



HAL
open science

Le mécénat culturel et patrimonial : un enjeu stratégique de l'entreprise ? Comprendre les leviers d'engagement d'une entreprise dans une politique de mécénat patrimonial

Juliette Bonnet

► To cite this version:

Juliette Bonnet. Le mécénat culturel et patrimonial : un enjeu stratégique de l'entreprise ? Comprendre les leviers d'engagement d'une entreprise dans une politique de mécénat patrimonial. Sciences de l'information et de la communication. 2018. dumas-02958793

HAL Id: dumas-02958793

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02958793>

Submitted on 6 Oct 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Management et culture

Option : Magistère, management et culture

Le mécénat culturel et patrimonial : un enjeu stratégique de l'entreprise ?

Comprendre les leviers d'engagement d'une entreprise
dans une politique de mécénat patrimonial

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Pauline Escande-Gauquié

Nom, prénom : BONNET Juliette

Promotion : 2017-2018

Soutenu le : 21/09/2018

Mention du mémoire : Bien

Remerciements

Au seuil de ce mémoire et après trois années passées au CELSA, je souhaite exprimer ma reconnaissance à tous ceux qui m'ont apporté conseils et encouragements :

Julien Guinhut pour m'avoir accompagnée dans la rédaction de ce mémoire et m'avoir encouragée à approfondir ma réflexion autour du mécénat patrimonial ;

Agnès de Ribet, Lionel Bonneval, Ophélie Peyron, Lucas Lefebvre, Alicia Izard, Olivier Ibañez et Flavie Deprez au contact desquels j'ai beaucoup appris et qui ont eu la gentillesse de répondre à mes interrogations ;

Guillaume Dinkel qui n'a cessé de me conseiller et de me soutenir durant cette dernière année éprouvante ;

Thérèse Lemarchand ainsi que toute l'équipe de Commeon pour m'avoir accueillie, fait grandir et avoir renouvelé ma vision du mécénat ;

Pauline Escande-Gauquié pour ses préconisations ;

L'ensemble des professeurs, des intervenants et de l'administration du CELSA pour ces trois merveilleuses et riches années d'apprentissage ;

Mes amis, et tout particulièrement Constance Gabillet, qui m'a accompagnée chaque jour de l'été à la bibliothèque ;

Enfin, mes parents, qui m'ont très tôt initiée à la visite des musées, qui m'ont donné le goût de l'art et des vieilles pierres et qui ont relu ce mémoire avec attention.

Sommaire

REMERCIEMENTS.....	2
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION	6
I. LES ENTREPRISES SE SONT DEJA EMPARE DU MECENAT CULTUREL POUR REpondRE A LEURS ENJEUX.....	15
A. CREER DE LA VALEUR DE MARQUE A TRAVERS LE MECENAT CULTUREL	15
1. <i>Image et réputation : le double (en)jeu du mécénat.....</i>	15
2. <i>Le mécénat comme outil de différenciation face à la concurrence.....</i>	16
3. <i>Mécénat culturel et expérience client.....</i>	18
B. LES ENTREPRISES FACE A UN NOUVEAU DEFII : L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS	19
1. <i>Le mécénat culturel, une réponse à la quête de sens au travail</i>	19
2. <i>De la marque employeur à la gestion des carrières : le mécénat, outil des ressources humaines ?.....</i>	21
3. <i>Le mécénat de compétences ou les savoir-faire à l'honneur.....</i>	22
C. CONVAINCRE SES CLIENTS : LE MECENAT CULTUREL PEUT-IL ETRE UN ARGUMENT DE VENTE ?.....	23
1. <i>Créer une préférence de marque via le mécénat.....</i>	23
2. <i>Activité marchande de l'entreprise et mécénat : une alliance en tension.....</i>	25
II. LE MECENAT CULTUREL PEUT-IL FAIRE FACE AUX EXIGENCES RENOUVELEES AUXQUELLES SONT SOUMISES LES ENTREPRISES ?.....	28
A. LE MECENAT CULTUREL ET PATRIMONIAL, MEILLEUR VECTEUR D'INTEGRATION DANS LE TERRITOIRE ?.....	28
1. <i>Le mécénat pour participer au rayonnement de son territoire.....</i>	28
2. <i>Renforcer son implantation sur le territoire grâce au mécénat.....</i>	30
3. <i>Implantation géographique et salariés : tisser du lien grâce au mécénat.....</i>	32
B. QUELLES SONT LES VALEURS AUXQUELLES ON PEUT ASSOCIER LE MECENAT CULTUREL ET PATRIMONIAL ?	33
1. <i>Le patrimoine et la culture sont intrinsèquement porteurs de valeurs dont peuvent se nourrir les entreprises</i> <i>33</i>	
2. <i>Financer la restauration du patrimoine, un mécénat solidaire ? Le cas d'Acta Vista.....</i>	34
3. <i>Le mécénat croisé : quand l'action culturelle rejoint les enjeux de RSE</i>	35
C. PENSER LA MESURE D'IMPACT DANS LE SECTEUR CULTUREL	36
1. <i>Qu'est-ce que la mesure d'impact et quels sont ses enjeux pour les entreprises ?.....</i>	36
2. <i>Quel intérêt pour les structures culturelles ?.....</i>	38
3. <i>Proposition d'une grille d'évaluation type à destination des porteurs de projets culturels.....</i>	39
III. REPENSER LE MECENAT CULTUREL : DE L'EVOLUTION DE LA LOI A L'EVOLUTION DES PRATIQUES.....	42
A. UN DISPOSITIF LEGISLATIF A QUESTIONNER	42
1. <i>Lever un frein à l'engagement des TPE/PME.....</i>	42
2. <i>L'éligibilité au mécénat en question</i>	44
B. LE DIGITAL AU SERVICE D'UN DIALOGUE A TROIS ENTRE LE BENEFICIAIRE, L'ENTREPRISE ET SES PARTIES PRENANTES	45
1. <i>Les réseaux sociaux pour communiquer et mobiliser.....</i>	45
2. <i>Le matching : une visibilité accrue et une mesure d'impact facilitée.....</i>	47
3. <i>Quid des micro-dons en faveur du patrimoine ?.....</i>	48
C. DE LA CO-CONSTRUCTION OU COMMENT EMBARQUER PLEINEMENT LE MECENE DANS LE PROJET	49
1. <i>La co-construction, quèsaco ?.....</i>	49
2. <i>La fidélisation, un des enjeux de la co-construction.....</i>	51
3. <i>Le cercle vertueux de la coconstruction : focus sur le loto du patrimoine.....</i>	51
CONCLUSION	54
BIBLIOGRAPHIE.....	61
ANNEXES	69
RESUME.....	152
MOTS-CLEFS.....	153

Introduction

*« Il y a deux choses dans un édifice :
son usage et sa beauté.
Son usage appartient au propriétaire,
sa beauté à tout le monde,
à vous, à moi, à nous tous.
Donc, le détruire, c'est dépasser son droit. »*

Victor Hugo, « Guerre aux démolisseurs »,
Revue des deux mondes, 1^{er} mars 1832.

Le 27 septembre 2017, le ministère de la Culture annonçait « le plus important budget jamais obtenu pour la politique culturelle »¹ avec dix milliards d'euros accordés, lors de la présentation du Projet de loi de finances 2018. Cependant, au vu des chiffres, on ne peut nier que le patrimoine et les musées se trouvent quelque peu délaissés, face à l'audiovisuel public, par exemple, qui bénéficie de 3,9 milliards d'euros de subventions publiques alors que les patrimoines ne recueillent que 897 millions d'euros. Pourtant, comme le note Didier Rykner², rédacteur en chef de *La Tribune de l'Art*, les besoins des Monuments historiques seuls (n'incluant donc pas les budgets nécessaires au bon fonctionnement des musées ainsi qu'à l'acquisition et l'enrichissement des collections publiques), s'élèvent à 400 millions d'euros par an, quand certains parlent d'un besoin total pour le patrimoine de 2,3 milliards d'euros³, soit le quart du budget du ministère. Par exemple, les travaux nécessaires à la restauration du château de Chambord se chiffrent à 10 millions d'euros. Bien que la préservation du patrimoine fasse partie des missions régaliennes de l'État, il semblerait que celui-ci ne puisse assurer les besoins financiers colossaux afférents au patrimoine. C'est pourquoi, le président de la République, Monsieur Emmanuel Macron, a confié à Stéphane Bern, une mission d'identification et de préservation du patrimoine bâti en péril, à l'occasion des Journées européennes du patrimoine des 16 et 17 septembre 2017, prouvant ainsi qu'il devient de plus en plus nécessaire de rechercher des fonds alternatifs pour la culture. Dans ce cadre, le mécénat culturel apparaît comme une source de financement particulièrement

¹ Ministère de la Culture, *Projet de loi de finances*, 2017, <http://www.culture.gouv.fr/Nous-connaître/Decouvrir-le-ministère/Budget/Projet-de-loi-de-finances-2018>, consulté en août 2018

² RYKNER Didier, « Un nouveau budget désastreux pour les monuments historiques et les musées », *La Tribune de l'Art*, 28 septembre 2017, <https://www.latribunedelart.com/un-nouveau-budget-desastreux-pour-les-monuments-historiques-et-les-musees>

³ 24H Pujadas, *L'info en questions*, « Patrimoine : les Français sont-ils prêts à payer ? », 6 août 2018

intéressante pour pallier de telles insuffisances car il permet d'associer les entreprises – comme les particuliers – à la protection du patrimoine français, tout en leur offrant des avantages conséquents.

Le mécénat n'est pas l'apanage de la culture. En effet, il est pratiqué au profit de nombreuses causes : solidarité et humanitaire, social, sport, environnement, éducation, recherche, ou encore santé. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons uniquement sur le mécénat culturel du fait de l'immensité des besoins évoqués préalablement et de la situation d'impasse dans laquelle il semble se trouver aujourd'hui.

Le mécénat se définit comme « un soutien matériel ou financier apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne morale pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général »⁴. Il a notamment été promu par les lois n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat et n°2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations. L'article 238 bis du Code général des impôts prévoit, pour les entreprises, la disposition suivante : « Ouvrent droit à une réduction d'impôt égale à 60 % hors taxes de leur montant les versements, pris dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaires, effectués par les entreprises assujetties à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés »⁵ au profit d'organismes reconnus d'intérêt général : associations loi 1901, établissements publics, fondations, fonds de dotation... La notion d'intérêt général conditionne l'éligibilité d'une structure bénéficiaire au mécénat selon les critères suivants :

- l'activité de l'organisme est non lucrative et non concurrentielle ;
- la gestion est désintéressée ;
- l'activité ne profite pas à un cercle restreint de personnes.

Aussi, on notera que si l'organisme bénéficiaire ne doit pas offrir de contreparties directes à son mécène, il est communément accepté de faire bénéficier de contreparties qui respectent une « disproportion marquée ». A ce titre, le ministère de la Culture recommande que les contreparties n'excèdent pas 25% du montant du don. Enfin, bien que cela ne soit pas indiqué dans la loi, de nombreux textes officiels soulignent que les contreparties ne doivent pas avoir d'impact direct sur les activités commerciales du mécène.

A ce titre, on peut donc souligner que la France dispose de l'un des dispositifs d'incitation fiscale à la générosité des plus sophistiqués et incitatif.

Le mécénat peut prendre plusieurs formes :

⁴ Ministère de la Culture, *Charte du mécénat culturel*, décembre 2014, mise à jour novembre 2017, p.3.

⁵ Article 238 bis, Code général des impôts

- Le mécénat financier : le plus courant, il consiste en un apport en numéraire à une structure bénéficiaire éligible
- Le mécénat en compétences : il s'agit de la mise à disposition d'un salarié ou de compétences (au travers d'un salarié) au profit d'un projet d'intérêt général
- Le mécénat en nature : il repose sur le don de biens matériels
- Le produit-partage : produit ou service dont un pourcentage du prix est donné à un organisme d'intérêt général. Le produit-partage est un cas particulier que nous étudierons tout particulièrement au cours de ce mémoire. Il convient de souligner qu'il n'ouvre pas toujours droit à la défiscalisation et ne s'inscrit donc pas systématiquement dans le cadre du mécénat

On note qu'il existe plusieurs avantages propres à la culture. Ainsi, les dons au bénéfice des monuments historiques privés (pour des travaux de restauration et d'accessibilité du public), peuvent faire l'objet d'une déduction d'impôt dans le cadre du mécénat si une convention a été signée avec la Fondation du patrimoine ou autre fondation ou association agréée⁶. Il existe également une réduction de l'impôt à hauteur de 90% pour les entreprises qui auraient contribué à l'acquisition par l'État d'un trésor national (un bien culturel qui présente un intérêt majeur pour le patrimoine national et qui, de ce fait, bénéficie d'un refus temporaire de sortie du territoire pour en favoriser l'achat par l'État).

Le mécénat des particuliers, quant à lui, ouvre droit à une déduction fiscale sur l'impôt sur le revenu à hauteur de 66% du montant du don, ce dans la limite de 20% du revenu imposable au profit du même type d'organisations citées précédemment.

Au cours de cette étude nous nous concentrerons essentiellement sur le mécénat d'entreprise, pour plusieurs raisons. La première est que cette forme de mécénat est plus conséquente en termes de montants. En effet, en 2015 celui-ci représentait 3,5 milliards d'euros de collecte⁷ contre 2,62 milliards d'euros⁸ pour les particuliers (tous secteurs de l'intérêt général confondus). On notera néanmoins que le mécénat des particuliers connaît une hausse de plus de 70% depuis 2006, notamment grâce à l'essor des plateformes de *crowdfunding*. Le mécénat d'entreprise reste malgré tout la manne la plus importante pour le financement de l'intérêt général. La seconde raison, est que les entreprises inscrivent le plus souvent leur politique de mécénat dans le cadre d'une stratégie qui vise à répondre à des enjeux particuliers identifiés préalablement par la structure, quand le mécénat des

⁶ Loi de finance pour 2007 et loi du 17/02/2009

⁷ Admical et CSA, « Le mécénat d'entreprise en France », mai 2016, p.11.

⁸ France générosités, « La générosité des français s'élève à 7,5 milliards d'euros », mars 2018, <http://www.francegenerosites.org/generosite-francais-seleve-a-75-milliards-deuros/>, consulté en août 2018

particuliers relève plus généralement de l'affect. C'est cette stratégie qu'il convient d'étudier afin d'offrir aux chargés de mécénat en institutions culturelles, une sorte de guide pratique qui leur permet de mieux appréhender les prospects qu'ils vont solliciter. Qui-plus-est, à l'heure de la loi Pacte (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) qui vise notamment à mettre en exergue le rôle sociétal des entreprises en les encourageant à prendre en considération les enjeux environnementaux et sociaux dans leurs décisions et leur gestion, il convient d'interroger le mécénat culturel d'entreprise afin que celui-ci reste attractif face à la montée en puissance de la RSE qui bénéficie bien souvent de crédits plus importants ainsi que d'une obligation légale de *reporting* selon la loi Grenelle II de 2010. Enfin, d'un point de vue plus personnel, travaillant pour Commeon, une plateforme de *crowdfunding*, depuis plus d'un an et demi, j'ai souhaité élargir mon champ d'expertise au mécénat d'entreprise.

Il convient également d'étudier les chiffres du mécénat d'entreprise et plus particulièrement, du mécénat culturel d'entreprise, afin de comprendre pourquoi et dans quelle mesure il est nécessaire d'en repenser les enjeux et les pratiques. Selon le dernier baromètre du mécénat d'entreprise en France, publié en 2016 par Admical, l'association de promotion du mécénat en France, environ 14% des entreprises sont mécènes : ce qui laisse à penser qu'il reste encore un grand travail de sensibilisation à effectuer afin de convaincre un panel plus large d'entreprises. Néanmoins on note que la moitié des entreprises de plus de 250 salariés sont mécènes ainsi qu'un quart des PME. Des chiffres qui pourraient, nous le verrons dans le développement de ce mémoire, être largement améliorés. Aujourd'hui, ces entreprises sont plus nombreuses à investir dans le sport (48%), mais avec un budget alloué peu important, tandis que le social recueille 17% du budget mécénat des entreprises : on note donc qu'une moindre part des entreprises mécène le social, mais ces entreprises donnent plus. La culture quant à elle, attire 24% des entreprises mécènes et 15% du budget mécénat. Ce sont d'ailleurs 70% des entreprises de taille intermédiaire et des grandes entreprises qui favorisent la culture, quand seulement 40% des PME et 17% des TPE se tournent vers ce secteur. Admical explique notamment ces chiffres du fait que les besoins de la culture en termes de mécénat sont souvent élevés et donc correspondent bien au budget que peuvent allouer les grandes entreprises. Cependant on note une hausse importante de l'implication des PME dans le secteur de la culture, une augmentation qui semble avoir partie liée avec les enjeux de développement du territoire, ce qu'il conviendra d'étudier plus avant. Ce que l'on retient également de cette étude, c'est que parmi l'ensemble des projets culturels, le sujet de la sauvegarde du patrimoine est de moins en moins choisi par les entreprises, qui

lui préfèrent la démocratisation culturelle qui s'inscrit plus facilement dans leurs démarches de RSE. Il existe donc un véritable enjeu à promouvoir les atouts du mécénat en faveur du patrimoine et à montrer aux entreprises les opportunités formidables qu'ouvre un tel soutien.

A ce stade de notre introduction il semble nécessaire de définir plus précisément la notion de patrimoine. Selon le dictionnaire Larousse, le patrimoine c'est « ce qui est considéré comme l'héritage commun d'un groupe ». La direction générale des patrimoines, un des principaux services du ministère de la Culture, considère que les richesses suivantes sont de l'ordre du patrimoine : monuments, jardins, patrimoine archéologique et immatériel, collections muséographiques, archives publiques, patrimoine mobilier et patrimoine architectural. On notera d'ailleurs que les missions de la direction générale des patrimoines sont les suivantes : « La direction générale des patrimoines a pour mission principale de sauvegarder et de transmettre aux générations futures les œuvres du passé et du présent. Elle favorise la création architecturale et veille à la promotion de la qualité architecturale et paysagère dans les espaces naturels et bâtis. Elle vise à garantir dans des conditions optimales l'étude, la protection, la conservation et la valorisation des biens culturels protégés au titre des codes du patrimoine et de l'urbanisme : monuments, jardins, patrimoine archéologique et immatériel, collections muséographiques, archives publiques, etc. »⁹ Cela étant dit, on remarque que le périmètre associé à la notion de patrimoine est régulièrement étendu avec, par exemple, l'intégration du patrimoine industriel, le patrimoine naturel ou encore le patrimoine du XXème siècle. Nous nous situons donc dans un secteur en constante évolution qui exige des remises en question régulières sur de nombreux sujets, notamment fiscaux.

Ainsi, comme nous l'avons montré, les besoins en termes de financement du patrimoine sont de plus en plus importants et, s'ils ne sont pas comblés, ceux-ci vont aller en augmentant du fait des dégradations accumulées. Pourtant, nous sommes face à un paradoxe : alors que les besoins augmentent, le mécénat culturel et patrimonial, lui, n'attire plus autant d'entreprises qu'auparavant. Il convient donc de se poser la question suivante : **Comment renouveler l'expérience du mécénat culturel et patrimonial à l'aune des nouveaux enjeux stratégiques des entreprises ?**

⁹ Ministère de la Culture, « La direction générale des patrimoines, S.D., <http://www.culture.gouv.fr/Nous-connaître/Organisation/Directions-d-administration-centrale/La-direction-generale-des-patrimoines>, consulté en août 2018

Face au désengagement des entreprises pour la cause patrimoniale, notre première hypothèse consistera à dire que, si le mécénat peut satisfaire des enjeux propres à l'entreprise, le mécénat en faveur de la culture et du patrimoine, lui, répond à des besoins qui se situent en dehors du périmètre de l'entreprise. Les entreprises ne trouveraient ainsi pas d'intérêt ou d'avantages à mécéner la cause patrimoniale, si ce n'est la déduction fiscale offerte.

Notre seconde hypothèse est née d'une expérience personnelle ainsi que d'échanges avec certains professionnels du secteur, pessimistes quant à l'avenir du mécénat culturel. En effet, quelques-uns estiment que la nomination de Stéphane Bern à la tête d'une mission patrimoine est révélatrice de l'impasse dans laquelle se trouve le patrimoine : les fonds manquent, les entreprises n'investissent plus, donc on désigne un personnage médiatique afin d'attirer l'attention de potentiels mécènes. Notre hypothèse est donc la suivante : nous avons atteint les limites de ce qui pouvait être fait en termes de mécénat culturel. Il n'est donc pas possible d'aller conquérir de nouvelles entreprises mécènes, ni de convaincre celles qui se seraient déjà engagées dans une politique de mécénat pour un autre secteur (environnement, santé, solidarité) de développer un axe de soutien à la culture et au patrimoine.

Enfin, notre troisième hypothèse consiste à dire que le mécénat ne peut permettre la conciliation entre intérêt général et intérêt privé de l'entreprise. Cette hypothèse étudie tout particulièrement le caractère désintéressé de l'acte de don et interroge l'idée d'un potentiel retour sur investissement pour l'entreprise mécène qui semble exclu car plutôt apparenté à la notion de parrainage (défini comme suit : « une opération commerciale dont l'entreprise attend un bénéfice commercial direct, et proportionné au soutien qu'elle apporte au projet. »¹⁰)

Pour répondre à ces trois hypothèses, nous nous appuyerons tout particulièrement sur des entretiens menés avec des professionnels du mécénat, travaillant notamment en institution afin d'obtenir des retours d'expériences, ainsi que d'étudier les pratiques du secteur.

- Julien Guinhut, Directeur de la communication et du développement de la Fondation du patrimoine, organisation privée créée par la loi en 1996 ayant pour mission de mobiliser des fonds pour la préservation du patrimoine. Elle est aujourd'hui un partenaire majeur de la mission patrimoine confiée à Stéphane Bern.
- Lionel Bonneval et Lucas Lefebvre, respectivement Directeur général et chef de projet du Plus Grand Musée de France à la Fondation La Sauvegarde de l'art

¹⁰ Admical, « Ne pas confondre le mécénat avec », Paris, S.D., <http://admical.org/contenu/ne-pas-confondre-le-mecenat-avec>, consulté en août 2018

français. Ayant récemment obtenu le statut de Fondation, la Sauvegarde agit sur trois axes : la protection du patrimoine immobilier (églises et chapelles), une action en faveur du patrimoine mobilier (à travers le programme du Plus Grand Musée de France) et une activité de lobbying afin de sensibiliser le grand public à la cause patrimoniale.

- Olivier Ibañez, responsable du mécénat de la DICOM au ministère de la Culture. Les missions de M. Ibañez consistent à apporter une autonomie financière aux projets ainsi qu'à imaginer des partenariats innovants pour communiquer sur les actions du ministère.
- Agnès de Ribet, directrice du Marketing et de la Communication chez Grant Thornton. Grant Thornton est un des plus grands cabinets d'audit et de conseil en France et mène également une politique de mécénat en faveur des Arts et de la Culture. Il est, depuis dix ans, Grand Mécène de la Comédie française.
- Alicia Izard, responsable de projets Mécénat & Investissements citoyens chez Les entreprises pour la Cité, une association qui a pour mission de sensibiliser les entreprises au fait qu'elles peuvent être au cœur des innovations sociales.
- Flavie Deprez, directrice éditoriale et communication chez Carenews, le premier média de l'intérêt général.
- Ophélie Peyron, responsable de la campagne « Tous mécènes ! » au musée du Louvre.

Nous étudierons également des rapports et articles, dont beaucoup sont parus cette année, notamment dans le cadre de la célébration des quinze ans de la loi mécénat. Pour en citer quelques-uns : l'étude « L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat » de l'Observatoire de la philanthropie de la Fondation de France, le rapport « Le mécénat culturel : outil indispensable de la vitalité culturelle » publié par la mission d'information de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication sur le mécénat culturel au Sénat, ou encore le « Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes » réalisé par EY et Les Entreprises pour la Cité en 2016. Ces différentes lectures nous permettront d'établir les principales tendances à l'œuvre dans le domaine du mécénat et plus particulièrement, du mécénat culturel ainsi que d'interroger les différentes motivations qui sous-tendent le don pour l'entreprise.

Ce travail fera l'objet de plusieurs études de cas, notamment sur des projets portés par la Fondation du patrimoine ou la Fondation La Sauvegarde de l'art français, deux structures qui, du fait de leurs actions prolifiques – dont certaines particulièrement novatrices – en

faveur du patrimoine ainsi que de l'amabilité des leurs membres qui ont accepté de répondre à nos questions, ont offert la matière nécessaire à la constitution de ce mémoire.

Enfin, il semble important de souligner que cette recherche a vocation à étudier une frange particulière de la culture, qui est le patrimoine comme défini précédemment. Ainsi, une grande majorité des exemples cités auront trait à des projets patrimoniaux. Néanmoins, il peut arriver dans l'intérêt de l'argumentation, ou en cas d'absence d'exemples dans le secteur patrimonial, que certains cas évoqués relèvent d'autres domaines de la culture comme les arts vivants, la musique ou encore la création artistique contemporaine. On notera que de telles illustrations peuvent, à juste titre, servir d'inspiration au secteur du patrimoine afin que celui-ci mette en place des formes de projets similaires. Le patrimoine étant partie intégrante de la culture, nous évoquerons ici les notions de « mécénat culturel » et « mécénat patrimonial » de façon indifférente.

Afin de répondre à notre problématique, nous détaillerons, dans une première partie, les enjeux auxquels répond d'ores et déjà le mécénat culturel et patrimonial. Que ces enjeux soient d'ordre communicationnel (externe ou interne) ou marketing, les entreprises semblent avoir saisi l'effet de levier que peut avoir une politique de mécénat. Ainsi, nous étudierons comment le mécénat culturel permet à l'entreprise de créer de la valeur de marque. Il conviendra également de s'interroger sur une question de ressources humaines de plus en plus prégnante, celle de l'engagement des collaborateurs. Enfin, nous réfléchirons au mécénat comme argument de vente et donc comme atout marketing.

Notre seconde partie fera l'objet d'une réflexion sur les exigences nouvelles auxquelles sont confrontées les entreprises, notamment dans leurs politiques de mécénat. En effet, désormais, celles-ci doivent être à la fois empreintes de sens mais également porteuses d'une véritable stratégie. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous nous intéresserons au mécénat culturel comme vecteur d'intégration dans le territoire, avant de nous intéresser aux valeurs que le mécénat peut porter et sur lesquelles l'entreprise pourra capitaliser. Pour finir, on notera que les exigences se situent également en interne, au cœur de l'entreprise et qu'il devient donc nécessaire d'évaluer les démarches de mécénat – même culturel – au travers de la mesure d'impact.

Dans notre dernière partie, nous nous concentrerons sur les évolutions à l'œuvre dans le champ du mécénat culturel et patrimonial. En effet, si la législation est de plus en plus remise en question, il conviendra d'étudier les mesures bénéfiques pour le secteur. On verra ensuite que le mécénat a, au travers du numérique, de plus en plus tendance à s'hybrider, développant ainsi de nouvelles formes de collecte qui semblent s'intégrer aux enjeux des

entreprises cités précédemment. Enfin, il semble nécessaire d'étudier un mouvement émergent : la co-construction, qui permet à l'entreprise et son bénéficiaire de travailler main dans la main le partenariat à naître et ainsi de prendre en considération les intérêts des deux parties prenantes.

I. Les entreprises se sont déjà emparé du mécénat culturel pour répondre à leurs enjeux

Introduction partielle :

C'est Agnès de Ribet, directrice du Marketing et de la Communication chez Grant Thornton qui, lors de notre entretien, souligne que ce n'est que trois ans après la promulgation de la loi de 2003 relative au mécénat, dite « loi Aillagon », que les sujets liés au mécénat sont arrivés à « maturité », c'est-à-dire que la question de l'économie d'impôt, certes très incitative, permise par la législation, a été dépassée au profit d'une réflexion plus stratégique sur les autres avantages permis par le mécénat. Cette partie nous permettra d'étudier les problématiques auxquelles sont confrontées les entreprises et dans quelle mesure le mécénat culturel, sous ses différentes formes, peut y répondre. Il s'agira donc ici d'analyser le mécénat tel qu'il est pratiqué aujourd'hui, avec quelles finalités et ainsi de montrer qu'il permet, dans sa forme actuelle, de contribuer au rayonnement de l'entreprise aussi bien d'un point de vue externe, qu'interne.

A. Créer de la valeur de marque à travers le mécénat culturel

1. Image et réputation : le double (en)jeu du mécénat

Dans l'ouvrage *Communication*¹¹, Stéphane Billiet, Président de We Agency, définit ainsi les concepts d'image et de réputation : « Les notions d'image et de réputation renvoient toutes deux à des représentations mentales que l'on se fait d'une entreprise, d'une marque, d'un produit. » Il ajoute : « L'image se gère dans la représentation qu'une marque s'efforce de donner d'elle-même, notamment à travers son exposition publicitaire, quand la réputation se construit dans le comportement que l'entreprise adopte, dans l'expérience qu'elle fait vivre à ses différents publics. Idéalement, il ne doit pas y avoir d'incohérence entre image et réputation. »

Comment le mécénat culturel s'est-il positionné comme un outil à la disposition des entreprises pour travailler à la fois leur image et leur réputation ?

Dans un premier temps, il apparaît très clairement que le mécénat culturel constitue une véritable opportunité pour l'entreprise d'axer sa communication sur autre chose que le produit : sur son action concrète en faveur de la culture et du patrimoine (« faire parler de

¹¹ AïM Olivier et BILLIET Stéphane, *Communication*, Dunod, Paris, 2015, p.265.

soi, sans pour autant parler de soi-même »¹²). Cette nouvelle fenêtre communicationnelle qui s'ouvre alors peut être exploitée selon deux modalités : passer par des canaux propres à l'entreprise mécène (rapports d'activité, site internet, relations publiques, etc.) ou bien utiliser les contreparties offertes dans le cadre du mécénat pour profiter d'une visibilité accrue. Olivier Ibañez, responsable du mécénat de la DICOM au ministère de la Culture, souligne tout l'intérêt du plan de communication proposé au mécène qui « permet souvent de garantir au mécène un peu de prestige, un peu d'élégance et une visibilité, une reconnaissance »¹³ et aide ainsi le chargé de mécénat en institution à construire un argumentaire pour convaincre son prospect.

De surcroît, le mécénat culturel et notamment patrimonial, plus encore que les autres secteurs de l'intérêt général, semble être un moyen de créer un imaginaire autour de la marque ou du produit. Ainsi, une entreprise comme Velux, à travers son mécénat, n'est plus seulement un fournisseur de fenêtres : elle devient un acteur majeur de la restauration du patrimoine français, et plus particulièrement des vitraux de la Sainte-Chapelle de Paris. Ce mécénat, grandiose, et échelonné sur sept ans, rend la marque désirable, voire même l'assimile à la royauté. L'idée de prestige qui accompagne le patrimoine permet au soutien financier à un tel monument de créer un récit que la marque peut exploiter¹⁴.

Enfin, on ne peut parler de réputation sans évoquer le soupçon d'opportunisme qui pèse parfois sur le mécénat. Celui-ci semble néanmoins s'atténuer aujourd'hui car 87% des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes estiment que leur communication génère des retombées positives en termes d'image et de réputation¹⁵. Pour faire taire ces critiques la démarche de l'entreprise qui doit bien évidemment être sincère et tangible, doit également se doter d'une communication mesurée et humble. D'où l'intérêt, pour le mécène, que l'institution soutenue se porte garante d'une communication autour de l'action. C'est ce que souligne Thomas Delpech du Groupe Up : « Aujourd'hui l'équilibre consiste à faire valoriser notre aide par les porteurs de projets eux-mêmes. »¹⁶

2. Le mécénat comme outil de différenciation face à la concurrence

¹² EY et Les Entreprises pour la Cité, « Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes », 2016, p.9.

¹³ Cf. Annexe n°6 : Entretien avec Olivier Ibañez

¹⁴ Cf. Annexe n°7 : Publicité *The Velux Foundations*

¹⁵ EY et Les Entreprises pour la Cité, « Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes », 2016, p.9.

¹⁶ Fondation de France, « L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat », Les études de l'Observatoire, juin 2018, p.34.

Reprenons l'exemple de Velux, cité précédemment et assimilé à la royauté du fait de son mécénat en faveur de la Sainte-Chapelle édifiée à la demande de Saint Louis. Nous pouvons même pousser cette analogie plus loin. En effet, jusqu'au XVIII^{ème} siècle, le roi était qualifié par l'adage latin « *Primus inter pares* » signifiant « Premier parmi les pairs ». En se positionnant comme grand mécène du patrimoine français – rappelons d'ailleurs que les Fondations Velux ont reçu la médaille de « Grand Mécène » du ministère de la Culture en 2009 ainsi que le Prix « Un projet, un mécène » du même ministère en 2017 – l'entreprise ne bénéficierait-elle pas d'un avantage non négligeable face à ses concurrents devenant ainsi « première parmi ses pairs » de par la différence que lui octroie le mécénat mais aussi de par l'opportunité de communication qu'il crée ?

Le mécénat culturel est donc d'abord une occasion de se faire connaître comme le rappelle Agnès de Ribet, de Grant Thornton, quand elle évoque les raisons de l'engagement de son entreprise dans une politique de soutien aux grandes institutions françaises : « la première [raison], c'était parce que nous étions, à l'époque, une marque qui était assez méconnue et que je trouvais ça judicieux de juxtaposer l'image de Grant Thornton à celle du premier théâtre de France [la Comédie française] »¹⁷. Puis, par extension, il devient outil de distinction aussi bien par rapport aux concurrents qui ne le pratiquent pas que vis-à-vis de ceux qui sont engagés sur un autre secteur que la culture. En effet, la culture et a fortiori le patrimoine présentent l'avantage certain d'une omniprésence physique et donc d'une visibilité importante (il n'existe guère de commune qui ne recèle un objet patrimonial) ainsi que d'une résonance affective forte. En 2016, à l'occasion de ses vingt ans, la Fondation du patrimoine publiait une étude intitulée « Les Français et le patrimoine de proximité »¹⁸ qui confirme ce dernier point : sur un échantillon de 1045 personnes de dix-huit ans et plus représentatif de la population, 97% estiment que le patrimoine fait partie intégrante de notre identité culturelle et permet de transmettre la mémoire. Être mécène de la culture et du patrimoine c'est donc rester présent à l'esprit de ses clients et plus largement des citoyens en général. Ainsi une marque comme Louis Vuitton, qui peut sembler éloignée des problématiques quotidiennes des Français va s'en rapprocher de par sa politique de mécénat, d'autant plus que depuis 2006, elle dispose d'un espace physique dédié à la création artistique, la Fondation Louis Vuitton, au Bois de Boulogne, qui permet donc la rencontre avec de nombreux publics, dont certains ne sont pas forcément clients de la

¹⁷ Cf. Annexe n°2 : Entretien avec Agnès de Ribet

¹⁸ Caisse des Dépôts, « Culture – Les Français aiment toujours autant le patrimoine de proximité... et sont même prêts à s'engager », mars 2016, <https://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr/cs/ContentServer?pagename=Territoires/LOCActu/ArticleActualite&cid=1250270384352>, consulté en juillet 2018

marque. La meilleure preuve de l'avantage concurrentiel que représente la Fondation Vuitton, est l'ouverture prochaine, au cœur de Paris, de la Fondation Pinault pour l'art contemporain voulu par François Pinault, fondateur du groupe Kering et grand rival de Bernard Arnault, PDG de LVMH.

3. Mécénat culturel et expérience client

Aujourd'hui, on ne peut parler de stratégie de marque sans évoquer l'expérience client, au cœur des préoccupations des entreprises, comme en témoigne les évolutions du secteur du *retail*, toujours en quête d'innovations *offline* ou *online*. Cependant, Benoît Heilbrunn, professeur de marketing associé à l'ESCP Europe et à l'IFM, démontre dans le chapitre « Marketing, *branding*, contenus de marques » de l'ouvrage *Communication* qu'« il devient nécessaire de sortir d'un modèle purement transactionnel dans lequel la marque ne s'adresse à ses clients qu'à travers des points de vente ou des messages de nature publicitaire »¹⁹. Et si l'engagement d'une entreprise dans une politique de mécénat culturel pouvait lui ouvrir un nouveau point de contact avec sa clientèle et ainsi tisser une relation privilégiée avec celle-ci ?

Sur ce point, ce sont essentiellement les contreparties qui permettent à l'entreprise d'entrer dans une relation expérientielle avec ses clients. Si la loi relative au mécénat ne prévoit aucune disposition concernant les récompenses offertes au mécène, c'est la Charte du mécénat culturel qui en pose les conditions : « l'éligibilité des versements des entreprises au bénéfice de l'avantage fiscal n'est pas remise en cause si la valeur des contreparties matérielles et immatérielles ne dépasse pas 25% du montant du don »²⁰. Ainsi, en échange d'un don important, un mécène peut se voir ouvrir les portes de lieux exceptionnels par le biais de ce qu'on appelle la mise à disposition d'espaces. Cette contrepartie quasi-exclusivement permise par le secteur de la culture du fait de la grande richesse des lieux patrimoniaux français aussi bien en termes de bâti que de jardin, peut ainsi être l'occasion pour tout type d'entreprise d'organiser un événement à destination de ses clients. Cet avantage permis par le secteur culturel est d'ailleurs mis en avant par Lionel Bonneval, Directeur général de la Fondation de la Sauvegarde de l'art français : « Là où on est attractif pour un mécène, c'est qu'on est capable d'organiser un événement de relations publiques pour vingt personnes, pour les clients de Lazard dans les ateliers de restauration de la ville de Paris qui est un lieu fermé au public : ça on est capable de le faire. On est capable

¹⁹ AïM Olivier et BILLIET Stéphane, *Communication*, Dunod, Paris, 2015, p.169.

²⁰ Ministère de la Culture, *Charte du mécénat culturel*, décembre 2014, mise à jour novembre 2017, p.10.

d'organiser, dans les ateliers de restauration du C2RMF à Versailles, des visites très *happy few*, où on va avoir un échange direct avec le conservateur »²¹. Certains chargés de mécénat en institution, comme Olivier Ibañez, militent même pour que certaines « pépites » des établissements culturels ne puissent être louées et soient donc uniquement accessibles grâce à un mécénat. C'est ainsi que Grant Thornton, auparavant mécène du Louvre, a pu organiser une soirée à destination de 600 clients et prospects de l'entreprise au sein du prestigieux palais. L'occasion pour les associés du cabinet d'aller rencontrer leurs interlocuteurs sur un nouveau terrain, nouer une relation différente et montrer leur aptitude à parler d'autre chose que du monde des affaires. Cela crée donc pour la marque un événement à haute valeur ajoutée qui peut même parfois se révéler rentable en termes de signatures de contrats. A travers cette expérience client renouvelée par le mécénat culturel, la marque sort de son périmètre traditionnel et met en valeur sa capacité à investir un autre domaine que celui des affaires.

B. Les entreprises face à un nouveau défi : l'engagement des collaborateurs

1. Le mécénat culturel, une réponse à la quête de sens au travail

Si, comme nous l'avons vu, le mécénat culturel est très pertinent pour la communication externe de l'entreprise, on ne peut oublier à quel point il possède une véritable portée sur la communication interne.

Aujourd'hui, face au *burn out*, au *bore out* ou encore au *brown out*, les questions de l'épanouissement, de la qualité de vie au travail se font de plus en plus prégnantes. C'est donc dans ce cadre que les entreprises s'interrogent de plus en plus sur la quête de sens au travail, d'autant qu'une récente étude²² menée par le cabinet Deloitte et Viadeo démontre que 55% des salariés estiment que le sens au travail s'est dégradé. Si ces questions d'engagement des collaborateurs, de cohésion interne, de fierté d'appartenance sont si importantes pour l'entreprise c'est avant tout parce le bien-être des collaborateurs a partie liée avec l'engagement de ceux-ci dans leur travail et donc influe sur la performance d'une entreprise. Pour rappel, le coût de désengagement d'un salarié par an pour une entreprise serait de 4500€.

Et si le mécénat culturel pouvait contribuer à l'épanouissement des salariés ? Selon cette même étude, le sens au travail est relié principalement à l'activité du quotidien (29%) mais

²¹ Cf. Annexe n°3 : Entretien avec Lionel Bonneval

²² Deloitte et Viadeo, « Sens au travail ou sens interdit ? », décembre 2017, p.20.

aussi aux valeurs de l'organisation (26%). Dans ce contexte, une entreprise engagée dans une politique de mécénat culturel sera plus facilement en mesure d'exposer des valeurs fortes intrinsèquement liées à la culture et au patrimoine – valeurs qui seront par ailleurs détaillées dans la seconde partie de ce mémoire. Ainsi défendre le patrimoine et la culture, c'est défendre des valeurs dans lesquelles les salariés vont particulièrement se retrouver car universelles.

Au-delà du soutien financier à une institution ou une association culturelle, l'entreprise a la possibilité de réaliser des prestations de mécénat en compétences qui consiste à « mettre à disposition un salarié sur son temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général »²³. Il est d'ailleurs considéré par l'Admical comme la forme de mécénat la plus aboutie pour répondre à l'enjeu d'implication des collaborateurs en entreprise. Bien que davantage pratiqué par les entreprises de taille intermédiaires et les grandes entreprises, ce dispositif touche aujourd'hui 19 000 entreprises soit 11% des entreprises mécènes²⁴. Son but ? Développer le sentiment d'appartenance au projet d'entreprise ainsi que la fierté liée à son environnement professionnel. C'est Marianne Eshet, déléguée générale de la Fondation SNCF qui le souligne : « Lorsqu'un salarié s'engage dans une action, il ne répond pas seulement aux besoins d'une association, il y trouve un bénéfice personnel : la reconnaissance, le sentiment d'accomplissement, la découverte de nouvelles façons de faire. »²⁵ Ce qui est sûr c'est qu'un mécénat de compétences dans le secteur patrimonial permet tout particulièrement à l'entreprise de créer une cohésion interne et de renforcer la fierté d'appartenance autour de projets concrets et durables, le patrimoine étant profondément ancré historiquement, géographiquement et symboliquement dans l'esprit des Français et donc des salariés. Enfin, on ne peut oublier que le mécénat de compétences comporte l'avantage d'impliquer pleinement les salariés dans la politique de mécénat de l'entreprise – ce qui n'est pas toujours le cas d'un mécénat financier. C'est d'ailleurs un des enjeux auxquels doivent répondre impérativement les entreprises : être en mesure d'expliquer les tenants et les aboutissants de la démarche de mécénat. Dans le cas contraire Lionel Bonneval de la Sauvegarde de l'art français souligne un risque de tension important : « Ce qui devait être un atout de valorisation d'image, devient une tension en interne et je sais que les fondations d'entreprise avec qui on travaille sont particulièrement

²³ Admical, « Le mécénat de compétences », *Les repères de l'Admical n°3*, 2012, p.1.

²⁴ Admical et CSA, « Le mécénat d'entreprise en France », mai 2016, p.38.

²⁵ EY et Les Entreprises pour la Cité, « Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes », 2016, p.43.

vigilantes à ce que l'action de mécénat n'entre pas en contradiction ou pire ne soit pas moteur de frustrations ou de difficultés au sein de leurs effectifs. »²⁶

2. De la marque employeur à la gestion des carrières : le mécénat, outil des ressources humaines ?

De nos jours, les entreprises investissent de plus en plus dans des programmes d'acquisition de talents. Ainsi selon l'étude Deloitte²⁷, 62% des entreprises répondantes envisagent de revoir leur politique d'acquisition de talents et donc de réinvestir leur stratégie de marque employeur. Dans ce contexte, le mécénat apparaît de plus en plus comme une solution pour répondre à ce besoin d'attirer et de fidéliser de nouveaux collaborateurs. C'est IPSOS²⁸ qui fait clairement apparaître cette tendance dans un sondage réalisé auprès d'étudiants en grandes écoles : pour 97% d'entre eux, le fait d'« avoir été utile, avoir apporté des changements à la société » est un véritable motif de fierté dans leur travail. Une affirmation qui se confirme dans les actes : 56% d'entre eux affirment s'impliquer dans une association. Dès lors, le mécénat de compétences via la mise à disposition de collaborateurs, pourrait permettre aux jeunes talents de trouver dans l'entreprise l'engagement qu'ils recherchent au quotidien et donc à l'entreprise d'accroître sa désirabilité. Il faut également noter que le choix d'un emploi n'est plus uniquement défini par des critères matériels comme le salaire ou les horaires, mais aussi par des éléments plus symboliques : le sens du travail que nous évoquions précédemment et la possibilité d'apprendre tout au long de sa carrière. Et s'il est souvent noté que le *non-profit* a beaucoup à apprendre du secteur marchand, l'inverse est tout aussi vrai. On peut, par exemple, arguer que si BETC soutient de nombreuses institutions culturelles et tout récemment le Musée des Arts Décoratifs pour lequel l'agence a été chargée de réfléchir au positionnement et à la modernisation de la communication de l'institution – mission concrétisée par un changement de nom et une nouvelle identité visuelle – c'est aussi pour permettre aux créatifs de puiser leur inspiration au cœur des plus grands musées français. Autre exemple, celui d'un salarié de la SNCF spécialisé en informatique qui a mis à disposition ses compétences durant une partie de son temps de travail au profit d'un projet culturel et artistique nantais, les Mille et Un Visages, pour lequel il a créé un site internet. Il témoigne : « Avant, je pensais que ce serait juste un site Internet à concevoir. En réalité j'ai beaucoup appris, y compris sur mon métier et notamment dans le domaine de la gestion de projet. Ça

²⁶ Cf. Annexe n°3 : Entretien avec Lionel Bonneval

²⁷ Deloitte, « The rise of the social enterprise, 2018 Deloitte Global Human Capital Trends », 2018

²⁸ Ipsos – BCG-CGE, « Talents : ce qu'ils cherchent vraiment dans leur emploi », janvier 2018, p.7.

m'a également ouvert l'esprit sur le théâtre. C'est une chance d'avoir pu faire cette mission dans le cadre de mon travail. »²⁹

Au-delà de la question de la marque employeur, l'âge de la retraite reculant, de nouveaux modèles de carrières sont à envisager et ce, éventuellement par le biais d'un mécénat de compétences. En effet, les entreprises pour continuer à bénéficier des compétences et de l'expérience des travailleurs âgés, ainsi que favoriser la transmission aux jeunes générations, peuvent permettre aux collaborateurs en fin de carrière de consacrer une partie de leur temps de travail à une organisation d'intérêt général. C'est d'ailleurs ce qu'a mis en place la Fondation Orange via le Temps Partiel Seniors (TPS) : les salariés seniors peuvent s'investir dans une association qui correspond à un des axes soutenus par la Fondation (éducation, santé, culture). A ce jour, la Fondation du patrimoine, bénéficie ainsi du soutien de salariés de l'entreprise Orange. Un véritable atout à la fois pour l'entreprise dont les seniors sont alors rémunérés à 75% en temps partiel, mais aussi pour le salarié en tant qu'individu qui peut, de cette manière, préparer sa retraite.

3. Le mécénat de compétences ou les savoir-faire à l'honneur

Dans le cas de la mise en avant des savoir-faire des collaborateurs d'une entreprise, on observe deux cas de figure. Le premier concerne les grandes entreprises qui vont utiliser le mécénat de compétences comme terrain d'expérimentation pour la mise en place de technologies en cours de développement. Ce fut par exemple le cas au musée d'Orsay, lors de la campagne pour la restauration du chef-d'œuvre de Gustave Courbet, *L'Atelier du peintre*, en 2015. A cette occasion, Orange avait, dans le cadre d'un mécénat de compétences, développé un dispositif de médiation en réalité augmentée qui permettait aux visiteurs d'interagir avec l'œuvre : en orientant la tablette numérique – qui servait de support – vers les figures de la toile, des commentaires audio se déclenchaient automatiquement. L'entreprise a expliqué sa démarche comme suit : « Orange mène depuis longtemps des travaux de recherche en mode coopératif sur la réalité augmentée. C'est un sujet qui s'inscrit plus largement dans ses travaux sur les nouveaux modes d'interactions avec les contenus et avec les objets, en plaçant les utilisateurs, acteurs de ces nouveaux usages et de ces nouvelles expériences, au cœur de sa démarche de recherche et d'innovation »³⁰ et

²⁹ Fondation SNCF, « Fondation SNCF : aller plus loin avec le mécénat de compétences », *Carenews*, décembre 2017, <http://www.carenews.com/fr/news/9682-fondation-sncf-aller-plus-loin-avec-le-mecanat-de-competences>, consulté en juin 2018

³⁰ « Le musée d'Orsay et Orange s'associent pour faire vivre « l'atelier du peintre » de Courbet », *Club Innovation & Culture France*, mai 2015, <http://www.club-innovation-culture.fr/musee-dorsay-et-orange-font-vivre-atelier-du-peintre-courbet/>, consulté en juin 2018

Christine Albanel, Directrice exécutive Responsabilité Sociale d'Entreprise, Diversité, Partenariats et Solidarité et Présidente Déléguée de la Fondation Orange d'ajouter que le mécénat « s'inscrit dans l'idée d'utiliser notre savoir-faire numérique au service des gens et de la culture »³¹. On note que ce mécénat de compétences venait en complément d'un soutien financier apporté à la restauration de la toile, sans lequel cette opération aurait peut-être été incomprise voire fustigée.

