



HAL
open science

Le musée et ses entreprises mécènes, une redéfinition des enjeux médiatiques au risque de la communication muséale

Marie-Laure Moreau

► **To cite this version:**

Marie-Laure Moreau. Le musée et ses entreprises mécènes, une redéfinition des enjeux médiatiques au risque de la communication muséale. Sciences de l'information et de la communication. 2017. dumas-03121847

HAL Id: dumas-03121847

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03121847v1>

Submitted on 26 Jan 2021

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 Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions, culture et tourisme

Le musée et ses entreprises mécènes

Une redéfinition des enjeux médiatiques
au risque de la communication muséale

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

Tuteur universitaire : Dominique Pagès

Nom, prénom : MOREAU Marie-Laure

Promotion : 2015-2016

Soutenu le : 12/04/2017

Mention du mémoire : Très bien

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie Dominique Pagès, ma tutrice de mémoire et Jérémy Fretin, mon rapporteur professionnel, qui m'ont orientée dans mon travail et m'ont aidée à trouver des solutions pour avancer.

Je tiens également à remercier toutes les personnes interviewées pour leur disponibilité et l'intérêt qu'elles ont pu témoigner à ce projet.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 5 |
| I Le mécénat, une pratique en mutation dans un environnement mouvant... .. | 15 |
| 1 Une pratique ancienne encouragée par un dispositif légal incitatif. | 16 |
| 1-1 De la légalisation du don à celle des associations : une longue élaboration d'un cadre juridique et fiscal. | 16 |
| 1-2 Don et philanthropie appliqués à la culture : la difficile ouverture au mécénat d'entreprise..... | 19 |
| 1-3 Un dispositif libérateur : la transformation du paysage du mécénat d'entreprise 10 ans après la Loi Aillagon..... | 22 |
| 2 Un environnement en proie à des enjeux décisifs : les musées face au mécénat, risques et nouvelles difficultés. | 26 |
| 2-1 la loi du marché ou la mise en concurrence des institutions muséales sur le marché du mécénat..... | 26 |
| 2-2 Le mécène comme nouvel opérateur culturel : la création des fondations-musées. | 29 |
| 2-3 Les effets de la crise : la tentation du « mécénat croisé » et l'argument de la RSE au risque du mécénat culturel..... | 31 |
| 3 L'engagement de l'entreprise pour le mécénat culturel comme élément stratégique de son développement..... | 34 |
| 3-1 Les raisons de l'engagement d'une entreprise : de la stratégie d'image au mécénat stratégique..... | 34 |
| 3-2 Le nouveau visage de la philanthropie : le « philanthropeur culturel»..... | 38 |
| II Le mécénat, une pratique qui tend à réinterroger les rapports entre institutions muséales et entreprises mécènes..... | 41 |
| 1 Des musées qui se structurent pour une plus grande professionnalisation des services de mécénat..... | 44 |
| 1-1 Les responsables du mécénat: des compétences, un métier, de nouvelles contraintes?..... | 44 |
| 1-2 L'ambition du « sur mesure » : une occasion pour les institutions de réaffirmer leur identité..... | 46 |
| 2 Les liens entre institutions et mécènes : entre rapport de force et collaboration ... | 51 |
| 2-1 Les enjeux de visibilité en tension..... | 51 |
| 2-2 Les expositions de marques et <i>publi-expositions</i> au risque des musées. | 55 |
| 2-3 Vers la co-production : l'exemple de l'exposition <i>Formes Simples</i> | 58 |
| III Médiatisation et médiation du mécénat culturel et patrimonial et de ses acteurs : continuités et perspectives..... | 61 |
| 1 Un traitement médiatique intensifié et décomplexé..... | 64 |
| 1-1 La visibilité de l'entreprise sur les documents de presse du bénéficiaire : les limites d'une contrepartie..... | 64 |
| 1-2 Les imaginaires médiatiques du mécénat : figures, discours et traitement presse..... | 66 |
| 1-3 La reconnaissance par les médias de l'entreprise mécène d'institution culturelle : focus..... | 70 |

| | |
|---|------------|
| 2 Le mécénat et les intermédiations numériques : des médiatisations qui se cherchent..... | 76 |
| 2-1 Connecter les médias aux actions des porteurs de projets: l'exemple de Sparknews | 76 |
| 2-2 Le marketing de contenu, une médiation numérique pour une meilleure diffusion du mécénat..... | 78 |
| 2-3 Le Crowdfunding, de nouvelles opportunités communicationnelles pour un mécénat culturel plus ouvert aux Tpe et Pme..... | 80 |
| Conclusion..... | 85 |
| Bibliographie | 90 |
| Annexes..... | 97 |
| Annexe I: Le cadre juridique | 97 |
| Annexe II: Pages web dédiées au mécénat d'entreprise des grandes institutions muséales..... | 99 |
| Les Arts Décoratifs | 99 |
| RMN-Grand Palais | 101 |
| Cité de l'architecture | 103 |
| Musée du Louvre..... | 105 |
| Le Palais de Tokyo..... | 107 |
| Annexe III: Occurrences du mot mécènes..... | 109 |
| Annexe IV: Recension des mentions des mécènes dans les retombées presse des expositions du musée des Arts décoratifs de 2012 à 2016..... | 110 |
| Annexe V: Charte du journaliste | 113 |
| Mots-clés..... | 114 |
| Résumé..... | 115 |

Introduction

*« Notre pays vit toujours avec la nostalgie d'un président qui décide des grands choix culturels de la nation, de grands ministres de la culture pour lesquels on ne peut qu'avoir de l'admiration : André Malraux, superbe par le verbe, et Jack Lang qui, en plus du verbe, a eu les moyens d'accomplir sa politique. Mais le pays a beaucoup changé en trente ans, grâce notamment à la décentralisation et à l'apport du mécénat. Il y a eu une semaine quasi magique, et très symbolique, à Paris, à l'automne dernier : l'ouverture du Musée Picasso par la puissance publique, puis de la FIAC et de la Fondation Louis Vuitton par des acteurs privés. Le choix de Bernard Arnault d'ouvrir une fondation doit être salué, (...) Je regrette qu'il n'y ait pas davantage de mécènes et de fortunes qui investissent dans notre pays. Bien sûr, il y a toujours beaucoup de projets portés par la puissance publique. Grâce à elle, nous venons d'inaugurer la Philharmonie qui dote Paris d'une salle de musique exceptionnelle. Mais je pense que, dans de nombreux domaines, il faut davantage aller chercher le mécénat et l'engagement du privé ».*¹

Manuel Valls, premier ministre

En France, le secteur des musées occupe une place importante du domaine culturel subventionné². Placés sous la tutelle du Ministère de la culture et de la communication, les musées constituent, avec les monuments historiques et les centres d'art, le domaine plus large du Patrimoine et des arts visuels³. On compte aujourd'hui 1213 musées labellisés musée de France⁴. Ce label concerne des musées qui peuvent avoir des statuts différents : musée national, musée municipal, musée associatif, musée privé.

¹ Simode (Fabien), Coste (Christine), *Entretien avec Manuel Valls*. L'Oeil, N° 679, 05/2015.

² Selon la définition de l'ICOM, adoptée lors de la 21e conférence générale à Vienne (Autriche) en 2007 : « Un musée est une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation ». <http://icom.museum/la-vision/definiiton-du-musee/print/L/2/> (consultation: 31 décembre 2015.)

³ Chiffres clés 2015, Statistique de la culture et de la communication, Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études de la prospective et des statistiques, éditions La Documentation Française, Paris, 2015, p. 116.

⁴ Est donc considéré comme "musée de France", au sens de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002, " toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public ". Le musée agréé est obligatoirement dirigé par un personnel scientifique issu de la filière

Dans les années 1990, un grand nombre de musées nationaux, parmi ceux accueillant le plus de visiteurs, sont devenus des EPA (établissements publics à caractère administratif) ou EPIC (établissements publics à caractère industriel et commercial)⁵. Dans les deux cas, ils sont devenus autonomes dans leur gestion au fur et à mesure que l'Etat se désengageait financièrement. Tandis que les premiers fonctionnent encore avec des fonds publics, dont le volume ne cesse de décroître, les seconds s'appuient majoritairement sur leurs ressources propres. Dégager des revenus suffisants pour mener une politique culturelle ambitieuse est aujourd'hui leur enjeu majeur. Parmi les différentes ressources de financement que constituent la billetterie, les redevances dégagées par l'accueil d'enseignes et de restaurants, les locations d'espace et les itinérances des expositions, le mécénat occupe une place importante dans l'économie des musées.

La loi relative au mécénat, aux fondations et aux associations, loi dite Aillagon du 1er août 2003 a beaucoup contribué au développement de cette ressource grâce aux avantages fiscaux qu'elle peut offrir. Elle permet aux entreprises et aux particuliers de déduire respectivement 60% et 66% de leurs dépenses de mécénat de leurs impôts, sous certaines conditions. Cette incitation fiscale a profité à de nombreux domaines et particulièrement à la culture, amenant les acteurs des grands musées parisiens à développer de nouveaux services dédiés à la recherche de mécénat. Certains ont mis en place de véritables stratégies, à travers un ensemble de dispositifs consacrés à la recherche et à la fidélisation d'entreprises et de particuliers, en vue de trouver des fonds supplémentaires pour l'enrichissement, la restauration, et la valorisation des collections, mais aussi pour le développement des activités proposées aux publics. Dix ans après la loi, les premiers bilans ont fait valoir le succès considérable du dispositif favorisant l'engagement des entreprises de toutes tailles, les grandes entreprises (GE), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) mais aussi les petites entreprises (PME et TPE).

culturelle territoriale ou nationale, (conservateur ou attaché de conservation). Il dispose en propre ou en réseau avec d'autres musées, d'un service éducatif. Il tient à jour un inventaire de ses collections et rédige un projet scientifique et culturel (PSC) qui fixe ses grandes orientations.

⁵ Musées EPA : Il s'agit du Musée du Louvre (1992), du musée Auguste Rodin (1993), du Château, Musée et Domaine National de Versailles (1995), du musée du Quai Branly (1998), du musée Gustave Moreau (2000), du musée national des arts asiatiques - Guimet (2001) du musée d'Orsay (2001), de la Cité de la musique, de la Cité nationale de l'Histoire de l'immigration, (2008), de Sèvres-Cité de la céramique (2008), du musée Picasso (2010), et enfin du Château de Fontainebleau (2013). EPIC : La RMN (réunion des Musées nationaux).

Mais ces premiers bilans ont également révélé certaines fragilités du système⁶. Le contexte économique, social et politique du moment influant autant sur les musées que les entreprises, pèse sur le mécénat.

Après un essor considérable de l'activité des musées jusqu'en 2013 en raison de l'accroissement de leur fréquentation (plus de 63 millions de visites) mais aussi celle du nombre d'expositions organisées, ou d'œuvres acquises, les chiffres du ministère de la culture et de la communication ont révélé un léger fléchissement de ce dynamisme dû à la conjoncture économique de 2012 à 2015. Elle s'est traduite entre autres par une baisse du taux de fréquentation. Selon une enquête menée conjointement par le *Journal des Arts* dans le cadre de son palmarès annuel des musées, en 2014, le nombre de visiteurs n'avait augmenté que de 0,58 % tandis que le nombre de visiteurs payants, baissait de 0,26 %⁷. Le bilan de santé des musées d'art révélait une situation plus difficile que les années précédentes sachant que dans le paysage muséal français ce sont eux qui concentrent près des deux tiers des visites des musées de France en 2013⁸. Et pour la première fois, la baisse de fréquentation payante touchait également les quatre grands musées parisiens.

Pour autant cette baisse de fréquentation n'a pas pénalisé les recettes commerciales qui, elles, augmentaient de 3% (282 millions d'euros), une hausse en partie alimentée par l'augmentation des prix d'entrée. L'enquête met la stagnation du nombre de visiteurs en relation avec la baisse du nombre d'expositions de -4%. Mais comme dans le même temps les dépenses pour ces expositions ont augmenté de 3%, leur coût rapporté au nombre de visiteurs payants est passé de 3,51 euros en 2012 à 3,62 euros en 2013.

Les grands musées doivent donc faire face simultanément à une augmentation des coûts de production et à une baisse de leur billetterie.

À cela s'ajoute la crise économique qui, depuis 2008, a engendré des restrictions budgétaires de la part des pouvoirs publics. La baisse du budget du Ministère de la

⁶ Guillaume CERUTTI. « Mécénat culturel. Pour un acte deux », p. 623-628 in : *Commentaire*, 2013

⁷ Le Journal des Arts N°416/ 20 juin-3 juillet 2014

⁸ *Chiffres clés 2015, Statistique de la culture et de la communication*, Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études de la prospective et des statistiques. Paris : La Documentation Française, 2015, p. 116.

Culture, notamment, a eu des répercussions directes sur les dotations des grands musées nationaux. Le Louvre, Versailles, le Centre Pompidou, le Quai Branly, Guimet et les autres – ont été contraints de s’adapter. Depuis quatre ans, les subventions publiques ont baissé de 10 % à 40 %, selon les cas. Selon les chiffres du ministère de la culture et de la communication⁹, en 2013, les crédits d’acquisition des quelque 40 musées nationaux ont diminué de 34 % et s’établissent à 20 millions d’euros.

Dans le même temps, la morosité économique frappant le secteur privé s’est lue dans la baisse du mécénat qui s’est amplifiée en 2013 (-10%).¹⁰ Depuis, la courbe s’est inversée. Le baromètre du mécénat d’entreprise en France, publié en 2016 par Admical, a pu annoncer pour la première fois depuis 10 ans une montée significative des chiffres du mécénat. Les entreprises mécènes sont aujourd’hui de plus en plus nombreuses (170 000 environ) et sont plus généreuses, puisque le budget alloué à leurs actions s’élève à présent à 3,5 milliards d’euros (+ 25 %). Pour autant le visage du mécénat à évolué en profondeur, se diversifiant toujours davantage. Les mécènes semblent se tourner vers d’autres engagements comme la santé, l’éducation, les causes humanitaires ou le développement durable. Fortement concurrencé par ces différents domaines, le mécénat culturel reste l’apanage des grandes entreprises.

