis*. Thèse de doctorat : Humanities and Social Sciences. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La découverte*, Paris.

Deschênes J. et Marcoux J.S. (2011) Le marketing du don charitable : analyse critique et réflexive, in *Don et pratiques caritatives*, Bergadaà M., Le Gall-Elly M. et Urien B. Editions De Boeck, Bruxelles.

Douglas M. (2004) *Comment pensent les institutions*, La découverte, Paris.

Fleck-Dousteyssier N. (2007) Le parrainage : d'une intuition à une stratégie de communication, *Décisions Marketing*, n°47, 7-20.

Gallopel-Morvan K., Birambeau P., Larceneux F., Rieunier S. (2008) *Marketing & Communication des Associations*, Dunod, Paris.

Gautier A. Pache A.C. (2013) Research on Corporate Philanthropy : a Review and Assessment, *Journal of Business Ethics*, 118, 1, 1-27.

Gautier A. (2015) Le mécénat d'entreprise en France, Histoire et perspectives, *Revue Française de gestion*, n°249, 13-32.

Godbout J. (2007) *Ce qui circule entre nous : donner, recevoir, rendre*, Editions du Seuil, Paris.

Hénaff M. (2003) La nouvelle philanthropie capitaliste, *L'Homme*, n°167-168, p°307-313.

Hénaff M. (2012) *Le don des philosophes, repenser la réciprocité*. Coll. L'ordre

Philosophique, Editions du Seuil, Paris.

Karsenti B. (1997) *L'homme total, sociologie, anthropologie et philosophie chez Marcel Mauss*, Presses Universitaires de France, Paris.

Kotler P. et Zaltman G. (1971) Social marketing : an approach to planned social change. *Journal of marketing* 35 (3), 3-12.

Lambelet A. (2014) *La Philanthropie*. Presses de Sciences Po, Paris.

Lefèvre S. (2011) Petite histoire critique du fundraising caritatif ou comment aider à (bonne distance) in *Don et pratiques caritatives*, Bergadaà M., Le Gall-Elly M. et Urien B. Editions De Boeck, Bruxelles.

Le Gall-Elly M. (2013) Le don dans la recherche en comportement du consommateur et marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28 n°4, 47-71.

Martinet, A.C. et Payaud M.A. (2008) Formes de RSE et entreprises sociales, *Revue Française de Gestion*, n°180, 199-214.

Mauss, M., 1923 [2004] *Sociologie et anthropologie*, 10^e éd. Presses universitaires de France, Paris.

Piquet S. et Tobelem J.M. (2005) La responsabilité sociale du mécénat d'entreprise, *Revue française de marketing*, 71-83.

Piquet S. et Tobelem J.M. (2006) Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire, *Revue française de gestion*, n°167, 49-64.

Porter M.E. et Kramer M.R. (2002) The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*, vol. 80 n°12, 56-69.

Porter M.E. et Kramer M.R. (2011) Creating shared value, *Harvard Business Review*, vol. 89 n°1/2, 67-77.

Rémy E. (2014) Essai de sociologie maussienne appliquée à la consommation, in Rémy E. et Robert-Demontrond P. (éd.), *Regards croisés sur la consommation : Tome 1, Du fait social à la question du sujet*, Éditions EMS, Caen.

Rundle-Thiele S. (2015) Rétrospective et perspective d'avenir : un plan d'action pour la recherche en marketing social, *Recherche et applications en marketing*, vol. 30, n°3, 133-139.

Veyne P. (1976) *Le pain et le cirque*, Editions du Seuil, Paris.

Urbain C. Le Gall-Elly M. Urien B. (2012) Les associations doivent-elles craindre une résistance au don d'argent ? Premières pistes conceptuelles et managériales, *Décisions Marketing*, n°68, 59-70.

Walliser B. (2003) L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage, *Recherche et applications en marketing*, vol 28, n°1, 65-94.

Walliser B. (2006) « Recherche en parrainage » Quelle évolution et quels résultats ?, *Revue française de gestion*, 4 n° 163, 45-58.

Walliser B. (2010) *Le parrainage, sponsoring et mécénat* (2^o édition), Dunod, Paris.

Zunz O. (2012) *La Philanthropie en Amérique*, Fayard, Paris.

6. Annexes

| Référence entretien | Taille société | Secteur d'activité | Décideur seul | Mécénat multiple | Sponsoring |
|---------------------|----------------|--------------------|--------------------|------------------|------------|
| M1 | TPE | Services | Oui | Non | Non |
| M2 | PME (+) | Distribution | Oui | Oui | Non |
| M3 | PME (+) | BTP | Non | Non | Oui |
| M4 | TPE | Services | Oui | Oui | Non |
| M5 | TPE | Service | Oui | Oui | Non |
| M6 | PME (+) | Distribution | Non | Non | Non |
| M7 | GE | BTP | Non | Oui | Oui |
| M8 | PME (-) | Service | Non | Oui | Non |
| M9 | GE | Banque | Non | Oui | Non |
| M10 | PME (-) | Audit | Oui | Oui | Oui |
| M11 | GE | Distribution | Non (Fondation) | Oui | Non |

Tableau 3 : Caractéristiques des mécènes interrogés

TPE : Effectif inférieur à 10 salariés

PME(-) : Effectif compris entre 11 et 100 salariés

PME (+) : Effectif compris en 101 et 1000

GE : Effectif supérieur à 1000 salariés

| Référence entretien | Type de structure | Statut | Responsable mécénat | Club/Cercle d'entreprise | Grille de contreparties |
|---------------------|--------------------|------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|
| D1 | Musée | Régie municipale | Oui | Oui | Oui |
| D2 | Programme culturel | Association | Oui | ns | Oui |
| D3 | Musée | EPIC | Oui | Oui | Oui |

| | | | | | |
|----|-------------------------------|------------------------|-----|-----|-----|
| D4 | Conseil Régional | Collectivité locale | Oui | ns | ns |
| D5 | Musée | Régie municipale | Oui | Oui | Oui |
| D6 | Salle de spectacle | Association | Oui | Non | Oui |
| D7 | Monument Musée National | EPIC | Oui | Non | Oui |

Tableau 4 : Caractéristiques des donateurs et autres acteurs interrogés