La deuxième opportunité de communication autour des savoir-faire de l'entreprise nous est remontée par Olivier Ibañez du Ministère de la Culture qui « aime beaucoup travailler avec les TPE/PME, notamment parce que les savoir-faire sur des expositions sont prépondérants »³². C'est ainsi que la start-up Art Graphique & Patrimoine a été mécène de la Nuit des Musées en 2017, avec la création d'une application en réalité augmentée « Décrochez la nuit », sorte de jeu de piste qui a permis d'animer cet événement national porté par la Direction générale des patrimoines. L'intérêt pour la start-up est à la fois de se faire connaître mais surtout de mettre en évidence son expertise dans le domaine du numérique.

Dans les deux cas de figure évoqués – grande entreprise et start-up – cette mise en valeur des savoir-faire procède une nouvelle fois de la fierté d'appartenance des collaborateurs de l'entreprise participant ainsi à des projets innovants en lien avec un secteur qui a grandement besoin d'innover pour se défaire de son image parfois poussiéreuse : la culture. On remarque que le mécénat de compétences en vue de valoriser des techniques se prête tout particulièrement à la mise en place de dispositifs digitaux novateurs, comme le montrent les deux exemples précédemment cités.

C. Convaincre ses clients : le mécénat culturel peut-il être un argument de vente ?

1. Créer une préférence de marque via le mécénat

Si, comme nous l'avons vu, le mécénat culturel permet à l'entreprise de travailler, voire d'améliorer son image, ainsi que de se différencier de ses concurrents, celui-ci peut également susciter une véritable préférence auprès des clients. Ainsi, selon une enquête menée aux Etats-Unis en 2015³³, 84% des consommateurs disaient privilégier des produits

³¹ *Ibid.*

³² Cf. Annexe n°6 : Entretien avec Olivier Ibañez

³³ Cone Communications/Ebiquity Global CSR Study, 2015

responsables. De même, en France, ils sont 90% à déclarer apprécier une entreprise notamment en fonction de sa politique RSE³⁴.

Et s'il est parfois difficile pour un consommateur non-averti d'apprécier la politique d'engagement d'une entreprise pourquoi ne pas la lui rendre visible dès le point de vente ? C'est en tout cas ce que permet l'adoption du dispositif du produit-partage. Cette pratique marketing innovante, définie par l'Admical comme « un produit ou un service dont une part du prix est donnée à un organisme d'intérêt général contre l'usage par l'entreprise de sa dénomination dans sa communication »³⁵. Quand le procédé est bien encadré, il peut permettre à l'entreprise de bénéficier de la déduction fiscale afférente au mécénat. Cette manière de responsabiliser l'achat a été mise en place pour la première fois aux Etats-Unis, en 1983, par American Express. L'entreprise réussit à collecter 1,7 million de dollars, en reversant un centime pour chaque transaction réalisée avec une carte de crédit et 1 dollar pour toute nouvelle carte éditée, en faveur de la restauration de la Statue de la Liberté.

Les pays anglo-saxons parlent d'ailleurs de « *cause-related marketing* », preuve que le dispositif comporte bien des enjeux de marketing et de vente.

Un tel mécanisme permet à l'entreprise de valoriser son engagement citoyen et invite le client, non pas à acheter des produits, mais à acheter les valeurs qui sont sous-tendues par l'opération de produit-partage. Il s'agit également pour le consommateur, qui devient ce qu'on appelle aujourd'hui un « consomm'acteur » d'augmenter son impact social tout en poursuivant ses rituels de consommation habituels. On peut souligner que l'apposition du logo de l'association ou de la fondation soutenue, sera alors un vecteur de sympathie pour la marque qui la distinguera ainsi de ses concurrents en rayon. Autre exemple, plus récent car datant de 2016, celui de la grande opération de produit-partage menée par la Ville de Tours en partenariat avec la Fondation du patrimoine afin de restaurer la coupole et le dôme de la basilique Saint-Martin. Ainsi, durant cette année – qui était celle du 1700^{ème} anniversaire de la naissance de saint Martin de Tours – plusieurs commerçants du Val de Loire se sont mobilisés afin de proposer un large panel de *goodies* dont une partie des recettes est affectée au projet de restauration patrimoniale précédemment cité. Étudions de plus près l'une des entreprises qui s'est engagée dans ce mouvement d'ampleur : la Chocolaterie Bellanger. La maison, reconnue Meilleur Ouvrier de France, a commercialisé une boîte de biscuit au prix de 12 euros, dont 2 euros étaient reversés à la Fondation du patrimoine. Si l'entreprise a mis en place un produit-partage avant tout pour s'investir et

³⁴ Denjean & Associés, « La responsabilité sociale et environnementale des grands groupes vue par les Français », février 2018, p.3.

³⁵ Admical « Les produits-partage », *Les repères de l'Admical n°4*, p.1.

s'impliquer dans la vie de la ville, on ne peut nier que l'opération présente la formidable opportunité pour la chocolaterie, installée depuis deux ans seulement à Tours – et à deux pas de la basilique Saint Martin de Tours –, de mieux se faire connaître et surtout de se démarquer de ses concurrents par son engagement en faveur du patrimoine tourangeau et, par extension, en faveur du territoire.

2. Activité marchande de l'entreprise et mécénat : une alliance en tension

L'arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière définit ainsi le mécénat : « le 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 général. » La charte du mécénat de l'Admical, texte de référence pour les acteurs du secteur, met également en exergue l'aspect désintéressé de l'acte de don : « Dans le cas d'une entreprise mécène, la politique de mécénat peut être en lien avec le rôle de l'entreprise dans la société, mais pas avec ses objectifs commerciaux. Ainsi, le mécénat éclaire la mission et enrichit l'identité de l'entreprise, sans impact direct sur ses activités marchandes. » On comprend alors qu'il devient compliqué d'engager une entreprise sur un sujet de mécénat culturel avec, comme argumentaire, une potentielle augmentation de son chiffre d'affaires. Néanmoins, certains exemples nous montrent que, de façon indirecte et pas forcément de manière significative, le mécénat peut contribuer à améliorer les ventes de l'entreprise. En effet, dans le cadre d'un produit partage, par exemple, voir le produit investi d'un véritable sens peut pousser le consommateur à l'achat. Ce dispositif peut même remettre en cause l'idée du besoin : dans le cas du chocolatier Bellanger, le consommateur n'a pas vraiment besoin d'acheter la boîte de gâteaux, mais le fait de contribuer à la rénovation du patrimoine tout en effectuant un acte d'achat quasi-anodin peut le séduire et le convaincre. On peut même aller plus loin et imaginer que le produit-partage peut permettre de désensibiliser au prix : « j'investis 12 euros, mais pour une bonne cause. » En 2017, c'est la marque de vêtements Saint James et le Centre des monuments nationaux qui ont mené une opération de produit partage de grande ampleur, avec la vente d'une marinière – 45 euros, dont 2 euros et 50 centimes étaient reversés au CMN – au profit de la restauration du cloître de l'abbaye du Mont-Saint-Michel. L'engagement de Saint James dans un tel dispositif avec le CMN est d'autant plus intéressant que les marinières ont été mises en vente dans le réseau de distribution Saint-James mais aussi dans trois librairies-boutiques du Centre des monuments nationaux : l'entreprise a donc bénéficié de nouveaux points de vente pour exposer sa marque. Enfin, on note qu'une éventuelle amélioration des

performances de l'entreprise du fait de son mécénat peut se développer sur un horizon plus lointain, lorsque la politique d'engagement de l'entreprise commence à se faire connaître. C'est Agnès de Ribet, de Grant Thornton, qui raconte : « Petit à petit, plus ça s'est déployé et plus on est rentré au cœur des institutions dont nous sommes le mécène, on a été référencé comme un mécène culturel de référence ce qui nous a permis également d'accompagner par exemple, le château de Versailles sur des missions spécifiques, puisque Grant Thornton était considéré comme le cabinet d'audit et de conseil sachant les problématiques des institutions culturelles en France, majeures et plus petites. »³⁶ Ce que nous montre ce témoignage, c'est que Grant Thornton, du fait de son mécénat pour les institutions, a progressivement été connu et reconnu et a donc pu conquérir de nouvelles parts de marché dans ce secteur.

Ces opportunités commerciales qu'ouvre le mécénat culturel et patrimonial nous poussent à nous interroger sur la définition du mécénat et sur le caractère désintéressé du dispositif. En effet, si le mécénat permet à l'entreprise de générer des bénéfices, pourquoi ne pas utiliser cet aspect comme un argument plutôt que de l'interdire. Dans ce contexte, il faudrait penser à un encadrement spécifique pour éviter tout débordement, mais aussi pour que le mécénat soit « non pas le financeur à fonds perdus d'un secteur culturel au modèle économique fragile mais une manière de pénétrer un nouveau marché »³⁷.

Conclusion partielle :

Dans cette partie, nous avons pu voir que le mécénat culturel présente plusieurs avantages pour les entreprises mécènes. Les trois formes de mécénat que nous avons étudiées – mécénat financier, mécénat de compétences et produit-partage – apparaissent comme une source de prestige pour l'image de marque de l'entreprise ce qui va lui permettre de se différencier de ses concurrents, voire même de créer une véritable préférence de marque. Les entreprises ont également compris que le mécénat, notamment le mécénat de compétences, pouvait être un véritable atout pour impliquer leurs collaborateurs et ainsi renforcer la fierté d'appartenance à l'entreprise, nécessaire à la bonne croissance de celle-ci. Les ressources humaines sont même allées jusqu'à en faire un outil de recrutement et de gestion des carrières innovant et empreint de sens.

³⁶ Cf. Annexe n°2 : Entretien avec Agnès de Ribet

³⁷ Fondation de France, « L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat », Les études de l'Observatoire, juin 2018, p.24.

Autre élément, le produit-partage qui, s'il doit bien évidemment être encadré par la loi, nous invite à réfléchir à l'évolution de la perception de la notion de mécénat qui pourrait – à terme et afin de favoriser l'engagement des entreprises – inclure l'idée qu'intérêt privé et intérêt général ne sont pas forcément antagonistes et peuvent se rencontrer sur le terrain de la protection et de la valorisation du patrimoine et de la culture.

On note cependant que rares sont les exemples d'entreprises s'étant pleinement emparé du mécénat culturel et patrimonial pour répondre à leurs enjeux : ce qui nous montre qu'il reste encore beaucoup à faire pour sensibiliser de potentiels mécènes au fait que la culture et le patrimoine peuvent pleinement s'intégrer à leur stratégie.

Il faut désormais étudier quels sont les nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les entreprises dans un écosystème où elles font face à des exigences renouvelées aussi bien en matière de transparence que de proximité avec leurs parties prenantes. Ce sera donc l'objet de notre seconde partie.

II. Le mécénat culturel peut-il faire face aux exigences renouvelées auxquelles sont soumises les entreprises ?

Introduction partielle :

A l'heure où les questionnements autour de la notion d'entreprise à mission prévue par le projet de loi Pacte sont de plus en plus fréquents, il convient de s'interroger sur la capacité du mécénat culturel à répondre aux enjeux sociétaux de l'entreprise. En effet, aujourd'hui le monde de la culture et du patrimoine est souvent vu comme un secteur passéiste et coûteux dont le soutien apparaît comme secondaire face à des problématiques environnementales ou solidaires. Pourtant le mécénat culturel semble réellement porteur, notamment pour les territoires, mais aussi en termes de valeurs diffusées. Pour le démontrer nous étudierons les avantages que présente un tel mécénat pour l'entreprise et nous nous interrogerons sur la possibilité pour l'entreprise d'évaluer sa démarche de mécénat culturel et d'en chiffrer l'impact. Nous pourrons, de cette manière, apporter des arguments supplémentaires aux chargés de mécénat en institution ou en fondation, afin de convaincre et de convertir de potentielles entreprises mécènes de s'engager pour la culture et le patrimoine.

A. Le mécénat culturel et patrimonial, meilleur vecteur d'intégration dans le territoire ?

1. Le mécénat pour participer au rayonnement de son territoire

Si le développement du mécénat territorial a d'abord été freiné par la logique centralisatrice française, on constate aujourd'hui une évolution. Cela va également de pair avec le fait que le mécénat n'est plus uniquement l'apanage des grands groupes : il concerne aujourd'hui un large panel d'entreprises de toutes tailles, des entreprises de taille intermédiaire aux PME, voire aux TPE. Ce qu'on note, c'est que beaucoup d'entreprises ont compris que le mécénat, au-delà d'un apport financier, constitue une véritable preuve de l'appartenance de l'entreprise au territoire. Ainsi, pour de plus en plus d'entreprises, le mécénat à l'échelle locale ou régionale permet, dans une véritable démarche philanthropique, de rendre aux territoires ce qu'ils leur ont apporté. Julien Guinhut, directeur du développement et de la communication de la Fondation du patrimoine – une des premières structures culturelles à s'être très rapidement intéressée au mécénat des PME et ETI – le souligne : « Il y a des entreprises pour lesquelles c'est leur terreau, c'est leur

activité, donc pour elles c'est vraiment important »³⁸ comme la banque Nuger en Auvergne qui participe à plusieurs clubs de mécènes de la Fondation. Sur une autre échelle, nous pouvons citer Primagaz qui a récemment rejoint les rangs des mécènes de la Fondation du patrimoine en apportant son soutien à un premier projet, la réhabilitation de l'ancienne prison de Guingamp (Côte d'Armor). Pour mieux comprendre cet engagement, il nous faut décrire la mission de Primagaz, entreprise qui, depuis 1939, fournit le gaz en réseau dans les 27 000 communes non desservies par le gaz naturel. C'est donc un acteur historique de la distribution énergétique dans les territoires qui représentent, en quelque sorte, le « fonds de commerce » de l'entreprise. Il semble donc assez logique que l'entreprise souhaite, sur un système de contre-don, s'investir dans la préservation du cadre de vie des citoyens, en sauvegardant leur patrimoine. C'est ainsi l'une des raisons qui expliquent « le rôle désormais prépondérant des entreprises dans une prise en charge nouvelle de l'intérêt général à l'échelle locale »³⁹. Cela étant dit, au-delà de cet aspect de réciprocité et d'attachement au territoire qui pousse certaines entreprises à sélectionner les projets mécénés selon leur implantation géographique, se cachent également des enjeux économiques. En effet, on ne peut nier qu'un territoire qui se porte bien, c'est un territoire propice au développement économique d'une entreprise. Dans ce contexte, le patrimoine français représente un enjeu de taille. Stéphane Bern, dans la vidéo réalisée dans le cadre de la mission patrimoine qui lui a été confiée par le président de la République, Emmanuel Macron, en septembre 2017, met en exergue cet aspect : « Le patrimoine, ce n'est pas le patrimoine de l'État, c'est notre patrimoine, il nous appartient à tous. C'est de la convivialité dans les villages, c'est aussi le développement touristique, économique, donc, de tous nos territoires. »⁴⁰ Ainsi, le soutien des entreprises aux activités culturelles et au patrimoine joue aussi bien sur le rayonnement du territoire que sur la santé des entreprises implantées. Par exemple, le soutien à un musée local va permettre à la commune d'être connue et reconnue à l'extérieur, cela va faire parler du territoire et possiblement affecter le tourisme dont les retombées économiques bénéficieront aux commerçants et entreprises. Plus concrètement, on peut étudier le cas du Crédit du Nord dont le mot d'ordre est « être présent sur les territoires. »⁴¹ La banque va ainsi mécéner des projets en lien avec son implantation géographique (huit banques régionales). C'est le cas du festival de La Roque d'Anthéron,

³⁸ Cf. Annexe n°1 : Entretien avec Julien Guinhut

³⁹ EY et Les Entreprises pour la Cité, « Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes », 2016, p.26.

⁴⁰ Fondation du patrimoine, Vidéo « Mission Stéphane Bern – Fondation du patrimoine », mai 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=FZOy22XJRA8>, consultée en juin 2018

⁴¹ CORTY Axelle, « Philippe Aymerich : « Tisser du lien au travers de nos actions de mécénat » », *Connaissance des Arts*, Hors-série : Le mécénat en France, décembre 2017, p.12.

événement musical de renommée internationale, qui a accueilli l'an passé environ 4 000 personnes au sein de la petite commune des Bouches-du-Rhône : autant d'individus susceptibles d'utiliser des distributeurs de l'opérateur bancaire.

Grâce à son mécénat l'entreprise reste vigilante quant à la santé de son territoire, ce qui lui permet de créer un véritable cercle vertueux dans lequel elle s'enrichit tout en enrichissant son territoire, en en réduisant les fractures, notamment d'un point de vue culturel, car son action favorise la décentralisation, l'attractivité des régions et le dynamisme de l'économie locale.

2. Renforcer son implantation sur le territoire grâce au mécénat

Bien qu'à la lisière de la stratégie commerciale, l'idée de faire du mécénat en faveur des territoires un outil au service de l'intégration économique de l'entreprise dans son écosystème, apparaît comme un argument nécessaire pour les responsables du mécénat chargés de valoriser le petit patrimoine de proximité. En effet, comme nous l'avons démontré dans la première partie de ce mémoire, le mécénat de sympathie – résultant de la rencontre d'un dirigeant d'entreprise avec un porteur de projet – semble de plus en plus dépassé. Il faut donc que les *fundraisers* redoublent d'inventivité afin de faire coïncider leurs projets aux stratégies de l'entreprise. Comme évoqué précédemment, ce sont souvent les enjeux d'image qui permettent aux institutions culturelles comme le Louvre ou Orsay de « vendre » leurs projets aux entreprises françaises. Dans ce cadre, qu'en est-il des petits projets patrimoniaux de proximité qui ne bénéficient que d'une visibilité limitée ? Il est important de noter que ceux-ci ne sont pas en reste et présentent, eux aussi, un avantage compétitif intéressant. Régulièrement portés par les acteurs publics, ces projets sont ainsi un moyen pour les entreprises de se faire connaître auprès des collectivités et des élus. Le mécénat local permet donc à l'entreprise de se rapprocher de ses cibles. C'est d'ailleurs un des arguments défendus par la Fondation du patrimoine sur son site internet : « Renforcer une relation de partenariat et de confiance avec les collectivités territoriales. En s'associant à des actions de préservation du patrimoine engagées par la Fondation, vous manifestez votre volonté de participer à la mise en œuvre de projets soutenus par les collectivités [...] »⁴² Cette rencontre entre le public et le privé sur les territoires ne signifie pas que l'entreprise va obtenir plus facilement un marché – ce qui induirait un délit de favoritisme – parce qu'elle aura préalablement soutenu un projet de la commune, mais ouvre des

⁴² Fondation du patrimoine, « Devenir mécène », S.D., <https://www.fondation-patrimoine.org/les-dons-et-soutiens/devenir-mecene>, consulté en mai 2018

opportunités de rencontre qui pourront améliorer la connaissance du territoire par l'entreprise et faciliter des échanges ultérieurs. C'est avec cet objectif que la Sauvegarde de l'art français a récemment lancé un partenariat innovant avec le département des Yvelines. Ce partenariat vise, non pas à restaurer des édifices en péril, mais à entrer dans une démarche de conservation préventive des monuments des communes rurales du département – ce qui, il faut le noter, est encore plus difficile à faire mécéner qu'un projet de restauration, bien qu'essentiel : un entretien régulier des bâtiments, éviterait des frais de rénovation bien plus importants. Lionel Bonneval présente l'action de la sorte : « L'idée, c'est de travailler au sein de ce dispositif innovant, d'aller voir des entreprises, en leur proposant d'adopter un objet patrimonial des Yvelines et d'utiliser les contreparties à l'échelle du département, c'est-à-dire que là, on joue sur la notion de territorialité. »⁴³ Ainsi, en mécénant une petite commune, l'entreprise appréhende le territoire et ses acteurs de façon globale et ce, au bénéfice de la préservation du patrimoine de proximité trop souvent délaissé. Un autre type de partenariat qui peut prendre forme au sein des territoires est celui entre acteurs privés, favorisé par la constitution de clubs de mécènes ou de fondations territoriales. On peut citer les cercles de mécènes de la Fondation du patrimoine ou encore la Fondation Mécène et Loire, la fondation d'entreprise du Maine-et-Loire, créée à l'initiative de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Maine-et-Loire et qui permet à 28 entreprises de se réunir autour de projets d'intérêt général sur leur territoire et leur offre ainsi des occasions de se connaître et de nouer des relations partenariales. Dans le rapport d'information du Sénat de M. Alain Schmitz intitulé « Le mécénat culturel : outil indispensable de la vitalité culturelle », il est souligné que les collectivités territoriales doivent s'emparer pleinement du sujet des clubs de mécènes du fait de l'intérêt que peuvent y trouver les entreprises : « Participer à un club de mécènes est aussi un moyen pour une entreprise de développer son réseau et de tisser des liens avec d'autres entreprises susceptibles de devenir des partenaires de confiance. »⁴⁴ On conclura ce paragraphe par les mots de François Debieesse, président exécutif d'Admical : « le mécénat est un formidable vecteur de lien dans une société qui en a terriblement besoin. Il permet de créer des passerelles entre des mondes qui n'ont pas souvent l'habitude d'agir sur le terrain commun de l'intérêt général : entreprises, fondations privées, associations, pouvoirs publics et citoyens. »⁴⁵

⁴³ Cf. Annexe n°3 : Entretien avec Lionel Bonneval

⁴⁴ SCHMITZ Alain, « Le mécénat culturel : outil indispensable de la vitalité culturelle », Sénat, Mission d'information de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication sur le mécénat culturel, juillet 2018, p.6.

⁴⁵ Admical, « Le mécénat, une opportunité pour notre pays selon les Français », octobre 2017

3. Implantation géographique et salariés : tisser du lien grâce au mécénat

Si les arguments énoncés dans les deux points précédents sont aussi bien valables pour des petites entreprises que pour de grandes entreprises au siège parisien – leurs actions de mécénat leur permettant de se faire connaître sur le plan local – il existe un cas particulier propre à ces dernières qu’il semble nécessaire de développer ici. Un chiffre ressort du panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes⁴⁶ : 71% des fondations et fonds de dotations issus ou créés par des entreprises tiennent systématiquement compte des lieux d’implantation géographique de leur entreprise lors de la sélection des projets. Les grandes entreprises ont ainsi un enjeu de plus en plus prégnant d’entretenir l’attachement de leurs salariés sur leurs sites décentralisés. Une action de mécénat local favorise ainsi l’adhésion du salarié à l’activité de l’entreprise dont les décisions prises au niveau du siège peuvent parfois sembler éloignées du quotidien professionnel des employés en région. C’est le but du Plus Grand Musée du France – une action portée par la Sauvegarde de l’art français – à travers son « programme entreprise ». Ce partenariat, notamment noué depuis trois ans avec la Fondation d’entreprise Michelin, a permis cette année d’engager des collaborateurs du groupe sur trois de ces sites : Vannes, Boulogne et Blavozy. Il s’agit, pour les salariés, de se lancer dans « une vaste chasse aux trésors » : ils doivent identifier et faire remonter des œuvres en danger dans leur environnement proche. Un jury va ensuite sélectionner l’objet d’art qui va bénéficier du soutien de l’entreprise dans le cadre de sa restauration. Les collaborateurs vont, par la suite, pouvoir visiter des ateliers de restauration, échanger avec les conservateurs... Lionel Bonneval renchérit : « Ce qui est intéressant c’est que les ouvriers sont acteurs, parties-prenantes du choix de l’œuvre, jusqu’au processus de restauration [...] il y a des échanges qui vont se faire avec le restaurateur [...] et un ouvrier qui construit un pneu, qui utilise son habileté pour construire les produits qui vont être vendus par le groupe, va pouvoir échanger avec un restaurateur qui, dans un domaine différent mais quand même avec une habileté technique et manuelle, va restaurer un tableau ou une œuvre d’art qui aura été choisi par lui et ses camarades. »⁴⁷ Ce type de mécénat, inclusif, devient un outil de cohésion qui renforce le sentiment du salarié d’être véritablement partie-prenante de son entreprise.

⁴⁶ EY et Les Entreprises pour la Cité, « Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes », 2016, p.26.

⁴⁷ Cf. Annexe n°3 : Entretien avec Lionel Bonneval

B. Quelles sont les valeurs auxquelles on peut associer le mécénat culturel et patrimonial ?

1. Le patrimoine et la culture sont intrinsèquement porteurs de valeurs dont peuvent se nourrir les entreprises

Cette partie nous permettra de réfléchir à la mesure dans laquelle les valeurs soutenues par le patrimoine peuvent avoir une pertinence pour l'entreprise. Les valeurs d'une entreprise sont essentielles pour celle-ci, ce sont les principes sur lesquels elle s'appuie dans le cadre des décisions du quotidien comme des décisions stratégiques, elles lui permettent de se démarquer de ses concurrents, d'attirer et fidéliser des clients. On comprend donc qu'une entreprise choisisse les projets qu'elle va mécéner en fonction des valeurs qu'elle souhaite exposer en interne ou en externe. Si on étudie la vidéo⁴⁸ réalisée pour la mission patrimoine confiée à Stéphane Bern, on observe une sémantique inclusive avec « notre patrimoine », « grâce à vous », « nous allons pouvoir ensemble les sauver », « mobilisons-nous ensemble », « le patrimoine ce n'est pas le patrimoine de l'État, c'est notre patrimoine, il nous appartient à tous » : une rhétorique systématique et significative autour du nous qui montre bien l'enjeu premier porté par le patrimoine, celui de fédérer. En effet, le patrimoine et la culture sont une preuve concrète de l'histoire commune des citoyens français qui, ainsi, les rassemble. D'ailleurs on notera que la plupart des villages français se sont construits autour de l'église, élément patrimonial majeur. Au-delà de la cohésion des citoyens autour du patrimoine, de recréer du lien dans nos sociétés, on doit bien évidemment évoquer l'idée de transmission : protéger le patrimoine aujourd'hui, c'est en laisser une trace pour les générations à venir et, pour l'entreprise, c'est aussi une manière symbolique de montrer son ancrage dans le passé, sa durabilité et sa capacité à perdurer dans le temps. Cette forme de solidarité entre les générations, nous l'avons préalablement notée en détaillant le mécénat de Primagaz pour la Fondation du patrimoine qui visait, notamment, à préserver le cadre de vie des générations futures : « Ce partenariat avec la Fondation du patrimoine est un signal fort de notre volonté de préserver ce lien entre le passé et l'avenir pour le bien-vivre des nouvelles générations. »⁴⁹ (Stevens Sels, directeur général de Primagaz). Ainsi, comme le note Lucas Lefebvre, chef de projet du Plus Grand Musée de France à la Sauvegarde de l'art français, investir dans la culture et a fortiori dans

⁴⁸ Fondation du patrimoine, Vidéo « Mission Stéphane Bern – Fondation du patrimoine », mai 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=FZOy22XJRA8>, consultée en juin 2018

⁴⁹ Primagaz, Communiqué de presse « Primagaz choisit Guingamp pour officialiser son mécénat en faveur de la Fondation du patrimoine », juillet 2018

la protection du patrimoine, « c'est aussi une manière [pour les entreprises] de matérialiser de manière très concrète les valeurs sur lesquelles [elles] communiquent »⁵⁰.

2. Financer la restauration du patrimoine, un mécénat solidaire ? Le cas d'Acta Vista

Acta Vista est une association créée en 2002 sur un constat : chaque année, en France, 140 000 jeunes quittent le système scolaire sans qualification. L'idée est alors de permettre à ces jeunes de se (ré)insérer dans la vie professionnelle au travers de chantiers de restauration de monuments historiques. Pour lutter contre l'exclusion, l'association s'appuie sur un modèle de formation tripartite : apprendre sur le terrain, obtenir un titre professionnel et être accompagné pour lever d'autres freins à l'emploi. L'organisation justifie ainsi son choix d'utiliser la sauvegarde et la réhabilitation du patrimoine bâti comme support à la réinsertion : « sauvegarder le beau, lorsqu'il a une histoire, encourage chacun à révéler le meilleur de lui-même, gage supplémentaire de succès. »⁵¹ Chaque année l'association forme 350 personnes éloignées de l'emploi sur des sites prestigieux. Vincent Nicollet, son directeur général, met en avant toute la vertu de ce processus en une phrase : « Sur les sites qui nous sont confiés, les hommes réveillent les pierres et les pierres révèlent les hommes »⁵². Beaucoup d'entreprises peuvent se retrouver dans ces valeurs de solidarité portées par ces chantiers de réinsertion par le patrimoine. C'est Julien Guinhut, de la Fondation du patrimoine, qui évoque notamment Total, pour qui « les notions d'insertion, de reconstruction de soi » ont beaucoup de sens, une entreprise pour laquelle l'instruction, la transmission des savoirs est au cœur de la culture d'entreprise et qui a donc décidé d'intégrer les logiques d'insertion et de formation à son mécénat en faveur du patrimoine. Le directeur du développement et de la communication de la Fondation du patrimoine souligne également : « On sait que le patrimoine est un levier extrêmement positif, parce qu'en lui-même il porte intrinsèquement des valeurs qui sont très très fortes. Et donc pour une personne qui est souvent dans l'échec, se voir confier la responsabilité de travailler sur un patrimoine, de voir la marque de son travail et la satisfaction d'y avoir contribué c'est extrêmement valorisant. »⁵³ Devenir mécène du patrimoine dans ce cadre, c'est donc s'engager dans une démarche solidaire contre la précarité et l'exclusion. Au-delà de cela un des aspects que met en avant l'association Acta Vista, c'est que soutenir la rénovation du patrimoine, c'est également favoriser la transmission des savoir-faire et ainsi la

⁵⁰ Cf. Annexe n°4 : Entretien avec Lucas Lefebvre

⁵¹ Acta Vista, « Agir autrement pour l'emploi, le patrimoine et les hommes », S.D., p.2.

⁵² Acta Vista, « ACTA VISTA est désormais reconnue Pionnière », S.D., <http://www.actavista.fr/>, consulté en juillet 2018

⁵³ Cf. Annexe n°1 : Entretien avec Julien Guinhut

préservation des métiers d'art : couvreurs, charpentiers, tailleurs de pierres, maçons, etc. Des métiers qui, selon Stéphane Bern, « disparaîtraient s'il n'y avait pas ces chantiers indispensables du patrimoine »⁵⁴. Ainsi, le patrimoine permet de protéger, voire de créer des emplois et contribue au dynamisme économique français. Pour conclure, on peut donc dire que le mécénat patrimonial est vecteur de valeurs fortes autour de la formation, de l'éducation, de l'insertion et de l'excellence : autant de valeurs qui peuvent avoir un sens et jouer un rôle dans la construction et la croissance d'une entreprise.

3. Le mécénat croisé : quand l'action culturelle rejoint les enjeux de RSE

46% : c'est le pourcentage d'entreprises mécènes de la culture qui s'engagent avant tout sur des enjeux de démocratisation culturelle, quand seulement 35% d'entre elles vont soutenir la sauvegarde du patrimoine. Ces chiffres s'expliquent notamment par le contexte social actuel – en période de crise, investir dans des actions sociétales semble plus justifiable qu'investir pour le patrimoine –, mais surtout du fait de l'émergence, voire de la systématisation de la RSE, la responsabilité sociale des entreprises. On peut définir ce concept comme « la déclinaison du concept de développement durable au niveau de l'entreprise »⁵⁵, c'est-à-dire comment l'entreprise va tenter d'agir par diverses mesures pour réduire ou corriger l'empreinte qu'elle peut avoir sur son écosystème. La RSE est un exercice imposé et réglementé qui bénéficie d'une part budgétaire importante de l'entreprise. Dans ce système, le mécénat peut être considéré comme un outil à la disposition de la RSE, bien qu'une autre vision prône que la RSE s'intègre à une logique endogène (on part de l'activité de l'entreprise pour réduire son impact négatif sur la société), tandis que le mécénat est exogène (l'entreprise répond à des problèmes qui lui sont extérieurs). Nous étudierons ici le premier cas de figure : le mécénat comme modalité de la RSE. Dans ce cadre, on comprend bien que la culture et, a fortiori le patrimoine, ne soient pas considérés comme des priorités dans les politiques de RSE qui portent plutôt en leur sein des enjeux sociétaux et environnementaux. Ainsi, les responsables mécénat des institutions culturelles ont dû faire preuve d'ingéniosité afin d'attirer des entreprises, notamment primo-mécènes. Ils ont conçu de nouveaux types de projet, en utilisant le mécénat croisé, c'est-à-dire un mécénat regroupant plusieurs champs d'action. Cette forme de mécénat est de plus en plus prisée par les entreprises, ce que nous montrent bien les

⁵⁴ Fondation du patrimoine, Vidéo « Mission Stéphane Bern – Fondation du patrimoine », mai 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=FZOy22XJRA8>, consultée en juin 2018

⁵⁵ Fondation de France, « L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat », Les études de l'Observatoire, juin 2018, p.36.

chiffres évoqués en début de paragraphe. C'est par exemple le cas du Crédit du Nord, qui s'est engagé pour l'association Imagine For Margo sur un programme en partenariat avec le musée d'Orsay, qui vise à organiser des visites privées pour des enfants soignés à l'hôpital Gustave Roussy. A ce propos, Philippe Aymerich, directeur général du Crédit du Nord, explique : « Ce mécénat croisé reflète nos valeurs et notre engagement à donner du sens et tisser du lien. »⁵⁶ Il met ici en exergue la capacité du mécénat croisé à faire se retrouver entreprises et institutions culturelles autour de valeurs qui ne sont pas intrinsèquement portées par la culture et le patrimoine. Julien Guinhut nous donne notamment l'exemple d'un laboratoire vétérinaire qui a rejoint le rang des mécènes de la Fondation du patrimoine autour du « Prix pour l'agrobiodiversité animale » pour la préservation de races animales agricoles à faible effectif – la Fondation ayant un intérêt prononcé pour le patrimoine vivant et naturel. Pour M. Guinhut, le mécénat croisé « c'est l'occasion d'avoir un dialogue avec des entreprises qui ont une ligne de stratégie mécénat qui va être orientée vers certains types de publics, [...] montrer qu'on peut avoir des valeurs communes et qu'on peut se retrouver »⁵⁷. Si ces initiatives sont novatrices, souvent nécessaires et attirent de nombreux mécènes du fait des valeurs véhiculées, il semble néanmoins important de sensibiliser les entreprises au fait que les projets de restauration et de valorisation du patrimoine sont primordiaux et doivent continuer à bénéficier de leur soutien au risque de voir disparaître chef-d'œuvre et monuments.

C. Penser la mesure d'impact dans le secteur culturel

1. Qu'est-ce que la mesure d'impact et quels sont ses enjeux pour les entreprises ?

Le secteur marchand a, depuis longtemps, intégré l'idée de culture du résultat et de la performance dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Néanmoins, on remarque que cette notion n'a surgi que très récemment dans ses activités philanthropiques. Cela va de pair avec la réflexion autour des enjeux stratégiques que peuvent représenter le mécénat et la RSE par l'entreprise et la fin de l'ère du mécénat « danseuse du président ». Il convient tout d'abord de définir l'impact social. Selon le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire « l'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire

⁵⁶ CORTY Axelle, « Philippe Aymerich : « Tisser du lien au travers de nos actions de mécénat » », *Connaissance des Arts*, Hors-série : Le mécénat en France, décembre 2017, p.12.

⁵⁷ Cf. Annexe n°1 : Entretien avec Julien Guinhut

et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques »⁵⁸. Pour une structure d'intérêt général, il s'agit donc d'évaluer les résultats de son action, de faire un pas de côté afin d'étudier la véritable portée de son activité, voire de l'améliorer au besoin. Si cette démarche est une préoccupation croissante pour les entreprises et leurs fondations, elles ne s'en sont pas encore pleinement emparé : 64% d'entre elles déclarent avoir recours au processus d'évaluation quand seulement 26% disent avoir mis en place une véritable démarche de mesure d'impact. Néanmoins, pour beaucoup d'entreprises, l'évaluation permet une meilleure affectation des fonds, voire une forme d'économie sur les sommes investies. On note également que cela va faciliter leur prise de décision quant à la sélection des projets les plus ambitieux. Enfin, pour le responsable du mécénat d'une entreprise ou d'une fondation d'entreprise, cette démarche va lui permettre d'en référer à ses supérieurs et de justifier le choix de l'action choisie. Il existe néanmoins une limite importante à considérer : un cadre trop normé pourrait empêcher certains projets difficilement évaluables de voir le jour. Enfin, il faut dire que mesurer l'impact d'un mécénat n'est pas anodin et va au-delà du simple *reporting* : il s'agit d'interroger la performance de son action. Avant tout, il faut définir ce que l'on va chercher à évaluer puis, il faut opter pour une méthodologie particulière. L'association Les Entreprises pour la Cité en recense quatre principales⁵⁹ :

- L'analyse compréhensive via des analyses sociologiques et des enquêtes qualitatives et quantitatives
- L'évaluation par comparaison avec des référentiels existants
- L'évaluation aléatoire en comparant deux groupes dont un aurait bénéficié de l'action et l'autre non
- Les équivalents financiers et le rapport coût-bénéfice (ROI)

Cela étant dit, dans les parties suivantes nous nous intéresserons plutôt au cadre de la mesure d'impact, c'est-à-dire aux questions que vont devoir se poser les organisations du secteur de la culture et du patrimoine afin d'établir une grille de mesure d'impact.

⁵⁸ CSESS, « La mesure de l'impact social », décembre 2011, p.8.

⁵⁹ Les Entreprises pour la Cité, « Évaluation et mesure d'impact : comment mesure la performance d'un partenariat », *Mécénova*, mai 2017, <http://www.mecenova.org/evaluation-mesure-dimpact-mesurer-performance-dun-partenariat/>, consulté en juin 2018

2. Quel intérêt pour les structures culturelles ?

Si le secteur marchand ainsi que les ONG commencent à s'emparer de la mesure d'impact, le secteur culturel reste quelque peu en marge de cette évolution. C'est Lionel Bonneval, de la Sauvegarde, qui annonce : « On sent que les grands acteurs du domaine du patrimoine essayent de communiquer sur cette question mais n'ont pas encore les moyens solides de le faire, on est pas du tout armés. Aujourd'hui, on n'est pas prêts à communiquer sur l'impact des dons qu'on peut faire et dire à un mécène qui nous accompagnerait : « ça va vous apporter tant et on peut le mesurer », mais je pense que c'est en train de se mettre en place gentiment dans le milieu du patrimoine. »⁶⁰ Que ce soit du fait du manque de budget ou d'une méconnaissance de la démarche, il convient d'informer les acteurs culturels des avantages de la mesure d'impact. En effet, fournir une grille de mesure d'impact, personnalisée en fonction du projet et du mécène, lors de la sollicitation de l'entreprise – grille remplie avec des chiffres prévisionnels qui auront vocation à évoluer une fois le projet réalisé – permet à la structure de prouver l'efficacité du don : il s'agit de produire une communication de la réassurance afin de convaincre le mécène de l'intérêt et de la portée du projet et de faciliter sa prise de décision. C'est ce que souligne M. Bonneval : « Mais l'innovation, elle se fait, à mon avis, pour intéresser les mécènes, dans la mesure de l'impact social. Aujourd'hui, c'est très compliqué pour une entreprise qui a envie d'être mécène, d'évaluer l'impact réel de son don [...] mais je suis convaincu que la véritable innovation réside dans la capacité des porteurs de projets à mesurer l'impact social de leurs projets et de dire aux mécènes, si vous donnez 100, vous savez que ça va produire ça, ça et ça, sur des critères très qualitatifs et très quantitatifs. »⁶¹ La mesure d'impact a ainsi la capacité à modifier les relations entre les partenaires car elle permet à l'institution culturelle d'anticiper d'éventuels questionnements et doutes de l'entreprise à l'égard du projet et surtout de s'adresser différemment au secteur marchand, en utilisant son langage, celui de la rentabilité, une logique assez étrangère au monde de l'intérêt général. A la Sauvegarde de l'art français, on donne l'exemple d'un patron du CAC40 qui, lors d'une visite d'un atelier de restauration organisée dans le cadre des contreparties, s'interroge : combien coûte la toile présentée ? Quel est son prix de restauration ? Lorsqu'on lui répond, il fait un rapide calcul dans tête et déclare : « Ça vaut le coup de restaurer cette toile, parce que pour une toile d'une telle valeur, investir pour sa restauration et sa pérennité... On est sûr d'une rentabilité de la restauration. »⁶² On ne peut oublier que le patrimoine dispose d'un avantage

⁶⁰ Cf. Annexe n°3 : Entretien avec Lionel Bonneval

⁶¹ *Ibid.*

⁶² *Ibid.*

en matière de mesure d'impact, celui de la tangibilité de ses projets : un mécène qui ferait un don pour une restauration sait concrètement où va son argent, ce qui permet traçabilité et transparence. Pourtant la mise en place de dispositifs d'évaluation n'en est qu'à ses prémices. Julien Guinhut déclare : « Ce n'est pas parce qu'on n'est pas une société et qu'on n'a pas forcément de comptes de résultats, qu'on est encore une fois à but non-lucratif, qu'on ne doit pas forcément se poser ces questions d'impact et qu'on ne doit pas être capable de le mesurer. »⁶³ Qui plus est, il faut souligner que la mesure d'impact permet à l'organisation mécénée de se professionnaliser et, parfois même, de réajuster ses actions afin qu'elles soient les plus pertinentes possibles. Il devient ainsi nécessaire pour les acteurs de la culture et du patrimoine de mettre en place des grilles adaptées afin de mesurer l'impact des actions à mécéner, voire des actions en général.

3. Proposition d'une grille d'évaluation type à destination des porteurs de projets culturels

Comme évoqué précédemment, la mesure d'impact comporte des enjeux pour les porteurs de projets comme pour leurs prospects. Il nous faut donc réfléchir aux indicateurs qui permettent de juger de l'intérêt d'un projet culturel et de son rayonnement. Dans *Économie du patrimoine culturel*, Françoise Benhamou⁶⁴ indique : « La conservation d'un monument historique requiert des emplois dans le bâtiment et les métiers d'art. Son ouverture attire des visiteurs qui effectuent diverses dépenses dans le monument (billetterie, produits dérivés) et alentour (restauration, hôtellerie, etc.). L'effet sur l'emploi peut aller au-delà de ces dépenses aisément repérables et relever de l'apport de la culture et du patrimoine à l'identité et à l'attractivité des territoires ainsi qu'à la créativité requise dans tous les secteurs d'activité. L'effet est alors bien plus diffus et difficile à évaluer. » C'est pourquoi, les éléments que nous apporterons n'ont pas vocation à être exhaustifs : il se peut que certains indicateurs liés, par exemple, à un projet particulièrement innovant ne soient pas cités, sans oublier également que la démarche de mesure d'impact, comporte forcément, en son sein, un aspect sur-mesure en fonction du projet mais aussi du mécène visé. Certaines retombées sont prévisibles (par approximation) et méritent d'être présentées au mécène lors de la sollicitation, d'autres seront à calculer une fois le projet réalisé. Nous regroupons ici tous les types d'indicateurs outre la description détaillée du projet et les éléments qui permettent de juger de la bonne éligibilité du projet (structure d'intérêt général) ainsi que de son sérieux (éventuel classement aux Monuments Historiques par exemple). Il

⁶³ Cf. Annexe n°1 : Entretien avec Julien Guinhut

⁶⁴ BENHAMOU Françoise, *Économie du patrimoine culturel*, La Découverte, coll. « Repères », Paris, 2012, p.61-76.

faut tout d'abord soumettre au prospect quelques éléments contextuels, notamment sur la structure, sa date de création, son nombre de salariés, son nombre de bénévoles et d'adhérents, ce qui permettra d'accroître sa crédibilité, mais aussi de donner une idée plus précise à l'entreprise du premier cercle qui va être touché par l'action. Considérons ensuite le projet : apporter des informations sur sa localisation, le nombre d'habitants de la commune, permet au potentiel mécène de se faire une idée du territoire et de l'écosystème environnant. S'il existe un lien géographique entre le mécène et le lieu du projet, il faut, bien entendu, le souligner. L'aspect budgétaire est également à préciser. Il est nécessaire d'exposer le coût global du projet ainsi que les différents postes de financement. Si une partie du budget peut être autofinancé, il convient de le mentionner : cela prouvera que le projet génère déjà des recettes et est viable. D'éventuelles subventions publiques peuvent également asseoir la légitimité du projet. Il faut évidemment mettre en avant le montant recherché et à quel poste il sera alloué. Il peut être intéressant, pour un porteur de projet, de mener une recherche en amont pour connaître le budget mécénat de l'entreprise et faire un rapport proportionnel entre le coût du projet et les montants investis chaque année. Aussi, dans le cas de la restauration d'une œuvre d'art, il peut être judicieux d'estimer le coût de l'œuvre sur le marché de l'art avant et après restauration. Il est aussi possible de réfléchir à de possibles économies faites sur le long terme. Par exemple, le programme de conservation préventive mené par la Sauvegarde de l'art français et le département des Yvelines, permet ce type de mesure : « Quatre millions d'argent public qui a été voté par le département, avec l'idée [...] de mesurer les gains à long terme : on se dit, on met 4 millions pour l'entretien, ça nous permet d'en gagner tant pour la restauration »⁶⁵ (Lionel Bonneval). Enfin, sur la portée du projet, on peut tout d'abord réfléchir aux impacts en termes de communication : communication digitale avec le nombre de publications sur les réseaux sociaux, le taux d'engagement sur ces publications, le nombre de visiteurs sur les sites de l'entreprise et du porteur de projets. L'impact médiatique est aussi à prendre en compte, avec le nombre d'occurrences mentionnant le partenariat dans la presse, par exemple. Il faut bien évidemment étudier le nombre de personnes qui pourront être touchées par l'action menée de façon directe ou indirecte (programme d'animation prévu, etc.). Les retombées touristiques via une comparaison avant/après peuvent avoir leur pertinence : celles-ci peuvent se calculer par la billetterie, voire même par le nombre de nuitées d'hôtel dans la commune/région touchée. Des retombées économiques sont aussi à prévoir. Julien Guinhut souligne : « Pour la Fondation du patrimoine, on avait fait un calcul [...] : « Pour un euro d'argent public apporté à la Fondation, la Fondation est capable de générer plus de trois

⁶⁵ Cf. Annexe n°3 : Entretien avec Lionel Bonneval

euros d'argent privé ». Donc qu'est-ce que ça montrait ce chiffre, ça montrait l'effet levier de la Fondation, c'était de dire qu'on a une structure qui, à travers les partenariats qu'elle peut avoir [...] est capable aussi d'apporter quelque chose de très gagnant. »⁶⁶ Cela peut, par exemple, se mesurer grâce au nombre d'emplois créés. Enfin, il faut penser aux retombées directes que peut avoir l'action de mécénat pour l'entreprise avec des indicateurs comme le nombre d'acteurs institutionnels impliqués, ce qui rejoint la partie sur l'implantation territoriale et les opportunités de rencontres que peut générer le mécénat. On doit également étudier le nombre de salariés qui vont être touchés, avec une mesure en fin de partenariat pour voir combien ont été au courant de la démarche de mécénat de leur employeur. Cette réflexion peut inclure les événements qui pourront être organisés dans le cadre des contreparties et le nombre de clients ou prospects qui pourront y être invités. Une mesure pourra être faite à la suite de ces événements pour étudier le nombre de rendez-vous ou d'opportunités élaborées. Si ces éléments méritent d'être affinés en fonction des projets, ils présentent un cadre normatif dont les acteurs culturels peuvent se saisir pour convaincre leurs prospects.

Conclusion partielle :

Pour conclure, il nous faut donc remettre en exergue les nouvelles exigences auxquelles sont confrontées les entreprises : proximité, responsabilité et transparence. Des enjeux qui sont progressivement intégrés par le secteur culturel dans l'élaboration de ses projets, mais qui méritent d'être approfondis et parfois critiqués. Ainsi, un projet de restauration patrimonial ne devrait-il pas se suffire à lui-même et séduire des mécènes par sa simple beauté, plutôt que de devoir y insérer d'autres axes dans le cadre de la RSE ? La mesure d'impact, n'est-elle pas trop contraignante et surtout trop coûteuse pour des acteurs qui sont, justement, en quête de fonds supplémentaires ? S'il faut, bien évidemment, trouver un juste milieu à ces nouvelles pratiques, il semblerait néanmoins qu'elles permettent de distinguer les projets auprès des entreprises. Concernant l'aspect territorial du mécénat, celui-ci apparaît comme vertueux à bien des égards et mérite d'être développé plus avant, car il existe, sur le territoire, un maillage d'entreprises qui ne s'est pas encore emparé du mécénat et qui doivent donc être sensibilisées. Dans ce cadre, comment favoriser l'engagement de nouvelles entreprises mécènes et quelles sont les perspectives pour le mécénat culturel à l'heure de la digitalisation des collectes et de la volonté de plus en plus pressante de l'entreprise de ne plus être qu'un simple bailleur de fonds ?