Face à ces changements conjoncturels, les musées doivent aussi composer avec un changement d’attitude de la part des entreprises. Les directeurs de musées admettent qu’il est de plus en plus difficile d’attirer et de fidéliser les entreprises mécènes, ils soulignent la concurrence exacerbée entre établissements culturels auprès d’entreprises de plus en plus réticentes à afficher leur marque dans un secteur qui peut paraître superficiel dans le contexte économique du moment¹¹. Plus exigeantes, pour des investissements souvent moindres, les entreprises semblent faire valoir d’autres attentes dépassant l’intérêt fiscal du mécénat. Elles ne souhaitent plus seulement être considérées comme un guichet, mais davantage comme des collaborateurs, revendiquant une plus grande implication dans les projets, soucieuses de l’impact de

⁹ *Chiffres clés 2015, Statistique de la culture et de la communication*, Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études de la prospective et des statistiques. Paris : La Documentation Française, 2015. p. 117

¹⁰ Ibidem

¹¹ Florence EVIN, *Système D au musée*, Le Monde, 14/11/2015

leur engagement. Depuis 2015, certains parmi les plus grands mécènes historiques, LVMH, Les Galeries Lafayette, deviennent producteurs de leurs propres projets culturels à travers l'ouverture de fondation-musée.

Ce sont précisément ces premiers éléments contextuels qui nous ont amenés à nous interroger sur les actuelles relations qui se tissent entre les entreprises mécènes et les musées.

Problématique et hypothèses

La problématique qui sous-tend notre recherche est de comprendre **pourquoi, comment et avec quelles incidences les actuels politiques et dispositifs de mécénat des musées font évoluer leurs stratégies de communication ? Au vu de cette évolution (constatée et commentée par nombre de chercheurs et d'experts), en quoi ces évolutions peuvent-elles interroger la communication et le traitement médiatique du mécénat ?**

Pour répondre à cette problématique nous avons émis trois hypothèses de travail :

1/ Les dispositifs et actions dédiés au mécénat semblent, dans leurs formes et dynamiques actuelles, bousculer les organisations muséales, remettre en question leurs missions historiques, fragiliser leurs valeurs et leurs modes de légitimation et participer de logiques de changements inscrites dans un marché concurrentiel des institutions culturelles.

2/ Au vu des discours actuels, il semblerait que les musées et les mécènes, fassent évoluer ensemble les stratégies de mécénat quitte à provoquer rapports de force et conflits, révisent ainsi les paradigmes en place pour inventer de nouvelles stratégies de mécénat.

3/ Les enjeux de cette évolution semblent se cristalliser dans la recherche de reconnaissance et de visibilité dans les médias, faisant des outils de communication et plus particulièrement des actions de presse l'objet d'attentes singulières.

Méthodologie :

Dans la mesure où la question du mécénat fait l'objet de très nombreuses recherches et études, notre réflexion s'est donc, dans un premier temps, nourrie de quelques ouvrages de références et d'articles scientifiques traitant du mécénat culturel et des musées.

Pour actualiser notre propos au regard de cette recherche documentaire, nous nous sommes appuyés sur un corpus d'articles de presse spécialisée et généraliste faisant mention par leurs enquêtes, d'exemples de mécénats récents. Les dix ans de la Loi Aillagon sur le mécénat ont été l'occasion pour les acteurs culturels d'organiser colloques, tables rondes et débats réunissant à la fois des représentants de musées, des entreprises mécènes, et des journalistes pour dresser un premier bilan de ce dispositif législatif. Une date anniversaire qui a suscité diverses enquêtes, menées tant par des acteurs du monde économique et entrepreneurial, des acteurs de la sphère publique, que des médias, visant à établir un panorama du mécénat culturel en France, tels que le rapport d'information de Michel Herbillon, sur « les nouvelles formes de mécénat », commandité par l'Assemblée Nationale en 2012, les « journées du mécénat » organisées par le ministère de la Culture et de la communication le 5 et 6 novembre 2013, et les audits des cabinets de conseils privés, comme les enquêtes du FIDAL, cabinets d'avocats d'affaire en 2013. Ce premier corpus nous a été nécessaire pour actualiser notre propos. Les sites Internet institutionnels, comme ceux des ministères et des musées, ont apporté des compléments d'information sur le contexte juridique, organisationnel, et communicationnel de la loi Aillagon. Ce premier corpus nous a permis de dresser plusieurs grilles d'analyses : le mécénat et ses définitions, le mécénat d'entreprise du point de vue des musées et enfin, le mécénat culturel du point de vue de l'entreprise.

Profession parmi les plus récentes dans l'organisation et les organigrammes des musées, et apanage des grandes institutions parisiennes, le responsable de mécénat est l'interlocuteur privilégié des entreprises et premier témoin de l'évolution de leurs engagements. Pour analyser les relations entreprises mécènes/musées, nous avons souhaité confronter leurs expériences à la réalité de ces changements afin d'en déterminer les points de tension, d'achoppement mais aussi d'améliorations, de compromis, d'accords. Ces entretiens semi-directifs devaient amener chacune des personnes rencontrées à répondre à deux grandes questions ouvertes choisies

volontairement pour leur antagonisme à l'apparence simpliste : qu'est-ce qu'un mécénat réussi ? Qu'est-ce qu'un mécénat raté ? Il leur était précisé que ces questions ne concernaient que le mécénat d'entreprise dans le cadre du musée ou d'institutions de type muséal, rejetant de fait une part importante de leur mission : le mécénat des particuliers. Ont répondu Christophe Monin, directeur du mécénat à la Philharmonie de Paris et ancien directeur du mécénat au musée du Louvre, Juliette Sirinelli, responsable du mécénat aux Arts Décoratifs, Guillaume de la Broise, alors responsable du mécénat de la Cité de l'architecture, Yann Le Touher, alors responsable du mécénat de la RMN-Grand Palais de 2012 à 2016.

S'il existe de nombreuses études sur le mécénat, elles sont très peu nombreuses à évoquer la question de sa réception et de son analyse par les médias. Les rares mentions trouvées corroborent les remarques des chargés de mécénat sur la frustration que ressentent les entreprises mécènes à ne pas se voir davantage citées par les journalistes. Nous avons retenu ce point de tension pour guider nos recherches visant à mettre davantage l'accent sur ces enjeux de communication, et plus particulièrement sur la question des médias.

Au préalable, nous avons cherché à comprendre de quelle manière la presse traitait la question du mécénat culturel dans les médias. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les revues de presse réalisées de manière hebdomadaire par le service de presse des Arts Décoratifs en choisissant de circonscrire ce corpus aux quatre dernières années : de 2012 à 2016. Ces revues de presse recensent aux côtés des articles sur l'institution, ceux qui ont trait à l'actualité du mécénat culturel en France. Nous avons extrait ces articles issus, principalement, de la presse écrite généraliste (grands quotidiens, news magazines) et culturelle. Cet échantillon nous a servi pour dégager un premier aperçu du traitement médiatique du mécénat.

L'attente de la citation de l'entreprise dans les médias étant la source principale de frustration, nous avons également analysé les revues de presse des expositions organisées par les Arts décoratifs sur cette même période et relevé, lorsqu'elles avaient lieu, les mentions faites par les journalistes du soutien des entreprises dans le compte rendu critique de ces expositions. Pour comprendre l'attitude des médias et leur regard quant à ces questions de mécénat, nous avons donc sollicité quelques journalistes pour

une série d'entretiens semi-directifs. Tous les journalistes rencontrés ont été sélectionnés parce qu'ils étaient susceptibles de couvrir les actualités d'un musée (leurs expositions et leurs acquisitions) mais aussi parce qu'ils travaillent pour des supports différents : presse généraliste, presse culturelle, presse beaux-arts, presse économique, presse spécialisée dans la philanthropie, presse féminine et « life-style ».

Les entretiens comprenaient quatre grandes questions :

- Lorsque vous recevez un communiqué de presse ou un dossier de presse, regardez-vous les logos et lisez-vous les pages présentant le mécène ou le partenaire ?
- Avez-vous une réticence à citer les mécènes ? Si oui pourquoi ?
- Si non, qu'est ce qui détermine une citation ou un article ?
- Que connaissez-vous des logiques du mécénat d'entreprise ?

Ont répondu à ces questions : Daphné Bétard, journaliste à *Beaux-Arts Magazine*, mensuel indépendant traitant des arts plastiques sous toutes leurs formes, ancienne journaliste du *Journal des Arts*. Sophie de Santis, rédactrice en chef du *Figaroscope*, hebdomadaire grand public, supplément du *Figaro*, présentant l'actualité culturelle à Paris et en Ile de France. Martine Robert, journaliste au quotidien économique *Les Echos* en charge de l'économie de la culture, elle collabore également à *Connaissance des Arts*, mensuel traitant des arts plastiques et appartenant comme les Echos au groupe LVMH, et *L'œil* (groupe Art clair). Sandrine Merle, Journaliste mode et bijoux pour les *Echos Week-end*, supplément des Echos traitant « de business story, de culture, de style et de bien-être » et pour les *Echos Série Limitée*, mensuel du groupe dédié à l'art de vivre et au luxe. Elle est aussi fondatrice et rédactrice en chef du blog *The French Jewellery Post* dédiée à la joaillerie. Nous avons également rencontré Flavie Deprez, journaliste pour *Carenews Journal*, trimestriel gratuit et pour *Carenews.com* portail appartenant à Carenewsgroup, Start up consacrée à l'intérêt général et dont l'objectif est de se faire « le meilleur diffuseur d'information dans le monde du mécénat ».

L'objectif de cette méthode, est de pouvoir confronter les définitions à leurs usages actuels, de mesurer et comprendre en quoi ils ont pu évoluer et quelles incidences ces changements ont sur la communication muséale et notamment celle qui s'adresse aux journalistes. Elle vise également à apporter un éclairage sur la position des médias, leur

point de vue et leurs contraintes.

Ainsi, le mémoire interrogera, dans un premier temps les métamorphoses du mécénat muséal. Nous reviendrons tout d'abord sur les notions de mécénat, de don, de philanthropie, et la mise en place de leur cadre juridique et fiscal et notamment celui qu'établit la loi Aillagon de 2003. Cette dernière a considérablement favorisé le mécénat d'entreprise, un développement qui a vu naître de nouvelles formes d'engagements dans un contexte culturel et économique particulier. Ces changements ne sont pas sans faire émerger de nouvelles difficultés pour les musées. Ces derniers doivent faire face à de nouvelles formes de concurrences. À la concurrence entre les institutions s'ajoute désormais celle des fondations-musées, ou encore la préférence grandissante des entreprises pour le mécénat social au profit du mécénat culturel, une tendance qui semble être renforcée par l'obligation de RSE des entreprises. Ce qui nous conduira à nous pencher sur les motivations d'une entreprise à s'engager aujourd'hui aux côtés d'un musée.

Dans une deuxième partie, nous confronterons donc les différentes stratégies de mécénat des musées et des entreprises mécènes pour donner à comprendre où se situent les points de tension ou d'accord. Nous verrons ce que le musée propose et quelles limites ces outils atteignent face aux nouvelles formes d'exigence du mécène. Les musées ont professionnalisé leur recherche de financement depuis quelques années, créant des services ou des postes spécifiques. La figure du chargé de mécénat doit être le garant des missions et des valeurs du musée, répondre aux attentes nouvelles de l'entreprise respectant la loi et cherchant à tisser des liens durables dans un contexte économique fragile. Le chargé de mécénat doit convaincre de nouvelles entreprises à s'engager, mais doit aussi composer avec celles qui ont développé une très grande expertise du monde culturel et en particulier les groupes de luxe, par les liens qu'ils tissent avec le monde de l'art dont ils sont les mécènes historiques, mais aussi à travers le développement de leur propre patrimoine industriel qu'ils s'attachent à valoriser selon les critères des musées. Dans ce cadre, les expositions de marque semblent poser la question de la légitimité et de l'indépendance des musées face à leur mécène ou partenaire. Ce dernier est capable, pour y produire des expositions d'investir ces mêmes lieux culturels dans le cadre événementiel de la location d'espace, avec un dispositif de communication et de visibilité engageant le lieu... Une nouvelle forme d'engagement de

ces mécènes voit le jour revendiquant davantage le modèle de la co-production avec les institutions.

L'objet de la troisième partie rend compte de l'enjeu des médias dans cette recherche manifeste de visibilité et de reconnaissance des entreprises mécènes. La présence des logos sur les documents de presse, les textes attribués aux mécènes dans les dossiers de presse, sont le résultat de contreparties. Une visibilité qui laisse entendre et supposer qu'elle peut faire l'objet d'articles ou de citations dans la presse. Aux côtés de grandes typologies d'articles consacrées au mécénat : portraits d'entrepreneurs philanthropes, bilans du mécénat culturel, enquêtes sur certaines formes de mécénat, articles dénonçant les dérives du mécénat, les articles faisant le compte rendu d'une exposition mentionnent rarement le mécène. Les journalistes, bien qu'ils aient pour la plupart compris l'intérêt du mécénat n'en sont pas spécialistes, ont d'autres contraintes, et veulent être libres de leur choix. Pour autant, il s'avère que ceux qui le sont, sont confrontés à un manque d'information, un manque de transparence des opérations. Ils sont à la recherche d'histoires, de contacts privilégiés et bien sûr revendiquent leur devoir d'information juste et celui de dénoncer toutes dérives, de soulever les incohérences ou les manquements à la déontologie du mécénat.