⁶⁶ Cf. Annexe n°1 : Entretien avec Julien Guinhut

III. Repenser le mécénat culturel : de l'évolution de la loi à l'évolution des pratiques

Introduction partielle :

Comme nous l'avons vu, la culture et le patrimoine semblent être des domaines à forte valeur ajoutée pour les entreprises qui souhaitent s'investir dans une démarche de mécénat. Néanmoins, face à l'intérêt croissant des entreprises à l'égard des secteurs du social et de l'environnement au détriment du mécénat culturel, celui-ci doit obligatoirement se renouveler. En effet, le mécénat culturel ne représente que 15% du budget global du mécénat selon l'Admical⁶⁷. Au regard des besoins colossaux – la mission Bern a, par exemple, calculé un besoin de financement à hauteur de 55 millions d'euros – il faut donc engager une réflexion, voire même des actions de lobbying afin de favoriser l'engagement des entreprises pour la culture. Et si le numérique semble constituer une porte d'entrée intéressante, on ne peut oublier que le mécénat est un objet mouvant, qui mérite d'être réinterrogé à l'heure où nous fêtons les quinze ans de la loi Aillagon de 2003. Ainsi, nos deux précédentes parties nous ont permis de montrer quelles sont les motivations qui sous-tendent le don ainsi que les principales préoccupations des entreprises face à l'émergence de la RSE. Il convient maintenant d'étudier les évolutions à prévoir ou même à engendrer pour la décennie à venir afin que les institutions culturelles deviennent des partenaires à part entière des entreprises et favorisent ainsi une dynamique positive qui permettrait à la fois de protéger, conserver et valoriser le patrimoine culturel français, tout en répondant aux enjeux du secteur marchand.

A. Un dispositif législatif à questionner

1. Lever un frein à l'engagement des TPE/PME

Aujourd'hui, la défiscalisation associée au dispositif du mécénat est un levier de l'engagement chez les entreprises, comme chez les particuliers, à preuve, la réforme de l'ISF qui a entraîné une chute importante des dons estimée à 40% pour l'année 2018 selon la Fondation de France. Pour les entreprises, la loi indique : « Ouvrent droit à une réduction d'impôt égale à 60 % de leur montant les versements, pris dans la limite de 5 pour mille du

⁶⁷ PECQUEUR Antoine, « L'avenir du mécénat », *La Lettre du musicien*, octobre 2017, https://www.lalettredumusicien.fr/s/articles/5484_288_lavenir-du-mecanat, consulté en juin 2018

chiffre d'affaires, effectués par les entreprises assujetties à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés au profit [d'organisations reconnues d'intérêt général]. »⁶⁸ La notion qui nous intéresse ici est celle de la limite du 5 pour mille du chiffre d'affaires, ou 0,5%. En effet, si la disposition fiscale permet de réduire le coût d'intervention de l'entreprise, cette limite est de plus en plus questionnée, notamment par l'Admical car elle semble trop restrictive pour les TPE/PME qui souhaitent s'engager pour le bien commun. Ainsi, les entreprises de petite taille atteignent très vite ce plafond. Deux cas de figure se présentent alors : certaines estiment que les fonds qu'elles pourraient apporter ne sont pas assez conséquents pour la bonne réalisation d'un projet et abandonnent donc l'idée même de faire du mécénat ; d'autres, vont s'investir mais pas sur des montants aussi élevés qu'elles le souhaiteraient ou sur un nombre plus restreint de projets. Or, comme nous l'avons vu précédemment, les TPE/PME, souvent bien implantées sur le territoire, représentent un vivier d'entreprises mécènes qui, d'un point de vue stratégique ont tout intérêt à être mécène de la culture, du patrimoine et, a fortiori, du patrimoine de proximité. Il faut également souligner que ce sont des entreprises qui, bien qu'ayant des chiffres d'affaire minimes par rapport à celles du CAC40, sont nombreuses et « représentent un soutien qui, même s'il est modeste, a parfois plus d'impact que de très importants dons sur des projets emblématiques »⁶⁹. Déjà en 2014, le cabinet d'avocats d'affaires Fidal mettait en avant dans une étude, le chiffre suivant : « 94% des professionnels demandent à ce que le dispositif mécénat évolue prioritairement en faveur des PME, en particulier au moyen de l'aménagement du plafond fiscal en fonction du chiffre d'affaires. »⁷⁰ C'est pourquoi, à ce jour, trois options sont envisagées. La première concerne une augmentation simple du plafond, de 0,5% à 1% du chiffre d'affaires. La seconde serait de mettre en place un plafond distinct en fonction de la taille de l'entreprise, mais il est argué que cela ferait perdre au dispositif sa lisibilité. La dernière consiste en la mise en place d'une franchise, c'est-à-dire de conserver le plafond tel quel, mais d'autoriser à ce que celui-ci ne s'applique pas lorsque le montant annuel des dons est inférieur à un niveau prédéfini. Actuellement, c'est vers cette dernière possibilité que s'oriente le monde du mécénat. Les acteurs du secteur culturel et patrimonial doivent donc eux aussi porter cette question auprès du législateur afin que celle-ci prenne de l'ampleur. Enfin, il convient de souligner qu'au-delà du blocage induit par le plafond, le dispositif du mécénat reste particulièrement attractif pour le secteur du patrimoine avec des dispositions particulières pour les trésors nationaux, ces biens culturels qui présentent un intérêt majeur pour le

⁶⁸ Article 238 bis, Code général des impôts

⁶⁹ Recherches & Solidarités, « Mécénat, Déclarations fiscales des entreprises », janvier 2018, p.1.

⁷⁰ Fidal, « Loi Aillagon : Que retenir des 10 ans du « Dispositif mécénat » ? », octobre 2013, p.8.

patrimoine national (du point de vue de l'histoire, de l'art, de l'archéologie) et qui – de ce fait – font l'objet d'une interdiction d'exportation afin d'en permettre l'acquisition par l'État ou par une collection publique. Ils présentent, ainsi, des avantages fiscaux particuliers : en effet, le financement par une entreprise d'un Trésor national au profit d'une collection publique ouvre droit à une réduction d'impôt égale à 90% du montant du don, dans la limite de 50% de l'impôt sur les sociétés. Le même avantage s'applique pour les œuvres d'intérêt patrimonial majeur. Cette réduction d'impôts a, par exemple, bénéficié à 49 entreprises en 2016⁷¹. Ce sont des dispositifs fiscaux qui méritent d'être maintenus car ils contribuent à la qualité et la renommée des collections de l'État, et évitent que des œuvres du patrimoine français ne soient dispersées.

2. L'éligibilité au mécénat en question

En 2016, le Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes, pose la question suivante aux structures répondantes : « En quoi votre structure contribue-t-elle à l'intérêt général ? »⁷² Avant même de citer la définition fiscale de l'intérêt général inscrite dans le Code Général des Impôts, les mécènes estiment qu'un projet est d'intérêt général en fonction de la cause portée et donc au regard des besoins sociétaux urgents et émergents qu'ils auront identifiés. Ainsi, notre réflexion sur le l'évolution du mécénat nous invite à nous interroger sur la nature juridique même des structures bénéficiaires : faut-il ouvrir le dispositif à certains sujets qui, jusqu'alors n'étaient pas considérés comme d'« intérêt général » ? Pour information, les critères d'éligibilité au mécénat sont les suivants, tels que listés dans le Code général des impôts (article 200 et 238bis) :

- l'activité de l'organisme est non lucrative et non concurrentielle
- la gestion est désintéressée
- l'activité ne profite pas à un cercle restreint de personnes

Dans le secteur du patrimoine, il convient de réfléchir à cette notion de non-lucrativité, qui exclut ainsi du régime du mécénat les monuments patrimoniaux faisant l'objet d'une exploitation commerciale mis à part certaines exceptions que nous n'étudierons pas ici. Or l'exploitation commerciale d'un bien patrimonial n'a pas forcément vocation à enrichir son

⁷¹ CARREZ Gilles, « Rapport fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire sur le projet de loi, après engagement de la procédure accélérée, de règlement du budget et d'approbation des comptes de l'année 2017 », Annexe n°12, juin 2018, [http://www2.assemblee-nationale.fr/documents/notice/15/rapports/r1055-a12/\(index\)/rapports](http://www2.assemblee-nationale.fr/documents/notice/15/rapports/r1055-a12/(index)/rapports), consulté en juillet 2018

⁷² EY et Les Entreprises pour la Cité, « Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes », 2016, p.40.

propriétaire, elle permet également de répondre à des enjeux touristiques, économiques, et donc de rendre le territoire d'implantation du monument attractif. Cela amène également les structures patrimoniales à repenser leur mode de fonctionnement et à ne plus, uniquement, reposer sur des subventions publiques. Julien Guinhut, de la Fondation du patrimoine, montre que l'émergence de cette question est corrélée avec la Mission Bern dans laquelle on retrouve « des projets qui ne sont pas forcément éligibles au mécénat, mais qui sont des projets avec, par exemple, une activité commerciale, mais qui sont vraiment très intéressants et qui doivent nous questionner sur l'avenir du mécénat demain : est-ce que le mécénat doit forcément se cantonner à une activité strictement non-commerciale, ou extrêmement réglementée ? C'est aussi ça que je trouve intéressant dans la Mission Bern, c'est qu'elle a vocation à nous faire réfléchir sur ce qu'on veut faire du patrimoine et comment on peut valoriser le patrimoine. »⁷³ Ainsi, afin de pallier cette limitation, on peut donc réfléchir à un système qui permettrait aux biens patrimoniaux dont la gestion est désintéressée (donc dont l'activité commerciale ne vise pas à enrichir le propriétaire) et dont les fonds collectés auprès d'entreprises (et de particuliers) sont bien affectés à la restauration et la mise en valeur du monument, de bénéficier du régime fiscal du mécénat. Cela peut éventuellement se faire en y adossant un droit de regard de la part d'une instance de contrôle qui pourrait, par exemple, être la Fondation du patrimoine.

Un tel dispositif, permettrait d'envisager un patrimoine qui ne soit plus uniquement dépendant de l'État, mais qui pourrait quasiment être autosuffisant grâce à son activité commerciale et au mécénat. Cela ne doit, bien évidemment, pas venir réduire les aides de l'État, déjà trop peu importantes. La question est donc complexe et ne concerne pas uniquement le mécénat car elle interroge tout un écosystème et la capacité du patrimoine à produire des projets économiques viables.

B. Le digital au service d'un dialogue à trois entre le bénéficiaire, l'entreprise et ses parties prenantes

1. Les réseaux sociaux pour communiquer et mobiliser

Le Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes nous montre qu'entre 2014 et 2016, la présence sur les réseaux sociaux des fondations et fonds de dotation est passée de 51% à 69%⁷⁴. Une preuve de l'importance

⁷³ Cf. Annexe n°1 : Entretien avec Julien Guinhut

⁷⁴ EY et Les Entreprises pour la Cité, « Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes », 2016, p.28.

que prend ce canal pour les mécènes afin de communiquer sur leurs actions. Du point de vue de la culture, les réseaux sociaux ne seraient-ils pas l'occasion de « prendre le contrepied de l'idée qui est associée au patrimoine, pour justement essayer de lui donner un peu de sang neuf et essayer de redynamiser un peu ce secteur-là » (Lucas Lefebvre)⁷⁵ ? C'est ainsi que des partenariats public-privé innovants voient le jour via les réseaux sociaux, à la fois pour valoriser l'engagement du mécène impliqué mais aussi pour sensibiliser le grand public à la cause de la protection patrimoniale. Parmi ces initiatives originales, on peut citer celles orchestrées par la Fondation du patrimoine et la Fondation d'entreprise Total : #JaimeStCado et #JaimeLérins menées respectivement en 2015 et 2016. Il s'agissait d'inviter les visiteurs du pont de Saint Cado à Belz en Bretagne et du monastère de Lérins à Cannes en Provence-Alpes-Côte-d'Azur à prendre en photo un des monuments en question et à relayer ce visuel sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram), accompagné du hashtag adapté. Chaque publication conforme engendrait l'abondement de la Fondation Total à hauteur de un euro dans une limite de 30 000 euros. Un mécanisme d'abondement supplémentaire par palier était également prévu afin d'inciter le public à participer. Pour chaque opération, les fonds collectés allaient à la rénovation des édifices mentionnés. Face à la mobilisation générale et l'engouement populaire #JaimeStCado, atteignit son objectif en une vingtaine de jours, comptabilisant 500 publications en faveur du projet. Le pont restauré a ainsi été inauguré en 2016. La ferveur fut la même pour #JaimeLérins. Ces campagnes fédératrices ont ainsi permis de remobiliser les particuliers autour des souscriptions publiques qui avaient été lancées sur la plateforme de collecte de la Fondation du patrimoine. Laurent Soultrait, à l'époque responsable du Pôle Culture et Patrimoine de la Fondation Total le soulignait : « Nous intervenons en appui d'une dynamique locale préexistante. Nous voulons être le coup de pouce qui donne un élan supplémentaire à la mobilisation locale. »⁷⁶ Qui-plus-est ces opérations induisent une notion naissante, celle du « don indolore » : les particuliers participent à leur mesure, se sentent concernés et acteurs de la restauration de leur patrimoine qu'ils s'approprient, ils agissent pour le bien commun sans pour autant devoir mettre la main au porte-monnaie. Pour Total, c'est une opportunité pour rendre visible son engagement pour la sauvegarde du patrimoine. Il convient de noter que la Fondation Total est mécène de la Fondation du patrimoine depuis 2006, avec plus de 25 millions d'euros investis sur plus de 155 projets : un partenariat de longue date que ces deux opérations ont permis de renouveler, notamment pour répondre

⁷⁵ Cf. Annexe n°4 : Entretien avec Lucas Lefebvre

⁷⁶ SCHOONMANN Vanessa, « Campagne innovante de la Fondation Total : un hashtag pour le patrimoine », *Carenews*, janvier 2017, <http://www.carenews.com/fr/news/6698-campagne-innovante-de-la-fondation-total-un-hashtag-pour-le-patrimoine>, consulté en juillet 2018

aux enjeux cités précédemment dans ce mémoire auxquels est confrontée l'entreprise. Cet exemple nous montre donc bien qu'il faut que les acteurs du mécénat culturel soient vigilants quant aux évolutions engendrées par l'irruption des nouveaux médias afin de s'en emparer pleinement et de créer des partenariats innovants.

2. Le *matching* : une visibilité accrue et une mesure d'impact facilitée

Déjà en 2014, l'enquête Fidal « Que retenir des 10 ans du « dispositif mécénat » ? » annonçait que 53% des participants à l'étude estimaient que le mécénat poursuivrait son développement sous une forme hybride croisant d'autres techniques ou outils en lien avec l'intérêt général (ESS, ISR, crowdfunding)⁷⁷. Ainsi, le *matching*, cette solution de collecte innovante à destination des entreprises qui consiste, sur une campagne de crowdfunding, à doubler les dons des particuliers. Ce type de dispositif a notamment été mis en place par la start-up Commeon, qui « permet aux organismes à but non lucratif de trouver des fonds et du soutien pour développer des projets qui bénéficient au plus grand nombre »⁷⁸, dans le cadre d'un partenariat majeur avec les caisses régionales du Crédit Agricole et la Fondation Crédit Agricole-Pays de France intitulé « ÇA Double » qui s'engage sur des projets locaux de protection du patrimoine. Ainsi, le financement participatif qui affichait 336 millions d'euros de collecte en France en 2017 dont 45 millions en faveur du secteur culturel⁷⁹, semble être une opportunité à saisir pour les entreprises mécènes. Pourquoi ? De façon très pratique, étudions l'opération « Je donne, ÇA Double » sur Commeon. L'entreprise bénéficie d'une page dédiée où est expliquée sa politique de mécénat et où sont détaillés les différents projets qu'elle a soutenus. Qui plus est son logo est apposé sur la page de chaque collecte « *matchée* » et les donateurs sont informés par mail, à la réalisation de leur don, de la contribution du Crédit Agricole. Ainsi, le dispositif offre une visibilité intéressante et associe directement et concrètement la marque à des projets d'intérêt général qui bénéficient d'une audience qualifiée. Cette solution – tout comme les campagnes #JaimeLérins et #JaimeStCado – permet donc des campagnes de communication à moindre coût pour l'entreprise qui renforce, en même temps son engagement pour le patrimoine. S'associer à une start-up afin de soutenir des projets patrimoniaux permet à la fois à l'entreprise de bénéficier de son expertise mais également de renouveler son engagement et de dépoussiérer un mécénat qui pouvait apparaître comme

⁷⁷ Fidal, « Loi Aillagon : Que retenir des 10 ans du « Dispositif mécénat » ? », octobre 2013, p.9.

⁷⁸ Commeon, « Nos valeurs », S.D., <https://www.commeon.com/fr/mecenat-participatif/valeurs>, consulté en mai 2018

⁷⁹ Financement Participatif France et KPMG, « Baromètre du crowdfunding en France 2017 », janvier 2018, p.4.

vieillissant (n'oublions pas que le Crédit Agricole est mécène de la culture depuis 1979 !) : l'entreprise s'intègre ainsi dans une dynamique innovante dans la logique du « Tech for Good », c'est-à-dire mettre au profit de l'intérêt général, les innovations issues du domaine technologique. Enfin, de tels projets de matching ont un réel effet de levier sur la collecte car l'impact d'un don étant multiplié, cela apparaît comme un argument incitatif pour les mécènes particuliers. La mesure de l'impact s'en retrouve également facilitée car les plateformes comme Commeon offrent des outils de reporting et de mentoring assez développés.

3. Quid des micro-dons en faveur du patrimoine ?

C'est l'entreprise MicroDON qui a promu les dispositifs d'arrondi en caisse et d'arrondi sur salaire. Ici, nous étudierons uniquement le système d'arrondi en caisse qui permet aux clients des enseignes partenaires d'arrondir leur panier à l'euro supérieur au moment du passage en caisse. Le montant de l'arrondi est reversé à une association partenaire. Bien que Julien Guinhut souligne « la porosité très forte de ces nouvelles technologies au service d'activités comme [le mécénat culturel et patrimonial] »⁸⁰, on remarque que parmi les quinze entreprises partenaires de MicroDON, aucune ne s'engage en faveur du patrimoine. En effet, la plupart des causes soutenues sont d'ordre environnemental ou solidaire. Néanmoins, l'intérêt d'un tel dispositif pour le patrimoine est certain, à la fois pour les entreprises mécènes et pour les structures bénéficiaires. Tout d'abord, on notera que l'entreprise Héoh, qui met en place le même type de dispositif (permettre au consommateur de faire un don au moment du paiement) à travers la GoodTransaction, a noué un partenariat avec la ville de Grasse afin de proposer aux clients des commerces du centre-ville de faire des dons sur terminaux de paiement en faveur de la restauration des monuments de la ville. Un tel dispositif permet au commerçant de s'engager en faveur de son patrimoine local et de rendre visible cet engagement auprès de l'ensemble de ses clients. Cela aurait également un effet de fidélisation sur les consommateurs. Déjà en 2012, le cabinet Edelman relevait que 75% des Français changeraient de marque si une marque différente de même qualité soutenait une bonne cause⁸¹. Ghislain d'Alançon, fondateur de Héoh souligne : « Les enseignes ont tout intérêt à saisir cette évolution, en proposant à leurs clients de donner du sens à leur

⁸⁰ Cf. Annexe n°1 : Entretien avec Julien Guinhut

⁸¹ Edelman, « Edelman GoodPurpose », 2012, p.8.

consommation. »⁸² Pour la culture, ce type de dispositif semble très intéressant afin de fédérer les commerçants autour d'un projet économique lié à un patrimoine de proximité. Néanmoins on ne peut oublier le fait que de tels montages peuvent parfois se révéler coûteux, ce qui expliquerait pourquoi la question n'a pas encore été pleinement investie. On notera enfin qu'aujourd'hui, le micro-don sur système de paiement représente 8 millions d'euros par an quand, aux États-Unis, on comptabilise 4,5 milliards d'euros de dons. Un sujet sur lequel les structures patrimoniales doivent donc se pencher impérativement afin de sensibiliser les entreprises à l'intérêt qu'il représente.

C. De la co-construction ou comment embarquer pleinement le mécène dans le projet

1. La co-construction, quèsaco ?

« Donner vie à des dispositifs innovants »⁸³, c'est ainsi qu'Alicia Izard, responsable de projets Mécénat & Investissements citoyens chez Les entreprises pour la Cité, définit la co-construction. Plus précisément, le terme désigne la rencontre entre un porteur de projets et une entreprise qui vont se retrouver autour de valeurs communes et ainsi construire une solution adaptée à un besoin identifié en utilisant les compétences de chacune des parties prenantes. Bien que la co-construction concerne un large panel de partenariats public-privé, nous nous intéresserons tout particulièrement à son déploiement dans le cadre du mécénat. Pour Sylvain Reymond, aujourd'hui Directeur général de Pro Bono Lab, il s'agit de dépasser l'idée selon laquelle le mécénat consisterait en un appauvrissement du mécène. Au contraire, la co-construction met en exergue cette idée « d'un enrichissement mutuel entre partenaires »⁸⁴. Ainsi, 69% des Français considèrent que les alliances sont source d'innovation pour mieux répondre aux fragilités économiques, sociales, environnementales et sociétales⁸⁵. On peut considérer qu'un des premiers niveaux de co-construction se traduit dans la multiplicité des formes que peut prendre le mécénat – numéraire, compétences, nature, produit-partage – prouvant bien que l'apport de l'entreprise pour une structure d'intérêt général n'est pas uniquement financier. Il faut ensuite s'intéresser à la notion de sur-mesure, car comme le souligne Lucas Lefebvre, le mécénat « est toujours une

⁸² DE NEUVILLE Héloïse, « Heoh, la start-up qui propose de sauver le monde en payant son déjeuner », Challenges, novembre 2016

⁸³ Cf. Annexe n°5 : Entretien avec Alicia Izard

⁸⁴ Les Entreprises pour la Cité, « Sylvain Reymond, « Nous croyons en l'idée d'un enrichissement mutuel », *Mécénova*, novembre 2016, <http://www.mecenova.org/sylvain-reymond-invite-de-lemission-abnl-dediee-aux-non-profit-awards/>, consulté en août 2018

⁸⁵ Le Rameau, « Découvrir le mouvement de co-construction », S.D., <http://www.lerameau.fr/decouvrir-les-partenariats/>, consulté en juillet 2018

discussion, [...] un échange »⁸⁶. Dans le secteur du patrimoine, cette question du sur-mesure est souvent prise en compte dans l'élaboration des contreparties. Pour exemple, on prendra l'acquisition pour l'État du Fonds Turgot (un trésor national) par la Banque de France en 2014, pour 8,5 millions d'euros. En contrepartie, la banque se verra prêter ledit fonds dans le cadre de l'exposition inaugurale de son nouvel espace : la Cité de l'économie et de la monnaie. Une contrepartie exceptionnelle qui est donc personnalisée. Comme pour ce partenariat, l'idée de la co-construction se situe avant tout dans le fait de trouver des points de convergence entre mécène et bénéficiaire. Enfin, le stade ultime de la co-construction se fait lorsque les structures culturelles se trouvent pleinement actives dans l'apport de compétences. On parle alors d'un partenariat gagnant-gagnant, où l'organisation d'intérêt général a autant à apporter que l'entreprise mécène. C'est un point important que soulève Stéphane Battle, directeur artistique, metteur en scène et comédien au Grenier de Toulouse, une compagnie de théâtre, lors d'une conférence en 2016⁸⁷. En effet, après avoir rencontré de nombreux échecs dans ses recherches de financement pour la troupe, il a décidé de prendre le contre-pied de ses pratiques habituelles et plutôt que de tendre la main pour implorer de l'argent, il a choisi de réfléchir à ses propres compétences et à ce qu'il pouvait apporter à des entreprises mécènes. Il a rapidement compris sa plus-value : « Mon métier c'est d'aider à s'exprimer des artistes sur scène, les mettre en scène. Et là, un premier mécène m'a dit qu'il avait un problème : « J'ai des commerciaux timides, vous pourriez les aider à prendre la parole en public ? ». J'ai accepté, d'abord comme un simple service. » L'avantage est tel que l'entreprise a, à la suite d'un atelier de M. Battle, accru son chiffre d'affaires à l'international de plus de 28%. C'est donc grâce à ce « troc de compétences » que le Grenier de Toulouse a réussi à convaincre de nombreux mécènes. Aujourd'hui la compagnie ne reçoit plus de subventions publiques. Les institutions culturelles doivent prendre ce virage et savoir adapter leur offre, construire et co-construire en fonction des exigences et, bien sûr, des besoins du terrain. On conclura par le témoignage de Marianne Eshet, Déléguée générale de la Fondation SNCF, qui nous montre l'intérêt transcendant de la co-construction : « La co-construction entre associations et avec d'autres entreprises mécènes décuplent l'effet de nos programmes. »⁸⁸

⁸⁶ Cf. Annexe n°4 : Entretien avec Lucas Lefebvre

⁸⁷ Commeon, « Twelve #2 – Entreprises locales, acteurs de l'intérêt général, unissez-vous ! », *Le blog Commeon*, septembre 2016, <https://www.commeon.com/blog/twelve-2-les-inscriptions-sont-ouvertes-2622#COBL>, consulté en juin 2018

⁸⁸ EY et Les Entreprises pour la Cité, « Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes », 2016, p.18.

2. La fidélisation, un des enjeux de la co-construction

Un des objectifs de la co-construction est de réussir à dépasser les formes de mécénat « *one-shot* », courantes dans le secteur de la culture et du patrimoine. Il s'agit, pour une entreprise, d'un soutien isolé sur une opération particulière qui aurait attiré son intérêt. La co-construction est ainsi une vision sur le long terme que se doivent d'adopter les chargés de mécénat en institutions culturelles. Il nécessite donc de nouer une relation partenariale qui ne se résumera pas qu'à la sollicitation. En effet, on aurait tort de penser que le mécénat s'arrête au financement et à la réalisation du projet. Pour Lionel Bonneval, il faut « remercier, essayer de les impliquer [les mécènes] dans la vie de la Fondation et de les inviter régulièrement à des événements » et Julien Guinhut d'ajouter : « Notre rôle, tu l'imagines bien, c'est garder le lien, toujours, même s'il ne se passe rien, mais continuer à garder un lien, parfois sur quatre ans, cinq ans... », introduisant l'idée que le chargé de mécénat doit entretenir une présence à l'esprit constante, afin d'espérer renouveler ou créer un partenariat. On comprend également que la logique de la co-construction, qui consiste à créer un partenariat sur-mesure, intègre cette idée de soutien pluriannuel car il vise la satisfaction pleine et entière du mécène qui, comme le souligne Olivier Ibañez, est un facteur important de la fidélisation : « Une fois que vous avez tissé le lien, que ça a fonctionné et qu'il y a eu cette pédagogie avec votre partenaire là, après, il peut vous solliciter et vous dire : « là vous êtes sur quoi en ce moment ? » »⁸⁹ Pour le secteur culturel, cette idée de partenariat au long cours prend sens dans la création du Fonds de dotation Centre Pompidou Accélération dans lequel siègeront dix entreprises qui accueilleront des artistes en résidence sur une longue durée. Le but ? « Accompagner ces acteurs économiques dans les transformations auxquelles ils sont constamment confrontés, en les conviant au plus près de la création. »⁹⁰ On note que le Centre Pompidou engage ainsi ses mécènes sur deux cycles de deux ans à hauteur de 200 000 euros par an et par entreprise. Ce type de mécénat sur le long-terme, outre qu'il permet à l'institution de bénéficier de fonds importants et sécurisés, offre la possibilité à l'entreprise d'inscrire son engagement dans le cadre d'une véritable stratégie qui fait sens au regard des enjeux que nous avons soulevés dans les parties précédentes.

3. Le cercle vertueux de la coconstruction : focus sur le loto du patrimoine

⁸⁹ Cf. Annexe n°6 : Entretien avec Olivier Ibañez

⁹⁰ ROBERT Martine, « Le Centre Pompidou lance un mécénat innovant avec de grands patrons », *Les Échos*, mars 2018

Dans ce paragraphe, nous étudierons comment un partenariat innovant né d'une co-construction a permis à la Fondation du patrimoine d'approcher un nouveau prospect et donc de concrétiser un mécénat en faveur du patrimoine. Le loto du patrimoine est un partenariat – qui n'est pas apparenté à un mécénat – noué entre la Française des Jeux, la Fondation du patrimoine et le ministère de la Culture, qui consiste à collecter des fonds pour la restauration des sites recensés dans la mission patrimoine confiée à M. Stéphane Bern et déjà évoquée précédemment. Il s'agit d'organiser un tirage spécial du loto dont la part revenant habituellement à l'État (25%) sera affectée à la restauration des monuments. En plus de ce tirage, un jeu à gratter en faveur du patrimoine sera vendu à 15 euros, dont 1,52€ (soit 15%) reviendra à la mission Bern. Julien Guinhut, de la Fondation du patrimoine, attire notre attention sur le fait que « la Française des Jeux a aussi annoncé qu'elle est désormais Grand mécène de la Fondation du patrimoine, puisqu'elle apporte une dotation de 300 000 euros par an affectés à la mission Bern qui vont être re-ventilés aux projets de la mission »⁹¹. On note ainsi que d'un partenariat co-construit et pleinement inscrit dans l'essence même de la Française des Jeux est né un mécénat. Preuve qu'il faut savoir moduler, imaginer des partenariats hors du champ du mécénat, ce en fonction des besoins et des capacités du mécène ce qui peut, à long terme, ouvrir à de potentiels mécénats. C'est donc un travail minutieux qu'il faut engager et qui nécessite une pleine connaissance de son interlocuteur.

Conclusion partielle :

Comme le note Serge Lavisgnes, le président du Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou, « les formes traditionnelles de mécénat culturel s'essoufflent au profit du mécénat social et environnemental, et surtout de l'auto-mécénat à travers notamment les fondations d'entreprises »⁹² (comme la Fondation Louis Vuitton). C'est pourquoi cette partie avait vocation à montrer les évolutions possibles du mécénat, aussi bien d'un point de vue juridique, que pratique. Et elles sont multiples ! Augmenter le plafond auquel sont soumises les entreprises, permettrait à la culture d'aller conquérir des nouveaux marchés : TPE, PME... Autant d'entreprises qui, du fait de leur implantation sur l'ensemble du territoire pourraient trouver de véritables intérêts stratégiques à devenir mécènes. L'alliance avec des start-ups, quant à elle, est une source d'innovation pour les entreprises comme pour les institutions, permettant de renouveler le dispositif du mécénat à l'aide du numérique et ainsi

⁹¹ Cf. Annexe n°1 : Entretien avec Julien Guinhut

⁹² ROBERT Martine, « Le Centre Pompidou lance un mécénat innovant avec de grands patrons », *Les Échos*, mars 2018

de dévier du schéma classique (don puis remise des contreparties en échange) et d'instaurer un dialogue porteur de sens entre les institutions, les entreprises et les individus. Enfin, la co-construction interroge notre perception même du mécénat : celui-ci doit-il consister en un don désintéressé comme semblent le stipuler de nombreux textes ? Ou bien peut-on le repenser comme un véritable partenariat gagnant-gagnant grâce auquel l'entreprise pourrait observer une forme de retour sur investissement ? Ce qui est certain c'est que le mécénat d'entreprise est promis à des fortes évolutions que doivent anticiper les structures culturelles et patrimoniales afin de rester compétitives.

Conclusion

A partir du postulat selon lequel le mécénat culturel d'entreprise est aujourd'hui plus nécessaire que jamais au vu des besoins colossaux ainsi que du désengagement de l'État, le but de cette étude était donc de réfléchir aux leviers d'engagement d'une entreprise dans une politique de mécénat culturel et patrimonial. Nous avons donc énoncé la question suivante : « Comment renouveler l'expérience du mécénat culturel et patrimonial à l'aune des nouveaux enjeux stratégiques des entreprises ? » Il s'agissait ainsi pour nous d'étudier les motivations qui sous-tendaient le don et de réfléchir aux perspectives qui pourraient favoriser le développement du mécénat culturel auprès d'un plus grand nombre d'entreprises.

A notre première hypothèse selon laquelle le mécénat culturel et patrimonial répond à des besoins qui se situent en dehors du périmètre de l'entreprise, nous avons pu répondre par la négative. En effet, le mécénat culturel et patrimonial apparaît comme un outil à la disposition des entreprises pour relever les nouveaux enjeux et défis auxquels elles sont confrontées. Ainsi, culture et patrimoine sont porteurs de valeurs fortes qui permettent de fédérer non seulement les collaborateurs, mais également l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Le mécénat est aussi un formidable support de communication qui permet à l'entreprise de travailler son image de marque : tantôt prestigieuse avec un mécénat au profit d'une grande institution comme le Louvre, tantôt engagée lorsqu'elle se mobilise pour des chantiers d'insertion portés par l'association Acta Vista. Aussi, on a noté que le périmètre associé à la notion de patrimoine s'étend progressivement, intégrant désormais l'idée de patrimoine naturel, qui permet à l'entreprise d'introduire la notion de développement durable dans son soutien à la culture. Dans tous les cas, la politique de mécénat d'une entreprise lui permet de se démarquer de ses concurrents voire de créer une véritable préférence de marque. Les ressources humaines y ont même vu un intérêt dans le cadre de la gestion des effectifs ainsi que pour attirer de nouveaux talents. C'est au cœur des territoires que le mécénat culturel et patrimonial représente le plus gros enjeu pour les entreprises : il permet l'intégration pleine et entière au sein du tissu économique local et ouvre donc la possibilité à de nombreux partenariats. Il est aussi l'occasion, pour le mécène, de faire rayonner sa région d'implantation, d'en faire un lieu prospère, ce qui, à terme, aura des retombées positives sur son activité. Ces derniers points nous invitent à envisager une multiplication des cercles de mécènes en régions permettant aux entreprises

locales de se fédérer afin d'engendrer un impact plus important sur leur écosystème tout en ouvrant des opportunités de rencontres.

Notre seconde hypothèse consistait à dire que nous avons atteint les limites de ce qui pouvait être fait en termes de mécénat culturel. Un point de vue que peuvent avoir certains chargés de mécénat en institution, se trouvant découragés par le taux d'échec important lors de la sollicitation des mécènes. Pourtant, ici aussi nous avons démontré, qu'à l'inverse, le mécénat culturel est en évolution perpétuelle et tente de répondre aux blocages auxquelles il est confronté : difficulté à convertir de nouvelles entreprises mécènes, axes sociaux et environnementaux souvent privilégiés... Si l'appropriation des outils offerts par le numérique (*matching*, micro-dons) est aujourd'hui au cœur des préoccupations des institutions, celles-ci ne doivent pas négliger des programmes novateurs comme le Plus Grand Musée de France, qui présentent une forte valeur ajoutée pour les entreprises. Les structures culturelles et a fortiori les chargés de mécénat en leur sein doivent mener une veille active afin d'être informés des innovations de leur secteur, mais aussi des évolutions des méthodes de collecte dans les domaines sociaux, environnementaux voire sportifs dont ils doivent s'inspirer. Ils ont aussi un rôle proactif à jouer quant aux évolutions de la loi qui permettraient au mécénat culturel de se développer tout en étant vigilants à ce que ces évolutions ne portent pas préjudice au dispositif. Le plus gros doute planant aujourd'hui sur le mécénat culturel étant les débats autour de la notion d'entreprise à mission prévue par la loi Pacte et dans laquelle la culture, comme le mécénat, ont du mal à trouver leur place. Néanmoins, ces évolutions dont se saisissent les institutions donnent à croire à un mécénat culturel mouvant, qui ne veut pas être laissé pour compte face aux autres secteurs. C'est aussi le point de vue de Julien Guinhut, de la Fondation du patrimoine : « [...] autant d'originalités qui montrent que le monde du patrimoine, le monde de la collecte, est un monde vivant, très dynamique, qui évolue très rapidement »⁹³. Au-delà des dispositifs innovants, on remarque également une adaptation progressive des pratiques aux besoins et enjeux des entreprises. De la co-construction des projets à la mesure d'impact, les institutions commencent à intégrer la notion de performance dans les partenariats qu'elles nouent et ainsi initient un dialogue avec l'entreprise, au cours duquel elles parlent le même langage, celui de l'efficacité et de la rentabilité, y intégrant des logiques économiques. La co-construction, c'est aussi l'occasion de sortir des logiques de « stratégie » ou de « politique » de mécénat, qui s'avèrent trop souvent contraignantes pour les institutions. En effet, aujourd'hui, de nombreuses entreprises ou fondations ont défini préalablement de

⁹³ Cf. Annexe n°1 : Entretien avec Julien Guinhut

grands axes qui guident le choix des projets soutenus, excluant parfois *de facto* les projets culturels. Or, comme nous l'avons vu, ces projets peuvent avoir une résonance sociale, parfois environnementale. La co-construction ouvrirait donc un échange qui permettrait à l'entreprise d'entrevoir les possibilités qu'offre un mécénat culturel ou patrimonial, lui permettant par la même occasion, de diversifier ses soutiens au travers de partenariats innovants pour la culture. On peut donc arguer que le mécénat culturel a encore de beaux jours devant lui car les bonnes pratiques énoncées dans ce mémoire méritent encore d'être enrichies, développées, et surtout de se propager dans les structures culturelles et patrimoniales.

Concernant notre troisième hypothèse, « le mécénat ne peut permettre la conciliation entre intérêt général et intérêt privé de l'entreprise », il semblerait que ce soit celle sur laquelle les avis divergent le plus. En effet, si certaines pratiques du mécénat comme le produit-partage, la mise à disposition d'espaces, ou encore la co-construction, laissent à penser que le dispositif est prêt à proposer un retour sur investissement à ses mécènes, la loi comme les différentes chartes, restent très strictes sur ce point. L'acte de mécénat ne doit pas avoir d'impact direct sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. Pourtant il semble logique que « l'entreprise, pragmatique, transforme une injonction sociale en opportunité commerciale »⁹⁴ et donc qu'elle fasse du mécénat un atout marketing car, comme le note Alicia Izard, des Entreprises pour la Cité : « D'un côté, il y a la vertu du mécénat, et de l'autre, il y a la réalité économique de l'entreprise. »⁹⁵ C'est pourquoi, à la lecture de ce mémoire, on note une tension autour du caractère désintéressé du don qui caractérise le mécénat, notamment d'entreprise. On remarque que quelques chargés de mécénat en institution ont déjà adopté des éléments de langage afin de prouver au mécène que le mécénat en faveur de la culture et du patrimoine peut véritablement répondre aux enjeux stratégiques et commerciaux de l'entreprise et donc devenir un partenariat gagnant-gagnant pour celle-ci. Cependant peut-on réellement faire évoluer le mécénat français vers un modèle anglo-saxon beaucoup plus libéral ? On note, par exemple, sur le site du British Museum, dans la rubrique « *Sponsorship opportunities* » (catégorie qui se rapproche le plus de notre « mécénat »), que le musée utilise l'argumentaire suivant pour convaincre ses partenaires : « *Our team will work with you to create a tailored package of benefits to meet your business objectives and deliver valuable return on investment.* », ce que l'on peut

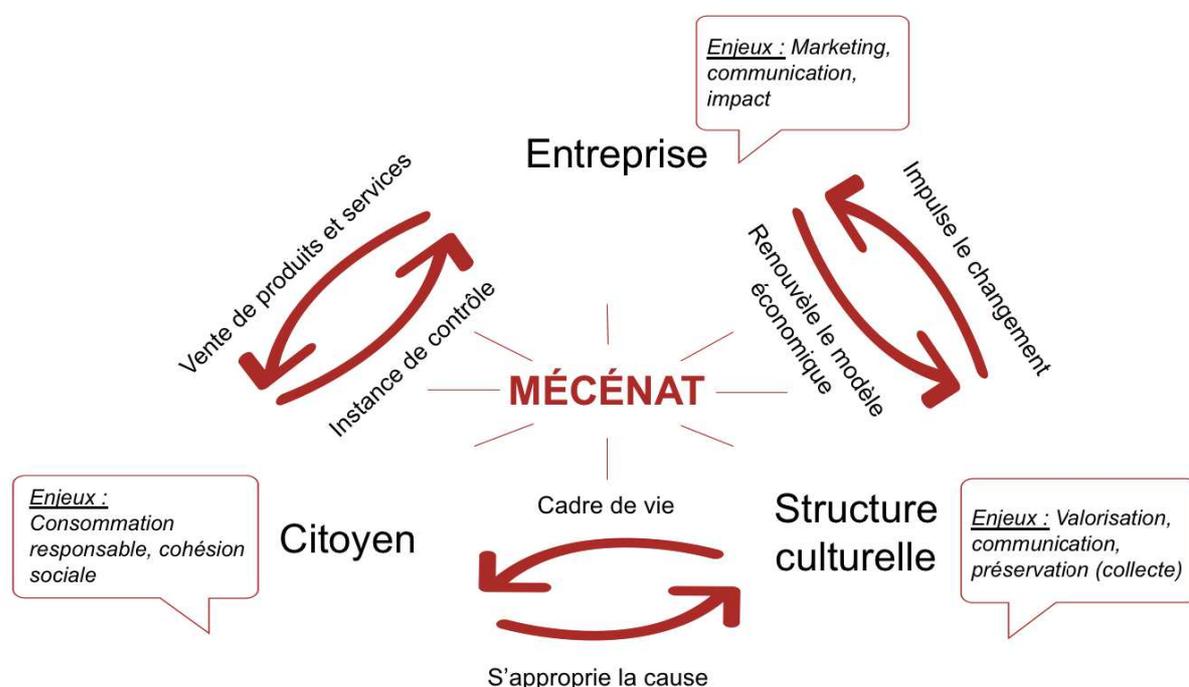
⁹⁴ Fondation de France, « L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat », *Les études de l'Observatoire*, juin 2018, p.4.

⁹⁵ Cf. Annexe n°5 : Entretien avec Alicia Izard

traduire par : « Notre équipe travaillera avec vous pour créer une offre de contreparties sur-mesure pour remplir vos objectifs financiers et vous offrir un avantageux retour sur investissement. » Cela dit, il faut souligner que la réduction d'impôt au Royaume-Uni est de 20%, donc bien moindre qu'en France. Ainsi, assouplir le dispositif pourrait engendrer une remise en cause de l'avantage fiscal important permis par la législation actuelle qui serait extrêmement dommageable pour le secteur car la défiscalisation, bien que de moins en moins considérée comme prioritaire pour les entreprises mécènes, représente un levier de conversion non négligeable. Il semblerait donc que, pour ne pas perdre ce bénéfice fiscal incitatif, le dispositif n'ait pas vocation à évoluer sur ce point. Au terme de cette étude, on peut donc dire avec certitude que le mécénat rejoint bien les enjeux stratégiques de l'entreprise mais ne doit donc pas perdre cet aspect désintéressé qui le caractérise et donc ne pas influencer sur le chiffre d'affaire de l'entreprise.

Ce mémoire nous amène également à penser que le mécénat culturel, tel qu'il est majoritairement pratiqué aujourd'hui et tel qu'il tend à se développer, s'inscrit dans un cercle vertueux qui nourrit à la fois l'entreprise, la structure bénéficiaire et le citoyen.

Modélisation du dialogue à trois entre institutions, entreprises et individus induit par le mécénat culturel :



Ainsi, selon ce schéma, l'entreprise qui cherche à vendre des produits et services se doit d'adopter un comportement plus responsable qui peut notamment se traduire par sa démarche de mécénat. En effet, les citoyens, face aux nombreux scandales ayant émergé

dans l'industrie, vont accorder leur confiance à des entreprises plus responsables, jouant ainsi un rôle d'arbitre que l'entreprise est obligée de prendre en compte. La politique de mécénat de l'entreprise va également permettre au bénéficiaire (l'institution culturelle) de ne plus uniquement reposer sur des subventions étatiques, mais aussi de réfléchir à de nouveaux moyens de financer ses activités : mécénat mais aussi, partenariats innovants précédemment cités. Mais l'institution va aussi impulser le changement au sein même de l'entreprise, selon une théorie de l'alignement qui fait que si l'entreprise promeut le bien au travers de sa stratégie mécénat, elle ne peut que changer ses pratiques nuisibles pour un effet de cohérence global. La structure culturelle, quant à elle, influe profondément sur le cadre de vie des citoyens à la fois d'un point de vue physique car les monuments, les musées, rythment le paysage français, mais aussi d'un point de vue plus symbolique du fait des valeurs fortes qu'ils transmettent. Le patrimoine devient un vecteur de cohésion sociale, comme le note Philippe Bonnet, conservateur en chef du patrimoine⁹⁶ : « Le patrimoine est toujours un refuge. Il y a quarante ans, on voulait préserver la France rurale qui avait disparu dans la modernisation. Aujourd'hui, face au contexte économique extrêmement angoissant de la mondialisation, le patrimoine offre un retour aux racines dans un monde en quête de repères. » Pour finir, à travers le mécénat participatif ou à travers l'engouement que créent des mécénats et partenariats d'entreprise (comme la mission Bern), le citoyen s'approprie pleinement les enjeux du patrimoine souvent méconnus.

Pour conclure, il paraît important de souligner que le mécénat d'entreprise, bien qu'en perpétuel perfectionnement, ne pourra pas être l'unique sauveteur du patrimoine qui, comme nous l'avons déjà noté, a aujourd'hui besoin d'au moins 2,3 milliards d'euros pour assurer sa rénovation et sa pérennité.

L'essor du *crowdfunding* en faveur de la culture et du patrimoine semble être une des solutions pour protéger et valoriser notre patrimoine. En effet, en plus d'être un moyen de collecte intéressant, le financement participatif apparaît comme un formidable outil de communication. Célia Vérot, directrice générale de la Fondation du patrimoine, note : « Chaque donateur devient acteur de la sauvegarde de son patrimoine en participant à la beauté et à l'intérêt du lieu où il vit. Au-delà des fonds mobilisés, chaque collecte est l'occasion de moments de partage qui fédèrent et dynamisent les territoires. Cela fait du bien à tout le monde car cela crée du lien social, du tourisme, de l'emploi. »⁹⁷ Ainsi, le

⁹⁶ MAUROT Élodie, « Le patrimoine, une passion française ? », *La Croix*, septembre 2018, <https://www.la-croix.com/Culture/DIAPORAMA--Le-patrimoine-une-passion-francaise-2018-09-14-1200968789>

⁹⁷ LASSALLE Anne, « Le Crowdfunding : Le digital à la rescousse d'un patrimoine en danger ? », S.D., <https://mbamci.com/crowdfunding-le-digital-a-la-rescousse-du-patrimoine/>, consulté en août 2018

Baromètre Crowdfunding 2017 réalisé par KPMG et Financement Participatif France (FPF) montre ainsi que le secteur culturel a collecté 45 millions d'euros l'année passée, dont 9% allant directement au patrimoine soit un peu plus de 4 millions d'euros. On prendra, pour exemple, la rénovation de l'église Saint-Germain-des-Prés, qui à l'aide de trois collectes échelonnées sur trois ans sur la plateforme Commeon, a déjà réussi à réunir près de 250 000 euros grâce à la générosité de plus de 1000 donateurs.

Cela dit, au-delà du mécénat des particuliers et des entreprises, la culture se doit d'inventer de nouvelles formes de financements et de partenariats qui pourraient venir compléter les ressources offertes par le mécénat. Une de ces propositions est le loto du patrimoine, initié par la mission Bern et inspiré des pratiques de nos voisins européens. On note que la National Lottery au Royaume-Uni, rapporte chaque année environ 400 millions d'euros attribués au financement de travaux de restauration des monuments, à l'acquisition d'œuvres ou à la construction de musées. Si, à long terme, on espère le même succès au tirage qui aura lieu à l'occasion des Journées Européennes du Patrimoine 2018, celui-ci reste encore à démontrer et l'objectif de cette première opération est pour l'instant de collecter 15 à 20 millions d'euros. Ce qui est sûr, c'est que ce loto procède d'une logique qui est intéressante : celle de la *gamification* du don. Qu'il remporte la mise ou non, le participant est assuré d'être gagnant car son achat sert son patrimoine. Il permettra aussi de toucher des individus ne se sentant pas forcément concernés par la cause patrimoniale. Une autre idée avait été avancée par Stéphane Bern : celle de faire payer l'entrée des cathédrales, une pratique également courante en Europe. Proposition rejetée par l'Église de France et qui a entraînée de vifs débats. Néanmoins, on ne peut s'empêcher de penser que faire payer l'entrée des cathédrales, notamment aux touristes étrangers et en dehors des horaires de culte, serait un moyen efficace de financer la restauration du patrimoine religieux français. Cela pourrait notamment se faire par un système de péréquation, où le prix de l'entrée des cathédrales très fréquentées (comme Notre-Dame-de-Paris), bénéficierait non seulement à ces dernières, mais aussi aux petites églises moins touristiques.