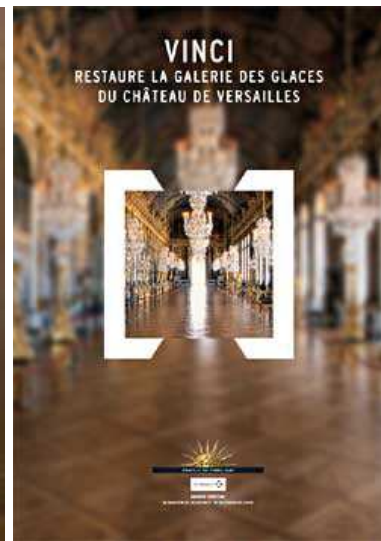
À l'heure du numérique, certaines tentatives de grande envergure tentent de connecter les médias aux porteurs de projet. Des plateformes collaboratives comme Sparknews, contribuent à faire connaître toutes formes d'actions philanthropiques en impliquant les médias. D'autres comme Carenews, se transforment en véritables médias en ligne. Elles développent, aux côtés de leurs objectifs économiques, une approche nouvelle issue du marketing de contenu, davantage tournée vers la médiation et la pédagogie du mécénat. Mais surtout, le numérique a favorisé l'essor des plateformes de crowdfunding et avec lui le mécénat participatif. Il devient alors possible, pour les grandes institutions, en touchant des cibles très variées, tant individus que petites et moyennes entreprises, de renouveler en profondeur la communication du mécénat. Le Crowdfunding apporte des solutions nouvelles pour une communication muséale plus innovante, plus horizontale et multicanal.

I Le mécénat, une pratique en mutation dans un environnement mouvant...

Les dispositifs et actions dédiés au mécénat semblent, dans leurs formes et dynamismes actuels, bousculer les organisations muséales, remettre en question leurs missions historiques, fragiliser leurs valeurs et leurs modes de légitimation et participer de logiques de changements inscrites dans un marché concurrentiel des institutions culturelles.



Vue de « L'escalier des donateurs », musée des Arts décoratifs



Visuel de communication, Restauration de la Galerie des Glaces

TÉMOIGNAGES

« À travers cette année de collaboration, Orange a pu affirmer son rôle de 'partenaire numérique de la culture'. Ce projet nous a permis de nourrir concrètement nos engagements stratégiques, tout en donnant accès à de nouvelles technologie aux artistes. »

Armelle Pasco, Directrice des Partenariats Culturels d'Orange, dans le cadre de Push Your Art

Page « devenir mécène » du site internet du Palais de Tokyo : <http://www.palaisdetokyo.com/fr/devenir-partenaire>

Le mécénat est un aspect du don. Pour mieux comprendre les problématiques liées au mécénat, il nous a paru important de revenir sur ces notions et leurs définitions afin de faire ressurgir ce qui les distinguent et ce qui les rapprochent. L'intérêt de comprendre les termes et ce qu'ils recouvrent, nous permet de dégager aussi les premiers éléments de contexte tant sociologiques, historiques et juridiques et de mesurer la manière dont ces mêmes concepts sont utilisés aujourd'hui pour voir où se situent les enjeux tant en termes de stratégie de mécénat que de communication. Ces concepts ont très largement été étudiés aussi sommes-nous partis d'ouvrages génériques sur le mécénat et la question du don pour aborder ces définitions. L'histoire du mécénat d'entreprise est récente au regard de la philanthropie individuelle. L'encadrement juridique et fiscal du don, élaboré tout au long du XIX^{ème} siècle, touche à partir des années 1950 le monde de l'entreprise. Un encadrement qui va offrir de nouveaux intérêts avec la loi Aillagon par une plus grande incitation fiscale, et favorisant en plus de 10 ans la culture du mécénat en France.

1 Une pratique ancienne encouragée par un dispositif légal incitatif.

1-1 De la légalisation du don à celle des associations : une longue élaboration d'un cadre juridique et fiscal.

Tout objet d'étude sur le don fait référence à la théorie de Marcel Mauss (1873-1950) et à son essai publié en 1924¹². L'anthropologue, en s'intéressant à la signification sociale du don dans les sociétés tribales de Polynésie, de Mélanésie et d'Amérique, a dégagé certains fondements universels du droit et de la morale parmi lesquels la notion du don et du contre don. Il a observé qu'il se faisait en trois étapes : l'obligation de donner, de recevoir et de rendre. Ne pas les respecter c'est sortir du système social et ne pas se lier aux autres. La logique du don : donner et rendre exprimerait ainsi, aussi bien le lien social que la différence sociale. Le don et le contre don seraient dans une certaine mesure l'expression d'une volonté de reconnaissance, un moyen d'affirmer la suprématie de son statut social. Mauss y associe aussi bien l'échange, ou d'autres formes de transferts. Ce flou conceptuel sur le don, et cette absence d'une distinction précise

¹² Marcel MAUSS, *Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, p.144-279 in : *Sociologie et Anthropologie*.11^e 2D.-Paris : Presse Universitaires de France, 2004.

entre le don, le crédit, l'échange ou le tribut, a perduré dans les écrits des sociologues et philosophes ultérieurs.¹³ Mais certains comme Alain Testart ont cherché, au regard des études de Mauss, à définir le terme plus précisément et en donne la définition suivante : le don est un transfert non exigible sans contrepartie exigible, qui rejoint les définitions des dictionnaires tels que le Larousse ou le Robert¹⁴.

Le don dans son cadre politique et juridique actuel se met en place tout au long du XIX^{ème} siècle. Les travaux de Jean-Luc Marais en dressent une histoire précise. Il énumère les formes de dons les plus répandues en France au début du siècle : des plus traditionnelles telle l'aumône, la distribution d'argent, les étrennes et gratifications, ou encore les souscriptions¹⁵. Ils peuvent s'adresser à des individus ou à des collectivités comme les communes, les bureaux de bienfaisance, ou encore les institutions reconnues d'utilité publique.

Ses travaux de recherches nous révèlent que ce sont ces dernières qui tout le long du XIX^{ème} siècle ont fait l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics de l'époque. L'État met progressivement en place un dispositif de surveillance des dons et legs aux établissements publics et d'utilité publique. Ce sont les textes du code civil (1805) et plus particulièrement les articles 930 et 937 qui mentionnent et encadrent les premières règles de donation entre vifs et les dons faits aux fondations charitables de l'ancien régime. La fiscalité et la jurisprudence favorisent alors les dons (donations ou legs) jusqu'à la monarchie de Juillet en 1830. Mais il s'ensuit une période, jusqu'au Second Empire durant laquelle l'État se montre plus strict notamment envers les établissements religieux d'abord puis très vite envers tous les autres types de bénéficiaires. L'historien rappelle le contexte de cette période particulièrement marquée par les élans de générosité, suffisamment fort pour être décrit comme un phénomène de société. C'est d'ailleurs sous la pression de l'opinion publique que le gouvernement finit sous la III^e République, par voter les lois de 1901 et de 1905 relatives à la création des associations à but non lucratif accordant par ce dispositif plus de liberté à la générosité

¹³ François ATHANE, *Le don, histoire du concept, évolution des pratiques*. Thèse de doctorat en philosophie de l'université Paris-Ouest-Nanterre La Défense, sous la direction de Didier Deleule. Décembre 2008.

¹⁴ Alain TESTART. *Des Dons et des dieux : anthropologie religieuse et sociologie comparative*. Paris, 1993 (rééd. Errance, 2006)

¹⁵ Jean-Luc MARAIS, *Histoire du don en France de 1800 à 1939. Dons et legs charitables, pieux et philanthropiques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 1999.

privée tandis que les institutions religieuses, qui depuis le Moyen Âge puisait leurs ressources dans la générosité des fidèles, perdaient quant à elles la possibilité de recevoir des dons et legs.

Jean-Luc Marais relève dans son étude que les dons charitables ou philanthropiques aux communes, aux établissements d'assistance, d'enseignement ou de corps savant font l'objet même d'une politique d'encouragement voire de propagande durant la seconde moitié du XIX^{ème} siècle. Il évoque alors les nombreuses discussions et débats sur les libéralités, sur les moyens de les provoquer, sur l'orientation de leur répartition. Ces premières réflexions stratégiques débouchent, souligne-t-il, sur les premiers efforts faits en faveur d'une fiscalité avantageuse et surtout sur le développement des hommages rendus aux donateurs.

Les motifs des dons sont le plus souvent poussés par la tradition, les donateurs dans ce cas ne justifient pas leur geste. En revanche, lorsqu'ils s'en expliquent, il apparaît que c'est souvent par rapport à la famille que se détermine la décision de donner ou de ne pas donner, poussés par la volonté de reconnaissance — contre don — ou d'intégration sociale. Pour beaucoup de donateurs, le don est un moyen de lutter contre le temps afin de ne pas tomber dans l'anonymat. Les moyens choisis pour assurer ce souvenir, en dehors des messes commémoratives, sont l'entretien de la tombe (par la fabrique ou l'entreprise, puis par la commune au XX^{ème} siècle), la pose de plaques commémoratives, la remise de prix, *etc.*

À partir de 1900, le comportement nouveau des donateurs citoyens qui adressent leurs dons et legs à des institutions nationales et non plus locales, fait émerger le « don moderne ». Mais là encore, les façons de donner ne semblent pas identiques : certains désirent rester anonymes, d'autres au contraire souhaitent une véritable publicité autour de leur action. Cette action peut être suscitée par une sensibilité des donateurs à l'actualité. Les préoccupations scientifiques, hygiénistes et natalistes qui se développent à la fin du XIX^{ème} siècle trouvent un écho chez les donateurs. Les legs en faveur des progrès de la science se multiplient ainsi que les libéralités destinées aux hôpitaux et aux associations. Par ces dons et legs, les donateurs épousent les combats du moment et s'engagent dans la réalisation de projets. Des organismes à vocations diverses ont pu ainsi assurer l'essentiel de leur financement par l'accumulation de dons de particuliers. Ces *grands* donateurs, sans être nécessairement les plus riches, sont motivés par la

volonté d'infléchir directement le cours des choses. Des institutions culturelles, dont l'Union Centrale des Arts Décoratifs, sont ainsi nées de la volonté de quelques individus (industriels et collectionneurs principalement) soucieux de faire valoir les savoir-faire français.

Si le cadre juridique du don des particuliers s'est mis en place peu à peu, tout au long du XIXe siècle, celui des entreprises est récent au regard de l'histoire du mécénat.

1-2 Don et philanthropie appliqués à la culture : la difficile ouverture au mécénat d'entreprise.

Le mécénat est défini comme étant « 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 ».¹⁶ En d'autres termes, le mécénat est un acte philanthropique qui se traduit par un don.

La pratique du mécénat existait déjà dans la Grèce ancienne, sous le nom « d'évergétisme ». Le terme est directement issu de la figure de Caius Maecenas dit Mécène. Cet aristocrate, proche de l'Empereur Auguste, est resté célèbre pour avoir largement contribué au développement des arts et des lettres en apportant son soutien à de nombreux artistes, comme les poètes Virgile et Horace, qu'il introduisit dans le cercle du pouvoir impérial. Son nom renvoie depuis à toutes personnes soutenant par leur influence ou par leurs moyens financiers un projet culturel ou un artiste.

Pour ce qui concerne le mécénat d'entreprise, celui-ci prend naissance tardivement en France. Si l'Etat s'était tout au long du XIX^{ème} siècle montré soucieux de l'encadrement du don face aux instances religieuses, tout en se voulant encourageant, l'évolution du contexte culturel dans les années 1950 et la création d'un ministère de la culture va renforcer l'idée que ce domaine est une prérogative régalienne.

C'est en effet à partir des années 1950 que se construit le modèle culturel français fortement dominé par l'intervention et le soutien de l'Etat. Depuis la constitution en 1959, d'un ministère de la culture disposant d'un véritable budget et d'une réelle

¹⁶ <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Mecenat/Qu-est-ce-que-le-mecenat> (juin 2016)

administration déconcentrée (et renforcée sous Malraux), ce modèle fait partie du socle des valeurs qui ont construit l'identité française autour de la légitimité de l'Etat.

Le financement public permettait l'enrichissement des collections des musées, les spectacles d'avant-garde ou la restauration des monuments historiques. L'Etat français était alors le seul à passer de grandes commandes auprès des artistes, on pense par exemple au plafond de l'opéra de Paris par Marc Chagall, en 1963.

André Malraux avait toutefois commencé à intégrer l'idée de mécénat culturel en favorisant en 1969, la création de la Fondation de France qui devait accueillir parmi d'autres domaines des legs destinés à la culture. Il est à noter que ses grands donateurs étaient encore des particuliers et non des entreprises.

Jean-Pierre Alline, en dressant l'histoire du mécénat d'entreprise, constate que c'est seulement dans les années 1980 que l'Etat a commencé à laisser à la société civile et aux entreprises en particulier la possibilité de participer à la valorisation de la culture¹⁷.

Mais il faudra encore attendre la loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat (Loi Léotard) pour voir le premier texte fondateur offrir un cadre juridique et fiscal au mécénat d'entreprise. Pourtant les chercheurs constatent que son usage est resté très limité et que cette loi n'a pas contribué à changer en profondeur les mentalités et les actions. L'Etat étant toujours reconnu comme le seul à devoir mettre en œuvre l'intérêt général et le bien commun. Jean-Pierre Alline pointe ainsi la méfiance traditionnelle de l'Etat à laisser des institutions indépendantes et privées agir à leur tour pour l'intérêt général. Les premières entreprises vers lesquelles une structure se tourne pour solliciter un financement étaient des entreprises nationalisées ou semi publiques comme Total et France Télécom. C'était alors une manière pour les pouvoirs publics de garder un contrôle et le symptôme toujours dominant d'une forme de réserve et de méfiance à l'égard des actions d'intérêt général de la part des entreprises. Jean-Pierre Alline relève à ce sujet que la firme pétrolière longtemps demeurée dans la sphère de l'Etat fut aussi celle qui devint en 1996 le chef de file des entreprises mécènes, à l'origine de la Fondation du Patrimoine¹⁸.