Enfin, si ce mémoire a vocation à appuyer les chargés de mécénat en institution dans leur démarche de sollicitation en mettant en avant les enjeux des entreprises et en trouvant des arguments tangibles à exploiter, on ne peut oublier que, parfois, des acteurs privés s'engagent, d'eux-mêmes dans une démarche de mécénat. C'est le cas du Groupe Bayard, à travers le grand Prix Pèlerin du patrimoine a réussi à fédérer de nombreux acteurs du

secteur depuis quasiment trente ans pour financer près de 250 projets en faveur du petit patrimoine de proximité. Une preuve que les entreprises peuvent, d'elles-mêmes, prendre en charge l'intérêt général.

Bibliographie

Mécénat (généralités) :

- Admical, « Le mécénat de compétences », *Les repères de l'Admical*, n°3, 2012.
- Admical et CSA, « Le mécénat d'entreprise en France », mai 2016.
- Admical, « Le mécénat, une opportunité pour notre pays selon les Français », octobre 2017.
- Admical « Les produits-partage », *Les repères de l'Admical*, n°4, s.d.
- Admical, site internet, <http://admical.org/>
- Code général des impôts.
- *Connaissance des arts*, Hors-série : Le mécénat en France, décembre 2017
- DEPREZ Flavie, « Dis Flavie : c'est quoi un produit-partage ? », *Carenews*, avril 2014, <http://www.carenews.com/fr/news/952-dis-flavie-c-est-quoi-un-produit-partage>.
- DEPREZ Flavie, « [MÉCÉNAT] La loi Aillagon fête ses 15 ans : a-t-elle besoin de se renouveler ? », *Carenews*, août 2018, <http://www.carenews.com/fr/news/11185-mecenas-la-loi-aillagon-fete-ses-15-ans-a-t-elle-besoin-de-se-renouveler>.
- EY et Les Entreprises pour la Cité, « Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes », 2016.
- Fidal, « Loi Aillagon : Que retenir des 10 ans du « Dispositif mécénat » ? », octobre 2013.
- GROLLEAU Gilles, IBANEZ Lisette et MOULLA Sarah, « Éléments d'analyse économique des produits partage », *Revue Internationale de Droit Économique*, février 2011.
- HASQUENOPH Bernard, « [SAGA MÉCÉNAT] Produits en partage », *Carenews*, septembre 2017, <http://www.carenews.com/fr/news/8799-saga-mecenas-produits-en-partage>.
- Recherches & Solidarités, « Mécénat, Déclarations fiscales des entreprises », janvier 2018.
- Fondation SNCF, « Fondation SNCF : aller plus loin avec le mécénat de compétences », *Carenews*, décembre 2017, <http://www.carenews.com/fr/news/9682-fondation-sncf-aller-plus-loin-avec-le-mecenas-de-competences>.

- France générosités, « La générosité des français s'élève à 7,5 milliards d'euros », mars 2018, <http://www.francegenerosites.org/generosite-francais-seleve-a-75-milliards-deuros/>
- ROBERT Martine, « François Debiesse : le besoin de mécénat est plus important que jamais », *Les Échos*, août 2018, <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/0302081026712-francois-debiesse-le-besoin-de-mecenat-est-plus-important-que-jamais-2196728.php>.

Mécénat culturel :

- Caisse des Dépôts, « Culture – Les Français aiment toujours autant le patrimoine de proximité... et sont même prêts à s'engager », mars 2016, <https://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr/cs/ContentServer?pagename=Territoires/LOCActu/ArticleActualite&cid=1250270384352>.
- COLONNA-CÉSARI Annick, « Entre Pinault et Arnault, de l'orage dans l'art », *L'Express*, janvier 2015, https://www.lexpress.fr/culture/art/entre-pinault-et-arnault-de-l-orage-dans-l-art_1643529.html.
- Emerige Corporate, site internet, <https://www.emerige-corporate.com/>
- Fondation du patrimoine, site internet, <https://www.fondation-patrimoine.org/>
- HOUGOUNENQ Sarah, « Vers la fin du mécénat tout culturel ? », *La Gazette Drouot*, novembre 2016.
- Ministère de la Culture, *Charte du mécénat culturel*, décembre 2014, mise à jour novembre 2017.
- PECQUEUR Antoine, « L'avenir du mécénat », *La Lettre du musicien*, octobre 2017, https://www.lalettredumusicien.fr/s/articles/5484_288_lavenir-du-mecenat.
- Primagaz, Communiqué de presse « Primagaz choisit Guingamp pour officialiser son mécénat en faveur de la Fondation du patrimoine », juillet 2018.
- Sauvegarde de l'art français, site internet, <https://www.sauvegardeartfrancais.fr/>
- SCHMITZ Alain, « Le mécénat culturel : outil indispensable de la vitalité culturelle », Sénat, Mission d'information de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication sur le mécénat culturel, juillet 2018.

Financement de la culture :

- BENHAMOU Françoise, *Économie du patrimoine culturel*, La Découverte, coll. « Repères », Paris, 2012

- CARREZ Gilles, « Rapport fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire sur le projet de loi, après engagement de la procédure accélérée, de règlement du budget et d'approbation des comptes de l'année 2017 », Annexe n° 12, juin 2018, [http://www2.assemblee-nationale.fr/documents/notice/15/rapports/r1055-a12/\(index\)/rapports](http://www2.assemblee-nationale.fr/documents/notice/15/rapports/r1055-a12/(index)/rapports).
- MAUROT Élodie, « Le patrimoine, une passion française ? », *La Croix*, septembre 2018, <https://www.la-croix.com/Culture/DIAPORAMA--Le-patrimoine-une-passion-francaise-2018-09-14-1200968789>
- Ministère de la Culture, site internet, <http://www.culture.gouv.fr/>
- « Patrimoine : les Français sont-ils prêts à payer ? », *24H Pujadas, L'info en questions*, 6 août 2018.
- RYKNER Didier, « Un nouveau budget désastreux pour les monuments historiques et les musées », *La Tribune de l'Art*, 28 septembre 2017, <https://www.latribunedelart.com/un-nouveau-budget-desastreux-pour-les-monuments-historiques-et-les-musees>.

Communication, marketing & mécénat :

- AÏM Olivier et BILLIET Stéphane, *Communication*, Dunod, Paris, 2015.
- JOUBAIRE Anne-Laure, « Sponsoring et mécénat : quel impact pour l'image de marque ? », *Elliott & Markus*, 30 mai 2017, <https://www.elliott-markus.com/wilo/sponsoring-et-mecenat-quel-impact-pour-limage-de-marque/>
- LAVABRE Sylvie, « Produits partage : Réussir sa campagne solidaire », *LSA Conso*, décembre 2004, <https://www.lsa-conso.fr/produits-partage-reussir-sa-campagne-solidaire,37108>.
- LE ROUX Gaëlle, « Mécénat : cultiver son image de marque », *La Nouvelle République*, décembre 2017, mise à jour mai 2018, <https://www.lanouvellerepublique.fr/indre-et-loire/mecenat-cultiver-son-image-de-marque>.

Ressources humaines & mécénat :

- Admical, « Mécénat de compétences. Le temps de l'action et de l'engagement », septembre 2014.

- « Baromètre des DRH : la transformation des entreprises au cœur des enjeux RH ? », *HR Voice*, mars 2018, <https://www.hr-voice.com/communiqués-presse/barometre-des-drh-la-transformation-des-entreprises-au-coeur-des-enjeux-rh/2018/03/23/>
- BIAN-GAZEAU Pauline, « Mécénat de compétences : mode d'emploi en 4 étapes », *Les Échos Start*, avril 2018, <https://start.lesechos.fr/rejoindre-une-entreprise/conseils-carriere/mecenat-de-competences-mode-d-emploi-en-4-etapes-11634.php>
- Deloitte et Viadeo, « Sens au travail ou sens interdit ? », décembre 2017.
- Les Entreprises pour la Cité, « De nouvelles formes de mobilisation des collaborateurs », *Mécénova*, juin 2017.
- Fondation EDF, « Le mécénat de compétences de la Fondation Groupe EDF au service du patrimoine », *Carenews*, juin 2018, <http://www.carenews.com/fr/news/10886-le-mecenat-de-competences-de-la-fondation-groupe-edf-au-service-du-patrimoine>.
- Fondation EDF, Rapport annuel, 2015.
- Fondation Orange, site internet, <https://www.fondationorange.com/>
- HASLÉ Adélaïde, « Que met-on derrière la notion de « sens au travail » ? », *Blog Emploi*, février 2018, <https://www.blog-emploi.com/sens-au-travail/>
- Ipsos – BCG-CGE, « Talents : ce qu'ils cherchent vraiment dans leur emploi », janvier 2018
- « Marketing de recrutement : l'avenir de l'acquisition de talents ? », *Welcome to the Jungle*, février 2018, <https://recruiters.welcometothejungle.co/fr/articles/marketing-de-recrutement-l-avenir-de-l-acquisition-de-talents>
- PÉRINEL Quentin, « Le « sens au travail » ou la quête du graal des salariés français », *Le Figaro*, novembre 2017, <http://www.lefigaro.fr/entrepreneur/2017/11/09/09007-20171109ARTFIG00002-le-sens-au-travail-ou-la-quete-du-graal-des-salaries-francais.php>.
- « Quand le mécénat est un levier de mobilisation des collaborateurs : quels enjeux pour les entreprises ? », *Les Échos*, octobre 2017, <https://www.lesechos.fr/partenaire/agence-du-don-en-nature/partenaire-1223-quand-le-mecenat-est-un-levier-de-mobilisation-des-collaborateurs-quels-enjeux-pour-les-entreprises-2119412.php>.

- ROBERT Martine, « BETC se ressource auprès des artistes », *Les Échos*, juin 2017, https://www.lesechos.fr/02/06/2017/LesEchos/22458-107-ECH_betc-se-ressource-aupres-des-artistes.htm.
- SABATIER Pierre, « Les entreprises face au défi du vieillissement des effectifs », *Les Éconoclastes*, mai 2015, <http://leseconoclastes.fr/2015/05/les-entreprises-face-au-defi-du-vieillissement-des-effectifs/>
- « Les trois priorités des DRH à l’horizon 2018 », IGS-RH, 2018, <http://www.igs-ecoles.com/actualites/priorites-drh-2018/>

Mécénat & territoires :

- Centre des monuments nationaux, Communiqué de presse « Produit Partage CMN Saint James », mars 2017.
- EY, « Les collectivités à l’heure du mécénat », septembre 2016.
- Fondation de France, « Conférence Mécénat et Territoires », s.d., <https://www.fondationdefrance.org/fr/conference-mecenat-et-territoires>.
- Fondation de France, « Le mécénat : trait d’union entre l’entreprise et son territoire ? Focus en Pays de la Loire », mai 2010.
- Fondation du patrimoine, Vidéo « Mission Stéphane Bern – Fondation du patrimoine », mai 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=FZOy22XJRA8>, consultée en juin 2018.
- « Lancement du produit partage petits saint Martin en chocolat », Blog Chocolats Bellanger, juin 2016, <https://blog.chocolats-bellanger.com/lancement-du-produit-partage-petits-saint-martin-en-chocolat/>
- Tours Tourisme, « Les Produits-Partage à découvrir absolument ! », s.d., <http://www.tours-tourisme.fr/voir-faire/chateaux-de-la-loire-jardins-patrimoine/autour-de-saint-martin/1700eme-anniversaire-de-sa>

RSE, valeurs & mécénat :

- Acta Vista, site internet, <http://www.actavista.fr/>
- Acta Vista, « Agir autrement pour l’emploi, le patrimoine et les hommes », s.d.
- Deloitte, “The rise of the social enterprise, 2018 Deloitte Global Human Capital Trends”, 2018.

- Denjean & Associés, « La responsabilité sociale et environnementale des grands groupes vue par les Français », février 2018.
- Edelman, « Edelman Goodpurpose », 2012.
- Les Entreprises pour la Cité, « Rapport Notat-Senard : quelles nouveautés pour le mécénat et les investissements citoyens ? », *Mécénova*, mai 2018.
- Fondation de France, « L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat », *Les études de l'Observatoire*, juin 2018.
- MICHELETTI-LACAN Caroline, « Culture d'entreprise : comment bien définir et mettre en place ses valeurs ? », *Blog Le Hub*, avril 2017, <https://blog.lehub.bpifrance.fr/culture-dentreprise-bien-definir-et-mettre-en-place-ses-valeurs/>
- MONARD Sébastien, « Donner du sens à ses achats : les consommateurs sont prêts à payer davantage les produits et services des entreprises responsables », *Nielsen*, juin 2014, <https://www.nielsen.com/fr/fr/insights/reports/2014/donner-du-sens-a-ses-achats-a-travers-le-globe-les-consommateurs-sont-prets-a-payer-davantage-les-produits-et-services-des-entreprises-responsables.html>.
- « Les valeurs au sein d'une entreprise, un levier de performances », *L'expert-comptable*, mai 2016, <https://www.l-expert-comptable.com/a/532220-les-valeurs-au-sein-d-une-entreprise-un-levier-de-performances.html>.

Mesure d'impact :

- Admical, « Évaluer l'impact de ses actions : quels apports pour le mécène ? », avril 2013.
- Arcadi, « L'évaluation dans le secteur culturel. Entre exigence démocratique et efficacité décisionnelle », avril 2010.
- CSESS, « La mesure de l'impact social », décembre 2011.
- Les Entreprises pour la Cité, « Évaluation et mesure d'impact : comment mesurer la performance d'un partenariat », *Mécénova*, mai 2017, <http://www.mecenova.org/evaluation-mesure-dimpact-mesurer-performance-dun-partenariat/>, consulté en juin 2018.
- KPMG, « Baromètre de la mesure d'impact social », février 2018.
- UNESCO, site internet, <http://www.unesco.org/>

Mécénat & digital :

- Commeon, site internet, <https://www.commeon.com/fr>.
- Commeon, Vidéo « Crédit Agricole et Commeon lancent un dispositif de don innovant : le matching », septembre 2017, https://www.youtube.com/watch?time_continue=32&v=aD666GovT-E
- « Commeon et le Crédit Agricole lancent un mécénat participatif inédit pour le théâtre Dullin de Chambéry », *Club Innovation & Culture France*, septembre 2017, <http://www.club-innovation-culture.fr/commeon-credit-agricole-mecenat-participatif-inedit-theatre-dullin-chamberry/>
- « « Décrochez la nuit », l'application réalisée par Art Graphique & Patrimoine pour la Nuit des Musées 2017 », *Museum Experts*, mai 2017, <http://actualites-pro-museumexperts.com/decrochez-nuit-application-art-graphique-patrimoine-nuit-musees-2017/>
- DE FOUCAUD Isabelle, « Dans quelles régions fait-on le plus de dons sur le ticket de caisse ? », *Le Figaro*, juin 2017, <http://www.lefigaro.fr/conso/2017/06/17/20010-20170617ARTFIG00005-dans-quelles-regions-fait-on-le-plus-de-dons-sur-le-ticket-de-caisse.php>.
- DE NEUVILLE Héloïse, « Heoh, la start-up qui propose de sauver le monde en payant son déjeuner », *Challenges*, novembre 2016.
- Financement Participatif France et KPMG, « Baromètre du crowdfunding en France 2017 », janvier 2018.
- Heoh, site internet, <https://www.heoh.net/>
- LARGILLET Jean-Pierre, « Patrimoine : #JaimeLérins rapporte 30.000€ à la rénovation du fort », *WebTimeMedias*, août 2016, <http://www.webtimemedias.com/article/patrimoine-jaimelerins-rapporte-30000%E2%82%AC-la-renovation-du-fort-20160801-58541>.
- LASSALLE Anne, « Le Crowdfunding : Le digital à la rescousse d'un patrimoine en danger ? », s.d., <https://mbamci.com/crowdfunding-le-digital-a-la-rescousse-du-patrimoine/>
- LISNARD David, « David Lisnard lance l'opération #JaimeLerins », Blog de David Lisnard, juillet 2016, <http://www.davidlisnard.fr/jaimelerins/>

- « Le musée d'Orsay et Orange s'associent pour faire vivre « l'atelier du peintre » de Courbet », *Club Innovation & Culture France*, mai 2015, <http://www.club-innovation-culture.fr/musee-dorsay-et-orange-font-vivre-atelier-du-peintre-courbet/>
- MicroDON, site internet, <https://www.microdon.org/>
- Mission patrimoine, site internet, <http://www.mission-patrimoine.fr/>
- RENAUD Ninon, « Heoh veut doper les microdons », *Les Échos*, juillet 2018, <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/0301961653308-heoh-veut-doper-les-microdons-2191679.php>
- SCHOONMANN Vanessa, « Campagne innovante de la Fondation Total : un hashtag pour le patrimoine », *Carenews*, janvier 2017, <http://www.carenews.com/fr/news/6698-campagne-innovante-de-la-fondation-total-un-hashtag-pour-le-patrimoine>, consulté en juillet 2018.

Co-construction :

- CERTES Nicolas, « Partenariats associations-entreprises, association de bienfaiteurs », *Le Nouvel Économiste*, juin 2018, <https://www.lenouveleconomiste.fr/dossier-art-de-vivre/partenariats-associations-entreprises-association-de-bienfaiteurs-63863/>
- Commeon, « Twelve #2 – Entreprises locales, acteurs de l'intérêt général, unissez-vous ! », *Le blog Commeon*, septembre 2016, <https://www.commeon.com/blog/twelve-2-les-inscriptions-sont-ouvertes-2622#COBL>
- Les Entreprises pour la Cité, « Sylvain Reymond, « Nous croyons en l'idée d'un enrichissement mutuel » », *Mécénova*, novembre 2016, <http://www.mecenova.org/sylvain-reymond-invite-de-lemission-abnl-dediee-aux-non-profit-awards/>
- Le Rameau, « La co-construction en territoire, des enjeux à la pratique », janvier 2015.
- Le Rameau, « Découvrir le mouvement de co-construction », s.d., <http://www.lerameau.fr/decouvrir-les-partenariats/>, consulté en juillet 2018.
- ROBERT Martine, « Le Centre Pompidou lance un mécénat innovant avec de grands patrons », *Les Échos*, mars 2018.

Annexes

Annexe n°1 : Entretien avec Julien Guinhut

Biographie : Directeur de la communication et du développement de la Fondation du patrimoine.

Date : 14 juin 2018

Juliette Bonnet : Peux-tu m'expliquer brièvement la mission de la Fondation du Patrimoine ?

Julien Guinhut : La Fondation est une structure qui est relativement jeune, puisqu'elle est née il y a un petit peu plus de vingt ans, plus exactement en 1996. Elle est assez atypique, parce que, par rapport à d'autres structures associatives ou institutionnelles, elle a été créée par la loi, donc c'est une de ses premières originalités, bien que ce soit une institution qui est privée. Donc une institution privée créée par une loi, c'est déjà une originalité. Avec des missions qui sont du coup bien établies, qui sont dans le texte de loi. Ce sont celles de mobiliser des fonds pour la préservation du patrimoine bâti mais pas seulement : patrimoine bâti, patrimoine mobilier, patrimoine naturel. Donc dès le début, le législateur avait mis ce périmètre qui est quand même très large par définition, et a également doté la Fondation d'outils qui font aussi son originalité. C'est que, par exemple, elle a tout de suite été dotée d'une capacité d'intervention, ce qu'on appelle le « label », c'est tout simplement une déduction fiscale qui est accordée à des propriétaires privés de biens non-inscrits, non-classés sur des travaux d'intérêt patrimonial suivant une procédure bien spécifique. Donc ça aussi, ça fait vraiment partie des attributions de la Fondation et c'est quelque chose d'assez original car c'est la seule organisation privée qui a la possibilité d'accorder des déductions fiscales à des propriétaires privés et le fait finalement au nom de Bercy. Autre originalité, sur le modèle un peu du National Trust, le législateur, quand il a créé cette fondation, lui a donné la possibilité et même le souhait qu'elle ait un réseau d'adhérents. Or, les adhérents c'est d'habitude plutôt la marque du monde associatif, donc ça aussi c'est un peu une originalité puisque tu as donc une fondation qui a des adhérents, donc ça c'est vraiment son côté atypique, mais c'est aussi une fondation de proximité puisqu'elle travaille avec un réseau de bénévoles. Elle a à peu près 600 bénévoles sur tout le terrain, donc avec un maillage qui va quand même jusqu'à l'échelle du canton. On a des délégués régionaux, départementaux, des délégués de pays et puis c'est une structure qui a vocation à servir

l'intérêt général, elle est reconnue d'utilité publique, donc à partir de là, elle a pour but d'aider les communes et les associations qui font appel à elle et plus particulièrement par la mobilisation de la générosité publique, par des appels aux dons qui sont souvent son véhicule principal d'intervention. On considère que depuis l'existence de la Fondation, il y a à peu près 30 000 projets qui ont pu être aidés, majoritairement des projets publics ou associatifs donc c'est quand même assez conséquent. Pour te donner une idée, aujourd'hui, on a à peu près 2 600 opérations en cours, d'appel à la générosité publique. L'intérêt aussi de la Fondation c'est que, ceci étant son véhicule principal, mais elle n'a pas que cela, elle fait appel aussi à des mécènes entreprises, donc des entreprises nationales, on aura peut-être l'occasion d'en parler et également des donateurs individuels, des PME, TPE, qui au niveau local travaillent sur des clubs de mécènes, on en parlera peut-être également. Donc voilà, autant d'originalités qui montrent que le monde du patrimoine, le monde de la collecte, est un monde vivant, très dynamique, qui évolue très rapidement, ce qui fait que pour une fondation relativement jeune, de 20 ans, elle a déjà un parcours et aussi très certainement beaucoup d'attentes. Voilà pour te dresser rapidement son tableau et pour te donner une idée aussi en termes de chiffres, le compte emploi-ressources de la Fondation du patrimoine, si je prends 2017, on tourne autour de 32 millions d'euros, donc 32 millions d'euros de recettes et de fonds engagés, très majoritairement pour financer ce type de projets.

JB : Donc ce sont à la fois des fonds qui proviennent des particuliers et des entreprises ?

JG : Donc c'est majoritairement des fonds qui proviennent des particuliers et des entreprises, mais il n'y a pas que ça, elle a aussi des fonds propres qui datent de sa création, ça fait aussi partie de ses originalités, puisqu'elle a été créée par l'État, par une loi, mais ça ne veut pas dire pour autant que l'État l'a dotée. Les premières années, ces fonds ont été créés par ce qui peut être l'ancêtre d'un fonds de dotation si tu veux, ce sont des entreprises qui se sont agrégées autour de son premier Président qui s'appelait Édouard de Royère et parmi ces entreprises, tu trouvais par exemple, l'Oréal, Sodexo, AXA, et qui ont toutes mis une mise de départ qui tournait entre 1 million et 3 millions et... Plutôt un million. Et ces entreprises, en fait, ont créé la dotation de départ de la fondation. Ensuite, quelques années plus tard, cinq, six ans plus tard, l'État a accordé à la Fondation du patrimoine, une dotation : c'était une partie du revenu des successions en déshérence. Ça veut dire que, tout simplement, lorsqu'une personne décède, il y a une somme qui est provisionnée, au cas où il y a des héritiers qui se présenteraient, mais au cas où il n'y aurait vraiment pas d'héritiers,

de toute façon, il y a une part qui revient à l'héritier le plus lointain, c'est l'État, qui le réaffecte à la Fondation du patrimoine en considérant que le patrimoine appartient à tous et que, à partir de là, tout le monde en profite. C'est une dotation qui est, par définition, aléatoire, puisque, comme je te le disais, elle est basée sur les successions en déshérence. C'est une des complexités pour la Fondation, c'est qu'elle n'a pas de visibilité sur cette ressource et elle est soumise à aléas. Cette ressource, par exemple, elle était à 10 millions d'euros dans les années 2013-2014, aujourd'hui, elle tourne plutôt autour de 5 millions d'euros, donc c'est une ressource sur laquelle, évidemment, la Fondation compte, c'est important, mais elle doit faire très attention de ne pas être dépendante de cette ressource.

JB : De ton côté, quelles sont tes missions, plus particulièrement ?

JG : Alors, en ce qui me concerne, moi je suis directeur du développement et de la communication, donc moi, mon rôle c'est d'animer deux équipes, mais qui travaillent souvent ensemble. L'une qui va concentrer toutes les missions de mécénat au niveau national, donc c'est-à-dire le lien avec les entreprises qui vont contracter directement avec la fondation, en tant que structure, pour faire des dons à des projets la plupart du temps, partout en France. Ou alors, sur certaines régions en France ou sur certaines thématiques larges, et donc tu vas retrouver des portefeuilles comme ceux de la Fondation Total, mais aussi AG2R, cette année on a Primagaz qui nous a rejoint. Tu retrouves des sociétés comme CGPA, enfin voilà tu vas retrouver ce type d'institutions, des fondations comme la Fondation Bettencourt, fondations d'entreprise évidemment avec la Fondation Total. Tu trouves également deux programmes nationaux, puisque, encore une fois, la Fondation elle a cette sensibilité de l'intérêt général et donc elle a deux programmes, l'un, qui est le programme patrimoine naturel, dont le but est d'accompagner des opérations qui sont portées par des structures qui vont opérer sur des zones qui appartiennent au code de l'environnement et l'autre, le programme patrimoine-emploi, qui vise avant tout évidemment à aider des projets de restauration qui utilisent le patrimoine cette fois plutôt comme support pour des personnes qui sont en grande difficulté sociale et qui ont besoin de se réinsérer. On sait que le patrimoine est un levier extrêmement positif, parce qu'en lui-même il porte intrinsèquement des valeurs qui sont très fortes. Et donc pour une personne qui est souvent dans l'échec, se voir confier la responsabilité de travailler sur un patrimoine, de voir la marque de son travail et la satisfaction d'y avoir contribué c'est extrêmement valorisant et c'est très positif. Notre rôle est de financer ce type d'opérations donc moi j'ai à la fois l'enjeu de chercher des financements et également de m'assurer, ensuite, que ces fonds sont bien suivis donc on a aussi des enjeux qualitatifs et de suivi qui sont assez forts et qui font partie

de cette exigence et puis le troisième aspect que tu trouves au développement c'est le sujet prix et concours et notamment soit ceux que l'on soutient parce qu'on est mécène – donc la Fondation a cette ambiguïté où elle est à la fois mécène et elle bénéficie du mécénat. Et donc, il y a aussi trois autres prix, en tout on en a à peu près six. Trois prix où nous sommes mécènes et trois prix que nous organisons et nous y arrivons grâce à des mécènes, et ils sont tournés sur des problématiques sur lesquelles on n'a pas forcément des programmes mais sur lesquels on est attentif. Tu vois, on en a par exemple une qui est dédiée à des scolaires, des élèves d'école primaire plus particulièrement de CM1 et donc ils vont réfléchir avec leur instituteur sur les enjeux du patrimoine, tu vas en avoir un autre qui est plutôt tourné vers les maires et les acteurs des collectivités locales, c'est un interlocuteur très important pour nous et tu vas avoir un troisième prix qui va être tourné vers le monde rural et le monde agricole, parce qu'encore une fois on considère que le patrimoine n'est pas une chose figée, sa définition évolue et pour te donner un exemple concret, ce prix est tourné vers des éleveurs qui travaillent à la préservation de races à faible effectif. Donc ça peut paraître un petit peu atypique mais c'est l'idée de dire qu'il peut exister également un patrimoine vivant, un patrimoine génétique que – aujourd'hui, alors même qu'on est dans des logiques où on s'interroge de plus en plus sur la façon dont on fonctionne dans un écosystème, la façon dont on fonctionne par rapport à une chaîne alimentaire, la façon dont on fonctionne par rapport à des territoires, le fait d'être attentif à ces logiques agricoles et de redécouvrir des races animales et parfois avec des fonctionnements liés au tourisme, à la gestion de milieux ou des qualités gustatives, c'est des choses importantes. Or quand ce patrimoine génétique disparaît pour le coup, il disparaît pour toujours et c'est fini. Donc voilà ça c'est l'aspect développement et l'aspect communication, je pense c'est plus cohérent par rapport à ce que tu as l'habitude de connaître donc c'est tout l'écosystème que l'on peut avoir hors presse – la presse est rattachée directement à notre direction générale, elle est beaucoup plus autonome, sur nos différentes façons de travailler. Par contre, je vais travailler beaucoup plus sur les aspects digitaux, web, donc la Fondation du patrimoine n'est pas une plateforme, mais elle dispose d'une plateforme de collecte, donc c'est l'un de ses outils. Outil qui doit être animé et évidemment, la Fondation apprend beaucoup des nouveaux acteurs, des start-up, dont Commeon ou d'autres, qui ont révolutionné, apporté un souffle nouveau, donc elle apprend aussi de ces acteurs dans cet aspect digital. Et évidemment, tout ce que tu retrouves ensuite qui est beaucoup plus classique : animation réseau sociaux, site internet plus institutionnel, donc les parties institutionnelles, mais également l'aspect RP, suivi de terrain, organisation d'événements, donc ça c'est des choses qui sont peut-être plus classiques pour toi dans ce que l'on peut faire.

JB : Sur le développement, les prix et concours relèvent en quelque sorte du mécénat croisé ? Cela intéresse-t-il les entreprises ?

JG : Oui tout à fait, c'est l'occasion d'avoir un dialogue avec des entreprises qui ont une ligne de stratégie mécénat qui va être orientée vers certains types de publics. Nous avons une autre thématique, c'est de montrer qu'on peut avoir des valeurs communes et on peut se retrouver et donc, par exemple je t'ai parlé de Culture et Diversité, en fait c'est la fondation d'entreprise de l'entreprise Fimalac et donc sur ce prix, tu retrouves les deux entités : tu retrouves, et l'entreprise Fimalac, et sa fondation d'entreprise qui, effectivement, ont donc une sensibilité et l'idée c'est de dire, c'est qu'avoir un message vers les enfants on peut tout à fait l'avoir à travers le patrimoine et évidemment, tu retrouves la même chose pour ce qui concerne l'insertion. Aujourd'hui tu as beaucoup d'entreprises et notamment dans le cadre des logiques RSE qui, à travers cette démarche qui est vraiment importante, de mobilisation de leurs salariés et également de communication sur les valeurs de l'entreprise, sur leurs engagements... Or aujourd'hui on sait que ce sont des démarches qui sont très exigeantes, le contrôle des médias, mais plus généralement de l'opinion publique est quand même beaucoup plus aiguisé qu'auparavant : on ne se contente pas uniquement de messages, c'est une opinion publique qui est beaucoup plus attentive aux conséquences et on va dire même à l'empreinte écologique ou à l'empreinte de l'écosystème des entreprises et donc attend des choses beaucoup plus profondes, ce qui fait que les entreprises doivent prendre ça en compte et dans leur stratégie marketing mais aussi dans leur stratégie communication et mécénat et donc on retrouve ça dans les entreprises avec lesquelles on travaille, qui vont avoir une sensibilité très forte sur les sujets insertion, formation, transmission, mais aussi patrimoine naturel, biodiversité. Donc là aussi on retrouve, on va avoir un dialogue avec certaines entreprises dont le cœur d'activité ne sera pas forcément lié au patrimoine mais qui vont faire ce cheminement avec nous. Pour nous c'est vraiment intéressant aussi. Je vais prendre un exemple : je t'ai parlé tout à l'heure du prix Agro-biodiversité, le mécène de ce prix c'est un laboratoire vétérinaire, donc a priori il n'y a pas de raisons qu'on se retrouve, mais justement ils ont une problématique qui est de dire, aujourd'hui on vit dans un monde où l'agriculture est massivement intensive dans le monde entier, à plus forte raison avec des pays émergents qui ont des demandes de plus en plus fortes et la responsabilité d'une entreprise c'est d'être capable d'anticiper et de préserver les zones ou des espèces qui sont très fragiles ou des activités qui sont très fragiles mais qui ont leur raison d'être de façon à ce que les citoyens, les consommateurs aient, quoi qu'il arrive toujours le choix : le choix entre l'extensif, l'intensif. Finalement on peut se retrouver sur ce type de logiques alors qu'a

priori on n'imagine pas du tout qu'un laboratoire vétérinaire vienne aider la Fondation du patrimoine, donc tu vois qu'on retrouve tout à fait ces logiques-là.

JB : Quelles sont les évolutions que tu as pu percevoir dans le monde du mécénat ces dernières années ?

JG : Les innovations que l'on a c'est clairement l'irruption des nouveaux médias... C'est-à-dire de sociétés ou de structures qui vont s'emparer d'outils nouveaux, la plupart du temps des outils digitaux et qui vont les mettre au service de causes et ça c'est quelque chose qui est vraiment très innovant. Ensuite tu vas avoir des déclinaisons qui peuvent être très larges puisque, évidemment, à partir du moment où tu es sur des logiques de nouveaux outils, nouveaux médias, tu as un panel qui est très riche, donc évidemment on pense tout de suite à la digitalisation qui permet ensuite une communication extrêmement forte et avec surtout le lien avec les réseaux sociaux. Aujourd'hui on sait par exemple que même les canaux de communication ont évolué en quelques années, à une époque tu pouvais être en pure communication simplement sur ton site, aujourd'hui on sait que ça ne marche plus du tout comme ça, il faut déjà être sur les réseaux sociaux, c'est eux qui vont être la caisse de résonance d'infos que tu vas créer sur ton site, donc il y a même les comportements qui vont jouer. Mais tu as aussi des innovations qui sont très récentes, très intéressantes : la dématérialisation tout simplement du don, la capacité que tu peux aujourd'hui avoir à faire des paiements, mais donc par extension sans contact sur des cartes bleues, c'est quand même quelque chose qui est très intéressant et qui vraiment est quasi-instantané en termes de réactivité par rapport à des nouvelles technologies. C'est-à-dire que, auparavant, entre l'irruption des nouvelles technologies et le moment de leur entrée dans le champ de la consommation, le moment où des structures s'en emparaient pour finalement le décliner sur leurs options, il pouvait se passer cinq ans ou dix ans. Aujourd'hui c'est plus du tout le cas. Si tu prends l'exemple du don sans contact, c'est une technologie qui, en France, commence à se développer mais c'est très récent, ça fait peut être deux ans, dans des pays voisins ce n'est pas du tout le cas, en Angleterre ça fait longtemps que c'est passé dans les mœurs, mais admettons que ça fait deux ans que ça commence vraiment à être dans les mœurs en France, ça fait déjà deux ans, c'est quasiment immédiat, que ces technologies sont mises au service de la générosité et de la collecte donc c'est très intéressant de voir qu'il y a une porosité très forte de ces nouvelles technologies au service d'activités comme la mienne donc à travers le don sans contact, mais également tout ce qui peut être la connectivité, le fait qu'aujourd'hui tu reçois des notifications tout de suite sur tes téléphones, sur tes différents appareils, donc un meilleur suivi aussi et ça c'est important : les personnes

qui donnent sont très attentives à ce que va devenir leur argent et pour moi ça ouvre aussi les portes pour différents publics, des portes nouvelles. Je pense à des propriétaires privés par exemple, typiquement des propriétaires privés de biens patrimoniaux étaient vraiment désemparés, c'était vraiment... La communication pour eux était vraiment hyper locale... A partir des années 2000, ils ont pu commencer à travailler un petit peu sur des sites internet, mais ça ne correspondait pas assez à leurs besoins, donc on voit bien tout d'un coup l'arrivée de nouveaux outils et de nouveaux acteurs à travers les réseaux sociaux, les plateformes et même des choses comme, encore une fois, la digitalisation, le fait de pouvoir faire du ticketing en ligne également, le fait de pouvoir avoir des campagnes de communication qui coûtent beaucoup moins cher, c'est une révolution, c'est vraiment des choses qui sont intéressantes et qu'on vit quasiment en temps réel. Donc c'est des secteurs qui sont vraiment intéressants.

JB : Pour ce qui est du mécénat d'entreprise, comment se passe la recherche de mécénat d'entreprise pour la Fondation ?

JG : Elle a différents biais, mais globalement elle est sur une approche qui va être similaire à beaucoup d'institutions culturelles pour ce qui concerne le mécénat national. C'est-à-dire que tout simplement elle va être dans une prospection active, donc des choses qui sont finalement assez classiques, des méthodologies qui correspondent tout à fait à ce que tu retrouves dans des institutions culturelles, avec la distinction en revanche que ce n'est pas un opérateur, donc elle n'a pas un musée ou une exposition à présenter mais elle défend une cause, donc c'est d'expliquer à un mécène entreprise qu'il va défendre une cause, mais en fait il va défendre une multitude de projets. Donc la force et le challenge pour la Fondation derrière c'est... sa force c'est d'être capable de s'adapter quelle que soit l'entreprise, quelles que soient ses exigences, qu'elle soit locale, qu'elle soit thématique, qu'elle soit sur certains projets, elle arrivera toujours à répondre à la demande. En revanche, et ce qui est un challenge, c'est que la fondation s'engage à suivre les projets donc elle a des exigences aussi administratives de suivi d'opérations, là où quand tu es dans un service mécénat d'un opérateur de musée, ton enjeu c'est d'obtenir de l'argent pour une exposition puis ensuite tu passes à autre chose. L'exposition, tu n'as pas forcément à faire des retours, au-delà du financier, sur le suivi de l'exposition puisqu'il est assez évident et tu vas plutôt travailler sur les contreparties.

JB : Cela veut-il dire qu'une entreprise qui va donner à la Fondation, donne au projet global de la Fondation et pas à un projet précis... Elle ne flèche pas son don ?

JG : Elle peut faire les deux. La plupart du temps, les entreprises aiment bien avoir un panel de projets donc souvent, en revanche on l'étalonne, parce que le patrimoine coûte très cher, donc une entreprise qui nous dirait, moi je veux vous faire un don de 10 000€, en nous disant : on va organiser des comités, on va se voir tous les mois... On va étalonner un petit peu, on va lui dire ce serait peut-être plus pertinent de se concentrer sur d'autres aspects et par contre, en termes de projets on va vous en présenter 3, 4, 5, en fonction de vos critères et on va s'adapter. Après, une des originalités – ce n'est pas si original que ça mais c'est quelque chose dont on est assez fiers – c'est que, assez tôt, plutôt que de chercher à travailler sur la dimension internationale de la prospection – ce qui était assez souvent le cas, d'aller chercher des entreprises à l'international ou des individus à l'international – au contraire, on a cherché à aller le plus vite possible vers les PME et les ETI. Quand je suis arrivé à la fondation, fin 2011, début 2012, tout de suite on a mis en place une stratégie tournée vers les PME et les ETI à travers des clubs de mécènes. Ça a été quelque chose pour nous de très important, de rassembler à chaque fois une dizaine d'entreprises qui mettent dans un pot commun 4 000-5 000€ déduits fiscalement ce qui crée une enveloppe commune qui n'est pas ridicule du tout et qui leur permet d'aider des projets locaux, des petits projets, donc ça c'était parfait, ça correspondait tout à fait à ce qu'elles voulaient. Aujourd'hui on a une trentaine de clubs et on a appelé ça des clubs de mécènes et ça nous permet d'avoir un maillage et une fidélisation d'un tissu de PME/ETI qui sont souvent difficiles à identifier. Et parfois on a des bonnes surprises, on s'aperçoit qu'une entreprise est la filiale d'une maison mère qui est beaucoup plus grosse et donc ça rejoint la première question que tu m'avais posée, c'est-à-dire comment vous procédez. La plupart du temps c'est de la prospection, mais parfois ça arrive aussi qu'on ait des bonnes surprises, de relations qui se nouent, des choses comme ça. Et donc là, forcément sur une base qui est quand même assez bonne, puisque ce sont quand même des entreprises qui ont déjà donné et qui ont confiance dans la Fondation du patrimoine.

JB : Comment cela se passe pour les contreparties dans ce cas, quand le don n'est pas fléché ?

JG : Alors, en général, si c'est des contreparties à la Fondation, quoiqu'il arrive la Fondation elle a des contreparties toujours, parce qu'elle a aussi des mécènes nationaux, elle bénéficie souvent de contreparties sur des projets sur telle ou telle région et souvent sur Paris. Donc elle a quand même des possibilités, elle a des accès, on a les meilleures relations avec beaucoup d'opérateurs qui, en général, sont toujours contents d'avoir des petites visites, des petites choses comme ça. Mais évidemment pour des locations

d'espace, on ne le fait pas systématiquement, on ne le fait que pour des entreprises qui seraient prêtes à mettre vraiment une somme très significative en non affecté, parce que sinon on ne peut pas proposer des contreparties qui nous dépasseraient complètement et c'est vrai que la règle en général, c'est que c'est majoritairement des entreprises qui apprécient, à la Fondation, la diversité des projets qu'elles vont pouvoir aider.

JB : Co-construisez-vous les projets avec vos mécènes, si oui, dans quelle mesure ?

JG : Ça nous arrive. Donc là forcément ça va être un peu plus exigeant, alors c'est souvent... Je reviens plutôt sur des projets de type programme-emploi où on peut être amenés à construire des choses qui sont plus sophistiquées, plus complexes également. Donc où la maturation peut prendre 6 mois, un an. Si je prends l'exemple du programme patrimoine emploi, aujourd'hui tel qu'il se construit, tel qu'il évolue, il implique des acteurs comme les missions locales, comme des têtes de réseaux, comme l'Union Rempart, Actavista que tu connais sans doute. Et aussi des acteurs qui vont être sur le financement de la Fondation qui va identifier les sites. Donc là les entreprises qui vont nous aider à financer, par exemple, le dernier qui nous a rejoints sur cette thématique-là, c'est la fondation FDJ, lui effectivement il va être intéressé parce qu'on va co-construire quelque chose ensemble. Mais là aussi, il faut vraiment s'assurer que ce soit bien cohérent avec les besoins de chacun. Il ne faut pas partir à l'aventure, c'est toujours dangereux parce qu'il y a des risques d'être déçu pour l'un et l'autre. Donc il faut vraiment se dire que, quoi qu'il arrive, la direction est vraiment la direction que l'on veut prendre, en tout cas celle vers laquelle on veut se diriger.

JB : De ce que tu as pu en voir, pourquoi les entreprises s'engagent-elles pour le patrimoine : du fait d'une passion du chef d'entreprise, pour créer de la valeur de marque... ?

JG : Tu as plusieurs raisons. Donc ta première question c'était du fait du chef d'entreprise : ça aujourd'hui ça ne marche plus à l'échelle des grandes entreprises c'est vraiment terminé, ça peut jouer encore à l'échelle d'une PME mais ça va quand même être beaucoup plus subtil on va sortir de ces logiques-là. Ça colle beaucoup plus à des stratégies. Aujourd'hui, les logiques de proximité sont quand même des drivers qui sont très forts dans les entreprises, l'idée d'être au plus près des besoins des collaborateurs, des clients, des partenaires, c'est quand même des facteurs qui sont importants. A partir du moment où tu veux être sur des logiques de proximité, là où sont les besoins, là où il fait bon vivre, tout doucement tu rentres sur des drivers où le cadre de vie, ce qui t'entoure est important. Or

la Fondation du patrimoine travaille essentiellement sur du patrimoine, ce que j'appelle moi, du quotidien. C'est-à-dire tu ne vas pas être sur les palais ou les cathédrales, les endroits qui sont sublimes et où tu ne viens parfois qu'une ou deux fois dans ta vie, mais elle va surtout intervenir sur du patrimoine que tu vois tous les jours. Ça va être le clocher que tu peux entendre, c'est la place du village où il y a la fontaine, c'est la halle où tu fais ton marché le samedi, enfin j'exagère un tout petit peu mais c'est vraiment cet état d'esprit-là. Un monde aussi qui peut être très rural, 75% de nos opérations sont sur des communes de moins de 2 000 habitants. En revanche, il y a des acteurs dont les besoins sont énormes et pour le coup, l'aide n'est pas énorme. Mais tu as des entreprises pour lesquelles c'est leur terreau, c'est leur activité, donc c'est vraiment important. Tu as des entreprises qui se sentent tout à fait en phase avec ce que je viens de t'énoncer et qui s'y retrouvent. L'aspect du patrimoine, c'est aussi la notion de tangibilité, concrètement tu sais où va ton argent, donc ça c'est des choses qui sont très fortes. On est dans des sociétés où le besoin de traçabilité, le besoin de transparence est quand même très fort. Ce sont des choses qui sont de plus en plus en attente. Donc, tout simplement faire un don au patrimoine ça a le mérite, à plus forte raison encore une fois, si c'est l'église du village ou la fontaine du village, tu le vois tous les jours, donc tu sais vraiment où est parti ton argent. Donc, pour une entreprise qui est local c'est super, parce qu'elle peut dire, « voilà j'ai mis une petite somme d'argent, ça c'est sûr, n'empêche que c'est quelque chose qu'on voit tous les jours et mes employés, ils le voient ». Pour des entreprises ça a du sens ce genre de choses. Certaines entreprises, c'est plus rare, mais il y en a certaines qui m'ont dit « voilà, c'est très simple, on est très connus en France, on a tout un parcours historique, on n'a pas besoin de faire de pub plus que ça, d'être connu... En revanche, on a une histoire et cette histoire est liée au territoire et aujourd'hui on voudrait rendre aux territoires ce qu'ils nous ont apporté et donc pour nous ça c'est important ». Et ce qui est assez amusant parce que souvent c'est plutôt le genre de choses qu'on associe à de la philanthropie, au don, à des démarches plus personnelles et ça m'est arrivé parfois d'avoir des entreprises qui aient ce type de langage que je trouve assez intéressant et qui en font des éléments de langage et qui n'hésite pas ensuite à le mettre en communication externe donc ce n'est pas inintéressant comme driver.

JB : Et dans ce cas, ce sont des entreprises qui viennent vous voir pour soutenir le patrimoine ou bien ce sont des entreprises que vous allez solliciter ?

JG : Alors si je prends ce cas-là, alors ça c'est des entreprises... Là c'était le cas d'une entreprise avec qui on avait fait une petite initiative et puis après, évidemment, notre rôle, tu l'imagines bien, c'est garder le lien, toujours, même s'il ne se passe rien. Mais continuer

à garder un lien, parfois sur quatre ans, cinq ans, et puis un jour tu as une nouvelle équipe, un nouveau responsable et si tu as bien gardé ce lien, qui peut se dire « après tout j'ai envie de benchmarker, j'ai envie de sortir d'autres logiques, parfois de sortir de logiques de sponsoring d'aller plutôt sur du mécénat », donc ça c'est l'enjeu de garder du lien, donc ça fait partie du rôle d'un service comme le service de développement donc c'est pour ça que c'est très exigeant, c'est très ingrat, parce que ça te demande du travail et ce travail si ça se trouve ça ne paiera jamais, si ça se trouve il ne se passera rien, donc c'est vraiment ingrat, c'est un travail de l'ombre mais parfois, oui, au bout de quatre ans, cinq ans, tu as des gens qui se disent, « tiens finalement ces gens-là j'aime bien, on les a mis un petit peu de côté, mais ce qu'ils font est bien donc j'aimerais qu'on les revoie ». Donc c'est des entreprises avec lesquelles on peut avoir parfois un lien qui ne s'est pas forcément développé spontanément et puis finalement qui a trouvé son aboutissement. Encore une fois, quand ton projet est cohérent et clair, tu sais très vite si ça correspond bien à ce que les uns et les autres recherchent. Tu peux avoir des sociétés qui vont te dire après, non, on est sur des drivers totalement différents, donc non clairement ça ne marchera pas, mais ce n'est pas grave.

JB : Et pour les grosses entreprises, type Total, qu'est-ce qui les motive ? Ils n'ont pas les mêmes enjeux que les TPE/PME ?

JG : Oui effectivement. Total aujourd'hui son chiffre d'affaire, je peux me tromper, mais j'imagine qu'il doit être à 90% en dehors de la France. Donc la France, c'est sûr c'est le pays où il y a son siège, mais Total est une entreprise globale, internationale donc en termes de parts de marché, chiffre d'affaire, nombre d'employés, la France est un pays comme un autre quelque part. En revanche, ils ont des actions de philanthropie qui vont être mondiales, donc ils interviennent dans beaucoup de domaines. Pour ce qui concerne la France, ils ont gardé malgré tout, deux canaux qui sont importants pour eux : les territoires – une entreprise, et on rejoint ce qu'on a dit tout à l'heure, à partir du moment où elle a une empreinte physique sur un territoire, forcément elle a une empreinte sur son écosystème, soit par son activité et Total a une activité industrielle donc forcément c'est pas une activité qui est anodine, donc à partir de là l'entreprise a un rôle pour corriger son empreinte, mais pas seulement, elle a aussi un rôle tout simple sur l'écosystème humain, elle a des employés et eux aussi ont des attentes et c'est important pour une entreprise, donc on voit bien les nouveaux comportements, être attentif à cela. Et maintenant, plus particulièrement, pourquoi le patrimoine : le patrimoine a été intégré pour Total, vraiment dans l'axe des logiques d'insertion, de formation : c'est une entreprise pour laquelle l'instruction, la

transmission de l'information, des personnes, la culture d'entreprise, la culture d'ingénierie, est très forte, et c'est des entreprises pour lesquels les notions d'insertion, de reconstruction de soi parfois ont beaucoup de sens. Donc le patrimoine pour eux est important, c'est logique, parce que comme je te le disais nous c'est vraiment le patrimoine du quotidien, que tu vois tous les jours quand tu es employé ou client de Total, c'est important, ça a du sens, mais quand c'est au service, en plus de l'insertion, de la reconstruction, je pense que ça rentre encore plus dans leurs drivers. Donc je pense ne pas me tromper, c'est vraiment ça les éléments fondamentaux pour une entreprise comme Total qui, comme tu le dis est une entreprise globale mondialisée, qui peut être sur différents facteurs et qui le fait, mais qui veut garder cet attachement au patrimoine français.

JB : Et est-ce que tu penses que des logiques comme celle du micro-don peuvent s'appliquer au secteur du patrimoine ?

JG : Oui tout à fait, le micro-don, finalement c'est plus un dispositif qu'une finalité donc à partir de là il peut s'appliquer à énormément de causes ou de projets et peut avoir des points forts, si tu mets en place le micro-don dans des entreprises locales franchisées, tu sensibilises les personnes, encore une fois sur du patrimoine local. C'est sûr que si tu mets du micro-don pour des grands palais, des grandes cathédrales, ça peut être difficile peut-être que les gens se sentiront loin. Mais si tu mets du micro-don sur un bâtiment important de la commune, oui, il y a l'aspect coup de cœur, l'aspect proximité qui peut jouer. Alors la contrepartie c'est que c'est plus exigeant en termes de montage : même une fondation à but non lucratif comme la Fondation du patrimoine doit être attentive à ce que le coût de fonctionnement ne soit pas supérieur. Et quand tu es une structure, une société, comme Commeon, tu dois t'assurer évidemment que ça reste rentable pour ton entreprise. Donc, tu dois quand même être vigilant sur ton montage mais tu peux aussi faire un autre calcul : tu as des structures qui vont dire, le micro-don, quelque part, peu importe, je l'applique au patrimoine et j'en fais un outil de communication, de sensibilisation et en me disant, ce n'est pas grave, ce n'est pas l'argent la finalité, mais par contre si ça peut motiver, mobiliser des personnes nouvelles ça peut les toucher, ça peut les amener sur cette cause et si ça peut les amener pourquoi pas à donner ça peut être un enjeu. Donc après tu touches à des choses différentes comme l'enjeu de la data par exemple, dans le secteur caritatif.

JB : Le micro-don, est-ce quelque chose que vous essayez de mettre en place sur les territoires ou pas du tout ?

JG : Aujourd'hui, ce n'est pas forcément une priorité majeure, c'est quelque chose qu'on trouve très sympa, mais ça peut facilement être très chronophage, donc on y est attentif, tout en s'assurant que ça reste quand même équilibré. Ça peut être sympa, je pense pour des logiques de data. Je sais que – bon je ne vais pas les citer – tu as des grandes associations nationales qui font ça et qui m'ont dit, voilà, c'est pas du tout sur des logiques de collecte au final, enfin pas sur des collectes de fonds, c'est des collectes de données. Pour la Fondation du patrimoine, ça peut être intéressant, mais je pense qu'il faut trouver le bon acteur, la bonne entreprise pour partir sur des choses comme ça.

JB : La Fondation a des communications du type : 1€ donné égal 4€ injectés dans le patrimoine local. Ça m'a fait penser à la mesure d'impact et je me demandais dans quelle mesure celle-ci était applicable dans le secteur du patrimoine.

JG : Oui, alors effectivement, là aussi, la mesure d'impact et, on va dire, le fait d'avoir une approche un petit peu chiffrée de l'impact, c'est un sujet qui est passionnant et très complexe, tu as beaucoup d'études qui ont été faites sur l'impact territorial et évidemment, c'est toujours compliqué parce que tu as les impacts directs, les impacts indirects... Donc c'est très difficile à mesurer. Pour la Fondation du patrimoine, nous on avait fait un calcul, alors le chiffre exact c'était : « Pour un euro d'argent public apporté à la fondation, la Fondation était capable de générer plus de 3€ d'argent privé ». Donc qu'est-ce que ça montrait ce chiffre, ça montrait l'effet levier de la Fondation, c'était de dire qu'on a une structure qui à travers les partenariats qu'elle peut avoir, mais aussi, on a beaucoup de partenariats avec les collectivités territoriales, est capable d'apporter quelque chose de très gagnant pour des acteurs publics. Donc ça c'est vraiment très important, parce qu'aujourd'hui, effectivement, ce n'est pas parce qu'on n'est pas une société et qu'on n'a pas forcément des comptes de résultats, qu'on est encore une fois à but non lucratif, qu'on ne doit pas forcément se poser ces questions d'impact et qu'on ne doit pas être capable de le mesurer. Donc c'est vrai que ce sont des données qui sont très importantes pour nous, donc on essaye de calculer effectivement les taux de retour, les mesures, ensuite parfois on utilise des chiffres qui sont d'essayer de se dire combien d'emplois sont créés... Donc on utilise des statistiques généralistes, tu en as qui sont éditées par la fédération française du bâtiment, des choses comme ça, qui disent bon voilà quand il y a X milliers d'euros dans le patrimoine bâti, ça génère X emplois des choses comme ça, donc c'est des données qui peuvent être mises à jour, qui peuvent être critiquables, c'est des indicateurs. Ça nous donne une idée : je n'ai plus tous les chiffres en tête, les ratios, si tu veux je pourrais te les redonner, mais en tout cas oui c'est des calculs que l'on fait, qu'on essaye de donner. La

Fondation du patrimoine, elle fait partie des organismes qui peuvent être contrôlés par la Cour des comptes et qui ont déjà été contrôlés par la Cour des comptes, et donc qui doivent être en mesure d'apporter ce type de calculs, ce n'est pas uniquement pour des effets de communication, c'est aussi du fait qu'elle est auditée.

JB : Il y a un autre sujet qui m'intéresse beaucoup et j'ai vu que sur le site de la Fondation, il était cité : c'est le produit-partage. Je me demandais quelle forme cela prend pour le patrimoine.

JG : Ça, c'est un truc qui est vraiment sympa le produit-partage : en fait c'est un dispositif qui est assez facile à mettre en place et qui correspond bien à des petites opérations locales et l'expérience a montré et vraiment, j'étais impressionné, tu peux le décliner sans limite. Et qu'est-ce que c'est ? C'est tout simplement que quand tu as un marchand qui produit un bien ou un service, il peut très bien décider d'accorder une partie de la vente de ce bien, alors hors-taxe, hors marge, donc il y a un cadre bien sûr, il ne faut pas improviser ce genre de choses, qu'il peut reverser à une structure d'intérêt général pour un projet qu'il va définir, qu'il va flécher et il peut obtenir une déduction fiscale pour ce genre de montage. Là aussi, c'est un petit peu comme le micro-don, il ne faut pas le faire en se disant : « Je le fais parce que ça va mobiliser des millions d'euros », ce serait un mauvais calcul. Les produits partage ça peut rapporter 10 000 €-20 000 €. Mais ça marche très bien sur du mécénat local, parce que c'est très fédérateur : quand tu as le boulanger du coin qui dit « moi sur mes baguettes, je mets cinq centimes, sur l'église du village ou sur la porte médiévale du village », c'est très sympa, c'est très fédérateur, ça lui permet de communiquer sur l'opération, ce sont des valeurs qui sont hyper positives, donc ça marche très bien. Parmi les dons des entreprises locales, nationales, le produit partage est un satellite de plus dans cette opération, qui va rajouter quelque chose, ce n'est pas forcément la panacée, ce n'est pas non plus universel, il ne faut pas imaginer que ça va tout résoudre, mais c'est très sympa, ça a des valeurs qui sont très positives. Il faut apprendre à le maîtriser mais une fois que c'est maîtrisé, c'est simple à mettre en place, c'est simple à suivre... Les seules contraintes vont porter, par exemple, si tu as un vigneron qui veut faire du vin, une cuvée, il faut faire attention parce que là ça a des impacts en termes de communication, mais à part ça c'est vraiment amusant. Moi je l'ai vu sur des chocolats, des livres, des trucs assez logiques... Mais pour te donner un exemple assez drôle, j'ai une commune du Perche, où vraiment une très grande partie des commerçants locaux ont fait des produits partage : il y a un assureur sur des contrats d'assurance, il a fait un produit partage, il y a un charcutier sur des pâtés, des rillettes, il a fait un produit partage, il y a une esthéticienne et c'est drôle quand même, c'était

genre, pour la demie-jambe d'épilation, elle redonnait tant d'euros à la souscription. Après, il n'y a pas de limites au support et ça peut être très sympathique, ça peut être très drôle. Donc c'est très amusant et il faut savoir le piloter mais en fait c'est là où quand tu as une association, ou bien nous on a une délégation, c'est très sympa.

JB : Ça s'inscrit dans le cadre d'une souscription publique ?

JG : Ce n'est pas une obligation, mais nous dans notre façon de travailler... Nous, la souscription c'est vraiment le véhicule et l'enjeu c'est de dire, l'intérêt c'est que ça va servir à l'animer. C'est-à-dire que si vous mobilisez les gens sur le don, vous pouvez y associer ensuite un club de mécènes, un produit-partage, et puis, si ça commence à devenir un truc vraiment intéressant, nous on a tout un carnet de donateurs individuels, de donateurs entreprises, qui peuvent se dire « là on a vraiment des gens qui se mobilisent ». Quand je vais voir un mécène et que je lui dis, j'ai l'assureur, le charcutier et l'esthéticienne qui font tout pour sauver le truc, il se dit « oui bien sûr, moi aussi je vais les aider ». Donc c'est plus cet aspect-là, sur les valeurs, c'est ça qui est sympa.

JB : Peux-tu m'en dire plus sur la mission Bern et sur le partenariat avec la FDJ ?

JG : Oui bien sûr. Alors, bon le sujet mission Bern, il est assez clair : c'était une mission présidentielle qui a été confiée par Emmanuel Macron à l'occasion des JEP 2017 à Stéphane Bern en lui demandant d'identifier du patrimoine en difficulté et de réfléchir sur des approches assez innovantes, sur des approches de mécénat autour de ces projets. Donc de fil en aiguille, il y a eu tout un travail qui a été fait par le ministère de la Culture, avec la Fondation pour identifier ces sites. Ce qui était assez original entre guillemets, c'était que l'approche qui avait été choisie par le ministère et la Fondation, c'était d'avoir une plateforme où tout le monde pouvait déposer des dossiers. On aurait très bien pu imaginer qu'on passe sur une commission un petit peu feutrée, fermée où en interne on aurait choisi les projets. D'ailleurs au début, c'est ce que beaucoup d'experts imaginaient. Ils ont été un peu déstabilisés parce que c'était un appel global, ce qui fait que toi et moi on pouvait éventuellement signaler un site. Mais c'était vraiment la vocation. C'était d'avoir une approche innovante de l'identification et puis une approche innovante – tout est relatif – des façons de financer ces projets. Donc, assez vite, une idée qui est une idée qui existait déjà depuis quelques années, puisque c'est François de Mazières, le maire de Versailles qui avait déjà réfléchi à avoir un loto du patrimoine en s'inspirant de ce qui existe en Espagne ou en Angleterre. Il y a tout un travail qui a été fait avec la FDJ pour, dans un premier temps, mettre en place ce fameux loto du patrimoine, qui consiste à apporter une part du loto à

certains des projets. Pour être plus précis, pour les projets, on parle au final de 2 000 dossiers reçus, pour ces 2 000 dossiers tu en as 270 qui ont été considérés comme prioritaires et sur ces 270 tu en as 18 qui sont considérés comme emblématiques. Emblématiques, donc en fait pas seulement de région, parce qu'en fait tu en as un par grande région, y compris pour les DOM TOM, mais aussi emblématiques des différentes typologies de patrimoine, donc c'est important aussi cet aspect-là, de ne pas rester cantonné à une ou deux typologies, et donc d'être en mesure ensuite d'avoir quelque chose d'assez original. Donc le loto du patrimoine, c'est faire appel aux français, à l'occasion d'un jeu de tirage de loto pendant les journées du patrimoine et également d'un nouveau jeu de grattage qui va être diffusé à partir du mois de septembre, je crois que c'est le 3 septembre, pour sensibiliser un petit peu les Français, en disant « voilà, quand vous allez jouer à ce jeu, si vous gagniez tant mieux, c'est tout ce qu'on vous souhaite, et si vous perdez et bien, consolez-vous en vous disant, il y a une partie de ce que vous avez mis qui va revenir de toute façon à une cause d'intérêt général ». Donc ça c'est l'idée et le calcul qui a été fait par la FDJ c'est de se dire « voilà, logiquement, on est sur une somme qui devrait tourner autour de 15 millions d'euros et donc, cette somme ensuite elle va être réaffectée aux projets qui ont été identifiés par la mission Bern ». Les projets emblématiques vont être majoritairement financés d'emblée, donc ces 18 projets-là, les tranches concernées devraient être sécurisées, donc ça permettra de les sauver mais il en reste évidemment 250, donc l'idée pour ces 250, c'est qu'ils vont bénéficier d'une part fixe qui n'est pas calculée puisque par définition on ne le saura que à la fin de l'automne, donc aujourd'hui on ne sait pas quelle sera cette part fixe, mais aussi d'une part variable, en disant au propriétaire « surtout, ne vous appuyez pas uniquement sur cet argent du loto, vous pouvez avoir une part variable, mais elle va être en fonction de collectes ». Alors évidemment des collectes, j'insiste, qui ne sont pas Fondation du patrimoine, ça peut être des collectes qui peuvent être faites partout, sur tous les supports, par beaucoup d'acteurs. Donc évidemment, c'est là où c'est intéressant, c'était un des messages qu'on a aussi voulu véhiculer, c'est que chacun apporte quelque chose et c'est là où aujourd'hui on a des acteurs historiques, associatifs qui jouent un rôle, mais il y a aussi de nouveaux acteurs comme les plateformes qui apportent aussi quelque chose de nouveau et c'est intéressant que eux aussi puissent jouer un rôle dans ces opérations et notamment c'est là où moi je crois beaucoup à ces synergies-là, c'est que dans ces projets, tu retrouves beaucoup de typologies de projets : tu retrouves des projets publics, mais aussi des projets privés. Tu retrouves des projets qui sont éligibles au mécénat, mais aussi des projets qui ne sont pas forcément éligibles au mécénat, mais qui sont des projets, avec par exemple, une activité commerciale, mais qui sont vraiment très

intéressants et qui doivent nous questionner sur l'avenir du mécénat demain, est-ce que le mécénat doit forcément se cantonner à une activité strictement non-commerciale, ou extrêmement réglementée. C'est aussi ça que je trouve intéressant dans la mission Bern, c'est qu'elle a vocation à nous faire réfléchir sur ce qu'on veut faire du patrimoine et comment on peut valoriser le patrimoine. Donc c'est aussi ça que je trouve intéressant. Donc tu vois ce lien avec la FDJ, il se fait beaucoup avec cette histoire de loto. Il ne faut pas oublier que la FDJ a aussi annoncé qu'elle est désormais Grand mécène de la Fondation du patrimoine, puisqu'elle apporte une dotation de 300 000 € affectés à la mission Bern qui vont être re-ventilés aux projets de la mission Bern.

JB : Donc le loto, en lui-même, ne prend pas la forme juridique d'un mécénat ?

JG : Non, pour moi ce n'est pas un mécénat, c'est la part qui normalement devait revenir à l'État et que l'État va réaffecter à la Fondation du patrimoine. Donc pour moi ce n'est pas un mécénat, c'est une forme innovante parce que c'est un loto, parce qu'avant il n'y avait pas forcément de loto, donc oui c'est innovant, oui c'est une façon originale et intelligente de penser le financement, mais ce n'est pas du mécénat. C'est cette possibilité qui permet de flécher une partie de l'argent du loto vers des projets qui ne sont pas normalement éligibles au mécénat pour certains d'entre eux.

JB : Y a-t-il des formes de mécénat d'entreprise innovantes qui ont été mises en place avec la Fondation du patrimoine ?

JG : Il faudrait que je prenne le temps de réfléchir parce qu'aujourd'hui si tu prends le fait d'avoir une consultation interne, le fait d'avoir des choix de sélection de tes salariés, c'est relativement innovant par rapport à ce qui pouvait se faire il y a quelques années. Est-ce que maintenant c'est innovant au sens technologique, ingénierique... Pas forcément. Tu vois par exemple, j'ai un mécène... La plupart de nos mécènes, on travaille sur des logiques de comité de pilotage, donc on a des critères qui sont convenus, on se voit, on fait une réunion, on a une présélection, puis on arrive à la fin à une sélection de projets. Et j'ai un des mécènes qui nous a dit « on va faire un truc plus light, vous allez venir pendant notre convention » – la convention c'est-à-dire devant 500 personnes – et devant 500 personnes leur présenter forcément, un choix plus réduit de projets, mais c'est en live, et en temps réel, il y a tous les salariés qui votent. C'est une approche qui est assez amusante, assez originale. Est-ce qu'on peut la considérer comme innovante, je pense que l'innovation, elle se situe quand même un peu plus loin. Elle va se situer sur des salariés qui vont choisir qu'une partie de leur salaire soit arrondi ou reversé à des causes. Donc aujourd'hui, nous

la Fondation du patrimoine, on n'a pas été confrontés à ce type de mécénat, peut-être parce qu'on est trop petit ou peut être que c'est plus l'apanage de grandes associations. Par rapport au vote, c'est quelque chose que je n'avais pas observé jusque-là, ou sur des logiques de « on va faire un appel, mais tu ne sais pas trop quel est l'appel », là je peux témoigner parce que c'était vraiment en direct, donc j'étais devant 500 personnes alors que c'était un énorme groupe, normalement ils doivent être 600. Donc tu es devant 500 salariés qui votent en direct : ils avaient des systèmes de claviers, où ils choisissaient et tu as le DG qui est à côté et qui dit « on fait un engagement, voilà on suivra ces projets et il le dit devant tous ses employés et on se déplacera, on vous fera un compte-rendu », donc tu vois sur une logique et c'est ça qui est intéressant, c'est que le mécénat il peut prendre des formes hyper variées, il peut prendre des formes très intellectualisées avoir des ingénieries, des structurations qui peuvent être très pointues, très poussées, mais qui peuvent du coup devenir hermétiques à tes employés et tu peux, à l'inverse, être sur des logiques qui sont de communication hyper fortes, hyper larges à tous tes employés. Alors forcément, tu ne vas pas prendre le temps d'expliquer exactement comment on va faire les travaux et tout ça, mais tu es sur une logique de confiance, de compte-rendu et tu viens en direct devant tous les employés expliquer qui tu es, ce que tu fais. Donc évidemment, l'engagement aussi, il est intéressant.

JB : As-tu eu des retours de l'entreprise ? Veulent-ils réitérer l'expérience ?

JG : Alors, on commence avec eux. C'est peut-être en ça que c'est innovant, c'est que par le passé je n'avais pas forcément eu ça, et là, c'est nouveau et des choses que tu vois, me surprennent mais de manière positive, c'est que, derrière moi j'ai mon interlocuteur qui me dit « quand le DG disait on va y aller, c'est sérieux, ils continuent à en parler et au prochain déplacement, le DG va venir, et ensuite ça va être le vice-président qui va venir et ensuite ça va être quelqu'un du Comité exécutif » et parfois je leur dis « parfois vous savez c'est des petits projets ruraux, ça va être en mode, bottes et parka, parce qu'on va vraiment être... ». Enfin ils adhèrent, ils y croient et c'est assez intéressant comme démarche. Donc je t'en dirais plus, si on se revoit dans un an, je te dirais ce que ça donne.

Biographie : Directrice du Marketing et de la Communication chez Grant Thornton.

Date : 27 juillet 2018

Juliette Bonnet : Pouvez-vous m'en dire plus sur vos missions au sein de Grant Thornton ?

Agnès de Ribet : Donc moi je dirige la communication et le marketing de Grant Thornton, ce qui veut dire que je travaille sur tous les sujets qui ont trait à l'image de l'entreprise : la communication interne, et tous les sujets de communication externe qui sont la gestion de deux sites internet, puisqu'on a un site global et un site pour notre cabinet d'avocat, déontologiquement on n'a pas le droit d'avoir le même site. Donc tout le contenu du site et tout le contenu, ce qu'on appelle thought leadership, c'est-à-dire véritablement les outils, les informations à destination des clients qui sont un apport de contenu à haute valeur ajoutée qui leur donne les tendances, et sur notre marché, et sur le leur, et sur le secteur économique dans lequel ils évoluent, l'économie globale en France et à l'international. Je gère toutes les relations presse du cabinet, c'est-à-dire les relations avec les journalistes, la création de documents de référence, c'est-à-dire brochure, plaquettes, documents d'approche de business development, tous les événements, la politique de sponsoring, c'est-à-dire, les institutions avec lesquelles nous nous rapprochons pour, soit créer des événements à haute valeur ajoutée, soit pour mélanger nos contacts, puisque toute cette démarche de communication est pour sous-tendre des plans marketing pour que nous puissions toucher nos cibles, qui sont des clients, des prospects c'est-à-dire des personnes, des clients avec lesquels nous aimerions travailler et puis des prescripteurs qui sont des personnes avec lesquelles nous avons travaillé, ou nous travaillons actuellement et qui nous recommandent à des tiers. Donc toute la politique événementielle, le sponsoring, le mécénat, et dans le cadre de notre politique de mécénat que j'ai lancée il y a onze ans, toutes nos relations avec les institutions culturelles que nous soutenons et pas que, d'autres aussi, justement pour positionner Grant Thornton comme un mécène culturel particulièrement engagé. Par ailleurs, je gère la direction de cabinet du Président, donc les relations avec les institutionnels et avec les dirigeants des très grandes entreprises avec lesquelles nous travaillons. Tout ce qui se passe dans un département de marketing et de communication a trait à l'image du cabinet y compris les campagnes de publicité, les

campagnes de visibilité, etc. et donc l'objectif premier, bien évidemment, est de nous rapprocher de nos cibles.

JB : Pouvez-vous m'expliquer brièvement la politique de mécénat de Grant Thornton ?

AR : Comme je l'expliquais l'autre jour, quand je suis arrivée chez Grant Thornton, j'ai envisagé cette politique de mécénat pour plusieurs raisons : la première c'était parce que nous étions, à l'époque une marque qui était assez méconnue et que je trouvais ça judicieux de juxtaposer l'image de Grant Thornton à celle du premier théâtre de France, d'où le mécénat avec la Comédie française. Nous étions déjà mécènes du Louvre et une fois que nous avons commencé à travailler avec la Comédie française, forcément nous avons été référencés par d'autres institutions culturelles comme étant un mécène potentiel de référence avec un soutien qui était particulièrement visible et engagé, ce qui veut dire qu'après on a travaillé avec le musée Saint Pierre de Lyon, le palais des Beaux-Arts de Lille, et aujourd'hui, récemment, Insula Orchestra qui est l'orchestre en résidence sur l'île Seguin, sur la Seine musicale, qui est le nouveau lieu de concert parisien. J'ai vraiment voulu qu'on réussisse à s'engager, comme je vous le disais au début pour avoir une politique de visibilité et petit à petit, plus ça s'est déployé et plus on est rentré au cœur des institutions dont nous sommes le mécène, on a été référencé comme un mécène culturel de référence ce qui nous a permis également d'accompagner par exemple, le château de Versailles sur des missions spécifiques, puisque Grant Thornton était considéré comme le cabinet d'audit et de conseil sachant les problématiques des institutions culturelles en France, majeures et plus petites. Donc, ces efforts de communication et de partenariats nous ont vraiment permis de développer notre image, d'avoir et de bénéficier de contreparties permettant de réunir nos clients majeurs et nos prospects dans des événements très VIP et à très haute valeur ajoutée qui permettait donc de leur faire vivre une expérience client un petit peu différente, parce que c'est quand même très rare de faire fermer les portes du Louvre et de l'avoir une soirée que pour Grant Thornton et de pouvoir déambuler dans le Louvre comme on veut, c'est très rare, non pas d'aller au théâtre et d'assister à un spectacle de la Comédie française, quoique les Français ne vont pas beaucoup au théâtre, enfin en tout cas ça évolue mais il y a quand même une tendance, il y a 11 ans qui n'était quand même pas celle d'aujourd'hui sur les grands classiques et donc de permettre à mes clients et prospects d'échanger avec les comédiens de la Comédie française dans le premier théâtre de France, idem pour le palais des Beaux-Arts de Lille, le musée des Beaux-Arts de Lyon, etc. Donc ça a été, d'abord un sujet d'image, très vite un sujet fondamental de croyance sur notre rôle

de mécène engagé, la possibilité de réunir nos clients dans des lieux prestigieux dans des conditions particulières en leur donnant le sentiment, et c'est une réalité, de vivre une expérience client extrêmement rare, et puis d'accompagner d'autres institutions culturelles qui en ont besoin dans le cadre de missions spécifiques pour lesquelles nous étions mandatés et donc rémunérés.

JB : Sur ce type de missions, ce n'était pas du mécénat de compétences, c'était des missions rémunérées ?

AR : Il y a eu des missions rémunérées et il y a eu aussi du mécénat de compétences, mais plus pour des institutions à vocation sociale comme la Croix Rouge, on fait du mécénat de compétences pour la Croix Rouge, on a fait aussi un petit peu de mécénat de compétences pour les institutions qu'on accompagnait mais en termes de pro bono. Il faut faire une différence entre le mécénat de compétences et le pro bono. Le mécénat de compétence c'est... vous avez un cabinet par exemple, si on prend Grant Thornton, un cabinet d'audit et de conseil qui fait une mission de mécénat de compétences pour accompagner le Château de Versailles, admettons, ça veut dire que cela rentre dans le cadre d'une politique de mécénat de compétences. Nous ne récupérons pas d'honoraires mais derrière nous évaluons du temps de nos collaborateurs qui font des missions spécifiques et pour lesquelles effectivement, les cabinets comme le mien peuvent avoir une économie d'impôt. Plutôt que de se faire payer en espèces sonnantes et trébuchantes ou en honoraires, on délivre du temps et derrière plutôt que de récupérer des honoraires on a l'équivalent d'une prestation. Le pro bono, c'est véritablement ce que moi j'ai pu faire, parfois à la Comédie française ou avec d'autres institutions, passer du temps à travailler avec eux pour leur permettre de réfléchir sur des vraies problématiques de communication et c'était plus sur mon temps à moi, ce n'était pas du temps dédié par Grant Thornton. Donc il y a une vraie différence entre les deux. C'est comme si un cabinet d'avocats faisait du mécénat de compétence et donc accompagne le Louvre. Donc le cabinet d'avocats ne se fait pas payer, mais on évalue la somme qu'il aurait dévolue s'il y avait eu des honoraires et ça permet de faire une mission avec économie d'impôts derrière, alors que si un cabinet d'avocats laisse ses collaborateurs faire du pro bono c'est du temps des collaborateurs qui est dévolu à cette institution.

JB : Avez-vous perçu des évolutions dans le domaine du mécénat ces dernières années ?

AR : Oui, je pense que... vous savez, quand la loi Aillagon est sortie en 2003 ça a permis au démarrage, à beaucoup d'entreprises et des particuliers aussi, de défiscaliser, donc de faire de l'économie d'impôt. C'était tout le but de cette loi, c'était de dire, si tu donnes 100, ça te coûte 40 parce qu'il y a 60% d'économie d'impôt. Et, comme le marché de la culture et de l'art était un marché très sinistré parce que le ministère de la Culture, qui est le ministère de tutelle, ne peut pas donner des subventions à la terre entière, tout comme le ministère de l'Éducation ne peut pas arroser l'ensemble des associations en France, ça a poussé beaucoup de particuliers et d'entreprises qui pouvaient être passionnés ou avoir un objectif de communication sur ce secteur-là, de s'investir dans un milieu qui en avait besoin. Donc au début, si vous voulez, je pense que les sujets liés à la loi Aillagon ont trouvé leur maturité à peu près trois ans après le lancement de la loi et puis ça a permis à beaucoup de PME de s'engager dans des sujets de défiscalisation et d'économie d'impôt puis, une deuxième tendance, ça a permis à beaucoup de grands groupes, de travailler leur communication en disant qu'ils étaient des mécènes engagés et de travailler un véritable message de culture d'entreprise. Tant pour le positionnement de l'entreprise, que pour la fierté d'appartenance des collaborateurs, bien évidemment très enthousiastes à l'idée de voir que leur entreprise a un rôle social et sociétal. Là, je vous parle de culture mais ça peut être sur tout un tas de secteurs d'activités. Ça peut être l'éducation, l'alphabétisation, l'intégration, etc. Il y a eu un sujet d'économie d'impôt, un sujet financier, après il y a eu je pense un véritable sujet de « mettons notre entreprise au service d'une cause, pour des questions de culture et aussi des questions de RH, de positionnement de marque employeur » et aujourd'hui, la loi Aillagon a tellement bien marché, on se rend compte qu'il y a énormément, partout en France, tous tissus économiques confondus, de PME qui s'engagent sur énormément de sujets et aujourd'hui la réalité c'est que tout le monde est à la recherche de fonds et de mécénat. Et je pense qu'il faut réussir à trouver un nouveau modèle parce qu'aujourd'hui, des entreprises comme la mienne, qui sont des mécènes culturels engagés, sont sollicitées, mais, sans vous mentir, je reçois un minimum de trois dossiers par semaine, sur des demandes de fonds, parce que les associations, les institutions, quelles qu'elles soient, les grosses comme les petites, sont en recherche de financement.

JB : Comment sélectionnez-vous les projets que vous allez soutenir ?

AR : Écoutez, moi, la sélection n'est pas très compliquée parce qu'aujourd'hui j'ai deux projets essentiels qui sont la Comédie française et Insula Orchestra, et que les dons que je leur fais sont des enveloppes significatives et que du coup, je n'ai pas volonté à me disperser

dans d'autres projets. Maintenant, je suis toujours à l'écoute et je regarde ce qui se passe mais la réalité c'est qu'il vaut mieux porter peu de projets et bien, que beaucoup et moins bien. Moi, mon rôle de mécène je veux qu'il soit utile. Si je donne, je vous dis n'importe quoi, 5 000 euros à Insula Orchestra, ce qui n'est pas le cas, parce que je leur donne beaucoup plus, si je donne 5 000 euros à Insula Orchestra, je n'ai pas envie de donner 50 euros à des associations pour lesquelles mon rôle finalement ne va être qu'un rôle financier.

JB : Co-construisez-vous les projets avec Insula Orchestra et la Comédie française et si oui, sur quels plans ?

AR : Alors, pas la programmation qui est l'apanage des directeurs artistiques et des directeurs généraux ou des présidents des institutions, en revanche on co-crée ensemble les événements sur lesquels on va faire intervenir Grant Thornton. La politique de communication sur laquelle intervient Grant Thornton et puis, moi je les aide beaucoup, ça fait partie des fonctions que j'ai développées, à rencontrer de nouveaux mécènes potentiels, parce que vous savez, la difficulté aussi d'une institution culturelle c'est de se dire et si mon mécène m'abandonne qu'est-ce qui se passe ? Si du jour au lendemain, je perds Grant Thornton, qu'est-ce qui se passe ? Donc, c'est mon rôle aussi, puisqu'étant grand mécène j'ai un rôle d'ambassadeur, c'est de permettre à ces deux institutions culturelles que j'aime et que je soutiens de pouvoir rencontrer des personnes qui vont pouvoir les accompagner.

JB : Dans le cadre de votre mécénat, qu'est-ce qui est important pour vous – au-delà d'être utile ?

AR : Alors, il y a la visibilité de l'image de mon cabinet, parce qu'il ne faut pas oublier qu'il y a différentes approches, Juliette. Moi je suis heureuse d'être mécène parce que je me dis que ce que je fais est utile à ces institutions culturelles qui s'en sortiraient probablement moins bien si on n'était pas là, tant sur des sujets de programmation que sur des sujets de gestion au quotidien. Quand vous donnez, 50 000 euros et encore une fois ce n'est pas le bon chiffre, quand vous donnez 50 000 euros à une institution culturelle, ou à une association, vous savez que ça va lui permettre de gérer sa programmation quand on parle d'un théâtre, de restaurer des œuvres quand on parle d'un musée, par exemple, mais aussi d'avoir suffisamment de fonds de roulement et de trésorerie pour accompagner le quotidien. Il ne faut pas oublier qu'à la Comédie française, par exemple, il y a 400 salariés et ça marche comme une entreprise, donc notre intervention bien évidemment est dédiée à un projet particulier, mais c'est tout un écosystème qui en bénéficie.

JB : Pouvez-vous m'en dire plus sur les événements que vous organisez dans le cadre de vos contreparties ?

AR : Si je vous donne un exemple concret, l'une de mes dernières manifestations au Louvre, parce que je ne suis plus mécène du Louvre depuis deux ans, c'était d'avoir des contreparties d'espace, c'est-à-dire qu'on ne vous fait pas payer la location d'un espace au sein d'un musée qui coûte très cher mais on vous l'octroie dans le cadre de vos contreparties et à titre d'exemple, à l'une des dernières soirées que j'ai organisée il y avait 600 personnes, c'est-à-dire des clients et des prospects de Grant Thornton, enfermés dans le Louvre pendant une soirée absolument magique, ce qui permet à mes associés de les rencontrer, vivre un moment particulier avec eux, de parler d'autre chose que du monde des affaires et de montrer l'aptitude des associés de Grant Thornton à ne pas être que des commissaires aux comptes, des experts comptables, des financiers et des stratèges mais de créer une relation autre, et ça c'est le deuxième volet, c'est de dire : mes associés, ils sont bien contents qu'on donne de l'argent à des institutions culturelles et c'est normal, puisqu'ils soutiennent le projet, mais dans l'absolu, ils ont aussi besoin que ce soit rentable. Et du coup on est obligé de tenir compte de ces paramètres-là, c'est-à-dire de dire d'un côté, il y a la vertu du mécénat et de l'autre, il y a la réalité économique de l'entreprise.

JB : Vous parliez de rentabilité, pratiquez-vous la mesure d'impact sur les projets que vous soutenez ?

AR : Oui et non, parce qu'en fait, c'est très subjectif. C'est-à-dire que vous pouvez vous dire, de manière dirais-je intuitive, tiens j'ai créé un événement, tout le monde était content, j'ai eu de supers retours, ça a bien marché, nos associés et collaborateurs ont pu rencontrer tant de types de clients et on va voir ce que ça va donner derrière en terme de prise de rendez-vous, de business development et de déploiement d'affaire. Après, ça c'est quelque chose de subjectif, mais ça devient concret à partir du moment où il y a du développement d'affaire derrière, c'est-à-dire qu'on part du principe que ce moment particulier avec les clients a permis à mes associés d'avoir une relation privilégiée et donc, d'avoir pu « vendre » – j'ai horreur de ce mot là – des missions supplémentaires à nos clients. Après, vous pouvez vous dire, et ça de manière plus pragmatique, mais j'y crois moins : on a réuni 600 clients et prospects, on a passé quatre heures ensemble dans un lieu magnifique, ça nous a coûté tant en termes d'organisation, de cocktail, etc. On verra ce que ça nous rapporte en termes de missions et on fera un ratio dépenses et rentabilités. Mais moi, je n'ai pas du tout cette approche-là... Déjà, parce que je ne suis pas une financière et deuxièmement parce que c'est toujours très difficile à évaluer, c'est comme une campagne de pub à la télé : vous

pouvez vous dire, potentiellement, si je fais une campagne télévisée sur TF1, entre 20h et 20h30, 4 millions de personnes qui sont des CSP+++, c'est-à-dire des cibles que j'ai envie de toucher, ont vu ma campagne de pub. C'est comme ça que vous pouvez faire une évaluation... Mais ça reste subjectif, parce que vous n'avez pas les chiffres exacts, parce que vous n'êtes pas dans l'appartement des gens à regarder ce qu'ils regardent à la télé, parce qu'en fonction des personnes, l'impact est peut-être différent, et que voilà, c'est toujours très difficile à mesurer. La réalité, c'est que la meilleure mesure c'est de voir derrière comment vous communiquez sur votre approche de mécène, sur comment vos associés se mettent en mode chasse quand ils sont avec des clients et des prospects dans ce cadre particulier, tout en étant dans une approche subtile, parce qu'il ne faut pas saouler le client et leur parler de « notre prochaine mission en 2019, est-ce qu'on peut en parler ce soir... » Non, donc vous voyez la mesure est toujours très délicate, c'est toujours très compliqué de mesurer ce genre de choses. Quand vous faites des relations presse et que vous lancez un communiqué de presse, vous pouvez avoir un article, quelques brèves, et un très gros papier, et là vous vous dites, mon communiqué de presse a eu de l'impact et puis vous pouvez envoyer un communiqué de presse dans la nature dont vous estimez, vous, qu'il est important et avoir juste quelques brèves et vous dire, voilà ça n'a pas été perçu comme quelque chose de stratégique. Voilà c'était important pour nous, pas forcément pour les journalistes qui n'ont pas relayé. La subjectivité est là prépondérante.

JB : Quand vous parlez de fierté d'appartenance, comment la ressentez-vous au sein de Grant Thornton ? Vous avez des collaborateurs qui viennent vous en parler ?

AR : C'est plus indirect que ça. Oui, bien sûr il y en a, mais surtout, ça fait partie d'un écosystème lié à la culture de l'entreprise. Moi, avant d'arriver chez Grant Thornton, j'ai fait deux ans dans un cabinet d'avocats, mais avant j'étais dans une firme qui s'appelait Arthur Andersen, que connaît bien Arnaud Le Gall, que vous croisez au CELSA, qui était une firme absolument extraordinaire et, où la culture était si forte, était tellement puissante, parce que c'était le plus gros et le plus beau cabinet d'audit et de conseil au monde, que vous n'aviez pas besoin d'avoir ce genre de choses, puisque la culture était établie pour être fier de faire partie d'Arthur Andersen : c'était la plus belle firme, c'était la plus successful et déjà, quand on passait manager chez Arthur Andersen, potentiellement, c'était le plus beau jour de votre vie, parce qu'on ne gardait que les meilleurs et qu'on vous disait, bah voilà, si je fais partie de cette élite-là, c'est que je suis bon. C'était en 2002. Aujourd'hui, en 2018, l'évolution si vous voulez de la culture des entreprises, le mélange des générations X Y Z, l'évolution du management, fait que le projet d'entreprise est très important aux yeux des collaborateurs.

Pour vous aussi, Juliette, qui êtes toute jeune... Vous n'irez pas dans une entreprise, très probablement, si ça fait partie de vos valeurs, qui pollue, avec un management « marche ou crève », où vous allez gagner, certes, beaucoup, beaucoup d'argent, mais vous ne vous y retrouverez pas. La fierté d'appartenance c'est quelque chose d'important parce que ça pousse vos collaborateurs, les salariés, les associés, le management d'une firme, à en être les meilleurs ambassadeurs. Moi, j'ai un cabinet qui travaille et je fais partie du groupe de pilotage qui travaille sur ces sujets-là, sur la place des femmes dans le management et au sein des entreprises, mais pas que des associés, l'idée est de prendre les collaboratrices au berceau, de les former au leadership et de leur dire : « tu auras une place dans l'économie ma fille plus tard, tu auras de quoi faire une belle carrière, tu vas être formée pour réussir à négocier une augmentation, tu vas être formée pour réussir à parler en public, tu vas être formée pour être une femme qui va se retrouver dans une équipe où il n'y aura que des hommes. Quand on travaille sur des sujets comme celui-ci, qui sont la place des femmes en entreprise et dans le top management, quand vous travaillez sur des sujets tels que la protection des arts, c'est-à-dire d'avoir un véritable rôle au sein de la société et en France, forcément, quand vous êtes à l'étranger, ça a dû vous arriver aussi, vous allez dîner avec vos copains, vos copines : « et toi Juliette tu fais quoi ? » « Moi je travaille pour une plateforme de crowdfunding, c'est génial, on fait ci on fait ça, etc. » Quand on a votre âge et même plus tard, on a envie de parler de ce que fait son entreprise, parce que forcément votre vie professionnelle vous porte aussi, parce que quand vous arrivez à un dîner, la première chose qu'on vous demande forcément, c'est « et toi tu fais quoi, tu es dans quel secteur ? » Vous avez plutôt envie de dire que vous êtes en train de travailler pour une plateforme de crowdfunding sur tout un tas de sujets, que c'est hyper excitant, que vous faites plein de trucs, etc. plutôt que de dire « je travaille pour un leader du BTP » – vous voyez ce que je veux dire ? Je caricature le trait. Et même ce leader du BTP peut avoir un projet d'entreprise extraordinaire, mais vous avez envie de parler de choses qui vous excitent. Et ce qui vous excite, c'est votre place au sein de l'entreprise, ce que vous faites et ce qui vous amuse, mais au-delà de ça, c'est une entreprise qui est cool parce que, c'est une entreprise qui a une culture ouverte, qui fait beaucoup de choses pour les musées en France, qui fait beaucoup de choses pour les femmes, qui s'occupe très bien des stagiaires, etc. Et c'est comme ça que se crée la culture d'entreprise et la fierté d'appartenance.

JB : Y a-t'il également un enjeu de différenciation par rapport à des concurrent par exemple ?

AR : Bien sûr, il y a aussi un enjeu de différenciation, c'est-à-dire que Grant Thornton est considéré aujourd'hui comme le cabinet d'audit et de conseil qui est un mécène engagé dans le secteur de la culture et ça correspond aux catégories socio-professionnelles des personnes que j'essaie d'approcher. Après, vous avez d'autres cabinets qui eux sont impliqués dans le Vendée Globe, la Route du Rhum, le rugby, etc. Donc voilà c'est un véritable sujet de différenciation, c'est un élément qui fait partie de l'ADN de notre entreprise.

JB : Vous avez soutenu quelques projets territoriaux à Lyon, à Lille, du fait de l'implantation territoriale de Grant Thornton ?

AR : Absolument, parce qu'il faut que ce soit cohérent, parce que quand vous êtes mécène vous avez une responsabilité, donc soit vous faites un énorme coup d'image : je vous dis n'importe quoi, il y a une exposition Giotto au Louvre, Giotto n'est jamais sorti d'Italie, vous décidez de faire un énorme coup et de soutenir une exposition parce que vous savez que ça va vous donner beaucoup de visibilité. Moi ma réalité, c'est que si on est mécène d'institutions culturelles, il faut que ce soit en lien avec mes équipes, avec les collaborateurs du cabinet, les associés du cabinet. Donc Lille est un gros bureau, Lyon est un gros bureau et ça me paraissait cohérent.

JB : Mettez-vous en place des dispositifs de collecte innovant de type micro-don au sein de Grant Thornton ?

AR : Alors, ça on ne l'a pas fait pour des institutions culturelles, parce qu'on est déjà un gros mécène. En revanche, on a une politique de responsabilité sociale d'entreprise qui nous a poussé depuis deux ans, au niveau mondial, le même jour à avoir des actions solidaires. Ce qui veut dire que depuis deux ans, on travaille avec des associations qu'on fait venir au cabinet, avec lesquelles on fait des tables rondes et avec lesquelles on essaye de dégager du temps de travail de nos collaborateurs, soit pour qu'ils puissent faire du don de RTT qui va être abondé par l'entreprise en termes de contreparties. Vous verrez sur LinkedIn, que j'ai accompagné l'association Les Petits Princes qui est une association qui permet à des enfants qui sont malades et à l'hôpital, sur des sujets de longue durée, de pouvoir réaliser un rêve et c'est très important. On a accompagné des associations dans ce rôle, dans cette journée mondiale qui est organisée au mois de septembre tous les ans, mais on n'a pas fait ça dans une démarche culturelle pour une simple et bonne raison que même si la culture, à mon sens, et les institutions culturelles sont un vecteur d'intellect et de culture générale, tout le monde n'est pas branché culture, et du coup on ne voulait pas imposer à nos collaborateurs d'avoir ce genre d'actions sur un mécénat qui est institutionnel, en revanche

sur un mécénat de cœur oui. Et c'est pour ça qu'on a poussé cette politique de responsabilité sociale d'entreprise de manière active et que nos collaborateurs abondent en termes de RTT qui sont eux-mêmes abondés par l'entreprise.

JB : Sentez-vous des évolutions à venir, comme l'évolution de la loi Aillagon, par exemple ?

AR : Je pense que ça ne serait pas une mauvaise chose parce que ça permettrait aux entreprises de se diversifier sur ces sujets-là. Vous voyez, Juliette, moi je suis encore une fois ravie de soutenir la culture, ça fait partie de ma fibre, de ma vie, de mon ADN, etc. Maintenant, je pense que sans se substituer aux travaux qui sont menés dans les différents ministères, et sans se substituer à l'État, on ne peut pas être partout et que la réalité c'est qu'on a fondamentalement besoin d'avoir des associations qui sont soutenues en France pour la recherche médicale, pour le cancer, pour le sida, pour l'enfance défavorisée, pour l'intégration à l'éducation... L'État ne peut pas être partout et il y a besoin de relais et c'est important qu'il y ait des relais. Vous savez, la France est un pays riche et je regardais les informations l'autre soir – ce que j'essaye de ne pas faire si souvent que ça parce que ça me déprime... Où il y avait aujourd'hui, au moment où je vous parle, dans Paris, 6 000 personnes qui dorment dehors. Et il y a une misère humaine, mais pas que dans les grandes villes, dans les zones rurales aussi et dans les zones rurales, c'est ce que disait un des messieurs qui écoutaient quand je faisais mon topo l'autre jour, c'est qu'il y a un besoin de lien qui ne peut être, non pas uniquement fait par des municipalités mais aussi par des associations qui vont s'investir sur des projets et clairement, vous avez beaucoup d'entreprises qui sont implantées dans les régions et qui pourraient travailler sur des projets, pas uniquement culturels, mais sur des projets sociaux. Pour accompagner telle association locale, etc. Moi je suis ouverte sur tout, en faveur d'une évolution de la loi pour passer du 0,5% à 1% voire davantage parce que ça permettrait aux entreprises de défiscaliser c'est sûr, donc ça pousserait les entreprises à avancer sur des projets qui sont des projets sociaux. Aujourd'hui, si vous voulez, le mécénat comme je vous le disais, c'était un projet de défiscalisation. Après ça a été un projet d'image, les entreprises se sont saisies de ce projet pour accompagner Orsay, Le Louvre, Maillol, que sais-je... Mais c'est l'apanage de très privilégiées et aujourd'hui, très clairement, et à Paris et dans les territoires, il y a un besoin fondamental d'accompagnement des populations défavorisées. Heureusement qu'il y a les Restos du Cœur. Il y a un lien social qui doit se faire et c'est très important, et l'État ne peut pas subvenir à tout, donc oui je suis extrêmement favorable à cette évolution.

Biographie : Directeur général de la Fondation La Sauvegarde de l'art français.

Date : 23 mai 2018

Juliette Bonnet : Tout d'abord, est-ce que vous pouvez m'expliquer brièvement la mission de la Sauvegarde ?