¹⁷ Jean-Pierre ALLINE, « Trois idées reçues sur le mécénat ». p. 17-83 in : *La culture au risque du marché, le mécénat face à ses acteurs*. Paris : L'Harmattan, Collection Droit du patrimoine culturel et naturel, 2013.

¹⁸ Ibid. p. 25

Malgré tout, les années 1980 sont décrites comme étant une période d'ouverture que l'on doit à l'impulsion de certains grands fonctionnaires qui ont la particularité d'être également proches du milieu des entreprises. Leur double culture, celle de la fonction publique et celle de l'entreprise est fondamentale. Ce fut le cas de Jacques Rigaud. D'abord conseiller d'Etat, puis président de Radio Luxembourg (ancêtre de RTL) ses expériences dans les sphères publiques et privées l'amène à fonder l'Admical (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial) en 1979 avec Axel Leblois, Patrick d'Humières et Pierre-Antoine Huré avec l'objectif affiché de s'ouvrir au mécénat d'entreprise. Cette association s'est donnée pour mission d'être le porte-parole des entreprises mécènes auprès des pouvoirs publics, des médias et des instances internationales et d'en favoriser le développement. Elle offre à la fois soutien et aide aux entreprises et permet à ses adhérents d'échanger sur leurs expériences et leurs pratiques par le biais d'ateliers, de formation, de commissions et de multiples rencontres. L'Admical initie de nombreux travaux de réflexion en y associant des experts et des témoins engagés et mène des enquêtes à grande échelle favorisant le développement du mécénat d'entreprise. Elle joue ainsi le rôle d'observatoire des pratiques du mécénat.

Dix ans après l'Admical, de nouveaux acteurs du mécénat émergent et s'organisent en une association. Il s'agit de l'Association française des fundraisers - AFF. D'abord créée sous le nom de "Club des fundraisers" en 1991, puis "Union pour la générosité", l'AFF a pour but de former et d'informer les professionnels de la collecte de fonds et du mécénat. Elle poursuit les mêmes buts que l'Admical et fédère les professionnels du fundraising et du mécénat de tous les secteurs de l'intérêt général : de l'action sociale et humanitaire à l'enseignement supérieur en passant par la recherche, la culture ou l'environnement. Véritable centre de ressources du métier de fundraiser, l'association constitue aujourd'hui un lieu d'observation et d'analyse des méthodes, un pôle d'identification des acteurs innovants, un avant-poste de décryptage des stratégies et des ouvertures aux pratiques internationales. L'impulsion de certains de ces acteurs est particulièrement forte. Les travaux de l'Amical sont ainsi à l'origine de la loi Aillagon du 1^{er} août 2003.

1-3 Un dispositif libérateur : la transformation du paysage du mécénat d'entreprise 10 ans après la Loi Aillagon.

Au tout début des années 2000, le développement du mécénat et des fondations devint une priorité gouvernementale affirmée par le Président de la République dans un discours prononcé au Palais-Royal le 8 avril 2002. Jacques Chirac l'exprime en ces termes : *"Premier objectif: libérer l'initiative. Instaurer une nouvelle règle du jeu. Cela vaut d'abord pour l'État. (...) C'est ensuite encourager et impliquer dans notre vie culturelle tous les acteurs de la société civile: particuliers, associations, fondations, entreprises"*.

C'est ainsi que fut votée la **loi française relative au mécénat, aux associations et aux fondations** dite "loi Aillagon", le 1er août 2003. Cette loi modifie notamment la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association et la loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat et le Code général des impôts (CGI). Elle s'inscrit dans une large réforme visant à développer plus largement le mécénat, réformer la reconnaissance d'utilité publique et harmoniser les dispositifs applicables aux dons. Avec cette loi, la France entendait se doter d'un dispositif attrayant. Par souci d'efficacité et de simplicité, il a été choisi de privilégier des dispositifs déjà existants, et de porter l'essentiel de l'effort sur le régime fiscal. La réforme avait, selon le ministre de la Culture, Jean-Jacques Aillagon, quatre buts¹⁹: développer le mécénat des particuliers par un renforcement substantiel des incitations fiscales ; favoriser le mécénat d'entreprise par un doublement de l'avantage fiscal ; alléger les fiscalités des fondations ; accélérer la reconnaissance d'utilité publique des fondations. La loi du 23 juillet 1987 avait en effet été mal perçue par des entreprises peu attirées par une défiscalisation complexe et frileuse. Avec une déduction de l'impôt des sociétés portée par la loi à 60% du don dans la limite de 0,5% du chiffre d'affaires de l'entreprise donatrice, le texte permet également aux entreprises mécènes de reporter les excès de dons en déduction d'impôt pendant les cinq exercices comptables suivants.

¹⁹ Déclaration de M. Jean-Jacques Aillagon, ministre de la culture et de la communication, sur les axes de la réforme sur les fondations et le mécénat d'entreprise, Paris le 17 décembre 2002. (2002-12-17). <http://discours.vie-publique.fr/texte/033000061.html> (consultation: janvier 2016)

La définition du mécénat sous la forme « du 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 caractère d'intérêt général » repose donc sur trois piliers : don, absence de contreparties directes, intérêt général. Cet engagement peut être réalisé en argent, en nature (don de produits) ou en compétences (mise à disposition des salariés sur leur temps de travail pour réaliser des actions d'intérêt général mobilisant ou non leurs savoir-faire et compétences). Lorsqu'il s'agit d'un mécénat en nature ou de compétence, les critères d'éligibilité sont les mêmes que ceux perçus pour une contribution numéraire. Les textes stipulent que l'apport de l'entreprise devra être valorisé au prix de revient ou à la valeur nette comptable pour les éléments inscrits à l'actif de l'entreprise.

Enfin, le texte concerne des domaines très variés du mécénat : la culture, mais aussi, les domaines du social, de l'éducation, de la santé, du sport, de l'environnement, et de la recherche vont pouvoir également développer leurs ressources en faisant appel au mécénat. Ces dispositifs, nous le verrons plus tard, dessinent les nouveaux contours d'un marché du mécénat dans lequel le jeu de l'offre et de la demande dans un contexte économique tendu laisse surgir des logiques de concurrence...

Le mécénat, se distingue donc du « parrainage » ou du « sponsoring », qui se définit comme le « soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue de retirer un bénéfice direct »²⁰. Dans ce cas, ces dépenses sont avant tout destinées à promouvoir l'image de marque de l'entreprise et répondent ainsi à une démarche commerciale.

La loi Aillagon autorise l'entreprise qui fait un don à un organisme d'intérêt général, de bénéficier en plus de la réduction de l'impôt sur les sociétés ou de l'impôt sur le revenu, de certaines contreparties en communication et relations publiques. Afin d'éviter tout abus, de bien distinguer mécénat et parrainage de rester dans la logique du désintéressement propre à la définition du don, l'administration fiscale précise qu'il doit

²⁰ Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière et *Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations* d'Admical.

exister une disproportion marquée entre le montant du don et la valorisation de la prestation rendue à travers les contreparties offertes. Cette disproportion doit se faire dans un rapport de 1 à 4, soit 25% du montant du don effectué.

Ses avantages admis par l'administration fiscale peuvent parfois être très importants. La signature d'un mécénat peut prendre une telle importance que la frontière entre mécénat et parrainage se brouille. Une frontière qui semble également faire les frais d'un certain abus de langage. Le mécénat est historiquement lié au domaine culturel et il semble que ces acteurs usent volontiers du terme de « mécène » et de « mécénat » comme terme générique embrassant du même coup celui moins valorisant du « parrain » ou du « sponsor ».

Ces dispositifs ont doté la France du régime fiscal et réglementaire le plus favorable qui soit. Dix ans plus tard, les acteurs du mécénat, donateurs et bénéficiaires, reconnaissent que les avantages retirés par les entreprises sont uniques au monde.

Les premiers bilans et les chiffres publiés à l'occasion du 10^{ème} anniversaire de la loi Aillagon²¹, montrent à quel point le dispositif a contribué à développer les actions de mécénat en France. Quelques chiffres sont éloquentes : en 2002, on comptait moins de 2000 entreprises donatrices. En 2012, le chiffre est multiplié par 7, passant à plus de 32000 entreprises pour un montant global des dons évalué à 1 milliard d'euros en 2004 et à 3 milliards en 2012. Outre cet élan nouveau des entreprises à se lancer dans le mécénat, c'est la nature et les domaines même du mécénat qui ont évolué tout au long de ces années. Le mécénat culturel reste encore un domaine privilégié, mais on a vu apparaître et se développer un nouveau type de mécénat : le mécénat croisé. Ce dernier associe à l'action culturelle une action sociale, éducative ou solidaire. Le baromètre 2016 publié par l'Admical confirme cette tendance²².

Par ailleurs, le taux de mécénat des entreprises à partir d'un salarié progresse : les entreprises mécènes en France passent de 12 % (en 2014) à 14%. Parmi ces entreprises mécènes, on compte désormais une large majorité de TPE (72%) et de PME (25%), mais

²¹ Enquête ADMICAL-CSA, « Le mécénat d'entreprise en France », 2012.

http://www.admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/barometre_mecenat_entreprise_admical_2012.pdf

²² Enquête ADMICAL-CSA, « Le mécénat d'entreprise en France » 2016

<http://www.admical.org/contenu/barometre-du-mecenat-dentreprise>

les entreprises de plus de 250 salariés sont les plus engagées : près de la moitié d'entre elles (47%) sont désormais mécènes. Le budget du mécénat croît également et passe à 3,5 milliards d'euros. Ce budget est porté par les ETI/GE qui représentent 60% du budget mécénat en France.

L'intérêt pour l'engagement social dépasse celui pour la culture et reste en 2016 le domaine le plus soutenu (29% des entreprises choisissent de s'y engager pour). Toutefois le budget consacré à la culture (élu par 24% des entreprises mécènes) augmente lui aussi et évolue de 13 à 15% du budget total. Parmi les actions du mécénat culturel, les entreprises favorisent largement les actions de relais et de soutien à la culture, notamment dans les secteurs de la préservation du patrimoine bâti et paysager, ainsi que la musique et les musées. En troisième place, on retrouve l'éducation qui représente 14% du budget total alloué au mécénat. Le sport occupe toujours une place particulière : il est le domaine le plus prisé par les entreprises mécènes (48% d'entre elles, notamment les TPE) mais pour un budget plus modeste (12% du budget total du mécénat). Viennent ensuite les domaines de la santé, de l'environnement, de la solidarité internationale ou encore de la recherche.

Par ailleurs, la loi a permis le développement important du nombre de fondations qui a vu son chiffre bondir de 1109 en 2001 à 1881 en 2011. On compte également pas moins de 852 fonds de dotation créés entre 2008 et 2011. Mais ces structures sont toutefois davantage liées aux domaines de la santé et de l'action sociale qu'à celui de la culture qui ne bénéficie que d'environ 5% des sommes dépensées par les fondations, soit 250 millions d'euros par an, ce qui est néanmoins loin d'être négligeable.

La loi a été analysée par différents acteurs privés et publics comme offrant le meilleur dispositif permettant à la France de rattraper son retard et de se placer devant les Etats-Unis, l'Angleterre et l'Allemagne.²³

Lors des entretiens du mécénat qui célébraient les dix ans de la loi Aillagon, la ministre de la Culture Aurélie Filipetti parlait même d'une *culture du mécénat* propre à la France.

²³ Rapport d'information sur *Les nouvelles formes du mécénat culturel*, déposé par la Commission des Affaires Culturelles et de l'Education et présenté à l'Assemblée nationale par Michel Herbillon, Député le 15 février 2012. p.18-19

Si cette forme d'engagement s'est considérablement développée, il existe pour certains encore plusieurs freins pour que l'on puisse l'affirmer.

2 Un environnement en proie à des enjeux décisifs : les musées face au mécénat, risques et nouvelles difficultés.

2-1 La loi du marché ou la mise en concurrence des institutions muséales sur le marché du mécénat.

Le phénomène de métropolisation encourage une forte concentration des grandes institutions muséales dans la capitale : les musées favorisent une programmation d'expositions événements à visée lucrative, qui captent autant les visiteurs que les grands mécènes. Ces derniers, en tissant des liens toujours plus forts entre leur patrimoine et l'art, deviennent de nouveaux opérateurs culturels, ouvrant des lieux dédiés à l'art. Ces fondations-musées viennent bousculer l'environnement culturel. En apportant une offre supplémentaire, elles contribuent au dynamisme culturel de la capitale mais font aussi émerger la crainte de voir leur engagement se détourner des musées au profit de leur fondation. Dans le même temps, d'autres entreprises semblent se détourner du mécénat culturel sous l'effet de la crise économique et l'obligation de RSE. Elles privilégient de nouvelles formes de mécénats culturels intégrant une dimension sociale, humanitaire.