Lionel Bonneval : Alors, la Sauvegarde de l'art français, c'est une maison qui a bientôt cent ans, qui a été créée en 1921 par le duc de Trévise. C'était à l'origine une association qui a été reconnue d'utilité publique dès 1925 et qui est, dans le domaine de la culture, un des principaux acteurs du patrimoine. Elle est très peu connue, en tout cas elle est très peu connue ces trente dernières années mais c'est, en termes de volume et de chiffre, le premier mécène des édifices culturels français. Elle distribue plusieurs millions d'euros chaque année essentiellement à des maires ruraux pour l'entretien de leur patrimoine architectural : c'est le premier axe de notre action. Le deuxième axe, c'est l'aide aux objets d'art et à la restauration d'objets d'art à travers une campagne qui s'appelle Le Plus Grand Musée de France qui, consiste à dire que le plus grand musée de France ce n'est pas le musée de Louvre, c'est l'ensemble des œuvres d'art qui se situent sur le territoire français, qui nous appartient à tous, qui est souvent en mauvais état et dont on estime que la principale menace qui pèse sur lui, c'est la méconnaissance. C'est-à-dire que vous et moi on ne sait pas forcément ce qu'il y a à côté du CELSA, à côté de Miromesnil, à côté de la Sauvegarde, comme trésors d'art et pourtant il y a de véritables chefs-d'œuvre. On dit par exemple qu'à Paris, le principal musée de peintures du XIX^e ce n'est pas le musée d'Orsay, ce sont les églises parisiennes, parce que dans les églises parisiennes, une multitude d'artistes ont réalisé des travaux importants et on a des chefs-d'œuvre : Delacroix à Saint Sulpice, etc. Donc, l'objectif de la campagne c'est de faire prendre conscience aux français de la richesse de ce patrimoine et d'utiliser des petits groupes d'étudiants qui vont repérer une œuvre d'art qui leur plait, mobiliser les médias et lever des fonds pour sa restauration. On fait ça avec Sciences Po depuis 3 ans, on avait commencé avec l'école du Louvre, on a un partenariat avec l'INP. Donc, ce sont des étudiants qui vont repérer une œuvre d'art et lever des fonds pour sa restauration : ça c'est la partie étudiante. On a une partie entreprise, avec la Fondation d'entreprise Michelin et ça, ça peut être innovant : c'est de dire qu'on a une population qui est a priori éloignée de la préoccupation patrimoniale qui sont les ouvriers d'un grand groupe industriel, qui connaissent mal, enfin pas forcément plus mal que nous

ou que d'autres, enfin a priori ils ont moins d'appétence pour cette matière et l'idée, sur le même principe que les étudiants, on va proposer à des ouvriers de découvrir autour de leur site industriel, une œuvre d'art qu'ils ont envie de restaurer – ça avec les conservateurs locaux –, leur expliquer pourquoi ces œuvres sont sur ce territoire, ils vont voter, entre eux, donc c'est très participatif et ils vont choisir l'œuvre d'art qui leur plait le plus et la Fondation d'entreprise Michelin va donner de l'argent pour la restauration de cette œuvre d'art. Ce qui est intéressant, c'est que les ouvriers sont acteurs, parties-prenantes du choix de l'œuvre, jusqu'au processus de restauration, puisqu'on a réussi à faire venir, et ça c'était vraiment intéressant, des restaurateurs sur le site industriel et on va avoir une restauration qui peut se faire au sein du lieu de travail de ces ouvriers et donc il y a des échanges qui vont se faire avec le restaurateur, des techniques de la main et un ouvrier qui construit un pneu, qui utilise sa main et son habileté pour construire les produits qui vont être vendus par le groupe, va pouvoir échanger, avec un restaurateur qui, dans un domaine différent mais quand même avec une habileté technique et manuelle, va restaurer un tableau ou une œuvre d'art qui aura été choisi par lui et ses camarades. Donc ça c'est le deuxième axe de notre fondation, c'est l'aide en faveur de la restauration d'œuvres d'art. Et puis le troisième axe c'est tout ce qui est rayonnement du patrimoine et action de lobbying : la Sauvegarde est membre du G8 Patrimoine, essaye de peser dans les débats législatifs sur la valorisation du patrimoine français et européen et donc le troisième axe c'est aussi l'aide aux publications, on va aider des chercheurs à publier une thèse sur tel ou tel domaine de l'histoire de l'art. Donc trois axes d'intervention pour la Fondation, le principal : l'aide aux édifices architecturaux ; le deuxième axe : l'aide aux objets d'art et le troisième axe, toute action de rayonnement et de lobbying dans le domaine du patrimoine. On est, comme je vous le disais, peu connu mais le principal mécène privé, sachant qu'on n'a jamais sollicité d'argent public. On est une équipe de sept salariés ici à Paris et on a 70 correspondants en province qui vont relayer nos actions sur le terrain. Il y a deux ans, on a entamé un processus de transformation de l'association en fondation qui a été validé par le Conseil d'État en novembre dernier et l'association qui avait un outil juridique, un fonds de dotation pour ses actifs immobiliers est désormais fusionné au sein de la nouvelle fondation pour la Sauvegarde de l'art français.

JB : Quelle a été l'incidence du changement de statut, du passage d'une association à une FRUP ?

LB : Le principal avantage, c'est un gain de temps et d'optimisation de gestion administratif. C'est-à-dire que j'avais deux outils à gérer : une association loi 1901 et un fonds de dotation, donc deux déclarations à la préfecture, deux bilans, deux rapports du commissaire aux

comptes, tout était en double, il y avait même des salariés qui étaient au fonds de dotation et des salariés à l'association, donc la fondation avait un premier avantage qui était de réunir en un seul outil, toutes les démarches administratives de la Sauvegarde. Le deuxième avantage, c'est un avantage de gouvernance : dans le cadre de l'association, le pouvoir était détenu par les membres, par l'Assemblée générale ; or, avec un capital important comme le nôtre, on a souhaité préférer un système de gouvernance dans le cadre d'une fondation avec quinze administrateurs décisionnaires, plutôt qu'une Assemblée générale qui introduisait plus de risques dans la ventilation, dans la gestion du capital. Enfin, le troisième élément, c'est l'élément d'image, c'est plus facile de solliciter des mécènes – parce que nous allons nous aussi solliciter des mécénats, comme la Fondation d'entreprise Michelin – avec le terme et la dénomination « fondation » plutôt qu'« association ». Enfin, ça donne une grande capacité sur les dons ex-ISF, maintenant IFI, qui nous permettaient aussi d'aller solliciter une cible grand donateur qu'on n'avait pas forcément jusqu'à présent, en tout cas pour lesquels les montages étaient plus compliqués pour avoir des mécénats.

JB : En tant que directeur, quelles sont vos missions au sein de la Sauvegarde ?

LB : Alors, ma mission c'est de rendre possible les orientations décidées en Conseil d'administration. C'est-à-dire que le Président de la Sauvegarde, Olivier de Rohan, et son conseil, vont me donner des grandes orientations, vont définir un budget et vont me confier la mission de réaliser ce qu'ils ont décidé. Donc très concrètement, il y a une grosse part administrative, c'est-à-dire de gestion des capitaux, de gestion sociale, de gestion de l'équipe et puis, comme tout poste de direction, c'est l'agencement des différentes ressources, que ce soit les ressources humaines ou les ressources financières, à tel et tel projet. C'est mettre en musique la partition dessinée par le Conseil d'administration.

JB : Depuis combien de temps travaillez-vous pour la Sauvegarde ?

LB : Cela fait deux ans et demi en tant que directeur, mais j'ai une société de conseil en mécénat et la Sauvegarde avait été auparavant mon client pendant trois ans.

JB : Durant cette période de cinq ans, quelles sont les évolutions que vous avez pu percevoir dans le domaine du mécénat ?

LB : Alors, pour la Sauvegarde ces cinq dernières années, il y a eu une évolution majeure qui a été la recherche de partenaires financiers. Pendant trente ans, la Sauvegarde, riche d'un capital important, n'a jamais été solliciter de mécènes extérieurs. Ces cinq dernières années, et c'est aussi pour ça que la Sauvegarde a fait appel à mes services, le Président

a souhaité ouvrir la Sauvegarde à la prospection et à la recherche de mécènes. Alors, toujours en mettant de côté les fonds publics, parce que l'idée c'est quand même de pouvoir arriver en soutien à la cause générale, à l'intérêt général, et donc de solliciter le moins possible les fonds publics. En revanche, la Sauvegarde qui bénéficie d'une expérience solide sur les questions patrimoniales a une vraie valeur ajoutée pour aller capter des grands mécénats et pour essayer de développer des systèmes innovants avec des entreprises pour essayer de flécher des dons d'entreprise vers des programmes culturels et de restauration patrimoniale. Donc ces cinq dernières années, j'ai vu cette évolution et on a beaucoup travaillé à essayer d'établir des stratégies de mécénat, d'établir des listes de prospection, et d'aller présenter des projets et essayer d'être le plus innovant possible pour intéresser des mécènes aux projets de la Sauvegarde.

JB : Comment se passe cette recherche de mécénat d'entreprise pour les projets de la Sauvegarde ? Allez-vous plutôt chercher de grosses entreprises comme la Fondation Michelin ou plutôt des petites entreprises ?

LB : Les deux, c'est-à-dire qu'on essaye vraiment d'avoir dans notre liste de prospection, une typologie de prospects qui est assez complète. On va du grand public jusqu'aux grosses entreprises, en passant par les TPE et les entreprises plus importantes, puis les grands donateurs et on essaye pour chacune des typologies de prospects d'établir une stratégie spécifique, des outils spécifiques, et d'aller leur présenter nos différents projets.

JB : Est-ce que vous êtes familier avec le terme de co-construction de projets avec les mécènes et est-ce que c'est quelque chose que vous mettez en place ?

LB : C'est quelque chose qu'on essaye de mettre en place, mais c'est difficile. C'est difficile parce que la première difficulté qu'on a c'est que, pour co-construire un projet, en tout cas de ce que j'en comprends, je ne sais pas si j'ai une bonne appréciation du concept, mais pour co-construire un projet avec un mécène... Moi je suis assez surpris du manque d'imagination du mécène. C'est-à-dire que j'ai davantage l'impression qu'il faut le tenir par la main et lui dire, on a besoin de vous pour ça et d'avancer avec lui et c'est au bout d'un certains nombres de mois, voire d'années, que le mécène s'est bien approprié les enjeux, qu'il devient force de proposition. J'ai, de mon expérience, je ne sais pas si c'est valable, rarement vu, ou en tout cas c'est très compliqué, même si, intellectuellement, je conçois très bien l'intérêt, de voir un mécène qui, dès l'origine du projet, va avoir envie de faire ça ou ça et co-construire avec nous, le projet culturel. Je trouve ça difficile.

JB : Est-ce que cette remarque s'applique à tout type d'entreprises ou peut-être plus à des petites entreprises qui n'ont pas encore établi de stratégie de mécénat structurée ?

LB : Non, ça s'adresse aux deux types. Moi, je n'ai pas l'impression qu'elles ont une stratégie de mécénat particulièrement poussée. Je prends les fondations d'entreprise, elles ont souvent défini un cadre général, des grands axes, elles essaient de s'y tenir et elles ont un process administratif et d'étude des dossiers qui peut être assez lourd et qui est un peu stérilisant pour la co-construction, parce qu'ils ont défini un cadre, ils ont défini un dossier de demande d'aide à faire en ligne ou pas en ligne et quand on a rempli ce dossier, c'est compliqué d'en sortir [...] Et ça, en revanche, pour les petites entreprises, pour les mécènes chefs d'entreprise, qui sont peut-être plus proches de leur outil industriel, de production, qui vont avoir une idée très précise de ce qu'ils ont envie de faire et au contraire, on peut avoir des mécènes de plus petite taille, qui vont être davantage dans l'envie de co-construire avec nous un projet, plutôt qu'une grande entreprise qui a un cadre assez normé et qui est du coup peut-être moins apte à développer des projets et à co-construire.

JB : Vous m'avez parlé de la Fondation d'entreprise Michelin, avez-vous d'autres exemples de partenariats et de mécénats que vous avez menés et que vous considérez comme particulièrement innovants ?

LB : Alors il y en a un que je trouve particulièrement innovant dans le domaine du patrimoine. C'est un dispositif qu'on lance avec le département des Yvelines. Le département des Yvelines vient de voter un dispositif de quatre millions d'euros qui va s'étaler sur trois ans pour, dans le domaine du patrimoine, essayer de favoriser l'entretien plutôt que la restauration. En France, dans le domaine du patrimoine, on a une approche qui est très restauration : on attend que l'édifice soit dégradé pour le restaurer. Alors, il y a différentes raisons, la première elle est politique, c'est-à-dire que c'est plus voyant, il y a des enjeux d'image, de dire « j'ai restauré tel château, j'ai restauré telle église, j'ai restauré tel tribunal » plutôt que de dire « pendant la durée de mon mandat, j'ai retiré les feuilles mortes des chêneaux du tribunal et j'ai entretenu mon bâtiment », c'est moins visible, il y a moins d'enjeux d'image et on voit une vraie difficulté politique à favoriser l'entretien plutôt que la restauration. Et puis, il y a aussi l'ignorance des bâtiments, souvent les propriétaires de ces édifices sont des maires qui sont peu familiarisés à la matière architecturale, ou peu familiarisés à l'histoire de l'art, ou peu familiarisés à la richesse de leur patrimoine et, faute de connaissance, entretiennent mal et du coup, restaurent quand c'est vraiment nécessaire, attendent que l'édifice menace ruine pour le restaurer. On s'est inspiré d'un système

flamand, belge, qui est un système politique qui est davantage basé sur l'entretien des édifices. L'idée c'est que les petites communes d'un département comme le département des Yvelines n'ont pas forcément les moyens de faire appel à un architecte qui établirait un carnet d'entretien et faire appel à une entreprise qui aurait une grue et un petit tracteur pour monter sa grue et retirer les feuilles mortes des gouttières des bâtiments. En revanche, le département, s'il passait commande pour un certain nombre de villes et de villages ruraux de son territoire, aurait lui les moyens de mutualiser les frais, de passer commande pour dix petites communes et donc on aurait un petit tracteur qui pourrait passer pour retirer les feuilles mortes. Donc ça, ce dispositif il a été voté, c'est de l'argent public, c'est donc quatre millions d'argent public qui a été voté par le département, avec l'idée et on a travaillé avec eux sur les indicateurs, de mesurer les gains à long terme effectués : on se dit, on met quatre millions pour l'entretien, ça nous permet d'en gagner tant pour la restauration. Donc là où nous on intervient, et c'est là où on va parler du mécénat, c'est que, on va essayer, la Sauvegarde, d'intéresser des mécènes au dispositif et de financer un programme d'entretien. Alors, pourquoi est-ce que c'est innovant ? Parce que, intéresser une entreprise à un édifice d'une petite commune des Yvelines, pour un programme d'entretien, c'est particulièrement difficile, on est très loin du château de Versailles qui est aussi dans les Yvelines, où vous avez un intérêt d'image direct. Quand vous restaurez la Galerie des Glaces, ou quand vous restaurez le Grand Escalier de Fontainebleau, vous avez une visibilité immédiate et vous pouvez communiquer sur la grandeur de votre entreprise, etc. Restaurer l'église de Trilly-La-Farfouille, au fin fond des Yvelines, et ce n'est même pas la restaurer, c'est retirer les feuilles mortes de ses gouttières, c'est très compliqué d'intéresser un mécène pour ce faire. Or, l'enjeu est très important, c'est-à-dire qu'on est convaincu que les véritables besoins de mécénat, les véritables besoins de financement ils sont davantage dans l'immensité de ce patrimoine bâti, rural ou petite ville, que dans les grands monuments historiques qui ont déjà un soutien plus important. Alors, comment est-ce qu'on va faire ? L'idée, c'est de travailler au sein de ce dispositif innovant, d'aller voir des entreprises, en leur proposant d'adopter un objet patrimonial des Yvelines, et d'utiliser les contreparties à l'échelle du département, c'est-à-dire que là, on joue sur la notion de territorialité. Vous allez, certes donner de l'argent pour l'église de Trilly-la-Farfouille, mais les contreparties proposées, parce que c'est porté par le département, pourront vous être utiles, en termes d'image, de notoriété, en termes politiques. Une entreprise du BTP qui a envie de construire des lycées dans le département, si elle veut montrer son action sur ce territoire, peut très bien se dire, dans le cadre global d'un dispositif d'entretien, j'aide tel ou tel bâtiment des Yvelines, ça me permet, alors non pas d'avoir le marché, mais de mieux connaître le

territoire des Yvelines, de mieux connaître les acteurs du territoire et si un jour je dois leur vendre des lycées, des programmes de construction de lycées, j'aurais une meilleure appétence, une meilleure connaissance du territoire. Donc, on va jouer là-dessus et je dirais que là où on est innovant, c'est cette approche territoriale. Si l'argent va aller dans un petit trou perdu, c'est le département, donc l'ensemble du territoire qui va pouvoir offrir des contreparties au mécène. On joue aussi sur l'outil juridique, c'est-à-dire qu'en faisant transiter l'argent par la fondation, les entreprises qui, à l'inverse souhaiteraient ne pas s'engager politiquement avec le département, vont avoir un outil juridique et administratif auquel donner l'argent, sans passer par le département, ni par les communes. Ça leur permet de montrer une action généreuse pour le patrimoine, en passant par une fondation beaucoup plus généraliste que le département des Yvelines. Et puis enfin, sur les modalités pratiques de mécénat on va essayer d'être innovant en utilisant l'ensemble des outils numériques et des réseaux sociaux pour aller lever des fonds auprès de ces entreprises, d'aller toucher ces entreprises avec toute l'infrastructure et les ressources humaines du département qui va nous aider à constituer des listes de prospection et définir les meilleurs outils numériques mais aussi de relations publiques plus classiques, pour aller les solliciter.

JB : Et sur ce type de projet, vous ne cherchez pas du tout de mécénat de compétences ?

LB : Alors sur ce type de projet spécifiquement, là on a la chance de travailler avec un département qui est déjà assez bien doté, qui a beaucoup d'équipes, qui a beaucoup de compétences à mettre à notre disposition. En revanche, c'est vrai que le mécénat de compétences, sur certains projets ça peut s'avérer très intéressant. Je reprends l'exemple de la Caisse d'Épargne Côte-d'Azur, le management d'une équipe locale quand on est à Paris pourrait vraiment être un plus, si on avait quelqu'un, un cadre dans une entreprise qui acceptait de faire du mécénat de compétences et de suivre les opérations locales ce serait formidable, de suivre par exemple quelqu'un qui aurait une compétence, liée au média ou à la communication qui suivrait la mise en place du plan de communication, qui solliciterait la presse, qui serait notre attaché de presse local, ce serait formidable, il y a plein de compétences et de ressources qui seraient de véritables atouts pour certains de nos projets.

JB : Pensez-vous qu'il vaut mieux être innovant, plutôt sur le type de projet proposé au mécène, plutôt sur les contreparties qui vont leur être offertes ou même sur le mode de don qui va être utilisé, par exemple passer par du micro-don ?

LB : Pour moi, aujourd'hui l'innovation, elle est sur la modalité du don, le micro-don, par exemple, je pense que c'est quelque chose d'innovant, l'arrondi en caisse, ça effectivement je trouve cela intéressant. Mais l'innovation elle se fait à mon avis pour intéresser les mécènes, dans la mesure de l'impact social. Aujourd'hui, c'est très compliqué pour une entreprise qui a envie d'être mécène, d'évaluer l'impact réel de son don et alors on est encore aux prémices, parce qu'il y en a qui commencent à le faire, mais je suis convaincu que la véritable innovation réside dans la capacité des porteurs de projets à mesurer l'impact social de leurs projets et de dire aux mécènes, si vous donnez cent, vous savez que ça va produire ça, ça et ça sur des critères très qualitatifs et très quantitatifs et que, petit à petit dans le domaine de la philanthropie, on puisse évaluer de manière un peu plus précise qu'aujourd'hui la valeur du don. L'innovation, à mon avis, elle réside ici. C'est-à-dire que les porteurs de projets qui sont capables de le faire, il y en a pas mal qui le font déjà, qui communiquent dessus, mais je suis convaincu qu'on a d'un côté la modalité du don, le micro-don, le fait de le faire sur Facebook, sur des plateformes, sur Commeon, de gérer sa philanthropie, c'est une chose, mais le pendant, c'est la mesure de l'impact social et comment une entreprise peut apprécier l'impact du don qu'elle va faire.

JB : Et vous pensez que c'est possible dans le domaine du patrimoine et de la culture ?

LB : C'est possible, dans le domaine du patrimoine par exemple, on a la Fondation du patrimoine qui communique en disant, un euro donné à la Fondation du patrimoine c'est quatre euros injectés dans l'économie réelle, parce que ça va créer des emplois, parce que des restaurateurs vont intervenir, etc. C'est une formule un peu marketing, je ne sais pas d'ailleurs comment ça a été établi, mais c'est pour ça que je vous parlais de prémices : on sent que les grands acteurs du domaine du patrimoine essayent de communiquer sur cette question mais n'ont pas encore les moyens solides de le faire, on n'est pas du tout armé. Aujourd'hui, on n'est pas prêt à communiquer sur l'impact des dons qu'on peut faire et dire à un mécène qui nous accompagnerait, ça va vous apporter tant et on peut le mesurer mais je pense que c'est en train de se mettre en place gentiment dans le milieu du patrimoine. Comment le mesurer... Ça peut être, comme le fait la Fondation du patrimoine, sur le nombre d'emplois qui vont être créés, le nombre de personnes qui vont être touchées. On pourrait travailler sur les impacts touristiques, le patrimoine est un enjeu touristique, économique important de valorisation des beautés de la France et d'attractivité du territoire, donc ça pourrait être un des critères qui serait utilisé. On peut avoir, alors c'est marrant parce que ça a été fait de façon un peu empirique, mais on voit que certains médias

s'approprient l'histoire du petit tableau découvert par un brocanteur et acheté mille euros qui finalement, après restauration, est vendu trois millions d'euros à un grand musée parisien, c'est déjà finalement une sorte de mesure d'impact du don de façon un peu romancée et un peu romantique, mais on a là aussi un indicateur qui pourrait entrer en ligne de compte, c'est-à-dire qu'on a là une toile d'un tableau qui est dégradé et après l'intervention d'un mécène et du don, ça vaut tant. On a eu par exemple une expérience intéressante, on a restauré un des tableaux de Delacroix qui est exposé au Louvre actuellement et le mécène qui a permis la restauration de ce tableau, est une de nos banques, la banque d'affaire Lazard. Et pour valoriser le partenariat avec la banque d'affaire Lazard, on a invité les clients prestigieux de la banque à venir voir dans les ateliers de restauration de la ville de Paris, les restaurateurs intervenir sur la toile en petit comité. Et donc, on avait parmi les clients un des PDG du CAC 40 qui s'approche du Delacroix et, on était sur des questions très artistiques « pourquoi Delacroix a peint cette toile ? » et lui dit « moi, j'ai une question : elle coûte combien, ça coûte combien un tableau de Delacroix comme celui-ci ? », alors la mairie de Paris était un peu embêtée, les restaurateurs ne savaient pas trop quoi dire et personne n'arrivait à mesurer concrètement ce que valait cette toile qui, communément, on dit dans le langage n'a pas de prix et puis quand même, il dit, il insiste un peu et il dit : « Mais j'imagine qu'elle est assurée, là elle va aller au Louvre puis à New York, au MoMA, elle doit avoir un prix d'assurance » et on voit dans ses papiers qu'elle est assurée 6 millions d'euros, enfin plusieurs millions d'euros. Et donc ce PDG du CAC 40, en conclut, demande ensuite quel est le coût de la restauration, fait un ratio dans sa tête et dit : « Ah oui, ça vaut le coup, ça vaut le coup de restaurer cette toile parce que pour une toile d'une valeur de tant, investir tant pour sa restauration et sa pérennité, on est sur une rentabilité de la restauration ». Et j'ai trouvé cette logique, qui est très étrangère au monde de la philanthropie, qui n'est pas du tout, qui n'est pas notre mode de calcul, puisque notre mode de calcul c'est l'intérêt général, ce qu'on veut c'est servir l'intérêt de tous et que finalement, le ratio entre le coût de la toile et la restauration, ce n'est pas du tout notre logique. En revanche, ça peut être celle d'une entreprise et être innovant c'est peut-être arriver à utiliser ce langage qui est un langage très propre à celui de l'entreprise, dans nos démarches de prospection et de relations avec le mécène, sans entrer dans quelque chose de vulgaire qui est de dire, de mettre une étiquette et un prix sur l'objet qu'on va restaurer, essayer de réfléchir avec lui, et co-construire un projet c'est aussi entrer dans un dialogue commun, essayer de réfléchir avec lui à ces ratios, à une mesure de l'impact de son don pour restaurer par exemple une œuvre d'art, je pense que là on est sur quelque chose qu'on n'a pas l'habitude de faire aujourd'hui, on va être amené à le faire et si on le fait, et si on le

fait bien, on va être innovant pour parler à ces mécènes. Si vous avez besoin d'indicateurs très précis, vous pouvez avoir un nombre de visiteurs, vous pouvez avoir... je ne sais pas comment on peut mesurer d'un point de vue touristique... tout ce qui a trait à mon avis... je ne sais pas comment on fait pour mesurer l'attractivité d'un lieu... Comment est-ce que fait la ville de Paris pour mesurer l'attractivité de la Tour Eiffel, sans doute le nombre de visiteurs de la Tour Eiffel, peut-être les produits dérivés qui en découlent, est-ce qu'il y a des nuitées d'hôtel dans la région qui sont plus développées qu'avant. A mon avis, il y a tout un secteur et les différents acteurs du secteur qui peuvent fournir des données chiffrées. Si on a, par exemple, après la restauration d'un édifice patrimonial important dans une ville, des restaurants ou des hôtels qui ont un taux de remplissage plus important, ça peut-être un indicateur qui montre que ça a eu un impact sur la vie économique locale.

JB : J'ai vu que vous aviez de très beaux supports de communication mais, par ailleurs, vous disiez que vous étiez très peu connus. Comment faites-vous pour proposer des contreparties en termes d'image à vos mécènes ?

LB : Alors, on est dans une situation un peu particulière à la Sauvegarde. Quand le duc de Trévise a créé en 1921 la Sauvegarde, c'était un excellent communicant. La marquise de Maillé, qui est la deuxième présidente de la Sauvegarde et qui a légué sa fortune à l'association était une excellente communicante, à sa mort, dans les années 1970, elle a tout à la fois fait un cadeau extraordinaire à l'association en lui léguant sa fortune : c'est ce qui fait sa force aujourd'hui, mais ça a aussi un pendant plus compliqué à gérer qui a été le repli sur soi même. Avec tout cet argent, la Sauvegarde a pendant trente ans fermé les portes, fermé les fenêtres et tout fermé et a distribué son argent consciencieusement selon les dispositions testamentaires de la marquise de Maillé, sans communiquer du tout. Et donc, la Sauvegarde a rustiné des programmes de la rue de Valois pendant trente ans en faisant tout pour ne pas être connue, pour ne pas être sollicitée... Ce qui fait que voilà, progressivement en trente ans, s'est installée l'idée que la Sauvegarde était une sorte d'institution parapublique qui venait ici ou là, donner de l'argent. C'est vraiment sous l'impulsion de notre Président actuel, Olivier de Rohan-Chabot, que la Sauvegarde a décidé de s'ouvrir et de faire fructifier ses talents. De se dire que dans le domaine du patrimoine, on est un acteur important, on a de l'argent mais ça nous engage, parce qu'on donne plusieurs millions, mais ce n'est pas assez au regard des besoins, il faudrait qu'on en donne dix fois plus. On a la capacité d'aller chercher les grands mécénats là où la Fondation du patrimoine est plus grand public, on a la capacité d'aller sur des programmes plus innovants comme le département des Yvelines parce qu'on est très libres et que du coup ça nous

permet de réfléchir à des projets qui sont plus particuliers et donc ces dix dernières années le Président a progressivement convaincu son conseil de rouvrir la Sauvegarde, mais ce n'est que depuis deux ans et le passage en Fondation qu'on a décidé de revoir les outils de communication dont vous parlez et progressivement s'ouvrir vers l'extérieur. Donc, en termes d'image, aujourd'hui, les contreparties d'image qu'on peut offrir à nos mécènes sont quasiment nulles. Un mécène n'aurait aucun intérêt à être sur le document de présentation qui est là sur cette table, aucun intérêt réel à être sur notre site internet, ce n'est pas tellement pour ça qu'il va nous faire un don. Là où on est attractif pour un mécène, c'est qu'on est capable d'organiser un événement de relations publiques pour vingt personnes, pour les clients de Lazard dans les ateliers de restauration de la ville de Paris qui est un lieu fermé au public : ça on est capable de le faire. On est capable d'organiser, dans les ateliers de restauration du C2RMF à Versailles, des visites très happy few, où on va avoir un échange direct avec le conservateur, etc. On est capable d'organiser pour la fondation d'entreprise Michelin, des opérations pour leurs salariés, avec leurs salariés, bref on fait du sur-mesure. On fait vraiment du sur-mesure et les contreparties d'image sont travaillées au cas par cas et ce n'est pas tellement sur nos supports de communication que les mécènes vont se retrouver.

JB : De ce que vous avez pu en voir, qu'est-ce que les entreprises recherchent lorsqu'elles s'engagent pour le patrimoine (passion du chef d'entreprise, création de valeur de marque, de la communication interne...) ?

LB : Alors, pour les PME, même si ce n'est plus le caprice du Président, il faut quand même qu'il y ait une appétence. Moi, je le ressens encore très fortement, c'est-à-dire que si le chef d'entreprise n'a pas d'appétence pour le projet soutenu, même si on lui explique que ça peut être parfait pour son entreprise, c'est très compliqué. Pour les grands groupes, c'est différent. De mon expérience, je vois qu'on est davantage dans une réelle stratégie de mécénat et même s'il n'y a pas d'appétence du délégué général de la fondation d'entreprise, ils peuvent très bien soutenir des projets parce que ça a été décidé dans un cadre très stratégique. Je vois par exemple pour la fondation Michelin, il y a un autre aspect qui entre en jeu, c'est vrai pour la Caisse d'Épargne, c'est l'implication de leurs salariés. Notamment pour les fondations d'entreprise, il faut que ça puisse être valorisé auprès des salariés, soit parce que c'est un engagement bénévole, soit parce que c'est en lien directement avec leurs activités. Mais j'ai bien vu, dans un groupe industriel comme celui de Michelin, quand sur certains sites vous devez revoir le nombre d'effectifs de votre site industriel et licencier des personnes, ou diminuer les primes annuelles, ou délocaliser une partie de la production,

vous devez être en mesure d'expliquer à vos salariés, pourquoi est-ce que vous avez décidé de donner 50 000 euros pour tel et tel projet, sinon ils ne le comprennent pas et ça crée des tensions. Et ce qui devait être un atout de valorisation d'image, devient une tension en interne et je sais que les fondations d'entreprise avec qui on travaille sont particulièrement vigilantes à ce que l'action de mécénat n'entre pas en contradiction ou pire ne soit pas moteur de frustrations ou de difficultés au sein de leurs effectifs.

JB : Quelle est l'implication des TPE/PME sur les projets territoriaux de la Sauvegarde ?

LB : Aujourd'hui, il n'est pas assez important. Ceux qui ont développé une initiative intéressante, c'est la Fondation du patrimoine en créant des clubs de mécènes qui vont localement soutenir tel ou tel projet. Nous, on le fait de façon épisodique sur tel ou tel projet avec un petit groupe d'entrepreneurs sur le même modèle de clubs de mécènes qui vont soutenir un projet, mais ce n'est pas structuré et ça fait partie des grandes missions de cette année, c'est-à-dire que notre mission de 70 correspondants dont je vous parlais, dans leur feuille de route, une de leur mission va être de constituer un groupe de mécènes dont la typologie et la constitution sera mixte : à la fois grands donateurs ou donateurs particuliers et entreprises et on va les aider à prospecter, structurer et ancrer dans leurs territoires ces groupes de mécènes et c'est un gros travail, l'équipe des correspondants est une équipe bénévole, ce ne sont pas forcément des professionnels, on a de grandes disparités entre les uns et les autres, de grandes différences d'envie et de motivations pour mettre en place ce genre de dispositifs donc ce n'est pas évident. C'est un véritable enjeu pour nous de formation et d'accompagnement de nos bénévoles dans la constitution de ces groupes de mécènes. Étant donné que nous sommes basés à Paris, c'est très compliqué de connaître les entrepreneurs locaux, de les structurer en un réseau et de les fidéliser à notre action. Sans relais locaux, c'est très compliqué d'y arriver.

JB : Justement, vous me parliez de fidélisation, comment faites-vous pour fidéliser vos mécènes sur le long terme ?

LB : Alors, ce sont des stratégies assez classiques de fidélisation. Je ne sais pas si on est très innovant, en tout cas on essaye dans les événements de relations publiques qu'on met en place pour eux d'être innovant ou original, mais ça va être de l'envoi d'informations régulières, de l'invitation à des dîners, à des manifestations. Grosso modo, ça va être bien sûr les remercier, essayer de les impliquer dans la vie de la Fondation et de les inviter régulièrement à des événements faits pour eux étant donné que, comme je vous le disais

tout à l'heure, on a des stratégies qu'on établit pour chacun de nos types de prospects pleinement spécifiques pour chacun d'entre eux et on ne va pas faire le même événement pour la Banque Lazard et pour nos grands donateurs particuliers, ce ne sera pas le même type d'événement, même si parfois ça peut marcher, on essaye vraiment d'être le plus adapté pour chacune de nos cibles.

JB : Selon vous, quelles sont les perspectives pour la Sauvegarde de l'art français pour ces prochaines années ?

LB : Alors, les grands défis, les perspectives, c'est à l'échelle locale : c'est ce que je vous disais, c'est structurer davantage notre action dans les territoires et accompagner nos bénévoles qui nous représentent pour professionnaliser leurs démarches auprès des mécènes : ça, c'est un enjeu majeur. A l'échelle nationale, c'est multiplier les projets qui peuvent permettre, soutenir et être fidèle à nos statuts, c'est-à-dire au cœur de l'intérêt général essayer de valoriser le patrimoine français et l'appropriation par chacun de son patrimoine et essayer de flécher des mécénats vers ce type de projets indépendamment de nos fonds propres, essayer de développer de façon significative le mécénat et l'apport de fonds nouveaux pour créer de nouveaux projets et pour soutenir notre action d'intérêt général.

JB : Y a-t-il une ou des entreprises qui vous semblent avoir une stratégie de mécénat innovante pour le patrimoine ?

LB : Je sais qu'il y en a qui l'utilisent mieux que d'autres, ou en tout cas de façon très différente. C'est vrai que si on voit par exemple, dans le domaine de la culture, le groupe LVMH, ils ont fait du mécénat un véritable enjeu stratégique qui est complètement intégré dans leurs différentes directions et qui est d'ailleurs un peu un dévoiement à mon sens, c'est très personnel, de ce que peut être l'intérêt général puisqu'ils utilisent à fond le dispositif vraiment comme une arme commerciale et de communication et marketing. Mais pour le coup, ils savent très bien l'utiliser, ce n'est pas un hasard si LVMH fait des expositions avec des artistes chinois en même temps qu'ils augmentent leurs parts de marché dans ce pays, ce n'est pas un hasard si LVMH communique sur l'art contemporain et va vendre l'innovation dans ses produits, etc. Donc je trouve qu'ils l'utilisent, peut-être trop bien, mais en tout cas ils savent l'utiliser. Non, je vous dis ce qui me surprend dans les entreprises, c'est à mon avis lié à la méconnaissance du dispositif du mécénat dans son ensemble, le manque d'imagination des entreprises dans leurs actions de mécénat. C'est-à-dire que soit on a des fondations d'entreprise qui ont établi un process, qui ont établi une stratégie de mécénat,

qui connaissent bien le dispositif mais qui ont du mal à sortir du cadre qu'ils se sont fixés qui est plus ou moins bien, mais ils ont du mal. Soit, on est sur des entreprises qui ne connaissent pas bien le dispositif et qui ont vraiment besoin d'être accompagnées par le porteur de projet pour leur dire comment est-ce qu'ils pourraient faire du mécénat et les accompagner. Mais je n'ai pas d'exemple d'entreprises qui étaient à l'initiative et innovantes en matière de mécénat, j'ai plutôt l'impression que c'est le porteur de projet qui va sensibiliser l'entreprise à telle ou telle façon de faire et la convaincre de faire du mécénat comme ci ou comme ça.

Biographie : Chef de projet du Plus Grand Musée de France à la Fondation La Sauvegarde de l'art français.

Date : 20 juin 2018

Juliette Bonnet : Quelles sont tes missions au sein de la Sauvegarde ?

Lucas Lefebvre : Je te rappelle quand même : trois axes. Une action en faveur de la protection du patrimoine immobilier, donc nous on est centré sur les églises et les chapelles. Une action en faveur du patrimoine mobilier, tout ce qui est œuvres d'art, donc cette fois-ci on ne se cantonne pas à l'art sacré, on est ouvert vraiment à tous les types, tous les genres d'objets d'art qu'on peut nous proposer. Et une action de lobbying dont les objectifs sont finalement de faire connaître au grand public, les enjeux, les problématiques liées à la protection du patrimoine. Ce dernier pan participe par exemple à des conférences, tables rondes, des débats, on donne des prix pour la publication d'ouvrages en lien avec la protection du patrimoine, on donne des prix pour des restaurations exemplaires, ce genre de choses. Et donc moi, je m'occupe de toute la partie protection des œuvres d'art, toute notre action en faveur du patrimoine mobilier, donc qui sont toutes regroupées sous une opération chapeau, qu'on a nommé le Plus Grand Musée de France, avec l'idée de dire que sur l'ensemble du territoire français, il y a des œuvres d'art qui sont méconnues, oubliées, qui sont dans des lieux accessibles à tous gratuitement, donc évidemment, des églises, des chapelles, mais pas que : des parcs publics, des mairies. Il y a différents cas de figure qui se sont présentés à nous, des places publiques aussi, c'est arrivé. Et l'idée de dire que toutes ces œuvres regroupées constituent le plus grand musée de France. Et donc voilà, mes missions au sein de la Sauvegarde, c'est de m'occuper de ces projets-là, de ces projets de restaurations d'œuvres d'art.

JB : Au départ, je visualisais le Plus Grand Musée de France comme un projet porté par des étudiants. Ce n'est donc pas le cas ?

LL : Alors c'est vrai que l'opération s'est lancée initialement avec des étudiants. Elle a démarré en 2013, c'est un partenariat avec la Junior Entreprise de l'École du Louvre et l'idée était d'investir des étudiants sur le terrain, qui partaient à l'époque, à la recherche de ces œuvres en danger, de ces œuvres méconnues, qui devaient en choisir une, la médiatiser, la faire connaître, parler de leur action et derrière, mener une campagne de levée de fonds

pour récupérer l'argent qui permettrait à l'œuvre d'être restaurée. Donc, la campagne s'est construite autour de cette opération étudiante, le Plus Grand Musée de France a évolué avec le temps. La première grande évolution, c'est un partenariat avec Science Po en 2015. Donc, on n'est plus avec l'École du Louvre, on est avec Science Po Paris, avec le réseau Science Po Paris, devrais-je dire, puisque Science Po n'est pas qu'à Paris mais aussi dans différentes villes et régions de France. En parallèle des changements sur la campagne étudiante, il y a des nouvelles campagnes qui sont venues se créer : une campagne à destination des collaborateurs d'entreprise, donc qui reproduit un peu le même schéma que la campagne étudiante sauf qu'il y a deux changements majeurs : donc ce ne sont pas des étudiants qui participent, ce sont des salariés d'entreprise et le deuxième changement important, c'est que cette fois-ci les salariés d'entreprise n'ont pas besoin de partir à la recherche de mécénat et d'argent puisqu'on négocie évidemment une enveloppe budgétaire en amont avec l'entreprise partenaire. Donc de manière très concrète, comment ça se passe : on signe un partenariat avec l'entreprise, on demande aux collaborateurs du groupe – on leur laisse trois, quatre mois – de partir à la recherche d'œuvres en danger, donc généralement ils prennent sur leur temps personnel, lors de visites le dimanche par exemple. Et lorsqu'ils remarquent une œuvre d'art intéressante, ils prennent des photos, ils essaient aussi de se documenter un peu en discutant avec les propriétaires du lieu, ils nous les transmettent et nous on regroupe toutes ces propositions d'œuvres d'art faites par les salariés du groupe, on se renseigne évidemment en parallèle sur la faisabilité de la restauration et en fin d'opération, on organise un jury, qui permet de sélectionner une œuvre d'art dans l'idée de primer cette œuvre d'art, de lui accorder un budget qui permettra à l'œuvre derrière d'être restaurée.

JB : Et vous faites cela avec quelles entreprises par exemple ?

LL : Opération qui a été menée donc avec la Fondation d'entreprise Michelin l'année dernière, qui est renouvelée cette année et on lance aussi ce partenariat d'entreprise avec la Caisse d'Épargne Côte-d'Azur. Le chèque de la Caisse d'Épargne derrière moi a été donné dans le cadre de l'opération étudiante et c'est ce qui est intéressant avec cette campagne entreprise, c'est que nos deux partenaires, nos deux entreprises qui jouent le jeu cette année, sont deux groupes, sont deux entités qui, en fait, avait déjà soutenu le Plus Grand Musée de France lors du partenariat étudiant : c'est comme ça qu'ils sont entrés dans le dispositif. Michelin en fait, au tout début a été séduit par cette idée d'implication de la jeunesse dans la protection du patrimoine et a dit : moi je soutiens et je vais donner un petit prix chaque année à l'équipe la plus méritante, celle qui a réussi à faire le plus parler

de son projet, celle qui a réussi à trouver l'œuvre la plus intéressante et ils ont commencé comme ça, ils ont mis en place un prix, une enveloppe de 10 000 euros qui permettait de récompenser l'action d'élèves impliqués dans le Plus Grand Musée de France. Et voyant leur intérêt pour le projet, on leur a proposé ce partenariat-là qui les a également intéressé et de même pour la Caisse d'Épargne Côte-d'Azur, qui avait financé avec 15 000 euros la restauration d'une œuvre de Louis Bréa qui se trouvait à Nice, donc c'était dans le cadre d'une opération menée par des étudiants de Science Po Menton et de même quand on leur a proposé ce partenariat, leur permettant d'impliquer directement leurs collaborateurs, ils ont immédiatement été séduits et ont souhaité s'y investir. Et dernier volet de notre Plus Grand Musée de France qui est en train de se développer, donc là c'est tout chaud, ça n'a pas encore été lancé mais ça le sera en septembre prochain, c'est un Plus Grand Musée de France à destination des lycéens, donc là on s'adresse à un public de scolaires, un public beaucoup plus jeune, donc évidemment les missions confiées à nos lycéens ne seront pas les mêmes que celles demandées aux étudiants et aux salariés d'entreprise. L'idée cette fois-ci c'est de venir en classe, de venir au lycée, de présenter au sein de la classe des œuvres d'art de la région, des œuvres d'art qui se situent à proximité de l'établissement en question, d'investir évidemment un professeur de l'établissement engagé, de proposer au professeur d'initier un travail avec ses élèves, sur les œuvres présentées, sur l'artiste, sur le genre artistique, sur le sujet représenté, sur le lieu qui abrite l'œuvre... Enfin il y a multitude de possibilités qui s'offrent au professeur en question, d'emmener ses élèves, de sortir les élèves de la classe, de les emmener dans les lieux en question pour leur montrer les œuvres d'art en vrai, leur faire visiter aussi le lieu par le même intermédiaire et en fin d'année, de proposer aux élèves de voter pour une des œuvres qui a été présentée et de permettre à l'œuvre d'être primée, de partir en restauration. Donc là sur la logique financière, l'idée c'est de faire appel à un mécène externe, de faire appel à une entreprise qui viendrait justement abonder et qui permettrait de financer la restauration de l'œuvre choisie par les lycéens.

JB : Sur le Plus Grand Musée de France, que peux-tu proposer comme contreparties à tes mécènes entreprises ?

LL : Plusieurs contreparties possibles, alors évidemment ça dépend à chaque fois des œuvres choisies, ça dépend de la région, de la ville où on se trouve, ça dépend de beaucoup de choses. Mais de manière générale, ce qu'on propose, ce sont des visites d'ateliers de restauration : une fois que l'œuvre est choisie, on négocie avec le restaurateur, la possibilité pour l'entreprise mécène d'inviter ses collaborateurs à rentrer dans l'atelier, de se voir présenter l'œuvre qui a été choisie et par le même intermédiaire, le travail de restaurateur,

ce qui permet en plus, pour nous, de continuer à sensibiliser à la protection du patrimoine. Ce qu'on essaye aussi de négocier, c'est des petites plaques installées à proximité de l'œuvre lorsqu'elle retourne dans son lieu d'origine une fois restaurée, permettant de valoriser l'action de mécénat, des cérémonies de remise de prix... Extrêmement important. Des événements RP de manière plus générale donc je parle de cérémonies, remises de prix, puisque c'est ce qu'on a fait, mais on peut tout à fait envisager d'autres formats. Nous ce qu'on avait fait avec Michelin, c'est qu'on avait organisé un petit événement sur le site industriel qui avait participé à l'opération, on avait convié évidemment les médias, on avait convié les propriétaires œuvres d'art avec l'idée de valoriser notre action, de parler de protection du patrimoine, de remettre un gros chèque en carton qui symbolise le prix et derrière de partager un verre, de partager quelques amuse-bouches pour aussi montrer, valoriser, l'ancrage de l'entreprise dans le tissu économique régional et même dans le tissu culturel local et de montrer comment finalement l'entreprise participe à d'autres pans, d'autres volets de la vie locale, de la vie de la région.

JB : Sur quels territoires cela s'est-il fait pour Michelin ?

LL : Alors, cela s'est fait sur plusieurs territoires. On l'a fait l'année dernière sur quatre sites : on l'a fait en Bretagne avec le site industriel de Vannes, on l'a fait en agglomération parisienne avec le site de Boulogne, on l'a fait sur le site du Puy et enfin pour terminer, pardon, on en a eu trois l'année dernière et on en a quatre cette année, donc les trois de l'année dernière c'est ceux que j'ai cités et cette année on a à nouveau Boulogne et Vannes et en nouveaux sites, on a Bourges et Roanne. Donc quatre sites engagés.

JB : Quelles sont les motivations des entreprises que tu ressens derrière leur engagement pour le patrimoine ?

LL : Alors, ce que je viens de dire c'est certain, montrer que l'entreprise n'est pas seulement un acteur économique mais que finalement l'implication de l'entreprise dépasse sa... que c'est aussi un acteur social, sociétal. Qu'ils sont parfaitement intégrés à la vie de la région, à la vie du département, la ville où ils sont implantés. Ça c'est évidemment une des premières raisons. La deuxième raison, c'est aussi permettre à leurs collaborateurs d'adhérer à des valeurs d'entreprise, de matérialiser ces valeurs d'entreprise, sur lesquelles l'entreprise communique de manière traditionnelle. Pour Michelin c'est assez parlant, c'est une entreprise familiale qui, justement, met en valeur le bien-être de ses employés et qui, justement, permet, de cette manière, à ses employés de s'investir pour la protection du patrimoine local. C'est aussi une manière pour eux de matérialiser de manière très concrète

les valeurs sur lesquelles ils communiquent. Et, toujours pour Michelin, il ne faut pas oublier cet aspect, c'est un vecteur de communication. Communication auprès des médias, communication auprès des élus locaux, communication auprès de ses fournisseurs, communication au sens très large du terme. Un vecteur de communication externe et interne.

JB : Y a-t-il beaucoup de relais sur une opération comme le Plus Grand Musée de France ?

LL : Il y a eu une belle couverture presse, notamment je pense à celle de Vannes. On avait vu plusieurs retombées médias, à la fois dans les presses, les radios locales. Alors, quand on fait ce type de projets, c'est des médias locaux à 90%-95% qui vont parler du sujet, mais en même temps c'est la cible souhaitée par Michelin. Finalement, quand le site de Vannes mobilise ses collaborateurs qui sont dans la région depuis des années, eux, ce qu'ils veulent c'est qu'on parle d'eux localement finalement, c'est presque secondaire d'avoir le JT de TF1 ou d'avoir une pleine page dans Le Monde, même si évidemment ce n'est pas quelque chose qu'on refuserait... Mais c'est presque plus important d'avoir la couverture de Ouest France, du Télégramme, d'avoir les petites radios locales, France Bleu, France 3 locales qui vont venir parler de l'événement que d'avoir le gros média national.

JB : Et sur le Plus Grand Musée de France, tu vas à la recherche de nouveaux partenaires ?

LL : Bien sûr, constamment. Déjà dans le cas de la campagne étudiante, puisque par l'intermédiaire de nos étudiants, on approche tout type d'entreprise, ça va de la PME, le petit commerce local, à la grosse entreprise nationale qui pourrait être séduite par l'initiative et abonder sur toutes les villes à la fois. Et évidemment sur le partenariat entreprise, c'est quelque chose qu'on commence à développer, qu'on propose à d'autres entreprises. Et sur le volet lycéens, évidemment on souhaite aussi permettre à des entreprises de s'y greffer, c'est même le cœur de la réussite du projet, d'avoir un partenariat privé pour permettre la restauration d'œuvres choisies par nos lycéens.

JB : Cela pourrait entrer dans le cadre d'un mécénat croisé culture/éducation ?

LL : Exactement. Alors en fait on coche plusieurs cases sur ce projet, ce qui fait à mon avis tout son intérêt. Il y a en effet la case patrimoine-culture. Il y a la case éducation puisqu'on touche un public de scolaires lycéens, et il y a même une dimension sociale puisqu'un des deux établissements choisis pour prendre part à l'opération, c'est un lycée professionnel.

On a eu une discussion il y a quelques semaines avec le chef de l'établissement qui nous indiquait je crois que 70 ou 75% des élèves qui étaient scolarisés dans cet établissement venaient de familles, de classes défavorisées et que, pour la classe qui allait participer à l'opération de ce lycée, c'est une classe où il y avait beaucoup de primo-arrivants, de réfugiés, de migrants et donc, pour certains d'entre eux, ils ne parlent pas français, ils viennent d'arriver, c'est même un vecteur d'intégration et d'éducation par l'intermédiaire de la découverte du patrimoine et de la culture. Donc on coche beaucoup, beaucoup de cases sur ce projet ce qui en fait, je pense, une initiative passionnante.

JB : Quelles sont les évolutions que tu as pu percevoir dans le domaine du mécénat ces dernières années ?