Les chiffres que publie chaque année le Ministère de la Culture et de la Communication sur l'économie de son secteur et les pratiques et usages qui lui sont liées parlent d'eux-mêmes. Si les musées occupent une place majeure du domaine culturel, à travers ses 1200 musées de France labellisés, ces chiffres disent surtout le poids qu'occupent les grandes institutions parisiennes qui drainent à elles seules 60% de l'attractivité des visiteurs tirés par cinq musées qui attirent à eux seuls 39% de la fréquentation totale²⁴. Le Louvre et Versailles en tête doivent leur succès à leurs collections permanentes suivis de La RMN-Grand Palais, du musée d'Orsay et du Centre Pompidou

²⁴ *Chiffres clés 2016, Statistique de la culture et de la communication*. Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études de la prospective et des statistiques. Paris : éditions La Documentation Française, 2016

dont les expositions en 2014 ont rassemblé plus de 4,2 millions de visiteurs. Même si certains de ces grands musées ont vu leur fréquentation chuter suite aux attentats de 2015 et 2016, ils restent toujours dans le peloton de tête des musées les plus fréquentés. Ces cinq musées sont, rappelons-le, aussi établissements publics à caractère administratif. Ces établissements ont (depuis 1992 pour le musée du Louvre), le statut de personne morale de droit public et disposent d'une certaine autonomie administrative et financière, définie selon leurs statuts, afin de remplir une mission d'intérêt général. Ils sont soumis au droit public et demeurent sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication et de son service des Musées de France (Direction Générale des Patrimoines). Leurs missions sont inscrites par décret et leur mode de financement également. C'est ce que François Mairesse relève pour le Musée du Louvre, dont le contrat d'objectif, redéfini en contrat de performance en 2006, a servi d'exemple afin « d'étendre ce principe à l'ensemble des musées nationaux : plus d'autonomie, mais aussi plus de responsabilités, la nécessité de préciser les objectifs poursuivis et de les évaluer, ainsi que la nécessité de générer des ressources alternatives, notamment par le biais du mécénat »²⁵. Ainsi poussés vers les mêmes objectifs d'autonomie, les grands musées nationaux occupent une place dominante du secteur du mécénat culturel. À leurs côtés, d'autres institutions parisiennes aux statuts différents s'inscrivent aussi dans ce marché du mécénat comme le Palais de Tokyo qui ne perçoit que 36 % de subvention ou les Arts décoratifs (association loi 1901) qui financent l'ensemble de ses missions : acquisition, restauration, valorisation, exposition sur ressources propres.

Ce marché est en constante évolution, il est également soumis aux aléas du contexte économique, politique et social du moment.

En 2012, l'Admical (Association pour le mécénat industriel et commercial) observe une très forte concentration du marché du mécénat culturel autour des grandes institutions parisiennes du fait de l'attractivité de leur programmation culturelle et donc de la visibilité que celles-ci leur offrent en termes de communication. Elle publiait qu'un quart du mécénat d'entreprise était dévolu à la culture, dont 19% aux musées et aux expositions mais qu'en valeurs ce ne sont que quelques établissements parisiens

²⁵ François MAIRESSE. *Le Musée hybride*. Paris : La documentation française, 2010, p 71

emblématiques, tels les musées du Louvre et d'Orsay, le Centre Georges-Pompidou, le Château de Versailles, ou les expositions organisées au Grand Palais qui captent une part importante des financements en provenance des plus grandes entreprises.

Le secteur des musées est particulièrement prisé par les ETI/GE qui le soutiennent à 70%. Les enquêtes montrent surtout que les grandes entreprises (GE) et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) n'ont pas changé d'attitude lors de la baisse constatée du mécénat en 2014 ayant inscrit leur engagement dans une stratégie à long terme, 70% d'entre elles soutiennent ce secteur²⁶.

Parallèlement, à partir de 2014, la tendance à la baisse des dotations de l'Etat s'est fait à nouveau fortement sentir, les musées n'échappant pas à la contrainte budgétaire. Cette évolution des montants de subventions versées s'inscrit dans le cadre de l'effort général demandé par l'État à ses opérateurs depuis plusieurs années.

Le Ministère a fait peser l'effort sur les grands établissements culturels, du moins ceux considérés comme « les plus solides », c'est-à-dire parmi les plus grands établissements parisiens : Le musée du Louvre, Orsay, Versailles, Fontainebleau, ou le musée du Quai Branly. Tous, ou presque, ont vu leur budget baisser de 2,5 % pour la troisième année consécutive. Certains, dont le Louvre, Versailles ou le musée Rodin, ont dû verser une contribution exceptionnelle (pris sur leur fond de roulement) de plusieurs millions d'euros. Ils ont dû également prendre à leur charge la gratuité pour les 18-26 ans, mesure décidée par le gouvernement précédent et qui, à l'origine, devait être compensée.

Même si l'engagement des grands mécènes reste stable auprès de ces grands établissements, leur financement ne permet pas de faire face à la baisse chronique de leurs subventions et au coût de leurs missions qui elles ne décroissent pas. Les musées parisiens sont obligés de multiplier et diversifier leurs recherches et proposer de nouvelles formes d'engagement pour séduire de nouvelles entreprises. On peut penser que ce contexte est propice à une concurrence accrue du mécénat entre les grands établissements muséaux. D'autant qu'il doivent également composer avec une transformation du paysage du mécénat culturel avec l'arrivée récente des fondations-

²⁶ *Chiffres clés 2016, Statistique de la culture et de la communication*. Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études de la prospective et des statistiques. Paris : éditions La Documentation Française, 2016

musées dont on ne sait pas encore quelles incidences elles peuvent avoir sur le marché du mécénat.

2-2 Le mécène comme nouvel opérateur culturel : la création des fondations-musées.

La loi Aillagon a fortement favorisé la création des Fondations. Ces dernières années plusieurs d'entre-elles, reconnues pour leur soutien à la culture et aux musées en particulier ont l'ambition d'ouvrir des lieux d'expositions, emboitant le pas à la Fondation Cartier, première du genre. Ces musées privés offrent des programmations culturelles de très grande qualité, du même niveau d'exigence culturelle, de compétences scientifiques, de médiation et d'infrastructures que les musées publics. La Fondation Louis Vuitton, La Fondation Galeries Lafayette ou le musée à venir de François Pinault à Paris ont des ambitions communes : l'accessibilité de la culture pour tous, le soutien à la création contemporaine. Leurs motivations sont diverses, mais semblent être identiques aux logiques de mécénat d'entreprise que nous traiterons plus loin et qui sont de l'ordre de la stratégie d'image, de mobilisation interne, de valorisation patrimoniale, d'optimisation fiscale, de philanthropie... Selon ces logiques, la Fondation Cartier renforce sa notoriété mondiale grâce à son centre d'art et le Fonds Hélène et Edouard Leclerc fédère ses collaborateurs tout en véhiculant une image positive alors que la grande distribution est souvent montrée du doigt.

Les chefs d'entreprise amateurs d'art ont ainsi la possibilité de multiplier et de varier leurs optimisations fiscales. Sur cette question, Martine Robert a recueilli l'analyse de Stéphane Couchoux, avocat spécialisé du cabinet FIDAL, qui dresse la liste des avantages gagnant-gagnant du système : « Une entreprise qui fait du mécénat culturel d'intérêt général peut déduire 60% de ses dons de l'impôt de sociétés, dans la limite de 0,5% du chiffre d'affaires hors taxe. Un patron qui, à titre personnel, fait un don à une fondation culturelle peut défalquer 66% de cette somme de son revenu imposable, jusqu'à 20% de celui-ci, ou réduire son ISF de 75% avec un plafond de 50 000 euros. Enfin, quand cette société acquiert des œuvres d'artistes vivants, si elle expose celles-ci pendant cinq ans, elle peut amortir fiscalement cet investissement sur cette même durée, toujours dans la limite de 0,5% du chiffre d'affaires hors taxe. (...) Des avantages fiscaux qui s'inscrivent

ici dans une spéculation des biens : la collection médiatisée aura des chances d'être valorisée »²⁷.

La création de ces nouveaux lieux n'est pas sans créer quelques débats et craintes bousculant l'univers des musées. Au-delà de leur implication réelle dans le domaine de l'intérêt général, et celui des avantages certains tant fiscaux que médiatiques qu'elles peuvent en tirer, elles suscitent également la crainte de voir l'engagement de ces entrepreneurs parmi les plus généreux, se recentrer sur leur propre fondation et non plus ou de façon moindre vers les projets des institutions publiques. Jean-Paul Claverie, conseiller de Bernard Arnault, se montre pourtant rassurant : *"Le président de LVMH veut un engagement continu. Ce qui est important, c'est la pérennité de ce mécénat qui fait la popularité du groupe et une partie de sa réussite. Il peut se poursuivre, peut-être différemment, à côté de la fondation"*²⁸.

Guillaume Houzé, qui prépare le lancement prochain de la Fondation des Galeries Lafayette, en plein cœur de Paris dans le quartier du marais, est dans le même état d'esprit. Mais il avance que *"Forcément des arbitrages vont être faits. J'ai obtenu de ma famille [propriétaire du groupe] de continuer à accompagner les grandes institutions publiques qui ont peur qu'on les laisse tomber."* Il ajoute même : *"On aura tout à gagner à maintenir une relation de confiance privé-public : prêter des oeuvres, coproduire des expositions, des projets... Ce sera une concurrence saine."*²⁹

Si ces nouvelles initiatives privées participent au changement de l'environnement, d'autres éléments contextuels amènent les entreprises à reconsidérer leurs actions de mécénat. La crise économique, les obligations de RSE font pencher les choix des entreprises vers un mécénat plus solidaire où la dimension sociale semble devenir dominante.

²⁷ Martine ROBERT. *Ces fondations d'art qui n'ont rien à envier aux musées*. Les Echos, le 12/08/2013.

²⁸ Florence EVIN. *Les musées fragilisés par leurs mécènes*. Le Monde, le 17/07/2013

²⁹ Ibid.

2-3 Les effets de la crise : la tentation du « mécénat croisé » et l'argument de la RSE au risque du mécénat culturel.

Lors de périodes de crises économiques, le mécénat et la générosité se tournent assez naturellement vers les actions sociales, au détriment de la culture. Le mécénat culturel a été très fortement concurrencé par les autres domaines enregistrant une perte de 63% entre 2008 à 2010 alors même que le nombre d'entreprises mécènes augmentait de 17%.³⁰ Aujourd'hui même, il n'est plus le premier secteur de la philanthropie. Vu comme élitiste, vécu comme une contradiction entre art et « business », le mécénat culturel se fonde sur la qualité et la générosité discrète et désintéressée de l'action. Or les attitudes en période de crise changent : il faut donner utile pour être crédible. Le mécénat humanitaire comme le mécénat culturel représente un service rendu à la communauté. « Mais l'engagement social est plus fort, plus intense. Certains dirigeants d'entreprise ont ainsi exprimé leurs préférences pour le mécénat humanitaire, estimant que la véritable dimension du mécénat est de nature sociale ».³¹ Cette désaffection pour la culture de la part des entreprises faisant dire au Président de l'Admical de l'époque Olivier Tcherniak que « le mécénat culturel est en train de mourir, ou du moins de se transformer radicalement ».³² Plus enclines à faire du mécénat social, les entreprises transformeraient leurs actions et développeraient plus volontiers le mécénat croisé : *Le mécénat culturel est alors combiné à des actions sociales, éducatives ou sportives : une entreprise qui soutient un musée demande à son mécène que les expositions soient ouvertes aux bénéficiaires d'associations de solidarité.* Le mécénat croisé semble prendre plusieurs formes et peut toucher deux domaines, voire plus. Beaucoup d'institutions le pratiquent. Dans les musées, le mécénat croisé concerne le plus souvent l'accès et le développement des publics.

Cette transformation est expliquée par certains comme étant un effet de l'application de la Responsabilité Sociétale des Entreprises : la RSE. Pourtant l'application de celle-ci dans le champ de la culture semble poser beaucoup d'interrogations et être en

³⁰ Enquête ADMICAL-CSA, Le mécénat d'entreprise en France. 2012.
http://www.admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/barometre_mecenat_entreprise_admical_2012.pdf

³¹ Sylvère PIQUET, Jean Michel TOBELEM. *Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire*. Paris. Lavoisier, Revue française de gestion, 2006 (n° 167), p 49-64

³² Marie-Aude ROUX. *Le mécénat d'entreprise déserte la culture*. Le Monde, 24 .03.2011

contradiction avec sa raison d'être. Sur son site, l'Admical précise que le mécénat ne doit pas être confondu avec la RSE, qu'il s'agit d'un concept distinct mais qu'il peut être « plus ou moins intégré à la stratégie de RSE de l'entreprise » et que des liens peuvent être tissés³³. Pour la Commission européenne, la RSE est un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ». En d'autres termes, c'est la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. « Pour assumer cette responsabilité, il faut respecter la législation et les conventions collectives. Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et du consommateur dans les activités commerciales et la stratégie de base ». ³⁴ En France, on préfère parler de Responsabilité Sociale et non Sociétale des Entreprises. Ce qui n'est déjà pas sans ajouter de confusion³⁵. Sans entrer dans l'analyse de la RSE, elle semble être interprétée à travers les remarques recueillies auprès des responsables de mécénat de manières très diverses par les entreprises comme par les organisations : les statuts juridiques de la RSE ne mentionnent en aucun cas la culture et encore moins la pratique du mécénat : « dans la mesure où pour être efficace la RSE doit être intégrée au modèle économique de l'entreprise et intégrée à sa production et non pour ce qu'elle fait à côté, la RSE ne peut pas être assimilée à du don ». Pourtant, pour certaines entreprises, toute campagne pro-bono ou de compétence entre dans le cadre normal de la RSE par exemple.

Selon Fabienne Martin-Juchat, professeure en sciences de l'information et de la communication à l'université Stendhal Grenoble 3, le mécénat serait même parmi les outils de communication externes spécifiques à la RSE. Dans son article sur la

³³ <http://www.admical.org/contenu/ne-pas-confondre-le-mecenat-avec>

³⁴ Définition de la RSE : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-responsabilite-societale-des,45921.html>

³⁵ « Sociétal » peut désigner : tout ce qui concerne la société, donc à la fois l'environnement et le social ; ou seulement les relations sociales à l'exclusion des relations professionnelles dans l'entreprise : relations avec la communauté, mécénat, etc.