LL : Les évolutions... Ce qui est sûr, c'est que le privé est de plus en plus présent, ça c'est une bonne nouvelle. Les partenariats d'entreprise se développent : ça va de la PME au grand groupe. Il y a aussi une évolution dans les types de mécénats proposés. Donc évidemment le mécénat le plus représenté encore aujourd'hui, c'est le mécénat financier, c'est peut-être le plus simple et le plus connu, c'est je fais un chèque à telle association, telle fondation et voilà, je peux communiquer sur mon action de mécénat. Ce qui est intéressant, c'est qu'il y a d'autres types de mécénats qui se développent, le mécénat évidemment en nature et le mécénat de compétences qui, à mes yeux, est peut-être le mécénat qui permettra le plus d'innovations et qui permettra aussi le plus de possibilités à l'avenir. Celui de permettre à ses employés de s'investir pour une cause, pour une association, une fondation, par l'intermédiaire de mise à disposition, de réalisation de prestation. C'est celui qui, à mon avis, est le plus séduisant pour un grand groupe puisque pour le moment c'est un type de mécénat qui n'est réalisable que pour les grands groupes, mais qui a une véritable portée sur la communication interne de l'entreprise. On parlait des valeurs tout à l'heure pour Michelin, je pense que là en termes de marque employeur, c'est un véritable atout quand c'est une entreprise qui propose du mécénat de compétences, en termes de communication externe c'est évidemment royal, puisque l'entreprise dit « voilà mes employés ont été sur le terrain, ce sont confrontés à la réalité des choses et ont travaillé, quotidiennement avec telle association qui œuvre pour la protection du patrimoine, qui œuvre pour l'inclusion sociale, qui œuvre pour l'inclusion des seniors », on peut imaginer tout un champ de possibilités et, en terme de portée de communication c'est évidemment quelque chose qui est beaucoup plus intéressant. Quelle était ta deuxième question ? Les innovations, elles peuvent venir des entreprises, alors majoritairement des grands groupes pour le moment, mais j'ai l'impression que c'est surtout les porteurs de projet finalement qui

proposent ces innovations, qui proposent véritablement des programmes innovants. Les fondations d'entreprise, les gens qui sont mécènes, il y a une telle demande de financement que finalement leur principal rôle, leur principal fonction selon moi, c'est de faire le tri, c'est d'étudier les demandes qui leur sont faites, de réussir à mettre en place des outils performants qui vont leur permettre de cibler justement les porteurs de projet les plus intéressants, les plus innovants et derrière de mettre en place des outils qui vont leur permettre d'en mesurer l'efficacité, qui vont permettre d'en mesurer la véritable portée. C'est là, à mon avis, que se joue le rôle et l'innovation des fondations d'entreprise. Et les porteurs de projet, c'est à eux finalement de réfléchir, de proposer des programmes qui sortent un peu de l'ordinaire et derrière de réussir à trouver les financements.

JB : Est-ce que le mécénat de compétences est quelque chose que vous faites ou envisagez pour la Sauvegarde ?

LL : On ne l'a pas encore fait, mais c'est quelque chose qu'il serait intéressant de faire. Alors on le fait de manière indirecte dans le sens où on propose aux collaborateurs d'entreprise de participer à notre campagne du Plus Grand Musée de France. Alors parfois, ils prennent sur leur temps salarié pour proposer des œuvres, pour justement essayer de contribuer à leur manière à la protection du patrimoine. On le fait aussi de manière indirecte puisque dans chaque site, dans chaque entreprise qui participe à l'opération, on a un référent opération du Plus Grand Musée de France, donc c'est une personne qui prend sur son temps salarié, généralement c'est soit le responsable personnel du groupe, soit le responsable communication et qui va mettre au service du Plus Grand Musée de France, son expertise, ses connaissances, en communication, en gestion de circulation de l'information au sein d'un groupe, pour justement mobiliser les collaborateurs sur le projet. Donc, c'est quelque chose qu'on fait je dirais de manière indirecte, mais c'est quelque chose qu'on pourrait pousser et oui, pourquoi pas à l'avenir, c'est quelque chose qu'on pourrait essayer de développer. A nouveau, c'est quelque chose qu'on fait de manière peut-être pas encore assez marquée mais quand on demande à des conservateurs de grandes institutions culturelles d'intervenir auprès de nos étudiants, là on va le faire, ils vont intervenir dans les classes de lycéens, à nouveau c'est une forme de mécénat de compétences. Ce sont des conservateurs qui prennent sur leur temps libre pour aller essayer justement de parler de leur métier et de susciter derrière éventuellement des vocations.

JB : Que penses-tu de la mesure d'impact ? Celle-ci te semble-t-elle nécessaire ou impossible, voire même inutile dans le domaine de protection du patrimoine ?

LL : C'est plus dur à quantifier c'est sûr, après on a forcément des indicateurs puisqu'on peut se baser sur le nombre de personnes qui viennent visiter le lieu à l'année... Alors, tous ne verront pas l'œuvre mais ça permet déjà d'avoir un échantillon, d'avoir une base. Ensuite le deuxième avantage que présente le Plus Grand Musée de France, c'est qu'on investit directement des étudiants, des collaborateurs, des lycéens, donc là on peut mesurer de manière très concrète le nombre de personnes qui ont participé au projet, le nombre de personnes qui se sont appropriés leur œuvre d'art, qui ont essayé de la faire connaître, le nombre de personnes qui ont proposé des œuvres d'art pour le cas du projet entreprise, donc là à nouveau ça nous permet d'affiner le nombre de personnes touchées. Ensuite, on a d'autres éléments très concrets : les retombées presse, les retombées médias, on peut très facilement voir quel projet a parlé, est-ce qu'il a plu, qui en a parlé, quelle typologie de média, quelles sont leurs audiences, comment ils en ont parlé, comment ils ont présenté l'entreprise. Donc là à nouveau, on a un deuxième indicateur. En tout cas, ce qui est sûr c'est qu'il y a des choses à faire de ce côté-là puisque toutes les entreprises ne le font pas forcément, toutes les entreprises ne demandent pas forcément de reporting sur l'action qui a été menée et sur la manière dont les fonds qu'ils ont alloués ont été distribués. Il y a des projets qui sont présentés, qui sont votés, qui sont soutenus par des entreprises et ce qui est bizarre c'est que toutes les entreprises n'ont pas forcément de demande de compte-rendu cadré, ciblé. Parfois, on n'en demande pas, parfois on en demande mais c'est un peu au bon vouloir de l'association qui fait son reporting en fonction, elle, de ses observations, de la manière dont elle l'a ressenti, mais il n'y a pas forcément toujours un cadre défini, un cadre à suivre et inversement il y a certains grands groupes notamment qui ont développé des comptes-rendus, des retombées d'opérations de mécénat, des mesures de retombées, des mesures d'impact qui, elles, sont extrêmement cadrées avec des indicateurs clés qui sont chaque fois attendus.

JB : Vous, à la Sauvegarde, vous faites de la mesure d'impact ?

LL : Moi, je le fais sur les indicateurs que je viens de citer : sur le nombre de personnes engagées, sur le nombre de personnes touchées... J'essaie de le faire en fonction des informations que je peux récupérer, en fonction des retombées médias, et en fonction du coût de l'opération. Je regarde combien on a pu nous allouer et derrière combien on a pu mettre sur la restauration de l'œuvre, combien on a dépensé sur les frais généraux, puisqu'évidemment ce genre d'opération génère des déplacements, du temps salarié, de la gestion comptable, de la gestion juridique donc l'idée, c'est qu'on essaie de mesurer l'impact au regard de ces différents éléments : communication, gestion budgétaire.

JB : Et tu as une grille, ou bien tu sais juste que tu dois remplir ces éléments ?

LL : J'utilise ma grille qui est ce qu'elle est et qui finalement n'est pas toujours la même en fonction des programmes que nous initions, parce qu'on n'a pas les mêmes données, parce qu'on ne peut pas forcément avoir accès aux mêmes informations, au même chiffrage derrière.

JB : Que penses-tu de la co-construction ?

LL : La co-construction... J'ai envie de te répondre qu'en fait tous les projets se font en co-construction : moi je n'ai pas eu un seul projet où je suis arrivé avec ma belle présentation Powerpoint et mon petit dossier PDF proposant un partenariat, où le mécène ne m'a pas dit « Ici, est-ce qu'on ne pourrait pas plutôt compléter votre projet en ajoutant une autre dimension, en ajoutant ça », c'est toujours une discussion, c'est toujours un échange. Ça a été le cas pour Michelin, ça a été le cas pour nos opérations avec la Caisse d'Épargne Côte-d'Azur, c'est le cas... On a eu des opérations avec le Crédit Agricole Île-de-France. A chaque fois, c'est de la co-construction où justement, on essaye d'affiner, compléter notre opération de mécénat au regard des valeurs de l'entreprise, de sa philosophie de groupe, des sujets pour lesquels elle a une appétence particulière, c'est toujours un dialogue qui permet justement derrière de compléter l'opération telle que nous on l'avait initialement pensée.

JB : Aurais-tu un exemple de quelque chose qu'une entreprise aurait apporté en plus du projet ?

LL : De manière très concrète, notre opération avec le Crédit Agricole Île-de-France qui a une politique des jeunes talents, qui souhaite impliquer des jeunes talents. Nous, on leur avait proposé initialement un programme où on souhaitait proposer à de jeunes lycéens qui seraient nos jeunes talents, de s'intéresser à des œuvres d'art, un peu ce que je viens de décrire pour le partenariat scolaire... Initialement, on l'avait présenté au Crédit Agricole Île-de-France, mais avec plutôt un format... On les réunit dans une salle de réunion, on leur présente des œuvres d'art, on leur demande de faire un travail de recherches personnelles et de revenir un mois, deux mois plus tard et d'essayer de justifier la répartition d'un don alloué par le Crédit Agricole Île-de-France et ils nous ont dit : « Écoutez, on est très séduits par l'idée de ces jeunes talents, l'idée de la protection du patrimoine, mais pour nous il faut aller beaucoup plus loin, on ne peut pas se contenter de leur demander de faire une répartition budgétaire, il faut qu'il y ait un travail de terrain, qu'ils sortent un peu, il faut qu'il y ait un peu plus de choses en terme d'animation ». Et typiquement nous, c'est au regard

de cet échange, de cette discussion qu'on a essayé d'affiner, qu'on a fait évoluer et on a même quitté cette idée d'avoir des lycéens parce qu'ils nous disaient « nous les jeunes talents, on aimerait que ce soit des gens avec un peu plus d'expérience, des gens qui soient un peu plus âgés, des gens qui soient presque sur le point d'intégrer la vie professionnelle ou qui l'aient déjà fait » et donc on a finalement même changé le profil des gens qu'on souhaitait initialement impliquer. Alors on n'a pas quitté l'idée des scolaires pour autant, mais on s'est dit, au regard des besoins de ce mécène, et au regard de ses envies, il faut qu'on fasse évoluer le projet tel qu'il est actuellement et qu'on propose autre chose et on était très séduit par tout ce que le mécène avait comme envies, comme désirs et comme idées et on est arrivé à un programme totalement différent où, au lieu d'avoir de jeunes lycéens, on a de jeunes conservateurs qui, en fonction de leur affectation, de la zone géographique sur laquelle ils travaillent auront sous leur responsabilité d'identifier des œuvres d'art intéressantes et au regard d'échanges avec d'autres conservateurs de la région, de réfléchir à la meilleure manière de faire fonctionner cette enveloppe budgétaire allouée par le Crédit Agricole Île-de-France. C'est un projet qui est encore en discussion, c'est un projet qui est plus ou moins confidentiel pour le moment, mais je peux en parler assez librement parce que c'est un projet qui est assez avancé. Mais en tout cas, alors je n'ai pas encore de garantie à 100% qu'il se mette sur pieds, parce que maintenant ce n'est plus qu'une question de votes, et de coup de tampon mais en tout cas sur le papier c'est un projet qui est viable et qui intéresse et c'est un projet qui s'est affiné en discutant et en échangeant avec notre mécène.

JB : As-tu d'autres exemples de partenariats et de mécénats que tu considères comme particulièrement innovants et que tu as pu mener à la Sauvegarde ?

LL : Tout ce qu'on fait dans le Plus Grand Musée de France en fait. Le plus innovant à mes yeux, ce serait probablement celui qu'on va lancer en septembre avec les scolaires, puisqu'il coche beaucoup de cases : culturel, social, éducation... Ce qui est assez rare, je trouve, sur un projet, de réunir autant de composantes différentes. S'ajoute à cela que le territoire pressenti pour mener cette opération de mécénat c'est le département de l'Aisne : on a volontairement choisi des lycées qui sont dans des régions, dans des zones géographiques qui sont assez reculées, assez isolées, donc pour moi c'est probablement celui-là le programme le plus innovant. Mais en fait tout le programme du Plus Grand Musée de France est pensé autour de l'idée, de la nécessité d'innover. Le constat de départ, c'était de dire que le milieu de la protection du patrimoine est finalement un milieu assez cloisonné, assez poussiéreux, j'ai envie de dire... Quand on disait patrimoine, même quand on le dit

aujourd'hui, on pense immédiatement à vieux châteaux, vieilles bâtisses, personnes âgées, les émissions de France 2 qui s'adressent quand même à une certaine audience et malheureusement on ne pensait pas nécessairement à la jeunesse et c'était ça le constat de départ, c'était de dire : il faut prendre le contre-pied de l'idée qui est associée au patrimoine pour justement essayer de lui donner un peu de sang neuf et essayer de redynamiser un peu ce secteur-là. D'où l'idée des étudiants, des scolaires, des collaborateurs d'entreprise pour aussi avoir des gens qui, avec des profils différents, s'emparent de ces questions et des gens avec un regard neuf, un regard nouveau.

JB : Que penses-tu du mécénat croisé ?

LL : Ça dépend, c'est du cas par cas. Pour certains grands édifices, pour certains monuments majeurs on n'a pas la souplesse de notre Plus Grand Musée de France où on va à la recherche d'œuvres qui justement sont méconnues, sont parfois en danger et qui parce qu'elles sont méconnues, nous permettent, nous, d'utiliser cette brèche pour mener des opérations peut-être un peu plus innovantes. Mais, oui, peut-être que certains projets de mécénat qui touchent à des grands projets de restauration, c'est évidemment plus difficile je pense de faire la co-construction dans le projet de mécénat tel qu'il se déroule de manière très opérationnelle.

JB : Que penses-tu des critiques à l'égard du mécénat d'entreprise ?

LL : Je pense que cette critique est infondée puisque la défiscalisation est importante mais dans tous les cas on ne défiscalise pas à 100% donc c'est toujours un coût pour l'entreprise. La défiscalisation, elle a principalement un effet levier sur le montant du don que l'entreprise va investir mais je n'imagine pas une seconde que ce soit principalement pour cette raison que les entreprises fassent du mécénat. La critique qu'on pourrait formuler c'est une critique qui porterait sur la communication, sur la récupération par certaines entreprises [...] D'un autre côté, il faut réussir aussi à dépasser cette image très... j'allais dire très marxiste qu'on peut encore avoir de l'entreprise en France mais de ne voir l'entreprise que comme un lieu de conflit, d'autorité, et d'oublier toute la composante sociétale et le rôle sociétal que peut jouer l'entreprise. Il y a une prise de conscience aujourd'hui majeure de la RSE de manière générale et la place de l'entreprise a évolué, la vision qu'on a de l'entreprise aussi a grandement évolué. Donc, ces critiques on peut les entendre, il faut aussi les entendre, mais il ne faut pas s'arrêter à ces critiques-là et il faut aussi les dépasser puisque si on ne les dépasse pas on n'arrivera jamais non plus à développer le mécénat. Les critiques que je ferais ne seraient pas forcément du côté des entreprises. Les grandes difficultés que j'ai en

ce moment, ce n'est pas tellement de récupérer des soutiens d'entreprise, d'obtenir du mécénat, c'est de réussir à le faire accepter aux propriétaires des œuvres d'art en l'occurrence ou aux personnes qui pourraient nous aider justement à identifier des œuvres d'art intéressantes et je pense notamment à des conservateurs installés dans certaines régions de France que je contacte, à qui j'explique avoir 10 000 euros, 20 000 euros à donner pour permettre la restauration d'œuvres d'art et qui me disent qu'ils vont regarder si ils ont peut-être une œuvre d'art à nous proposer et si peut-être on peut monter ensemble un projet de mécénat. Et moi j'ai l'impression que c'est un peu le monde à l'envers ; ce qui devrait être difficile c'est de récupérer de l'argent et pas de le donner, et finalement aujourd'hui c'est ça ma principale difficulté, c'est de réussir à donner l'argent à des propriétaires d'œuvres d'art. C'est extrêmement complexe de réussir à convaincre de l'utilité de mener des opérations de mécénat et d'accepter l'argent et dire que oui c'est important et que oui il faut faire ce genre d'initiative. Il y a une vision très ancienne de l'entreprise : le privé, c'est l'argent du privé. Il y a une vision très romantique aussi attachée à l'action publique et il y a derrière, une peur du désengagement de l'État. Il y a l'idée de se dire que si on commence à accepter ce genre de partenariats public-privé, l'État derrière va en profiter pour se désengager et il y a certaines choses qui doivent rester sous l'autorité de l'État, qui ne le seront plus à l'avenir. Alors c'est une crainte qui est totalement légitime, il faut absolument éviter un désengagement de l'État, mais le problème c'est que c'est une crainte qui n'est pas forcément fondée dans le sens où les deux devraient normalement se compléter et non pas l'une qui vient remplacer l'autre. Et effectivement on a beaucoup de conservateurs, enfin là on parle des conservateurs mais il n'y a pas que les conservateurs, il y a encore beaucoup de personnes qui effectivement ont à la fois cette vision de l'entreprise, qui ont cette crainte d'un retrait de l'État et qui, parfois aussi tout simplement, sur la volonté de conserver son pré carré, de dire « ça c'est ma responsabilité, c'est moi qui choisis, vous n'avez pas votre mot à dire, je n'ai pas besoin de rajouter des décisionnaires dans la boucle, encore moins une entreprise qui n'a rien à voir avec l'action publique, donc allez voir ailleurs si j'y suis ».

JB : Sur les projets territoriaux, avez-vous de plus petites entreprises, TPE/PME qui investissent vos projets ?

LL : Beaucoup, typiquement dans le cadre du projet étudiant puisqu'on demande à nos étudiants de mener la campagne, de définir un plan de communication, un plan de relations presse, relations publiques et dans cette optique-là d'approcher justement tous les acteurs du tissu économique locale et donc d'approcher à la fois tous les commerces et les TPE,

les PME avec l'idée de dire que les premiers qui, normalement vont donner quand on essaye de restaurer une œuvre d'art de la ville, de la région, ce sont ces acteurs-là puisque c'est eux qui vont normalement se sentir concernés et c'est eux qui auront aussi tout intérêt à s'associer à ce genre d'initiatives.

JB : Penses-tu que le micro-don – l'arrondi sur salaire – est possible pour le patrimoine ?

LL : Alors pourquoi pas, c'est difficile pour moi de me prononcer sur cette question dans la mesure où on n'en a jamais mis en place. Difficile à dire pour moi, mais écoute, pourquoi pas, de toute façon moi je suis dans une logique où je me dis toutes les initiatives, toutes les idées sont bonnes à prendre, ou en tout cas dans un premier temps, bonnes à étudier, à analyser, donc ne rejetons aucune idée a priori et essayons justement de nous pencher sur la question et de voir si la chose est faisable ou non. Oui, il y a des problématiques de coût, problématiques aussi d'acceptation du don puisque pour les structures qui vont l'accepter, chaque don a un coût en termes de gestion de temps salarié, puisqu'il y a un traitement comptable derrière, donc si derrière ça multiplie le nombre de dons à gérer pour une masse de dons qui, peut-être, n'est pas à la hauteur des espérances non plus, est-ce que c'est vraiment légitime ? C'est un point intéressant, puisqu'effectivement ça n'a pas encore été exploité pour le moment dans le secteur du patrimoine. Après, il y a de telles difficultés liées à ce qu'on vient d'évoquer, la réticence d'une partie, à la fois des conservateurs, des propriétaires, des institutions culturelles à développer des projets innovants, à sortir des prés carrés, donc chaque chose en son temps, mais effectivement l'idée peut, à mon avis, être intéressante.

JB : Est-ce que la Sauvegarde s'intègre au dispositif de la mission Bern ou bien reste à l'écart ?

LL : Alors, j'ai envie de te répondre les deux, parce que nous on part du principe que le principal danger pour le patrimoine, c'est la méconnaissance. Ce n'est pas tellement le délabrement en lui-même ou le manque de moyens ou le manque d'actions. Le plus inquiétant pour nous et le plus dangereux pour nous c'est le fait que les gens ne connaissent pas ces édifices qui s'écroulent, ces œuvres d'art qui disparaissent et pour nous le véritable cheval de bataille il est là : faire en sorte que les gens se réapproprient ce patrimoine-là, en le redécouvrant, parfois même en le découvrant tout court et en s'y intéressant et en réalisant aussi que tous ces bâtiments publics et ces œuvres qui constituent le Plus Grand Musée de France et qui sont dans des lieux accessibles à tous gratuitement, leur

appartiennent également et que finalement c'est aussi de leur responsabilité de faire attention à ce que ces œuvres soient préservées et donc d'avoir quelqu'un comme Stéphane Bern qui est une personnalité médiatique, qui est quelqu'un qui arrive à réunir des millions de personnes autour d'émissions qui parlent de patrimoine, de culture, d'histoire, se voir investir d'une mission qui a été très médiatisée, alors qui a été critiquée, qui a été aussi encensée, tout le monde en a parlé et ça a quand même permis aux questions de protection de patrimoine d'occuper une place assez importante sur le plan médiatique donc à partir de là moi je considère que cette opération a un rôle bénéfique [...] Sinon voilà pour la mission Bern, on n'y est pas associé de manière officielle, après je trouve que dans la logique, c'est quelque chose qui ne peut être que bénéfique au patrimoine en tout cas qui ne peut pas le desservir pour moi.

JB : Penses-tu que le loto soit une innovation ?

LL : Ce n'est pas une innovation sur le plan européen, c'est sûr puisque, à juste titre, c'est un dispositif qui existe déjà dans d'autres pays, en Angleterre notamment. Après, en France, on ne peut pas nier le fait que c'est un dispositif nouveau, qu'on tente une nouvelle expérience, donc pourquoi pas, c'est effectivement toujours intéressant, après, c'est une initiative qui va avoir, c'est sûr, des effets... Pas que des effets positifs, ça va peut-être créer une concurrence entre les sites pour figurer justement au sein de ce loto du patrimoine, ça peut créer effectivement derrière, une certaine rancœur de certains acteurs, de certains propriétaires de sites qui auront été oubliés, après il faut aussi voir de manière très concrète comment les fonds dégagés vont être utilisés... Est-ce qu'on récupère 15 millions par le loto ? Mais est-ce que derrière, il y a un retrait de l'État à hauteur de 15 millions ? [...] À voir dans les prochains mois, comment les choses vont véritablement fonctionner et il faudra en dresser un premier bilan assez rapidement.

JB : Y a-t-il des entreprises qui te semblent avoir une stratégie de mécénat innovante pour le patrimoine ?

LL : Pour le patrimoine... Très bonne question, en fait c'est difficile à dire parce que c'est ce que je te disais en introduction... En fait, pour moi, ce n'est pas forcément à la fondation d'entreprise de penser sa stratégie innovante sur le patrimoine, sur le social, sur le sport, sur la problématique choisie par l'entreprise, pour moi c'est plus au porteur de projet d'arriver justement avec cette solution innovante et c'est à la fondation d'entreprise, par contre, d'évaluer l'intérêt, d'évaluer le degré de nouveauté, de réussir à mesurer en amont la potentielle portée, efficacité de l'opération en question et derrière de la sélectionner et

pour moi, elle est là, la véritable valeur ajoutée de la fondation d'entreprise et de l'entreprise, dans sa capacité à sélectionner, à choisir le porteur de projet qui lui permettra, elle, en s'association au projet, d'être innovante. Après en stratégie de mécénat globale, il y a effectivement des fondations qui sont assez innovantes, la fondation Accenture a une stratégie de mécénat qui est pour moi assez globale, assez intéressante et dont le cœur de stratégie est de permettre aux employés de faire du mécénat de compétences et de s'investir par l'intermédiaire de mise à disposition, de réalisation de prestation, de don également : ils offrent la possibilité à leurs employés de faire des micro-dons parmi une sélection d'associations et d'organisations, donc ils ont une stratégie de mécénat qui est vraiment centrée sur l'implication de leurs salariés et avec différents leviers, différents moyens pour ces derniers, de s'impliquer et je trouve que la stratégie est assez bien pensée et assez intéressante. Mais pour revenir à ta question, c'est difficile pour moi de répondre sur une entreprise qui aurait une stratégie de mécénat fléchée sur un secteur particulier. Pour moi, ce n'est pas vraiment par secteur qu'ils pensent leur stratégie. Après, on retrouve de grands domaines, moi je pense à la fondation Chanel, à la Fondation Elle, qui œuvrent pour le droit des femmes et la place des femmes dans les sociétés, mais là à nouveau j'ai la sensation que ces fondations-là ont leurs causes et choisissent différents porteurs de projet qui vont, eux, essayer d'installer, d'instaurer des projets, des opérations, qui elles pour le coup seront innovantes. Emerige, mais à nouveau est ce que c'est la fondation qui a d'elle même pensé le partenariat ou est-ce qu'elle s'est associée à un porteur de projet ? Par exemple, le partenariat que vous avez avec le Crédit Agricole, pour le coup ce dispositif est innovant puisque ça lie du crowdfunding, de l'appel aux dons populaires, une grande fondation d'entreprise et derrière, on est sur une logique de matching mais qui n'est pas réservée aux salariés. Donc pour le coup, il y a quelque chose d'assez innovant, d'assez original dans la manière dont le dispositif fonctionne, et pourtant j'imagine que ça a été une co-construction : vous êtes arrivés avec ce projet, ça a été un dialogue et ce n'est pas la fondation seule qui a pensé le partenariat, qui a pensé le projet.

Biographie : Responsable de projets Mécénat & Investissements citoyens chez Les entreprises pour la Cité.

Date : 25 avril 2018

Juliette Bonnet : Est-ce que tu peux m'expliquer brièvement la mission des Entreprises pour la Cité, puis m'expliquer le rôle de la branche Mécénat et investissements citoyens ?

Alicia Izard : Les Entreprises pour la Cité est une association qui a été créée il y a un peu plus de trente ans par Claude Bébéar, donc le fondateur d'AXA, qui était quelqu'un de très engagé à titre personnel, grand philanthrope et aussi via l'entreprise puisque AXA a été une des premières entreprises à mobiliser ses collaborateurs sur des questions de bénévolat, de mécénat de compétences, même bien avant qu'on parle du terme de mécénat de compétences, avec la création de AXA Atout Cœur qui était une association dédiée qui a été créée en même temps que AXA. Lui, il avait cette conviction que les entreprises avaient le devoir de s'engager plus, devaient s'engager au profit de la société civile et du coup il a décidé de fédérer autour de lui d'autres grands patrons pour les encourager à faire, à faire mieux, partager des bonnes pratiques, se rencontrer, etc. Et donc, aujourd'hui au bout de trente ans, on est un réseau d'environ 200 entreprises investies dans l'innovation sociale. Nous traitons trois champs d'expertise dans l'innovation sociale : ça va être le mécénat et les investissements citoyens dont on reparlera tout à l'heure, mais aussi la diversité et le management inclusif, donc là plutôt des questions internes, comment manager dans la diversité, comment recruter sans discriminer, gérer une politique handicap dans l'entreprise, l'égalité hommes-femmes... Aujourd'hui on parle beaucoup de harcèlement sexuel, donc où est-ce que s'arrête la blague et où commence le harcèlement, voilà, donc ce genre de thématiques. Et puis un troisième pôle qui est dédié à l'égalité des chances dans l'éducation jusqu'à l'insertion professionnelle. Donc là, on va traiter à la fois des questions d'éducation, de formation, mais aussi d'accès à l'emploi, de maintien de l'emploi, etc. Et nous, on est un peu la branche engagement plutôt très proactif de l'entreprise, donc à travers le mécénat on va traiter tout simplement tout ce qui rentre dans le dispositif juridique, fiscal, réglementaire du mécénat, donc plutôt accompagner des entreprises mécènes via leur fonds de dotation ou celles qui pratiquent ça en direct et puis, avec les investissements citoyens, on a décidé d'élargir le champ à toutes les contributions volontaires de l'entreprise

qui ne rentrent pas dans le cadre du mécénat. C'est-à-dire qu'on s'est rendu compte que les entreprises aujourd'hui, elles ont envie de faire plein de choses et parfois, de soutenir des acteurs qui ne sont pas d'intérêt général comme des start-up sociales, des entreprises engagées sur des sujets de société... Là où il y a un vrai besoin, donc philosophiquement elles sont d'intérêt général mais finalement au regard de la fiscalité – puisque les règles sont uniquement fiscales – ça ne rentre pas dans le cadre, parce que ce n'est pas une association, parce que c'est à but lucratif. Donc par exemple, une entreprise qui va monter une joint-venture sociale avec une association, donc créer un business mais qui répond à un besoin sociétal, en misant sur la complémentarité des deux acteurs, ce n'est pas du mécénat, ça ne rentre pas dans le cadre, c'est pour nous un investissement citoyen. Une entreprise comme AXA, BNP, qui vont se détourner des investissements sur l'industrie du charbon ou du tabac, ça pour nous c'est un investissement citoyen. Les marchés inclusifs, etc. c'est des investissements citoyens, donc il y a plein de sujets qui rentrent là-dedans... Voilà l'intrapreneuriat aussi et on a décidé de les traiter parce que pour nous, aujourd'hui, le mécénat ça reste la clé de voute de ces investissements citoyens, c'est ce qui est vraiment le plus évident pour les entreprises, mais ce n'est plus le seul et au contraire il doit leur permettre d'aller chercher plein d'autres initiatives pour, au final, essayer de transformer leur manière de faire et aussi leur manière de pratiquer leurs activités.

JB : As-tu une proportion d'entreprises qui viennent vers toi pour du mécénat et d'autres pour des investissements citoyens ? Sens-tu une tendance qui irait vers les investissements citoyens ?

AI : Alors, oui. En fait, tous les membres qu'on accompagne sur le pôle font du mécénat, parce que comme je te le disais ça reste vraiment la première brique et la plupart viennent vers nous parce que, justement, on se différencie de réseaux comme Admical ou d'autres, parce qu'on traite déjà de manière beaucoup plus globale ces sujets en parlant d'investissements citoyens mais encore plus globale parce qu'on leur donne accès à un certain nombre de publications, de ressources, de temps d'échange et de partage sur la diversité, sur l'égalité des chances, donc finalement on a une vision assez macro des sujets, on peut traiter des sujets en croisement avec toute notre expertise, donc c'est vraiment ça qu'ils viennent chercher en fait. Il y a encore un risque qu'on identifie, c'est certaines fondations, certains mécènes qui se tournent vers des investissements citoyens sans le savoir et du coup qui le font via la fondation, qui ne se rendent pas forcément compte qu'ils sont en risque parce qu'ils soutiennent un acteur qui ne rentre pas dans le cadre, alors même que le budget, la dotation a déjà été défiscalisée au moment où on a doté la fondation,

donc ça c'est un des enjeux qu'on rencontre et du coup on publie tous les deux ans avec le cabinet EY, le panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes et tous les deux ans il y a une thématique. En 2014, c'était l'évaluation et la mesure d'impact, en 2016 la révolution autour de la notion d'intérêt général, donc justement qui venait un petit peu préempter ce que je te disais là, c'est-à-dire qu'hier l'intérêt général c'était ça, mais, demain, l'intérêt général aura plein de nouveaux sujets. Par exemple, on voit énormément d'entreprises qui veulent soutenir l'entrepreneuriat, parce qu'aujourd'hui c'est un problème majeur de société, plutôt une réponse, une révolution à un problème, du chômage, des fractures sociales, des inégalités... Aujourd'hui, elles ne peuvent pas le faire en tant que mécène, parce que l'entrepreneuriat n'est pas d'intérêt général. Et finalement ça venait préempter le sujet de cette année qui est l'hybridation des modèles et où on va traiter justement de toutes ces nouvelles logiques, ces nouveaux formats : les contrats à impact social, les joint-ventures sociales, qui viennent un peu bouleverser le cadre qu'on connaissait. On fait beaucoup de sensibilisation, on explique beaucoup et on passe beaucoup de temps à finalement dé-fantasmer les sujets, faire presque de la prévention sur les sujets et, par rapport aux actions, tu me demandais ce qu'on fait, nous il y a plusieurs volets. Le cœur de ce qu'on fait, c'est le réseau en action, donc c'est l'accompagnement des membres au quotidien via du conseil au fil de l'eau, donc c'est juste le fait que quand ils adhèrent, ils peuvent à tout moment, s'ils ont une question, décrocher leur téléphone et nous demander de l'aide, des réponses sur certaines choses et puis on va avoir deux, trois rendez-vous maximum par an avec un membre – c'est ajustable – pour faire le point sur leurs enjeux, leur parler des actualités du réseau, de ce qu'on fait et puis qu'ils puissent nous parler de leurs problématiques, voire transformer cela en séance de travail ou de brainstorming pour essayer de les faire avancer sur leurs sujets. Donc ça, c'est vraiment le cœur, avec le réseau en action qui est aussi, si tu veux, la vie de réseau, c'est-à-dire un programme de conférences, de workshops, des groupes de travail qu'on peut monter sur demande si on voit que plusieurs entreprises ont les mêmes problématiques. Pas mal d'événements pour qu'ils puissent à la fois se rencontrer, donc l'idée c'est de créer les rencontres les plus évidentes entre des fondations ou des entreprises qui ne se connaissent pas forcément et qui n'ont pas le temps de se mettre en contact, et puis favoriser le partage de bonnes pratiques, leur faire rencontrer des experts, ce genre de choses, et de monter en compétences. Donc ça, c'est vraiment la partie vie de réseau, c'est la première brique. La deuxième, c'est d'être un centre de ressources avec des publications comme le Panorama des fondations dont je t'ai parlé. Il y a aussi, sur le mécénat, un ouvrage de référence qu'on est en train d'écrire sur les investissements citoyens, pour expliquer ce que c'est, donner à

voir tout ce qui se fait et puis répondre aussi à des questions de vision et qui est la suite logique d'un ouvrage publié en 2005 par le réseau et sous l'impulsion de Claude Bébéar, qui était un guide pratique « Concevoir et piloter une démarche d'engagement citoyen » : donc, on est passé des engagements citoyens aux investissements citoyens et puis, au niveau du réseau, pas mal d'autres publications par le pôle Diversité qui publie beaucoup, tu pourras retrouver sur le site tout ce qu'on fait. Ensuite, il y a une partie un peu plus valorisation des membres et pour nous, prospective, recherche, c'est Mécénova où on va à la fois valoriser les membres et ce qu'ils font, leurs initiatives positives et les change-makers... Donc à travers les brèves on va traiter de leurs actus, appels à projets, nouveautés, etc. A travers les portraits de mécènes, on va essayer justement d'aller interroger les change-makers, connaître leur vision, quel a été leur parcours pour arriver jusque-là et ce qu'ils veulent impulser à travers leur fondation ou autre et puis, après on a une partie plus prospective dont je te parlais, c'est les dossiers. On signe un certain nombre de dossiers plutôt techniques sur les contrats à impact social : on en a fait trois dont deux récemment. Un pour faire un point d'étape sur où on en est deux ans après l'appel à projet du gouvernement et un deuxième où on interrogeait Christophe Itier, donc la puissance publique pour savoir ce qu'on veut en faire à l'heure du French Impact. On signe des choses sur les fondations actionnaires, la mesure d'impact, plein de sujets assez techniques mais pour essayer justement de faire comprendre aux gens, toujours dans la pédagogie et puis impulser une vision qui est, on l'espère, vertueuse pour tous, à la fois pour les mécènes et les porteurs de projet. Par exemple, on fait beaucoup de sensibilisation aux mécènes en leur disant, c'est très bien de flécher vos dons sur les projets, mais les associations ce n'est pas forcément de ça dont elles ont besoin, parfois elles ont besoin juste d'un salaire régulier qui leur permette d'avancer. Ça aussi, c'est une innovation sociale. Donc, il y a cette brique Mécénova, ensuite on a une partie conseil où là on fait vraiment du conseil stratégique, donc des missions plus lourdes de 3 mois, 6 mois, un an, donc ça peut être pour des entreprises qui veulent monter une fondation tout simplement et qui vont nous demander de l'aider à la positionner... Ça peut être pour une fondation qui, justement, change de sujet et qui veut s'armer, construire une plateforme de discours et être sûre qu'elle va sur le droit chemin, ça peut être des sujets sur la mobilisation des collaborateurs, donc concevoir une palette d'outils de mobilisation sur-mesure, enfin voilà c'est très large et j'en oublie... Et la formation, on fait beaucoup de formation sur-mesure parce qu'on est organisme agréé.

JB : Est-ce que vous avez pour rôle de faire de la mise en relation de mécènes et porteurs de projet ?

Al : Alors, c'est normal que tu te poses la question parce qu'on l'a fait, donc je pense que c'est un héritage que les gens ont encore en tête. On ne le fait plus, sauf à titre amical, ou encore quand il y a des porteurs de projet qui viennent à nous, on ne leur ferme jamais la porte en leur disant non, ce n'est pas notre job, mais on va leur donner trois pistes par e-mail, en leur conseillant de peut-être regarder sur Mécénova, puisque c'est un vrai outil aussi pour les porteurs de projet, même si on s'intéresse aux mécènes. Mais nous aujourd'hui, notre job c'est vraiment d'outiller et de faire de la mise en relation entre mécènes, parce qu'on s'est rendu compte que c'était là notre expertise, c'était plutôt les grandes entreprises d'une part du fait de notre fondateur, notre président, notre conseil d'administration, c'est des entreprises, plutôt des grandes entreprises françaises et on s'ouvre progressivement aux ETI/PME notamment à travers nos régions puisqu'on est présent dans cinq régions, mais voilà, on n'avait pas forcément la légitimité d'aller faire du matching, même si on l'a fait et plutôt très bien fait avant, on ne pouvait pas être partout donc on s'est recentré, d'où notre changement de nom : on était IMS et on est passé Les Entreprises pour la Cité il y a deux ans.

JB : Sur le site, j'ai vu que vous parliez « d'utilisation innovante des dispositifs liés au mécénat », qu'entends-tu par cela ? Quels sont ces dispositifs ?

Al : Pour le mécénat, ça peut être plein de choses. On a fait un workshop il y a deux mois, mi-février, sur la question de la sélection, du monitoring, et de la valorisation de projets. Ça peut être quelque chose de tout bête, mais voilà il y a une tradition dans le secteur, c'est l'appel à projets et les mécènes commencent depuis peu à se rendre compte que finalement un appel à projet peut être très restrictif pour les associations et que parfois le sourcing va leur permettre d'aller sélectionner une pépite qui ne serait jamais venue à eux parce que ne correspondant pas tout à fait à leur appel à projet. Ou alors se baser sur d'autres interlocuteurs externes : on nous le demande beaucoup, des petites missions de sourcing, parce qu'on est sur un sujet très pointu et que les fondations n'ont pas toujours en interne la méthodologie ou les ressources humaines pour le faire, donc ils s'appuient aussi sur des externes. Ça peut être tout ça, après il y en a plein d'autres : passer justement d'une logique de mécénat simple avec une association qui marche super bien depuis des années, on sait qu'on s'entend bien, que ça fonctionne, nos expertises se croisent... Le fait de monter une joint-venture sociale, on n'est plus dans le mécénat, c'est une suite logique à une action de mécénat historique, donc ça va être un peu tous ces dispositifs.

JB : Comment s'illustre la co-construction dans les partenariats que tu mets en œuvre ?

Al : Tu peux avoir de la co-construction entre mécènes et porteurs de projet. Ça, tu peux regarder sur Mécénova, dans la rubrique « Actu », c'est beaucoup des synthèses de nos conférences, donc tu retrouves pas mal d'infos dessus. Pour nous, la co-construction entre un mécène et un porteur de projet, c'est justement le fait de donner vie à des dispositifs innovants. Donc, on a par exemple la fondation Somfy qui s'est intéressée à la question du mal logement et qui, finalement, au fur et à mesure de ses échanges avec ses porteurs de projet a identifié que justement le dispositif numérique avec le crowdfunding, et l'opportunité du crowdfunding était une des réponses sur le mal logement donc ils ont monté un fonds de dotation en plus de la fondation et qui est géré par les personnes de la fondation qui s'appelle Les petites pierres que tu dois connaître, dédié au mal logement, où chacun peut faire un don, que la Fondation Somfy abonde, et qui est, en plus, devenu un projet de mécénat collectif puisqu'ils ont décidé de faire rentrer d'autres mécènes dans le dispositif et que, à terme, Les petites pierres ça ne sera pas la fondation Somfy, ce sera un collectif de mécènes uni autour d'un fonds de dotation pour le mal logement. Donc ça, pour nous, c'est clairement un exemple de co-construction très bénéfique. Après, il y a toutes les logiques de mécénat collectif entre mécènes qui sont très intéressantes et là-dessus, il y en a plein qui commencent à le faire : il y a l'Alliance pour l'éducation ; nous on a un projet qui s'appelle Innov'Avenir, dont le réseau est opérateur sous le prisme de l'éducation et de l'accès à l'emploi qui vise à sensibiliser les jeunes aux métiers de demain et vraiment, il y a aussi un dispositif de mécénat collectif entre les différents partenaires du projet pour faire émerger des nouvelles actions. Il y a une palette de neuf actions aujourd'hui et beaucoup ont été co-construites avec les mécènes en fonction de leurs expertises, de leurs métiers, ça c'est une assez belle réponse. Sur Mécénova, il y a un portrait de Karine Guldemann de la fondation Elle, qui disait « nous on a créé la fondation en 2005, à l'époque, personne ne parlait de mécénat collectif et quand moi je disais à d'autres fondations ce que je voulais faire avec elles, ce n'était pas possible. C'était un monde très feutré à l'époque, on ne disait pas ce qu'on faisait, chaque fondation avait ses porteurs de projets à elle, on ne se mettait pas à deux sur un sujet et même les réseaux étaient assez froids vis-à-vis de ça et aujourd'hui les gens veulent faire un collectif, parce que justement avec la crise de 2008, on a eu moins de ressources, on a cru que le mécénat allait disparaître et en fait pas du tout, c'est juste que les mécènes se sont posés plus de questions, se sont dit, si on continue, il faut que ça ait du sens, donc vis-à-vis de ce qu'on est, de notre stratégie etc. », et pour moi c'est quelque chose d'hyper vertueux qui s'est opéré parce que finalement on fait les choses, non pas

parce que ça plaît au président ou autre, mais parce que ça a un sens et de ce fait, de manière beaucoup plus pérenne, on va chercher à optimiser l'action, les dons, le temps homme, en se fédérant et en co-construisant les choses, donc c'est très intéressant pour nous.

JB : Quels sont vos axes ? Intégrez-vous tous les champs de l'intérêt général ?

Al : On intègre tous les champs, sans distinction, après c'est sûr que dans nos membres on va avoir plus de choses sur la solidarité. Moi, j'ai un peu moins de culture et je viens comme toi du secteur culturel, j'ai fait de la médiation culturelle et du management dans le marché de l'art, donc j'ai découvert le mécénat par le mécénat culturel, mais on en a quelques-uns, et en fait, ce dont on se rend compte, c'est surtout que les mécènes ne fonctionnent pas pareil justement en fonction des secteurs. Par exemple, dans le réseau on n'a pas ces grandes entreprises du luxe, les Hermès, Chanel, Louis Vuitton, ils ne rentrent pas dans un réseau comme le nôtre. Ils ne font pas du mécénat pour les mêmes raisons que ceux qui vont le faire sur d'autres champs, donc ils ont pas forcément besoin d'aller voir des réseaux, ils ne pensent pas le mécénat pareil et ça ne résout pas les mêmes enjeux pour eux, parce qu'on est d'accord que des entreprises qui font du mécénat dans la solidarité... Ce n'est pas que les mécènes sont désintéressés, mais pour moi, pour que le mécénat soit performant, intéressant, durable, il faut à la fois que ça soit très sincère de la part du mécène, mais à la fois que ça réponde à un enjeu pour lui, que ce soit un enjeu d'image, que ce soit un enjeu d'innovation parce qu'il va traiter des nouveaux sujets et être en prise avec la société, voire être un employeur un peu plus attrayant, que ce soit des leviers d'ancrage territorial, parce qu'il a envie de s'implanter dans une nouvelle région, d'être d'abord utile à sa région, se faire connaître à travers ses actions de mécénat, ça peut être des leviers de mobilisation des collaborateurs, c'est normal, que le mécénat, ou les investissements citoyens répondent aussi à des enjeux de l'entreprise, or voilà ce qu'on voit, c'est que en fonction des secteurs et des enjeux qu'on a traité, ça ne répond pas aux mêmes... Donc on a moins d'entreprises du luxe, mais je ne désespère pas parce que moi, ça m'intéresserait de travailler sur ces sujets-là et on a peut-être un peu moins d'entreprises dans le secteur plutôt environnemental, développement durable, etc. Mais ça se diversifie de plus en plus et on a vocation à être un réseau très ouvert parce qu'on est multithématiques. Dans l'équipe mécénat, on est trois personnes et demi puisqu'on a un stagiaire en fonction des moments, des besoins, donc non justement on va traiter de toutes les thématiques. C'est-à-dire que moi, je peux aussi bien répondre à une fondation engagée sur le secteur de la santé, j'en ai beaucoup, qu'à un mécène de la culture parce que je

connais bien ça et peut être moins sur l'environnemental, mais Oriane va pouvoir plus leur répondre et moi, être là parce que ça va me faire monter en expertise sur ce sujet-là. Donc en fait on travaille en transverse là-dessus.

JB : Est-ce toi qui va rechercher des entreprises ou l'inverse ?

Al : La plupart du temps, c'est elles qui viennent parce qu'elles ont entendu parler de nous par d'autres fondations, parce qu'elles nous ont vu quelque part ou parce qu'elles ont vu une conférence, lu quelque chose sur Mécénova, et on va aussi démarcher des entreprises ou des fondations parce qu'elles nous intéressent donc, là par exemple, on est en lien avec la fondation UP, on sait qu'elle n'adhérera pas cette année puisqu'elle ne peut pas à cause de son budget, mais ils aiment beaucoup ce qu'on fait et nous ont dit « en 2019, ce sera vous » et en fait on est hyper intéressés par eux parce que la fondation vient de passer fondation d'entreprise, était sous égide avant et ça permet ainsi de la rebooster avec des choses très ambitieuses et en même temps c'est un groupe que je connaissais mal et que je trouve hyper intéressant justement au niveau de la performance des collaborateurs, de la QVT, beaucoup de réponses innovantes. Donc c'est les deux.

JB : De ce que tu as pu en voir, que recherchent les entreprises dans leur démarche de mécénat ? De l'efficacité, de l'impact... ?

Al : C'est déjà tout ce que tu as cité, mais après comme je te le disais, elles vont chacune répondre à des enjeux et peut-être, si je peux te souffler un peu, mais ce n'est pas une réponse exhaustive ou une vérité, mais ce qu'on remarque dans le réseau, c'est vraiment que le mécénat ou les investissements citoyens peuvent répondre à quatre grands enjeux, alors je te dis on en a recensé quatre, peut-être qu'il y en a sept, peut-être qu'il y en a plus, on est sans cesse en train de les questionner ou de voir si il y en a d'autres, mais en tout cas ça va être soit des enjeux d'image, donc ça peut être notoriété, réputation, jusqu'à la marque employeur. Donc, plutôt des enjeux externes. Il y a des enjeux plutôt internes qui vont être liés aux RH : mobilisation des collaborateurs, cohésion interne, comment une entreprise qui va mal, et qui s'engage, se dit « je vais créer de la cohésion parce que mes employés vont être fiers de ce qu'ils font, comment je vais les rendre fiers de leur métier à travers des actions de mécénat qui ont du sens par rapport à leur métier ». Donc fierté d'appartenance, cohésion, voire lever des phénomènes de discrimination d'entreprise parce que je vais les faire travailler ensemble ou gérer des problématiques purement ressources humaines, c'est-à-dire générationnelles... Par exemple une entreprise comme Orange qui avait beaucoup trop de seniors, vraiment ils avaient 40% ou 50% de plus de 45 ans dans la

boîte à un moment donné, ils ont mis en place le temps partiel senior pour permettre aux collaborateurs en fin de carrière, de partir deux ou trois ans avant, en mécénat de compétences et du coup déjà ils passaient d'un temps plein à un mi-temps, donc ça faisait déjà une partie des salaires en moins et puis ils étaient quand même payés 75% au lieu de 50%, donc c'était intéressant pour les collaborateurs et en même temps ils allaient s'investir auprès d'associations, donc ça leur permettait de préparer leur retraite. Donc tu vois, tu vas pouvoir gérer tout ça au niveau RH. Ça peut être des leviers d'ancrage territorial, je t'en parlais tout à l'heure, comment mieux faire accepter ses activités sur un territoire, comment mieux connaître ton territoire, et ses fractures, comment agir et s'imposer comme un acteur clé utile à son territoire. Ça peut être aussi des enjeux d'expérimentation, d'innovation, parce qu'on a vu à travers les produits-partages, la joint-venture sociale ou même d'autres formes, que le mécénat pouvait être un levier d'expérimentation pour l'entreprise, de manière très indirecte. Le mécénat permet à l'entreprise de s'ouvrir sur un monde qu'elle ne côtoie pas forcément, des acteurs à qui elle ne sait pas parler parce que ce n'est pas forcément le même langage et pas les mêmes manières de fonctionner et du coup, ça peut être un vrai levier d'expérimentation voire d'innovation pour l'entreprise et nous, on a dans le réseau quelques mécènes, donc équipe mécénat ou fondation, qui travaillent en lien étroit avec, soit le développement durable, soit la cellule recherche et développement ou innovation. C'est vraiment un partage de bonnes pratiques et ça on le présentait aussi avec Rexel sur l'atelier sur la co-construction et les partenariats hybrides. Donc, ça peut être aussi de la co-construction en interne. Chaque entreprise a ses spécificités et va y aller pour l'image et la mobilisation des collaborateurs, ou pas du tout pour l'image parce qu'elle n'a pas besoin de faire parler d'elle, mais elle a besoin d'innover, c'est ça son but... D'autres qui se rendent compte que, en étant un acteur clé ou une très grande entreprise, ils ne peuvent pas se permettre de ne pas répondre à cette fracture sociétale parce que c'est eux qui la génèrent de par leur secteur d'activité. Tu vois, c'est très variable, mais en tout cas la notion d'impact que tu as citée est aujourd'hui primordiale.