« social » peut désigner : seulement les relations entre employeurs et employés (comme dans les expressions « dialogue social », « partenaires sociaux », qui désignent leurs représentants) ; tout ce qui concerne la société, y compris l'environnement (en ce sens, « social » et « sociétal » peuvent être équivalents, ce que recouvre aussi le terme anglais de *corporate social responsibility*).

https://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9_soci%C3%A9tale_des_entreprises

« *Communication des entreprises sur la responsabilité sociale : constat du décalage français* », elle fait apparaître la difficulté des entreprises à communiquer sur ce qui relève de leurs obligations sociales³⁶. La communication de la RSE doit être plus que toute autre, transparente et vraie. Et pour communiquer avec le grand public sans pour autant être en relation directe avec la nature commerciale de l'entreprise, elle choisit un mode de communication inversée : ce sont les médias qui doivent parler de l'entreprise et non à l'entreprise de parler directement d'elle-même. La RSE privilégie donc les outils de communication hors média : charte, prix, code de bonnes conduites, mécénat et parrainage. Elle ajoute même que pour certaines entreprises le mécénat et le parrainage couplés à des actions de relations publiques peuvent aussi être considérés comme un des volets de la RSE : elle favoriserait par exemple l'ouverture culturelle et sociale de leurs salariés.

Dans le cas des musées, le mécénat réalisé dans le cadre de la RSE, semble se cristalliser principalement sur le volet éducatif et d'accessibilité au savoir et aux œuvres.

Mais il existe une inquiétude partagée par les acteurs culturels sur le mécénat croisé. La culture, nid historique du mécénat, se fait supplanter par la solidarité. Le mécénat croisé se ferait au détriment du soutien à la création et à sa diffusion. Par ailleurs, les organisations font ressortir clairement le manque à gagner. Le mécénat croisé engage des budgets moins importants.

Même si certains, comme Juliette Sirinelli, y sont fermement opposés, emplis du sentiment que le domaine qu'ils ont choisi de défendre n'est plus une cause en soi, tous les responsables de mécénat rencontrés composent et tentent de s'adapter. Pourtant, ce n'est pas toujours évident pour l'organisme de répondre à ce type de demandes. Comment capter des fondations d'entreprise qui ne donnent plus qu'à des programmes pédagogiques ou d'ouvertures au public éloigné et ne donnent plus pour des programmes de création ? « Même si la mission du musée est d'être accessible au plus grand nombre, il faut pouvoir proposer une offre qui n'existe pas toujours et que l'on doit inventer. On en vient alors parfois à imaginer de nouveaux projets qui coûtent et qui nécessitent des ressources humaines or l'on est souvent limité dans nos actions ».

³⁶ Fabienne MARTIN-JUCHAT. « Communication des entreprises sur la responsabilité sociale : constat du décalage français. », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Gresec, 1/2007 (volume 2007) p.35-49

(Guillaume de la Broïse)³⁷. Pourtant quelques institutions culturelles ont intégré cette dimension. Avec son programme Demos (Dispositif d'éducation musicale et orchestrale à vocation sociale) la Philharmonie de Paris fait figure de modèle. Initié et coordonné par la Cité de la musique-Philharmonie de Paris, Démos est un projet de démocratisation culturelle s'adressant à des enfants issus de quartiers relevant de la politique de la ville ou de zones rurales insuffisamment dotées en institutions culturelles. Il s'attache à favoriser l'accès à la musique classique par la pratique instrumentale en orchestre. Le projet s'est considérablement développé depuis sa création en 2010 grâce au mécénat, dépassant le cadre de la région parisienne, pour se diffuser sur tout le territoire national.³⁸

3 L'engagement de l'entreprise pour le mécénat culturel comme élément stratégique de son développement.

3-1 Les raisons de l'engagement d'une entreprise : de la stratégie d'image au mécénat stratégique.

Les musées doivent aussi composer avec les nouvelles attentes des entreprises davantage soucieuses de leur engagement à s'impliquer dans les projets. Du point de vue de l'entreprise, les raisons de l'engagement pour l'intérêt général et la culture en particulier ont également évolué. Des premiers freins, liés pour partie aux buts contradictoires de l'entreprise et de l'art, aux retours bénéfiques en termes d'image, les avantages apportés par le mécénat se sont peu à peu clarifiés, jusqu'à devenir un élément stratégique du développement d'une entreprise et faire émerger un nouveau visage de « philanthropeur ».

Le mécénat du point de vue de l'entreprise et les raisons de son engagement pour l'intérêt général a fait l'objet de nombreuses études. En proposant une analyse détaillée de leur implication, les ouvrages de Karen Nielsen et de Jean-Pierre Alline en décryptent toutes les logiques. Des premiers freins à l'engagement, ces dernières ont su composer intérêt économique et philanthropie.

³⁷ Entretien avec Guillaume de La BROÏSE, 10 juin 2015

³⁸ <http://demos.philharmoniedeparis.fr/donnons-pour-demos.aspx>

La théorie économique libérale ne reconnaît à l'entreprise qu'un seul objectif : la poursuite de son intérêt propre. Le mécénat ne semble pas, a priori, être une pratique normale dans le cadre de sa gestion³⁹.

Dans ce cadre comment situer l'engagement pour l'intérêt général et l'acte de mécénat ? Selon Alain-Dominique Perrin, à l'origine de la fondation Cartier pour l'art contemporain, dans le mécénat « l'entreprise recherche indiscutablement son intérêt ». Telle était également l'opinion de Claudie Hessig, chargée à la Fondation de France du conseil aux entreprises mécènes. Il ne peut en être autrement. Le dirigeant qui ne peut pas prouver qu'il a utilisé les fonds de son entreprise à des fins qui servent son objet commercial risque d'être épinglé pour abus de biens sociaux. Et malgré une défiscalisation avantageuse, le mécénat est toujours un coût net pour l'entreprise, une perte qu'il faut pouvoir justifier.

Pourtant, elles sont de plus en plus nombreuses à s'engager et ces deux univers qui semblent s'opposer trouvent des intérêts communs à s'unir pour la réalisation d'un projet d'intérêt général.

Longtemps, le mécénat d'entreprise a été considéré et vécu comme relevant de la seule volonté du chef d'entreprise. Désormais, il obéit à des stratégies de plus en plus précises que l'ouvrage de Karen Nielsen a très largement analysées. Il est en premier lieu d'ordre essentiellement communicationnel.

L'essor du mécénat en France va de pair avec une meilleure inscription dans la stratégie générale de communication de l'entreprise. La raison principale et historique qui incite les entreprises à se lancer dans le mécénat culturel est l'avantage qu'elles peuvent retirer en termes d'image et de notoriété inscrivant le mécénat dans une stratégie de communication. Pour certaines entreprises, le mécénat est un moyen de faire face aux critiques qui leur sont adressées, sur la dénonciation de leur comportement peu respectueux de l'environnement ou critiquable sur le plan éthique. Les sociétés pétrolières ou les entreprises liées au bâtiment par exemple sont les premières concernées. Total, Vinci, Bouygues, Lafarge... renvoient dans l'opinion publique une image souvent liée aux marées noires, aux extractions peu soucieuses de l'environnement modifiant le biotope des rivières, au bétonnage des espaces urbains. Depuis longtemps déjà, ces entreprises intègrent le mécénat pour corriger cette image

³⁹ Nielsen (Karen), *Le mécénat mode d'emploi*.- Paris, IESA, Economica , Paris 2007, 277p / p.225

négative. En soutenant la restauration et la valorisation du Patrimoine comme la restauration et la réhabilitation de monuments historiques Total tente de corriger ses actions par d'autres plus vertueuses. On peut citer comme autre exemple la Fondation d'entreprise Ricard qui, contrainte par la loi Evin, développe sa communication hors média et choisit de soutenir tant l'environnement que l'art contemporain pour toucher d'autres domaines, ou encore certaines entreprises de la grande distribution comme Leclerc souvent désignées comme responsable des maux de la société.

Une entreprise ne cherche pas seulement à faire des bénéfices, elle cherche aussi à gagner en valeur et cette dernière passe par la notoriété et la reconnaissance d'une image positive. Elle peut améliorer l'image externe de l'entreprise autrement que par la valorisation de ce qu'elle produit, via de la publicité par exemple. Une communication plus institutionnelle, peut positionner l'entreprise au-delà de son domaine ou son champ de compétence par une identité qui la distingue de ses concurrents. Elle peut ainsi se construire une image de partenaire actif et solidaire d'institutions, créatif, ouvert et dynamique. En soutenant une importante acquisition ou restauration d'œuvre, le mécène recherche le plus souvent le prestige et la réputation au profit de son entreprise et donne à sa communication un effet que Karen Nielsen traduit par un « effet charismatique » en empruntant la terminologie liée au prestige. Elle peut aussi rechercher un « effet métaphorique » dans lequel le mécénat recherché « singularise par son originalité ou son dynamisme l'entreprise mécène. C'est une hypothèse qui a la faveur croissante des dirigeants d'entreprise ». Cela lui permet de reprendre le discours et les termes propres à ceux du monde l'art et de s'arroger l'image que l'on a de l'artiste, donnant à son entreprise une image tournée vers la création et l'innovation.

Le mécénat est de plus en plus envisagé dans une logique stratégique de l'entreprise. Une logique stratégique qui, même si elle concerne et s'applique davantage au mécénat social, scientifique,⁴⁰ ne semble pas être ignorée des entreprises qui investissent le champ de la culture. Dans cette logique, Karen Nielsen soulève un aspect propre au mécénat d'entreprise : rechercher le don pour sa réciprocité et le contre don. L'auteur insiste sur un phénomène fruit d'un paradoxe : plus le désintéressement de l'acte du mécénat est grand, plus celui-ci est généreux, moins il s'affiche, et plus il profite à

⁴⁰ Karen NIELSEN. *Le mécénat mode d'emploi.* - Paris. IESA, Economica. 2007. p. 28

l'entreprise. Ce retour positif en termes d'image est bénéfique et ce bénéfice rapporte commercialement.⁴¹

Dans tous les cas, l'entreprise mécène peut cultiver ainsi ses relais d'opinion dans un climat différent de celui des lieux habituels de communication, salons professionnels, foires industrielles ou presse technique pour toucher des cibles plus élargies.

Le mécénat culturel sert aussi à la communication interne de l'entreprise par la valorisation des salariés et la recherche de cohésion interne. C'est même, selon Michel Herbillon⁴² ou les chargés de mécénat, d'abord un instrument de mobilisation des salariés et de cohésion autour de l'entreprise. Le rapport cite Jean-Paul Claverie, conseiller du président et responsable du mécénat chez LVMH, pour qui « le mécénat est un instrument important qui permet de construire une « identité corporate », c'est à dire une culture d'entreprise commune. » Ainsi les contreparties offertes par les musées et choisies par les entreprises proposent le plus souvent des entrées gratuites pour les salariés, mais aussi des visites privilégiées, des conférences adaptées spécifiquement aux besoins ou aux attentes de ces derniers.

L'association des collaborateurs peut-être plus étroite encore avec le mécénat de compétence qui se développe considérablement. Le mécénat constitue alors un instrument de fidélisation des salariés, mais aussi un élément d'attractivité, notamment pour les petites et moyennes entreprises en région, comme cela a été rappelé à l'occasion des deux journées organisées dans le cadre du 10e anniversaire de la Loi Aillagon par le Ministère de la Culture et de la Communication.

De manière générale, on assiste à un changement plus profond des mentalités des entreprises qui placent désormais plus volontiers l'intérêt général avant les considérations d'image dans leurs motivations liées au mécénat. Elles accordent une importance croissante à leurs relations avec les acteurs du territoire et contribuent au développement de la culture locale. François Debiesse en fait le constat : « les groupes du CAC 40 qui sont les premiers mécènes sont attentifs à ne pas exagérer cet aspect-là, ils ont peur d'un effet boomerang (...). Aujourd'hui la première motivation à se lancer dans le mécénat, c'est de contribuer à l'intérêt général, puis d'exprimer, incarner les valeurs de l'entreprise ; et construire des relations avec les acteurs du territoire.

⁴¹ Ibid.

⁴² Michel HERBILLON. *Les nouvelles formes du mécénat culturel*. Rapport d'information présenté et déposé à l'Assemblée Nationale, le 15 février 2012.

L'objectif de valoriser l'image et la réputation de l'entreprise n'arrive qu'en quatrième position »⁴³. Les PME et les TPE sont également plus enclines à s'engager de cette manière et peuvent s'associer pour financer un projet culturel dans leur région.

3-2 Le nouveau visage de la philanthropie : le « philanthropeur culturel ».

Face à cette stratégie traditionnellement liée à la communication, une nouvelle génération de philanthropes a des attentes toutes autres et veut placer le mécénat d'entreprise dans une logique d'efficacité : agir pour le bien social et l'intérêt collectif de manière « impactante ». Une démarche qui induit une volonté d'impliquer l'entreprise d'avantage dans le projet, d'en connaître et d'en maîtriser toutes les étapes, d'où la mise en place de logiques entrepreneuriales de plus en plus fortes.

Le 10ème anniversaire de la Loi Aillagon, a été l'occasion pour les médias de faire quelques bilans et de dresser le portrait de quelques-uns de ces nouveaux entrepreneurs philanthropes dans le milieu de l'art. Certaines figures récurrentes, souvent citées en exemple par les médias, font part de leurs expériences et revendiquent clairement leurs nouvelles aspirations et ambitions. Parmi eux Guillaume Houzé, directeur de l'image et de la communication des Galeries Lafayette et président de la fondation d'entreprise Galeries Lafayette qu'il a créée en 2013 destinée à soutenir la création contemporaine ou encore Eléonore Ladreit de La charrière, qui dans la lignée de son père, Marc Ladreit de Lacharrière, a repris la direction de la Fondation Culture et diversité. Les Fondations familiales Edmond de Rothschild qui en sont à la 7ème génération de philanthropes et dirigées par Firoz Ladak sont également très souvent citées en exemples. Ces dirigeants ou représentants, issus de grandes lignées de mécènes, souhaitent tous voir transformer cet héritage et témoignent tous de leur volonté de voir leur politique de mécénat désormais plus engagée. Également très présente : la fondation Bettencourt-Schueller qui revendique aussi cette position : « La philanthropie est une sorte de laboratoire d'innovation du bien commun. Mais nous ne sommes pas un guichet où l'on vient retirer une subvention. Nous avons une vision

⁴³ Gilles WYBO. *Entretien avec François Debiesse, « Il y a un boom du mécénat »*. Stratégie, 17/05/2016

entrepreneuriale. L'idée est de travailler en étroite collaboration avec le projet sélectionné afin de s'assurer qu'il est mené à son terme » explique Olivier Brault, directeur général de la Fondation Bettencourt-Schueller, la plus importante en France avec 50 millions d'euros de dons prévus en 2016.

Les assises de la Philanthropie sur le thème « les nouveaux visages de la philanthropie » dresse le profil de donateurs ayant parallèlement fait fortune rapidement dans les nouvelles technologies et venant aussi bouleverser et changer le visage de la philanthropie soucieux de son impact social, et devant profiter à la société. Ce que ressentent les chargés de mécénat, autres témoins de ces changements de mentalité : « On parle beaucoup d'investisseurs philanthropes, beaucoup de mécènes, entreprises comme individuels, qui souhaitent soutenir des causes, ou des institutions qui attendent un retour sur investissement important. Ce n'est pas uniquement un retour financier mais un retour en termes de communication ou d'indicateur de performance, d'efficacité, d'efficience de leur mécénat. » (Juliette Sirinelli)⁴⁴

Ces nouveaux philanthropes rejoignent dans leurs aspirations celles des philanthropreneurs ou celle de la Venture Philanthropie. Depuis quelques années, ces nouveaux courants issus du monde anglo-saxon du mécénat semblent de plus en plus retenir l'attention des entreprises françaises. Terme hybride de la philanthropie et de l'entrepreneuriat, le philanthropreneur semble recouvrir différentes réalités qui échappent encore au mécénat culturel.⁴⁵ La Venture Philanthropie est un mode de gestion importé du monde de la finance ayant pour but l'amélioration budgétaire et une gestion plus efficace des structures. Elle s'est beaucoup développée dans les domaines du social et de l'humanitaire. Il s'agit d'un investissement financier et de compétence : au don de départ, sont prodigués en plus des conseils sur la gestion ou sur les stratégies de récoltes de dons par exemple.

Dans tous les cas, ces modèles pour être efficaces ont besoin de suivre les actions, de mesurer et d'évaluer leur impact. « Or face à ces logiques, certains nouveaux mécènes aimeraient voir leurs actions et leur engagement changer plus vite le cours de choses, un impact qui n'est pas aussi visible ou aussi rapide qu'ils le voudraient les décourage. Or

⁴⁴ Entretien avec Juliette Sirinelli, 17 Octobre 2015

⁴⁵ Flavie DEPREZ. *C'est quoi un philanthropreneur/philantrepreneur ?*. Carenews.com 21/04/2015

personne n'a encore trouvé la méthode universelle permettant d'évaluer, tant les causes soutenues et les champs d'action sont divers. Nous commençons même à voir de nouveaux philanthropes déçus de leurs actions car contrairement à ce qu'ils pensent, la recette qui leur a permis de réussir dans le monde des affaires n'est pas forcément duplicable dans celui de la générosité. » explique Arthur Gaultier, directeur exécutif de la chaire philanthropique à l'Essec.⁴⁶

Une demande entendue par les chargés de mécénat qui attachent donc beaucoup d'importance au reporting, propose des bilans des expositions pour les mécènes. Ce bilan prend en compte les aspects financiers mais aussi celui du public, de la communication, des médias.

Des exigences qui, d'après l'enquête menée en mars 2015 par le CERPHI auprès de 20 philanthropes, amènent une nouvelle offre sophistiquée de services en philanthropie. La philanthropie se professionnalise à plusieurs niveaux : des acteurs, entreprises, banques se spécialisent dans le conseil. Par ailleurs, les fondations ont structuré leurs services juridiques dans la même perspective et sont désormais en mesure d'apporter aux grands philanthropes, une offre de conseil élaborée et de travailler en synergie avec les experts. Ces rencontres entre philanthropes, experts et organismes sont le creuset d'une expertise pointue et partagée qui contribue au cheminement du secteur vers de nouveaux modèles philanthropiques moins intuitifs, au service d'actions plus efficaces et plus en phase avec les évolutions de la société.⁴⁷

⁴⁶ Frédéric CAZENAVE. *Les nouveaux visages de la philanthropie*. Le Monde, 31/03/2015

⁴⁷ « La philanthropie aujourd'hui, vue par ses acteurs », enquête du CERPHI (Centre d'étude et de recherche sur le philanthropie), menée dans le cadre des assises de la philanthropie, mars 2015.

II Le mécénat, une pratique qui tend à réinterroger les rapports entre institutions muséales et entreprises mécènes

Au vu des discours actuels, il semblerait que les musées et les mécènes fassent évoluer ensemble les stratégies de mécénat, quitte à provoquer rapports de force et conflits, révisant ainsi les paradigmes en place pour inventer de nouvelles stratégies de mécénat.



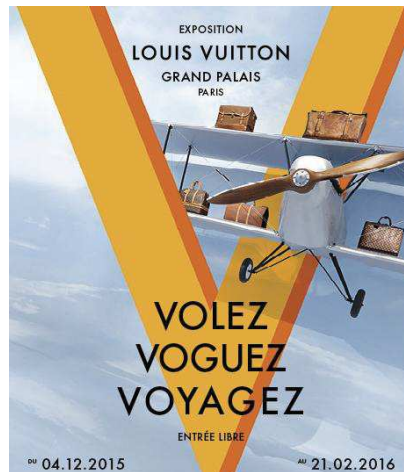
Visuel de communication, Etam



Vue de l'entrée de la Fondation Louis Vuitton



Affiche, exposition Van Cleef & Arpels



Affiche, exposition Volez, Voguez, Voyagez



Affiche, Exposition Formes Simples

Comment concilier les mutations du mécénat dans la culture à la nécessité de développer cette ressource pour les musées, dans un contexte économique tendu où les

entreprises courtisées veulent maîtriser leur engagement ?

Le mécénat étant devenu une ressource nécessaire, les grandes institutions muséales parisiennes ont, peu à peu, structuré leurs stratégies de levées de fonds et ont créé pour certaines de véritables directions ou services chargés de développer ces nouvelles ressources. Nous en avons sollicité plusieurs.

Bien qu'elles soient différentes dans leurs statuts et leurs domaines, ces structures (Les Arts Décoratifs (association loi 1901), la Rmn-GP (Epic), la Cité de l'Architecture et du patrimoine (Epic)) tendent parfois à se rejoindre dans le choix de leur programmation d'expositions lorsqu'elles traitent de sujets liés aux arts décoratifs, aux métiers d'art et au design, à la mode ou aux patrimoines des maisons de luxe. À partir de cette problématique, nous avons aussi contacté le Palais de Tokyo (dont le statut de société par actions à associé unique est très atypique) mais il n'a pas donné suite. Enfin, nous nous sommes aussi tournés vers le musée du Louvre (Epa), reconnu comme le premier musée français à avoir professionnalisé la recherche de mécénat, avec un service dédié d'une quinzaine de personnes.

Nous avons donc recueilli les témoignages et expériences de :

- Christophe Monin, ancien directeur du mécénat du musée du Louvre et actuel directeur du mécénat à la Philharmonie de Paris. Christophe Monin a consacré une grande partie de sa carrière au musée du Louvre, d'abord en tant que directeur de la communication. Il a profondément contribué au développement du mécénat du musée en créant la première direction dédiée et en professionnalisant la recherche de levée de fonds tant auprès des particuliers que des entreprises.
- Guillaume de la Broïse, (directeur du mécénat à la Cité de l'architecture Paris), ancien directeur de la communication du château de Versailles, a été nommé à la réouverture de la Cité de l'architecture et du patrimoine en 2006 pour développer le partenariat de l'institution avec le monde de l'entreprise.
- Yann le Touher, (directeur du mécénat de la RMN-Grand Palais) a commencé comme chargé du mécénat des entreprises au musée du Louvre aux côtés de Christophe Monin puis a travaillé successivement comme responsable au musée d'Orsay, au Centre Pompidou, pour devenir chef du service mécénat de la Rmn-GP.

Juliette Sirinelli, (responsable du mécénat aux Art Décoratifs) a commencé sa carrière dans l'univers de la recherche médicale à l'ICM (Institut du cerveau et de la moelle épinière). Elle a intégré les Arts Décoratifs en 2012. D'abord en charge du mécénat des entreprises, elle a restructuré le service et renforcé la cellule mécénat de l'institution en 2015.

Nous avons conduit auprès d'eux un entretien semi-directif autour de deux grandes questions ouvertes à l'antagonisme volontairement simpliste : Qu'est-ce qu'un mécénat « réussi » ? Qu'est-ce qu'un mécénat « raté » ?

Ces deux grandes questions devaient les amener à développer les mécanismes de leurs actions pour aborder librement les rapports entre le musée et l'entreprise à travers la question des contreparties, des enjeux communicationnels, de la question des publics. Garants des missions de leur institution, ils partagent des visions communes. Premiers témoins du changement opéré dans les entreprises, les responsables de mécénat voient leurs missions évoluer qui tendent à se singulariser face aux nouvelles stratégies et nouveaux enjeux.

Lors de ces témoignages, ces responsables se sont montrés coopératifs et ont exprimé peu de réserves, bien qu'ils citent peu de cas concrets. Ils ont donné leur vision d'expert, de professionnel qui les conduit à travailler en privilégiant la relation B to B avec le mécène. Certaines questions liées à la perception du mécène par les visiteurs n'ont pas apporté d'analyses tangibles. En revanche, ils ont abordé d'eux-mêmes la question des médias et la difficulté à faire valoir leurs mécènes dans la presse. Les entretiens ont montré également qu'ils étaient attentifs à la mutation du mécénat, une attention qui les amène à regarder de très près ce que font leurs homologues régulièrement invoqués. Ce jeu de comparaison des actions qu'ils légitiment ou récuse parfois, a pu nous être utile pour comprendre les mutations en cours.

Nous avons mis ces témoignages en perspective des points de vue largement exprimés lors du 10^e anniversaire de la loi Aillagon, qui a réuni de nombreux acteurs : politiques, directeurs et représentants d'institutions culturelles, entreprises mécènes et critiques. Cet anniversaire a donné lieu à de nombreuses enquêtes apportant des témoignages concordants ou complémentaires de ceux recueillis.

Pour autant, il nous a semblé nécessaire de recueillir le témoignage d'une entreprise revendiquant une nouvelle posture. Nous nous sommes arrêtés sur le cas particulier de la Fondation d'entreprise Hermès dont la culture du mécénat semble pousser plus loin ces relations avec les institutions culturelles et les musées en particulier. Nous avons rencontré sa directrice pour lui poser les mêmes questions : qu'est-ce qu'un mécénat « réussi », et qu'est-ce qu'un mécénat « raté », afin de pouvoir mettre en miroir l'analyse d'une entreprise mécène et celle des musées.

1- Des musées qui se structurent pour une plus grande professionnalisation des services de mécénat.

1-1 Les responsables du mécénat : des compétences, un métier, de nouvelles contraintes?

Longtemps l'apanage du bénévolat, le chargé de mécénat est devenu un métier. Les formations se sont développées souvent proposées par des écoles supérieures de commerce, de sciences politiques, des universités spécialisées dans la gestion des entreprises ou des institutions. Les grands musées ont pu se doter de personnels spécialisés, les services se sont structurés pour accroître ces ressources tant auprès des particuliers que des entreprises. La place du chargé de mécénat dans l'organigramme diffère selon les institutions. Au musée du Louvre, par exemple le mécénat d'entreprise existe depuis près de 15 ans, c'est très certainement l'un des premiers musées français à avoir créé une cellule de mécénat pour mettre en place une vraie stratégie d'entreprise dans la conquête du mécénat d'entreprise. Depuis 2013, cette cellule dépend de la sous-direction des relations avec les mécènes et les partenaires commerciaux. Cette sous-direction est rattachée à la Direction des relations extérieures qui a pour objet de diffuser et valoriser l'image du musée, et de coordonner les relations avec tous les partenaires extérieurs au musée qu'il s'agisse de partenaires institutionnels ou media. C'est également de la direction des relations extérieures dont dépend le service de mécénat du Domaine et château de Versailles. Tandis que le chargé de mécénat à la RMN-Grand Palais est lui directement rattaché à la direction de la communication, comme celui du Centre Pompidou. Au Palais de Tokyo, le chargé de mécénat dépend de la direction du développement, aux Arts Décoratifs, le service du mécénat dépend

directement de la direction générale. Développement ou Relations extérieures, semblent donc être les deux grandes directions auxquelles se rattache le mécénat. Ses objectifs sont bien de deux ordres, économique et communicationnel.

Leur rôle consiste en un travail de prospection, savoir identifier les cibles potentielles, élaborer les stratégies d'approches, définir les contreparties. Définir les projets adaptés aux cibles identifiées ; conduire les phases de négociations prévoyant les engagements du donateur (montant des contreparties, échéanciers...) et ceux du musée (immatériels, matériels et patrimoniaux) ; assurer le suivi des contreparties. Le chargé de mécénat doit alimenter et mettre à jour de manière rigoureuse et fiable la base de données du service (fiches de profits, suivi de conventions...), mettre en place des outils CRM. C'est un travail de communicant avec prise de rendez-vous pour présenter des projets, argumenter, convaincre. Il doit être en mesure d'informer régulièrement le réseau des mécènes par différents moyens de communication, organiser des événements au musée ou dans d'autres lieux en liaison avec les personnes chargées de la location d'espace. Dans le cadre des musées, il lui est demandé une bonne connaissance du monde de l'entreprise comme de celui du monde de l'art.