JB : Penses-tu qu'il y a des entreprises qui s'engagent dans le but de vendre des produits ? Comme le côté marketing du programme Demain de Sézane, par exemple.

AI : Alors, je ne pense pas. Parce que tu vois, je pense que si tu t'intéresses à Sézane, c'est que tu aimes la marque aussi, c'est-à-dire qu'on sent quand même que c'est quelque chose de très sincère, donc en fait je pencherais plutôt pour le non et parce qu'au final, déjà il y a plusieurs leviers. Là par exemple, ça fait une demi-heure qu'on discute, tu ne m'as toujours pas parlé de défiscalisation, ce que je trouve génial parce qu'il y a trois ans on n'aurait parlé

que de ça. Et finalement, on s'est bien rendu compte avec les années, les études qui ont été faites, notamment par Admical, ou d'autres, que le levier de défiscalisation n'était pas le premier, alors que moi, mes amis qui ne sont pas dans le secteur, c'est le premier truc qu'ils me disent, c'est la défiscalisation. Donc je pense que non, le mécénat aujourd'hui, tel qu'il est pratiqué par les entreprises, il est plutôt très sincère d'autant plus qu'elles commencent à réorienter les actions, c'est-à-dire que historiquement, oui il y a des entreprises qui l'ont fait clairement pour l'image ou clairement pour les contreparties, j'en connais, j'en connais très bien même. Mais je pense qu'aujourd'hui ça se voit, et les entreprises qui s'engagent se mettent dans un risque parce que si tu veux, avant l'engagement il ne fallait pas en parler parce que justement, il y avait ce risque de suspicion très fort, aujourd'hui on assume beaucoup plus et parce qu'on assume beaucoup plus, on communique plus, toutes les fondations sont sur les réseaux sociaux, maintenant elles ont un site, elles ont des budgets dédiés à la com, elles communiquent et en interne et en externe, donc si tu communique, tu t'exposes et si tu t'exposes, tu as intérêt à être sincère et à être droit dans tes bottes. Et donc aujourd'hui, il y a beaucoup de fondations qui, soit se recentrent ou qui changent de sujet, parce qu'elles se disent, « voilà, ce sujet c'était très bien, c'était utile, etc. mais aujourd'hui c'est une niche et il y a plein d'autres problèmes de société où nous on a vu que ça c'était le problème de société, parce que nos médecins nous l'ont dit – voilà on est un groupe dans le secteur de la santé, ou autre. » Et du coup, je pense qu'il y a un mouvement vers l'impact qui fait qu'on va progressivement se prémunir de ça, en tout cas je pense et c'est l'espoir que j'ai, en tout cas c'est le travail que j'essaye de faire tous les jours, mais on voit plutôt de bonnes intentions, après c'est justement là que le dispositif du mécénat doit être très clair et en fait, le principal problème avec le dispositif du mécénat, c'est justement la question du don non intéressé, sans contreparties, notamment les questions d'image et du coup nous, dans une mission de conseil récemment, on interrogeait le top management d'un groupe, donc Dircom, directeur développement durable, on a interrogé le président, DRH, etc. et tous nous disaient quand on parlait des enjeux d'innovation, d'ancrage ou autre, que si ça générerait du bien tant mieux, mais on ne le fait pas pour ça. Du coup, il y avait une vraie conviction là-dessus et même nous des fois ça nous paraissait presque naïf en fait. Mais je pense que ça va plutôt dans le bon sens. Je pense que ces critiques sont liées vraiment à la méconnaissance des gens et au fait que ça c'est très franco-français, l'entreprise est très mal vue en fait. Ce qui n'est pas le cas dans d'autres pays. En France l'entreprise c'est « les salauds de capitalistes ». Et c'est quelque chose qui est en train de changer doucement, mais qui n'est pas évident parce qu'on a été aussi beaucoup trompés. Les gens ont moins confiance dans l'entreprise, voire dans leur entreprise et c'est pour ça

aujourd'hui, qu'on est obligé de traiter des questions de qualité de vie au travail, de bien-être des collaborateurs, etc. C'est aussi parce qu'il y a eu des abus et pour moi la question la plus intéressante, c'est la question de l'alignement, parce que moi je suis persuadée que le mécénat ou les investissements citoyens participent ou vont participer à transformer l'entreprise de l'intérieur. Parce qu'elle essaye de faire le bien à gauche, elles ne peuvent pas continuer à faire certaines activités qui causent du tort ou qui ne sont pas complètement éthiques, etc. Et donc pour moi la question la plus intéressante, c'est celle de l'alignement. Quand est-ce qu'on va trouver des gens qui sont en veille dans l'entreprise pour voir ce qui ne va pas, pour voir pourquoi on est pas bons dans la réglementation, pour voir s'il n'y a pas justement des personnes qui subissent des abus ou ce genre de choses, pour se prémunir en fait de tous les risques réputationnels ou autres, mais au-delà de la réputation, juste des risques humains, éthiques et comment on va s'aligner au niveau de nos valeurs pour être sûr que si on montre du rose, tout soit vraiment rose.

JB : Il y a donc une véritable action de sensibilisation à mener auprès du grand public ?

Al : Oui, je pense. Les gens connaissent très mal le mécénat. Il y a, avec la fondation Total, une enquête qui a été menée sur la connaissance du mot fondation et de ce que ça recouvre. 95% des Français ne savent pas ce que c'est qu'une fondation et quand ils entendent fondation Total, pour eux c'est Total, ça ne veut rien dire la fondation, le côté garant de l'intérêt général, ça ne leur vient pas du tout à l'esprit. Et j'ai un autre exemple en ce sens, c'est la fondation Apicil contre la douleur qui est basée à Lyon. Elle a fait une vidéo qui est très bien faite, qui est, je crois, sur YouTube, sur qu'est-ce que c'est qu'une fondation. Parce qu'en fait, avant d'expliquer ce qu'ils faisaient, ils avaient le besoin d'expliquer ce qu'était une fondation. Donc finalement, ils ont fait un boulot pour tous les acteurs et on en est encore là et je pense aussi que on a ce risque-là, parce que les plus gros mécènes, ceux qui communiquent le plus, qui ont des énormes budgets sont soit les plus en risque, soit parfois les plus à critiquer [...] Je trouve dommage que ce soit ces mécènes-là qu'on retient alors qu'il y a des pépites ou des mécènes qui ont peut-être moins de budget, mais qui font des choses avec énormément de cœur et en fait c'est ça le problème, mais c'est comme tout, je pense que c'est comme dans d'autres secteurs qu'on connaît moins, on va retenir le truc trash, donc c'est une question de méconnaissance avant tout à mon avis.

JB : Par rapport au fait de changer l'entreprise de l'intérieur, n'est-ce pas parfois compliqué de modifier l'activité d'une entreprise dont la base est foncièrement nuisible ?

Al : Alors, je suis d'accord que ce n'est pas du tout une mission facile, mais une des pistes positives que je vois c'est notamment le fait qu'on donne de plus en plus d'importance au mécénat et à l'engagement dans l'entreprise et comme en témoignent BNP Paribas ou Total, qui ont monté une direction de l'engagement. Par exemple, chez BNP Paribas, la direction de l'engagement, elle pilote toutes les fondations, fonds de dotation du groupe, il y en a treize, la RSE, la diversité et la communication. Donc je ne sais pas si tu imagines mais c'est un méga département et finalement, c'est presque revoir l'entreprise sous le prisme de l'engagement, c'est-à-dire qu'aujourd'hui c'est un pôle qui a énormément de force dont le directeur, Antoine Sire, est au Comex et qui est quelqu'un qui n'a pas été choisi par hasard puisqu'il a été Dircom monde de BNP Paribas pendant seize ans, qu'il a géré la fusion entre BNP et Paribas, qu'il a géré les questions d'engagement quand BNP Paribas a commencé à s'y intéresser, même si il y avait déjà des fondations qui existaient auparavant, mais à structurer ça, et il a géré les questions d'internationalisation de la banque. Donc ça, c'est aussi une des réponses. Manoelle Lepoutre chez Total c'est pareil, c'est une très grosse direction qui a vocation aussi à faire un petit peu chef d'orchestre sur toutes les questions d'engagement du groupe, que ce soit RSE, philanthropie, etc. Et en fait, ce qui est intéressant, c'est à la fois la création de ces départements, mais aussi les gens qu'on y met. C'est-à-dire qu'avant, tu voyais des DG de Fondation qui étaient un peu là par amitié ou à qui on avait fait un cadeau, ou des gens qu'on ne savait pas où mettre, et aujourd'hui plus du tout, on se rend compte que les gens qui sont à la tête des fondations sont soit des experts, des praticiens qu'on est allé chercher parce qu'ils ont pratiqué en association pendant des années... Enfin Karine Guldemann à la fondation Elle, elle a fait énormément d'humanitaire, elle sait de quoi elle parle, elle a été sur le terrain. Je pense à d'autres praticiens du secteur qu'on va chercher et mettre à la tête de fondation, ou des experts en interne : par exemple Manoelle Lepoutre, c'est une ingénieure de formation, elle a des connaissances de dingue sur le métier de Total et au fur et à mesure elle est passée au développement durable, puis à cette direction d'engagement, société civile et DG de la fondation. C'est quelqu'un qui clairement va rechercher l'impact, elle n'est pas là pour faire du tricot. Donc ça, c'est aussi une piste plutôt intéressante : c'est qu'en fait, on place là des gens qui sont susceptibles de faire bouger les lignes et qu'on va écouter donc ça pour moi, c'est un vrai signal positif.

JB : Dans leur démarche de mécénat les contreparties sont-elles importantes aux yeux des entreprises que vous accompagnez ? Dans quelle mesure ? Ont-elles le besoin qu'on renouvelle les contreparties basiques qui existent actuellement ?

Al : Nous on ne traite pas ce sujet de manière directe, tu vois, on ne communique pas là-dessus. Mais c'est quelque chose qu'on traite de manière informelle. Parfois, on nous pose des questions sur le sujet ou en tout cas on peut avoir un avis sur le sujet. Moi, ce que je vois sur les contreparties, c'est qu'on en parlait énormément quand j'étais dans le secteur de la culture et beaucoup moins quand il s'agit des autres secteurs, donc ma réponse ce serait plutôt que dans le secteur du mécénat culturel, il y a beaucoup de mécénat d'image et de RP : on va être mécène du Louvre, parce qu'on a besoin d'inviter nos clients dans un endroit prestigieux, donc on choisit le Louvre, l'Opéra de Paris, le Centquatre... Et parfois le mécénat est à la limite du partenariat [...] Dans les autres secteurs, je pense que c'est beaucoup moins une question, par exemple, le mécénat dans le secteur de la santé ou de l'humanitaire, tout ce qu'on va demander c'est de figurer dans le rapport d'activité, finalement juste d'être visible pour ce qu'on fait, parce que quand même, quand on donne des milliers d'euros, on a juste envie que ce soit dit, que ce soit un minimum valorisé ou tout simplement que les gens sachent ce qu'on fait, donc pour moi ça me paraît normal, par contre l'enjeu des contreparties pour moi, il est vraiment dans la co-construction, c'est-à-dire, ne pas arriver avec son catalogue d'offres tout fait et dire « pour tant vous avez droit à ça, pour tant vous avez droit à ça » et qui peut donner l'impression aux plus gros qu'on vient les chercher uniquement pour leur argent et qui peut donner l'impression aux plus petits qu'ils n'auront rien parce qu'ils donnent peu, mais en fait peu c'est déjà énorme pour eux, parce que c'est une PME ou autre. Pour moi la question des contreparties, elle est vraiment dans la recherche du sur-mesure, rechercher quelque chose qui enrichit les deux parties et co-construire quelque chose qui fasse sens et même des contreparties qui ne soient pas forcément pour l'entreprise en visibilité, mais peut-être pour de l'interne, pour les collaborateurs, qu'ils puissent faire une visite, ou rencontrer les bénéficiaires d'une association... Pour moi, elle est là la question des contreparties en fait.

JB : Tu as l'impression que le mécénat des entreprises dans la culture est moins désintéressé ?

Al : C'est plutôt une impression personnelle que j'ai eue dans mon parcours, parce que j'ai fait de l'alternance comme toi, plutôt dans le secteur culturel, en institution et chez un grand mécène de la culture. J'avais très clairement cette impression et d'ailleurs, quand j'étais côté institution culturelle, on pensait le mécénat par la contrepartie et souvent les équipes

mécénat sont avec les équipes location d'espaces donc, clairement moi j'ai le sentiment qu'on est là-dedans. Maintenant dans le cadre du réseau, je ne l'ai pas identifié puisque j'ai très peu de mécènes culturels et ceux que j'ai, parce que j'en ai, la fondation SwissLife ou Linklaters, ne le font pas pour ça. Mais après, ce ne sont pas les très grands mécènes culturels qu'on connaît et je ne juge pas tous les mécènes culturels comme ça, parce que ce n'est pas vrai de tous, on a des grands mécènes de la culture, Bettencourt Schueller, ou d'autres qui le font avec un sens derrière. Je ne sais plus si c'est Engie ou Véolia qui est mécène du Palais de Tokyo ou d'autres institutions culturelles, mais qui ne fait que du mécénat croisé, c'est-à-dire à travers la culture, on soutient l'éducation, donc ils ne soutiennent que des programmes de démocratisation culturelle. Il y a un groupe que j'aimerais bien faire rentrer dans le réseau c'est Emerige, dans la construction, avec Laurent Dumas qui est lui un grand philanthrope, un collectionneur, amateur d'art contemporain, à la base c'était un dada personnel, et au fil du temps, il en a fait un vrai mécénat d'entreprise structuré et qui fait sens par rapport à son métier. C'est lui qui a impulsé les « Une journée à Versailles » pour les collèves défavorisés, qui a milité pour le un immeuble, une œuvre, et c'est un mécène de la culture, donc je pense qu'il ne faut pas du tout les mettre tous dans le même sac. Je pense que ceux qui font du mécénat pour les contreparties, un jour se rendront compte, si ce n'est en train de se faire, qu'il n'y a pas que ça et peut-être, pour des contreparties, ils peuvent faire du sponsoring, tout simplement. Côté institution c'est compliqué, parce qu'ils ont une forte pression, donc ils sont un peu obligés de faire comme ça, mais c'est vrai qu'ils ont un rôle à jouer, je suis d'accord avec toi. Mais après pour moi, c'est surtout aux responsables mécénat dans les entreprises, de le dire à leur hiérarchie, mais ça c'est difficile aussi parce qu'ils ont une sorte de pression... Les entreprises ne bougent pas forcément aussi vite qu'on le voudrait, donc ça c'est clair, mais oui, il y a un vrai besoin de prise de conscience.

JB : Y a-t-il une entreprise en particulier qui te semble très innovante en termes de mécénat ?

Al : Il y a la fondation Yves Rocher que je retiens. Je ne sais pas si on peut parler d'innovante, parce qu'il y a toujours un débat sur cette question : qu'est ce qui est innovant ? Je le retiens plutôt pour la cohérence et parce que le sujet est un peu sexy : la biodiversité et toute cette question autour des femmes. J'étais au prix Terre de Femmes, il y a un mois ou deux, c'était à la Fondation GoodPlanet, et tout était ultra cohérent. C'est-à-dire que c'est le prix Terre de Femmes : il a lieu à la Fondation GoodPlanet de Yann Arthus Bertrand, le mobilier est fait avec des matériaux durables, on va te donner à la fin ton pot de confiture

Rebel fait par une porteuse de projet qui utilise les fruits et légumes moches ou invendus pour faire des confitures et ils récompensaient trois femmes pour le prix Terre de Femmes France et après la gagnante allait au prix Terre de femmes Monde. Ça, c'est une de leurs initiatives mais ils en ont plein d'autres et ce que je retiens c'est vraiment la cohérence globale de leur mécénat, vis-à-vis de leur métier, vis-à-vis de Monsieur Rocher, vis-à-vis du groupe dans son ensemble, je trouve que c'est une fondation qui a beaucoup de sens. Il y en a d'autres aussi qui ont beaucoup de sens mais qui ont peut être mis plus de temps à le trouver et par exemple, pendant cette soirée, ils ont annoncé qu'ils étaient fondation sous égide Institut de France et qu'ils allaient devenir une fondation reconnue d'utilité publique, donc ils font les démarches et pour moi c'est la plus belle marche parce que ce n'est pas une fin en soi, mais faire une FRUP impulsée par une entreprise, ça veut dire que demain l'entreprise peut mourir mais la fondation perdurera. C'est le cas aussi de la fondation Apicil contre la douleur à Lyon et pour moi c'est quelque chose qui est très inspirant parce que ça veut dire qu'on croit tellement à ce qu'on fait qu'on va faire un dispositif très lourd, mais la FRUP va nous permettre d'aller chercher d'autres formes de financement, d'aller au-delà de ce que nous donne l'entreprise, de ne pas être dépendant, mais aussi ça veut dire une reconnaissance par le grand public, par le secteur, ça veut dire qu'on est garant de l'intérêt général mais aussi de l'impact de nos actions. Donc pour moi, ça c'est très inspirant, des entreprises qui s'intéressent à la mesure d'impact pas seulement parce que ça fait joli mais parce qu'on veut mieux faire, peut-être recentrer nos actions, parce que l'évaluation ou la mesure d'impact, elle va peut-être nous montrer que ce qu'on fait ne sert à rien donc on va faire autrement. Ça c'est inspirant. Les joint-ventures sociales ça m'inspire beaucoup parce que c'est quand tu te dis que ton bénéficiaire ou mécéné entre guillemets est aussi bien que toi et il va peut-être pouvoir t'aider à faire du business autrement et à la fois générer des emplois, générer de la valeur financière et répondre à un besoin sociétal, donc pour moi tout ça c'est assez inspirant... Le mécénat collectif avec la fondation Somfy que je t'ai citée tout à l'heure... Globalement pour moi ce qui est inspirant, c'est une fondation qui a trouvé tout son sens et une cohérence dans ses actions, quelque chose qui est évident aux yeux des collaborateurs, qui est bien communiqué sans en faire trop, c'est tout ça.

Biographie : Responsable du mécénat de la DICOM au ministère de la Culture.

Date : 18 mai 2018

Juliette Bonnet : Dans un premier temps, pouvez-vous m'expliquer vos missions au sein du ministère de la Culture ?

Olivier Ibañez : En tant que responsable du mécénat et des partenariats au ministère de la Culture qui est un poste qui a un peu été créé sur mesure, qui n'existait pas auparavant... Il y avait une partie très institutionnelle qui était portée par la mission du mécénat et donc, il y a eu une volonté d'apporter une plus-value aux actions du ministère et surtout de travailler en bonne intelligence et en autonomie financière notamment sur les projets ainsi que de développer des outils innovants et une manière de communiquer sur le ministère. Donc, c'est à la fois du mécénat, des partenariats, des partenariats médias, du sponsoring, tous types de mécénat bien sûr et les partenariats classiques. Donc au ministère, je m'occupe essentiellement de trois missions : la première concerne les opérations nationales du ministère de la Culture. A ce jour, il y a 17 opérations nationales, donc on va des Journées du patrimoine – si on fonctionne sur un calendrier scolaire – jusqu'à la Fête de la musique ou Partir en livre, qui est porté par le CNL. Sur l'ensemble de ces opérations qui sont portées par différentes directions, comme j'interviens au ministère, sur l'ensemble de ses directions, j'apporte, soit du structurel, soit la cerise sur le gâteau, mais à chaque fois il y a quelque chose. C'est-à-dire, du mécénat de compétences, du mécénat en nature, du mécénat numéraire, du sponsoring, des partenaires médias pour la diffusion, la lisibilité et la visibilité de nos opérations : ça c'est très important. Lisibilité, visibilité : je les distingue à chaque fois, c'est les partenaires médias qui m'ont appris ça, notamment chez Decaux. On travaille aussi sur la viralité avec les réseaux sociaux. On essaye de tisser des liens avec des start-up qui ont des outils digitaux intéressants, des écrans, des gifs. Voilà l'ensemble de nos partenariats, c'est très polymorphe et on vient soutenir ou porter les opérations. Ça, c'est la première partie, donc les opérations nationales. La seconde partie qui concerne l'activité d'un ministère en central, donc avec ses établissements sous tutelle mais en central, le cabinet de la ministre, et les actions de la ministre. Donc vous avez peut-être pu le voir en arrivant, il y avait une décoration sous le péristyle du ministère avec des totems : c'est une exposition autour de l'art urbain qui entoure aussi l'immeuble des Bons-Enfants et cette exposition, c'est une exposition voulue par la ministre et donc au fil de l'eau, pendant

l'année, il y a une dizaine d'opérations voulues par la ministre et là aussi il faut communiquer. Souvent sur les opérations de la ministre, c'est le montage de l'opération, la conception, la scénographie où là le mécénat prend toute sa mesure. Donc les opérations de la ministre et après il y a les opérations des opérateurs qui sont sous tutelle du ministère de la Culture et donc, on est soit en conseil soit en renfort. Depuis deux ans et demi ici, j'ai été chargé de mécénat de quinze établissements culturels, conseiller mécénat de quinze établissements culturels différents. J'ai travaillé autant aux Archives, qu'à Rueil-Malmaison ou au Mobilier, au musée de Cluny, à Fontainebleau sur le festival d'histoire de l'art, avec nos amis de la RMN pour Artistes et Robots... Au fil de l'eau, selon les sujets, on peut apporter notre pierre à l'édifice et ça, c'est passionnant donc c'est une approche totalement systémique du mécénat culturel. On fait beaucoup de communication, beaucoup de partenariats... Ce qui n'est pas nouveau pour moi, mais c'est vraiment une plus-value, donc ça a inversé mon mode opératoire sur la levée de fonds. C'est-à-dire qu'aujourd'hui je travaille énormément le plan de communication qui me permet souvent de garantir au mécène, un peu de prestige, un peu d'élégance et une visibilité, une reconnaissance en tout cas, et donc ça m'aide à avoir un argumentaire. On travaille avec le ROI, on travaille sur un équivalent-pub, et donc ça m'aide aussi à lever des fonds de manière un peu différente. Et l'autre approche, venant d'un autre milieu que la culture auparavant, c'est que j'ai retrouvé l'idée du sponsoring dans le milieu culturel. Par exemple, autour de la Fête de la musique ou du RDV Hip hop, on a le Crédit Mutuel et aujourd'hui, le Crédit Mutuel donne le « la » à la musique en France, dans plein d'opérations, notamment des festivals, mais il donne le « la » depuis plus de dix ans à la Fête de la musique. C'est un contrat sponsoring, et celui-ci dans son approche, est une approche totalement différente de ce qu'on peut trouver dans le milieu du mécénat. Donc, on arrive à associer, dans nos opérations, des sponsors, des mécènes, des partenaires, sur la même opération. Et trois types de mécénat, et plusieurs types de partenariats.

JB : Vous ne faites jamais financer une opération à 100% via du mécénat et du sponsoring ?

OI : Ça m'est arrivé. Alors c'est peu recommandable quand même.

JB : Quelles sont les évolutions que vous avez pu percevoir dans le domaine du mécénat ces dernières années ?

OI : La volonté de développer des outils innovants, que ce soit plateforme de don, mais ça c'est depuis 2012, puisqu'à l'époque on avait porté la première plateforme avec le CMN, et

J'ai eu la chance de faire partie de cette équipe-là, on était trois à vouloir développer ça. Mais aujourd'hui, il y a une volonté avec des bornes, alors tout n'est pas encore bien au point mais on a envie de capter le public, capter la générosité, capter les grands mécènes, donc il y a beaucoup d'opérations qui se multiplient. Ou bien une envie dans chaque établissement de professionnaliser et d'avoir des équipes dédiées en lien avec les directions générales. Ça, je trouve que c'est une évolution que je constate dans certains établissements, ou des cabinets extérieurs, des conseils extérieurs... Aujourd'hui le mécénat est en train d'émerger, pour plein de raisons, mais est en train d'émerger dans plein d'établissements : ceux qui étaient très structurés, on voit des villes qui sont en train de recruter ou de positionner en tout cas avec des élus locaux qui sont très sensibilisés. Donc, il y a des lettres de noblesse du mécénat et une volonté, parce qu'il y a un besoin, de soutenir les projets, et de faire avancer... Et une ambition : je pense que quand il y a du mécénat, c'est qu'il y a aussi une ambition.

JB : Avez-vous des exemples de partenariats et de mécénats que vous avez menés et que vous considérez comme particulièrement innovants ?

OI : J'en ai deux en tête, mais vraiment je réfléchis à haute voix. Le premier, c'est que j'aime beaucoup travailler avec les TPE/PME, notamment parce que les savoir-faire sur des expositions sont prépondérants et ici, à la DICOM on s'est positionné sur des start-up qui sont en train de déployer des outils et sur lesquels on pourrait s'appuyer. J'ai travaillé sur l'idée des capteurs qui peuvent envoyer des push... Alors j'appelle ça des push bienveillants sur nos outils dématérialisés, mais apportant un contenu, notamment sur des opérations grand public. Lors des Journées du patrimoine, on pourrait passer sans le savoir devant un monument ou un site à visiter et là on recevrait un push. Donc essayer de travailler sur des outils de ce genre, pédagogiques, didactiques, avec l'information, ce devoir de transmission qu'on a. On a travaillé avec des start-up là-dessus, mais aussi avec des écrans digitaux qui sont installés aujourd'hui dans les vitrines, les magasins avec un déploiement d'une entreprise qui s'appelle PhenixDigital et qui réalise pour nous, en motion design, des gifs animés et qui les diffuse. Et il se trouve que quand on lance une opération avec eux, donc sur 1 200 écrans répartis sur tout le territoire on arrive à avoir trois millions de vues. Donc trois millions de vues c'est énorme en termes de diffusion et surtout, le message animé n'a rien à voir avec la photo figée d'une campagne publicitaire classique, même si elle a de l'impact aussi. L'idée de l'animation, de la mise un peu en abîme de ce qu'on fait me paraît très pertinent. Et le troisième point, ce serait l'utilisation de nouveaux supports de diffusion de l'information, notamment les supports viraux avec des influenceurs et donc on a

commencé à travailler sur ce genre de choses avec des partenaires qui nous aident et le taux de transformation est assez formidable, donc on a fait un essai avec 20 Minutes qui a le journal, mais qui est aussi très développé sur la partie communication digitale et donc grâce à ces partenariats et ces mécénats de compétences de leur part, on arrive à donner un impact à nos opérations et une viralité dingue. Et aussi, la volonté de toucher un jeune public ou un public éloigné du champ culturel.

JB : Quand vous parlez d'influenceurs, ce sont des influenceurs sur les réseaux sociaux, sur YouTube ?

OI : Sur YouTube, sur Twitter, sur Instagram, moins sur Facebook. Puis après, oui, on peut parler de Facebook aussi. Je sais qu'on a un partenariat avec Facebook qu'on a monté il y a un peu plus d'un an en marque blanche, ce qui est toujours appréciable, où on a des contenus sponsorisés sur des montants très conséquents qui nous aident à promouvoir les opérations. Donc, il n'y a pas de démarche mercantile, c'est vraiment de la promotion des opérations et aussi la valorisation des différents partenariats qu'on a pu tisser.

JB : En termes de mécénat, où considérez-vous qu'il faut être innovant : dans la nature même des partenariats ou bien dans l'établissement des contreparties ?

OI : Alors pour moi, la contrepartie, tout dépend de ce qu'on cherche : il y a plusieurs types de mécénats. La contrepartie pour une TPE, elle n'existe quasiment jamais, même pour une PME, on a du mal même à leur envoyer le reçu fiscal. La générosité existe, on est loin des contreparties. Après, on a ceux qui utilisent le don pour avoir une contrepartie, mais c'est une toute petite partie de nos dossiers et je dirais qu'il n'y a que l'industrie du luxe qui fait ça. Sur des défilés par exemple ou des dîners... Notamment quand on a dans des ministères ou des monuments publics, des lieux incroyables. Donc, j'ai toujours milité pour que l'industrie du luxe soit mécène des établissements et ne loue pas les lieux. Du coup, on les engage en conséquence et en conséquence, on est élégant aussi sur la contrepartie. Mais, ça ne peut pas fonctionner autrement à mon sens. Après, il y a plein d'établissements qui font du domanial. Je pense que certaines pépites ne doivent pas être louées. Donc, du coup, c'est obligatoirement l'engagement mécénat. Après la contrepartie innovante... La contrepartie, c'est tout le temps sur-mesure, donc elle correspond à l'ADN de l'entreprise ou l'ADN du projet.

JB : Il existe tout de même une grille de contreparties ?

OI : Bien sûr, tout cela est normé avec la loi. Alors bien sûr, sans excéder les 25% du montant du don. Donc, bien sûr, il n'y a pas de souci là-dessus. Par contre, tout cela est fixé juridiquement, bien contrôlé, encore plus dans un ministère, c'est d'autant plus prégnant.

JB : Vous parliez de « sur-mesure ». La co-construction, est-ce quelque chose que vous mettez en place avec vos mécènes et, si oui, comment cela se traduit-il ?

OI : Alors, aussi bien du point de vue des contreparties que d'une autre manière. Tout d'abord, souvent quand j'approche des partenaires potentiels, des mécènes potentiels, c'est souvent du sur-mesure aussi. Il faut vraiment qu'ils soient en phase, qu'ils correspondent au projet. Donc, à partir du moment où on a travaillé en amont dans la recherche du partenaire, le projet qui lui correspond le mieux, ce qui est un luxe, plutôt que d'envoyer à 90 prospects le projet, moi j'ai tendance à travailler depuis toujours sur le côté... J'essaye d'optimiser ma recherche de mécènes... En fait, il y a un taux d'échec tellement important, et ça depuis sept ans ça m'était insupportable de voir ça, donc j'ai inversé mon mode opératoire, en sélectionnant drastiquement qui j'allais contacter pour un projet. Ce qui demande de travailler un peu plus en amont. Et du coup, on a un peu plus de chances de matcher, si le projet correspond vraiment aux actes de l'entreprise. Après, il y a toujours la notion de chance et de timing aussi et d'argumentaire et de bonne relation, donc bon... Il y a cette approche-là. Et la seconde approche, c'est le principe de continuité, qui est d'entretenir le lien avec ses partenaires même sans les solliciter sur quoi que ce soit. D'être toujours dans l'actualité de l'entreprise et dans l'actualité du ministère, de l'établissement et après de prospecter sans cesse. Vous voyez, ça c'est quelque chose de très important, prospecter sans cesse avec des rendez-vous exploratoires de prospects qui pourraient un jour être vos mécènes ou vos partenaires et donc, chaque semaine, comme on le fait aujourd'hui ensemble, je reçois des gens qui viennent présenter leur entreprise et nous, on présente notre établissement, on a un échange de partage et cet échange-là qui sera, un jour, fructueux, j'en suis certain. En mécénat, c'est toujours un travail sur le long terme. En mécénat, on ne peut pas s'inscrire dans l'idée de faire des coups [...]

JB : Vous qui avez travaillé au CMN, quelle est le rôle des TPE/PME dans le financement des institutions culturelles sur le territoire ?

OI : Au CMN, c'est très particulier, parce que vous avez plus de cent monuments en France aujourd'hui, dans des territoires éloignés. Vous avez des blockbusters à deux millions de visiteurs type l'Arc de Triomphe et puis après vous avez des monuments à 5 000 visiteurs par an, Chareil-Cintrat – c'est le plus petit du CMN – il y a 5 000 visiteurs par an et personne

ne sait où c'est. Et par un merveilleux système de péréquation, il y a sept ou huit monuments sur les cent qui sont bénéficiaires et qui entretiennent tous les autres, donc c'est un système unique qui est assez génial. Et après, dans la recherche de mécénat, quand on rentre au CMN on apprend beaucoup, puisqu'on va traiter en local avec l'imprimerie du coin, la boulangerie et pour des sujets qui sont vraiment dans le microcosme du lieu et puis après on va traiter avec des entreprises du CAC 40 parce qu'il faut restaurer le Panthéon et qu'il y a cent millions d'euros à trouver. Il y a cette démesure monumentale que peut apporter le CMN et pour revenir sur votre question par rapport à l'essor des TPE/PME, aujourd'hui on sait que c'est 70% des mécènes engagés vis-à-vis de la Culture et donc c'est une part non négligeable. Je crois qu'il y a une évolution de la loi, en tout cas il y a beaucoup de gens qui militent pour, pour monter à 1% du chiffre d'affaire de l'entreprise pour les favoriser, parce que souvent on est en train de lisser techniquement sur la défiscalisation, souvent pour les PME/TPE on lisse entre trois et six ans. Souvent, si une TPE engage sa compétence en nature sur un projet, les montants peuvent très vite monter mais si le chiffre d'affaire de l'entreprise est très bas, on se retrouve vite pénalisé. Donc, je sais que cette question est au Sénat en ce moment.

JB : De ce que vous avez pu en voir, que recherchent les entreprises dans leur démarche de mécénat ? De l'efficacité, de l'impact, de la valeur de marque, de la communication interne... ?

OI : Je crois qu'on est tous un peu mécène. Il y a un mécène en chacun de nous. On fait tous des dons, je crois en ça, je crois en la générosité, en l'idée très progressiste de soutenir des choses, de manière généreuse et dénuée de toute intention. Donc souvent, les TPE/PME, on les embarque plus avec nous qu'ils ne viennent nous chercher. On arrive à les convaincre de cette action et surtout que leur compétence est partie prenante de la construction du projet, que sans cette compétence-là, on ne va pas pouvoir monter le projet comme on aimerait le monter et je pense que c'est plus dans cet axe-là. Parce que les mécènes généralement, ils ne tapent pas à votre porte ou très rarement, ça arrive de temps en temps, c'est plutôt des gros groupes qui disent « qu'est-ce qu'on pourrait bien faire ? » mais, par contre une fois que vous avez tissé le lien, que ça a fonctionné et bien accompagné, qu'il y a eu cette pédagogie aussi avec votre partenaire, après, ils peuvent vous solliciter et vous dire « là vous êtes sur quoi en ce moment ? », c'est comme ça que ça fonctionne. Certains cherchent une légitimité, un rayonnement, il y a de l'ego des fois, c'est vraiment là aussi totalement individualisé, mais je ne crois pas que ce soit un axe de communication extérieur, on sait que ça ne fonctionne pas ça, enfin... C'est beau, c'est

élégant, mais tout dépend comment c'est présenté. Je sais que nous, la communication des mécènes... Sur des projets, on ne peut pas avoir plus de six partenaires et jamais du même univers, pour éviter tout conflit d'intérêt mais pour apporter une belle visibilité et un rayonnement. J'aime bien construire comme ça : numéraire, compétence, nature, partenaires médias. Alors après, certaines opérations type Fête de la musique tout ça, là on arrive à une vingtaine de partenaires mais chacun a son pré carré et son rayonnement. Ils apportent tous quelque chose au projet, donc c'est des projets qui... la Fête de la musique c'est un peu unique c'est 15 000 événements en France le même jour, donc c'est démesuré, donc du coup on a besoin de toutes les compétences pour pouvoir et diffuser et... ça va des installations de scènes et de scénographies, de sons, de captations d'image au financement pur. Donc là aussi, ça demande des partenaires à chaque fois en fonction du sujet identifié, de la problématique identifiée.

JB : Comment fidélisez-vous vos mécènes entreprises ?

OI : Généralement on les fidélise parce que ça marche, qu'ils sont contents et qu'ils ont envie de recommencer. Je pense aux sponsors, je pense au Crédit Mutuel, là c'est le dernier exemple qu'on a eu, on les a engagés sur un autre sujet musical, ce qui est quand même extrêmement rare. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, on a ce RDV Hip-Hop qui a trois ans, qui a été monté post-attentats pour justement lutter contre les discriminations et promouvoir la culture urbaine et la diversité, et du coup c'est une opération qui marche bien avec cinq concerts en France, qui est portée par les partenaires du hip-hop et nous, quand cette opération est arrivée, au tout début, tout de suite j'ai voulu mettre des partenaires qui n'étaient pas issus du milieu du hip-hop... Donc des chaînes thématiques enfance, des chaînes historiques où on pouvait avoir des contenus sur l'origine du hip-hop... Donc, on essaye de construire un peu, pour élargir le spectre et toucher encore un autre public : aujourd'hui c'est un événement labellisé Télérama, Le Monde et le Crédit Mutuel. Et là c'est le partenaire qui est demandeur, qui dit « nous on a envie de faire partie de l'aventure et donner le « la » au hip hop ». Après, ça ne se met pas en place comme ça, mais ça veut dire que quelque chose avant a fonctionné avec eux. Quand on arrive là, c'est vraiment un rapport formidable. Alors, ça fait dix ans de travail avec eux, moi j'en ai hérité... Mais aujourd'hui les montants d'engagement sont importants mais parce que la garantie – on travaille sur le ROI avec les sponsors – de rayonnement de l'entreprise est importante. Au-delà du rayonnement, c'est aussi la singularité des plans de communication et des choses qu'on met en place pour eux, il y a un côté sexy dans ce qu'on fait et ça fonctionne aussi.

JB : Vous parlez de ROI et de taux de transformation, que pensez-vous de la mesure d'impact ? Celle-ci vous semble-t-elle impossible, voire même inutile dans le domaine de la culture ?

OI : Moi je l'utilise depuis longtemps. Notamment je l'avais utilisée parce qu'on avait fait des partenariats sport et culture au CMN avec le Tour de France, donc là on avait des mesures avec des milliards de téléspectateurs, donc du coup on mettait des monuments au cœur de la course, ils étaient filmés, il y avait des pastilles vidéo où on visitait les sites donc l'impact était important et on mesurait aussi l'impact de taux de fréquentation des sites après diffusion, notamment le taux de billetterie, le taux de visiteurs. Donc ça, c'est très important. Après, le taux d'impact on le voit sur les réseaux sociaux, notamment tout le travail qu'on met en place avec les influenceurs. Donc ça, ça me paraît très important, c'est savoir quel a été le taux d'audience et quel type de public on a touché. L'idée, ce n'est pas la politique de marque, c'est le public.

JB : Que pensez-vous de la Mission Bern en cours ?

OI : Alors moi je n'en pense que du bien, d'abord parce que même si son approche n'est pas obligatoirement la plus... Il a mis les pieds dans le plat, c'était le caillou dans la chaussure d'actions qui étaient déjà menées par le ministère, ça n'était pas comme si le ministère n'avait pas soutenu le patrimoine et pas levé de fonds pour le patrimoine. Donc ça, c'était un peu une maladresse de sa part. Je pense aussi que de l'autre côté, le milieu très conservateur, des fois, du patrimoine ne l'a pas accueilli à bras ouverts non plus, mais je pense que c'est une bonne chose qu'un personnage public comme lui qui soutient le patrimoine et la culture depuis toujours puisse parler de mécénat. Et puis, capter un public qui n'était pas obligatoirement au fait de tout cela. Donc, c'est bien d'avoir des ambassadeurs, après il faut que tout ça cohabite bien. Je pense qu'il s'est un peu froissé avec certains. Bon après politiquement c'est compliqué, c'est-à-dire que vous avez une ministre de la Culture qui porte la question du patrimoine, du mécénat et des actions publiques et vous avez l'Élysée qui nomme une mission autour, quasiment de la même chose, mais c'est pareil avec la mission Orsenna. Il y a trois-quatre postes comme ça qui sont des personnages publics qui ont une très belle audience et qui sont ministrables – je ne dis pas que Stéphane Bern est ministrable, mais Orsenna l'était. Et donc, je pense qu'il faut mutualiser, il faut créer de véritables synergies, parce que sinon, c'est une déperdition, c'est du gâchis des deux côtés.

[...]

JB : Y a-t-il des entreprises qui vous semblent avoir une stratégie de mécénat innovante pour la culture ?

OI : Souvent ce qui est innovant c'est la rencontre entre l'institution, l'établissement et l'entreprise. C'est ça qui devient innovant, parce que c'est quelque chose de co-construit. Ça ne peut être que co-construit. Et donc là, cette mutualisation, cette synergie, ce pont vertueux, appelez-le comme vous voulez, ça fait émerger quelque chose d'innovant ou même de beau, parce que ce qui compte c'est de faire vivre les choses, nous on fait vivre des projets et le projet ne vit que s'il y a ces synergies-là. Donc voilà, après les entreprises qui innovent en mécénat, c'est dans leur détermination à faire du mécénat et dans l'axe choisit et la rigueur de cet axe-là, mais ce n'est pas de l'innovation, aujourd'hui toutes les entreprises, les grandes entreprises en tout cas, se sont décidées sur un axe. Certaines fondations, je trouve, au-delà des entreprises, innovent dans la manière de présenter les sujets. Je pense à la fondation EDF notamment sur ses expositions, c'est toujours assez fantastique et c'est une fondation qui sait se réinventer et qui est déterminée dans ses axes et avec des moyens intéressants. Après, des entreprises qui innovent, ça c'est une vraie colle. Qui innovent en mécénat ? Je pense qu'on ne peut pas innover en mécénat s'il n'y a pas un projet de l'autre côté. Innover dans son soutien. Après des entreprises... Je reviens sur des fondations des groupes comme Monoprix, tout ceux qui ont fait les arrondis, c'est très pertinent, ça c'est de la vraie innovation, notamment sur la RSE, il y a eu beaucoup d'innovations. Le problème de la RSE ou tout ce mécénat innovant d'entreprise c'est qu'il est en huis clos. Tout ce qui est ressources humaines, le pro bono... je trouve ça fantastique, mais ça reste dans les heures mécénat, dans le temps de l'entreprise, mais c'est de l'innovation. Par contre, l'entreprise ne soutient pas quelque chose à l'extérieur, c'est son salarié qui va donner de son temps pour aller sur des actions. L'Oréal le fait très bien. Certaines fondations type Bettencourt sont à la pointe, Stavros Niarchos est à la pointe de l'innovation, c'est-à-dire qu'ils soutiennent des sujets innovants, donc ils paraissent innovants. Ils sont drastiques dans la sélection, là on a donné le prix du mécénat culturel, vous l'avez eu. Par exemple moi, sur votre campagne Saint-Germain, je la trouve fantastique cette campagne, on adopte une étoile, mais c'est le sujet co-construit qui est génial et ça paraît innovant, il y a un prix derrière.

JB : Pensez-vous que le micro-don peut s'appliquer au secteur du patrimoine ?

OI : Oui, alors moi je pense que ça doit s'appliquer. Moi j'adore le principe du micro-don : vous le savez peut-être, on travaille sur un outil digital de don sans contact, notamment avec

Commeon. Je pense que le micro-don et notamment pour le patrimoine, les monuments, les musées, est une part de l'avenir de ces établissements. J'avais commencé à penser à cela il y a trois ans, notamment au château de Versailles : je m'étais rendu compte qu'au château de Versailles, ils font du grand mécénat avec des cercles de mécènes, des amis, des entreprises, du legs... Il y a tous types de mécénat, mais il n'y a pas de mécénat populaire, ou très peu. Alors si, ils avaient fait « Adoptez un banc », « Adoptez un arbre » ou des choses comme ça, mais ça, ça touche une certaine... d'ailleurs c'est très malin de faire ça, parce que ça touche aussi tout ce qui est local, c'est-à-dire que la population de Versailles participe à la vie, pas du château obligatoirement, mais plutôt des jardins, du domaine. A Saint-Cloud c'est la même chose, c'est les habitants qui restaurent les statues de Saint-Cloud mais on est sur des montants entre 5 et 10 000 euros, donc ce n'est pas du micro-don. Par contre, être capable de capter les visiteurs et hier, la question a été soulevée avec le musée d'Orsay, le public étranger qui s'engage de manière qui n'est pas conséquente justement, avec un euro avec son smartphone en dématérialisé, Apple Pay ou un don sans contact via une carte de crédit acceptable... C'est là que ça devient compliqué parce que vous savez que les terminaux de paiement n'acceptent pas obligatoirement l'American Express, ou des cartes qui viennent d'Asie, donc aujourd'hui, travailler sur des outils qui sont quand même capable de payer avec un smartphone ou faire un don, faire un micro-don, un euro symbolique pour s'engager vis-à-vis du patrimoine, sur des lieux avec des millions de visiteurs, c'est un Eldorado.



Depuis plus de 15 ans, LES FONDATIONS VELUX s'engagent dans la restauration du patrimoine français



Restauration des vitraux de la Sainte-Chapelle de Paris (2008-2015)



Rénovation de Couvent de la Tourrette à Évreux (2006)



Rénovation du Jéré de la Chapelle Saint-Fiacre du Faouët (2001)



Rénovation du Parlement de Bretagne à Rennes (2002)

Être une société responsable et créer des produits utiles à la société, c'est ainsi que Vilum Kann Rasmussen conçoit le rôle de l'entreprise lorsqu'il fonde le Groupe VELUX en 1942. Cet ingénieur visionnaire, fils de pasteur, a à cœur de restituer à la société une part de la richesse créée par son entreprise.

En 2017, LES FONDATIONS VELUX soutiennent la restauration de la verrière de la rotonde d'Antin du Grand Palais, siège du Palais de la Découverte, pour réintroduire la lumière naturelle dans ce joyau architectural français.

THE VELUX FOUNDATIONS
VILUM KANN RASMUSSEN & VELUX FONDATION

Résumé

Ce mémoire vise à comprendre et à développer les leviers d'engagement d'une entreprise dans une démarche de mécénat culturel et patrimonial.

Dans cette optique, l'argumentation se fonde notamment sur l'étude de plusieurs exemples de mécénats pratiqués par différentes typologies d'entreprises en faveur d'institutions renommées telles que le musée du Louvre ou le CMN, mais aussi de plus petits projets patrimoniaux de proximité portés par la Fondation du patrimoine ou la Fondation pour la Sauvegarde de l'art français.

L'analyse se fonde sur une première partie consacrée aux enjeux stratégiques des entreprises et aux façons dont le mécénat culturel et patrimonial tel qu'il est pratiqué aujourd'hui peut y répondre. Ainsi, on relève des objectifs communicationnels que les contreparties offertes par des lieux patrimoniaux d'exception semblent pouvoir remplir. De même, le mécénat de compétences vient en soutien aux politiques de ressources humaines menées par les entreprises. Enfin l'une des questions principales soulevées par ce travail est de savoir si le mécénat culturel peut devenir un argument de vente pour l'entreprise à travers, notamment, l'exemple des produits-partages.

Notre analyse se concentre ensuite sur les exigences nouvelles auxquelles sont confrontées les entreprises dans leurs politiques de mécénat. Nous étudions donc ici le mécénat comme vecteur d'intégration dans le territoire, à la fois pour les TPE/PME mais aussi pour les grandes entreprises dont les filiales ou sites industriels sont souvent implantés partout en France. Cette partie est également l'occasion de montrer que le mécénat patrimonial est porteur de valeurs pouvant même, dans certains cas, contribuer pleinement à la stratégie de RSE de l'entreprise. Les développements précédents nous poussent également à souligner l'apparition encore timide de la mesure d'impact dans le secteur culturel.

Enfin, notre étude se penche sur les innovations en matière de mécénat d'entreprise. Celles-ci peuvent être d'ordre législatif avec, par exemple, la problématique du plafond fixé aujourd'hui à 0,5% du chiffre d'affaires et qui représente un réel frein à l'engagement des TPE/PME. Les institutions culturelles mettent également en place des dispositifs digitaux nouveaux, en partenariat avec des start-up, permettant ainsi de renouveler l'approche du mécénat d'entreprise et son impact. Ce mémoire étudie également le mouvement de la co-construction qui permet à l'entreprise et son bénéficiaire de travailler main dans la main le partenariat et ainsi de prendre en considération les intérêts des deux parties prenantes, tout en favorisant la fidélisation de l'entreprise engagée au profit de l'institution.

Mots-clefs

Mécénat ; culture ; patrimoine ; entreprise ; stratégie ; RSE ; territoires ; impact ; co-construction ; innovation.