Indépendamment de la conjoncture actuelle, les chargés de mécénat rencontrés poursuivent les mêmes buts. Au-delà de la nécessité de réussir à atteindre les objectifs financiers nécessaires à la réalisation des projets du musée, les chargés de mécénat cherchent toujours à fidéliser les entreprises, les associer sur une plus longue durée. Inscrire un mécénat dans le temps est gage de réussite. En termes communicationnels, c'est aussi la seule manière d'assurer et d'ancrer à la fois une visibilité et une reconnaissance. C'est dans la répétition et la constance de leur soutien que les entreprises font connaître leur mécénat. Le logo ne prend sens et devient visible que s'il est répété. Une campagne d'affichage de quelques jours ou quelques semaines n'est pas suffisante pour imprégner les esprits du soutien de l'entreprise si celui-ci n'est pas régulièrement reconduit. Il en existe quelques-uns, parmi lesquels : Neufilize et le Jeu de Paume par exemple, LVMH et le Grand Palais, Total et le musée du Louvre.

Pourtant, si quelques grands groupes continuent à s'associer ainsi à une institution, tous remarquent que cette aspiration devient de plus en plus rare, et que les entreprises ne souhaitent pas s'engager plus avant. Elles ne soutiennent plus une seule institution, mais plusieurs et tour à tour, en fonction des projets invoquant des raisons budgétaires. « Il

leur est impossible d'engager leur budget sur trois, cinq ans ou plus comme cela a pu être le cas auparavant. Les entreprises ne savent pas quel sera leur chiffre d'affaire, ni comment évoluera la position de leur conseil d'administration sur ce type d'action » précise l'un d'entre eux. Elles ne prennent donc visiblement plus le risque de s'engager avec une institution culturelle sur plusieurs années.

Ils se posent des questions et n'hésitent pas à remettre en question la stratégie de mécénat des entreprises, une stratégie qui selon eux va à l'encontre d'un plan de communication, mais reconnaissent qu'ils partagent les mêmes : « les entreprises sont comme nous responsables, voire fautives dans leur approche du mécénat. Elles consomment, comme nous consommons du mécénat, vont s'associer à différentes institutions et projets en fonction de leurs objectifs de communication à très court terme » (Juliette Sirinelli). Ils vont ainsi piocher dans ce que propose chacune des institutions au gré de leurs intérêts du moment.

Au cours des différents entretiens, il apparaît que pour beaucoup le mécénat est aussi une question de relations humaines fortes. La nature de cette relation est déterminante dans le bon déroulement du soutien financier à l'institution, il se joue à tous les niveaux de la hiérarchie et concerne tous les points de contact. D'autres comme Guillaume de la Broïse avancent que c'est même « d'abord une question de personne avant d'être une question de projet ». La qualité de ces relations doit pouvoir faire surgir une histoire à partir de laquelle on peut communiquer. C'est du « Story telling ». Pour remporter l'adhésion d'une entreprise, le projet trouve plus facilement une attention s'il s'inscrit dans une narration emprunte de rêve ou d'émotion, qui dépasserait les stricts intérêts scientifiques du musée ou de l'institution pour toucher le plus grand nombre.

1-2 L'ambition du « sur mesure » : une occasion pour les institutions de réaffirmer leur identité.

Même si tous s'appuient sur des contrats et des conventions communes respectant la loi, ils admettent qu'ils doivent aussi faire preuve de souplesse et savoir s'adapter aux demandes de l'entreprise. Certaines entreprises recherchent davantage de retour sur leur communication d'autres préféreront les mises à disposition d'espaces

pour des opérations événementielles avec leurs clients ou préféreront associer leurs salariés. Le jeu des contreparties est ainsi amené à évoluer sans cesse.

Nous l'avons vu, la loi Aillagon s'appuie sur l'arrêté du 6 janvier 1989 pour définir le mécénat comme « un soutien matériel apporté sans contreparties directes de la part du bénéficiaire à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activité présentant un intérêt général. » Et l'Admical insiste également sur cette absence de contrepartie directe perçue comme un principe fondateur du mécénat.

Toutefois, la Loi Aillagon permet à l'entreprise de bénéficier de certaines contreparties constituant un avantage offert par le bénéficiaire au donateur en plus de la réduction d'impôt. Il est précisé que ces contreparties sont valorisées et cette valeur doit demeurer dans une « disproportion marquée » du montant du don, admis dans un rapport de 1 à 4 entre les montants des contreparties et celui du don.⁴⁸ Les contreparties forment la clef de voûte d'un mécénat. Selon le Larousse, une contrepartie est « ce qui sert à compenser, à équilibrer quelque chose ; ce que l'on fournit en échange de quelque chose ; une compensation ». Les plus classiques des contreparties concernent la visibilité et l'image de l'entreprise : apposition du logo/nom (sans message publicitaire) sur le site Internet, les supports de communication dédiés, dans l'ours d'une exposition à l'entrée ou à la sortie de l'exposition, une plaque de remerciements. Mais aussi toute action de relations publiques : mise à disposition d'espaces, laissez-passer, réceptions, visites privées. Ces dernières années les entreprises misent de plus en plus sur la force du mécénat comme outil de communication interne : offrir aux collaborateurs une visite, des catalogues ou des pass, par exemple.

Les acteurs du mécénat relèvent que malgré la plus faible défiscalisation de parrainage, les entreprises mécènes ont parfois la tentation de bénéficier d'avantages ou de contreparties proches de ceux reconnus aux entreprises marraines. Ils constatent également qu'à contribution moindre, leurs demandes en contreparties sont restées au moins égales, voire ont augmenté et qu'il faut désormais faire face à une différence entre leur contribution financière et leurs attentes. Il est aujourd'hui commun, dans un esprit de croissance du mécénat, d'explorer au maximum les contreparties offertes par la loi,

⁴⁸ Voir à ce sujet, Bulletin officiel des impôts (BOI) 4 C-2-00, n°86 du 5 mai 2000, et 4 C-5-04, n° 112 du 13 juillet 2004). <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Mecenat/Entreprises/Le-regime-fiscal-general>

ou plutôt - car ces dernières ne sont pas détaillées - le plafond autorisé de 25% de la valeur donnée.⁴⁹

Pour dépasser ces contreparties classiques, on trouve désormais des projets plus originaux et plus entraînants forçant la créativité des bénéficiaires. Des conférences, des ateliers, des projets incluant les enfants des employés. Et dans l'optique d'écrire des histoires, de donner du sens aux partenariats, on voit maintenant se multiplier les contreparties très personnalisées qui sont à la limite de « l'expérience » : rencontres avec des artistes, visites de lieux fermés au public. Chacun s'adapte. À la création du service du mécénat en 2006 à la Cité de l'architecture, les contreparties étaient fixées en fonction de l'apport du mécène. « Au départ on proposait des contreparties strictes, définies au préalable : le mécène avait droit à son logo sur les outils de communication, à partir de tel autre montant, il pouvait bénéficier de tel ou tel espace pour un nombre déterminé de personnes pour organiser des soirées, etc. Aujourd'hui les propositions se sont assouplies. Aux contreparties habituelles, nous avons ajouté une annexe, une sorte de menu ou de liste de course dans lequel il peut puiser à hauteur de son financement. Ces contreparties existent toujours, bien sûr mais elles sont à composer avec le mécène. Il y est très sensible ». Pour la Rmn-GP, le discours est semblable. Dans sa volonté de répondre au mieux aux nouvelles attentes des mécènes, la Rmn-GP met en place une stratégie pour imaginer une autre façon de concevoir les contreparties : « on a beau se creuser la tête, les contreparties sont issues de trois familles : tout ce qui est de l'ordre de la visibilité sur les supports de communication, tout ce qui concerne les accès privilégiés comme les vernissages les billets coupe-file et ce qui est événementiel : visites privées, petits déjeuner et soirées. En dehors de ce dispositif, on tente d'imaginer d'autres types de contreparties. Parce que c'est la volonté de la Rmn-GP d'avoir une communication originale pour se distinguer des autres institutions culturelles on essaie de travailler justement comme une agence de communication pour sortir de nos habitudes et inciter de plus en plus de mécènes à communiquer avec nous sur les expositions qu'ils soutiennent. » La Rmn-GP imagine ainsi des offres pour les entreprises mécènes qu'elles peuvent mettre en place elles-mêmes. Des actions qui prennent des formes diverses sur leurs préconisations : mettre l'entreprise aux couleurs de l'exposition en créant des bâches reprenant l'affiche de l'exposition et déployées sur la

⁴⁹ Flavie DEPRESZ. *C'est quoi une contrepartie de mécénat*. Carenews.com, 22 juillet 2014.

façade du siège de l'entreprise par exemple, ou fabriquer des produits dérivés de l'exposition à destination des salariés comme des collaborateurs et clients de l'entreprise ou encore mettre à profit le réseau de communication (vitrines de boutique, pour Kusmi tea à l'image de l'exposition Gautier). Ce type d'initiative n'est pas du ressort de la Rmn-GP, mais l'institution culturelle avoue favoriser et pousser les entreprises à le faire.

Une autre manière de répondre à des attentes dépassant les contreparties habituelles, induit donc de la part du chargé de mécénat de bien comprendre et connaître le domaine de l'entreprise, être à l'écoute de ses attentes. C'est de cette manière qu'il peut imaginer et construire de nouvelles propositions en les puisant dans l'identité même de l'institution culturelle.

L'approche d'une logique de mécénat basée sur des actions tissées sur mesure amène les institutions culturelles à puiser dans leurs ressources et exploiter au mieux tout le potentiel de l'institution. Les institutions culturelles et les musées en particulier ne sont pas tous identiques, leurs collections et leurs statuts les distinguent les uns des autres. Certains de ces établissements répondent à la définition du musée quand d'autres ne possèdent pas de collections permanentes... Leurs objectifs financiers ne sont pas non plus les mêmes. La Rmn-GP reçoit 14% de subvention de l'État par exemple, là où le musée du Quai Branly en reçoit 80%, le Louvre ou le musée d'Orsay en reçoivent entre 40% à 60%, le Palais de Tokyo 40%. Quant aux Arts Décoratifs, il leur faut financer 100% de leurs expositions, acquisitions, restaurations des œuvres sur ressources propres. Autant de cas de figure qui font peser sur chacun des porteurs de projets des enjeux différents. Même si la baisse des dotations de l'État concerne toutes les institutions, certaines sont davantage dépendantes du mécénat que d'autres. Les chargés de Mécénat sont conscients de cette disproportion, et n'hésitent pas à le rappeler. Les enjeux n'étant pas les mêmes, ils sont attentifs à la manière dont les institutions culturelles muséales concurrentes composent leur mécénat, et les contreparties. « On a des relations différentes avec nos mécènes qu'on soit Les Arts Déco, le musée du Louvre ou le Palais de Tokyo. On construit chacun notre mécénat et nos relations avec nos mécènes en fonction de ce que l'on est. On fait tous du sur mesure. Comme l'État se désengage de plus en plus, on est renvoyé à nos propres identités ». (Juliette Sirinelli)

On peut comparer le positionnement de certaines de ces institutions : la Rmn-gp, et la Cité de l'architecture et du patrimoine qui agissent ainsi différemment :

La Rmn-GP, est un Epic, née en 2011 de la fusion de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais, afin de constituer un opérateur culturel de niveau international, bénéficiant d'un monument emblématique et de l'expertise et de la complémentarité des activités des deux établissements. Le Grand Palais, en est la vitrine prestigieuse en plein coeur de Paris. La programmation veut être, à la fois, exigeante et populaire, accessible à tous les publics dans le souci de la démocratisation culturelle et s'accompagner d'une riche offre de médiation. Elle revendique la « production d'expositions d'exception ». Même si l'une des missions de la Rmn-GP est aussi de contribuer à l'acquisition d'œuvres pour les musées nationaux, elle ne possède pas de collection en propre. Au-delà des événements, la Rmn-GP diffuse la culture à travers ses activités éditoriales, son réseau de librairies boutiques d'art et son agence photographique, première agence française d'images d'art. Dans le cadre de sa stratégie de mécénat, la Rmn propose ainsi de développer les actions de communication par des opérations marketing en dehors de l'institution, portées et relayées par les entreprises, là où d'autres institutions vont privilégier les ressources que peuvent offrir un musée et toutes les activités qui sont liées à la gestion et à la mise en valeur du fonds de leurs collections.

C'est le cas du musée des Arts décoratifs qui conserve plus de 700 000 objets, reflets des savoirs faire industriels et artisanaux. L'institution revendique auprès des mécènes son statut d'association ainsi que ses liens historiques avec le monde de l'entreprise et celui de l'art: « Association privée reconnue d'utilité publique, Les Arts Décoratifs sont nés en 1882 de l'initiative d'industriels et de financiers, de collectionneurs et de créateurs soucieux d'appliquer les beaux-arts à l'industrie. »⁵⁰ La nature très diverse de ces collections la conduit à une très grande diversité de mécènes. Il y a autant de mécènes que de typologies d'objets.

La Cité de l'architecture et du patrimoine est également un EPIC. Elle a pour mission d'assurer la promotion de l'architecture française en France et à l'étranger. Elle doit tout particulièrement doter l'architecture française d'une vitrine internationale, faire connaître et aimer le patrimoine architectural français, former à l'architecture des

⁵⁰ <http://www.lesartsdecoratifs.fr/francais/qui-sommes-nous/soutenez-nous/>

publics variés, fournir des ressources aux professionnels, aux historiens et aux chercheurs, promouvoir la création architecturale contemporaine, tisser des liens étroits avec les entreprises.

C'est principalement sur cette dernière mission que se développe toute la stratégie de mécénat d'entreprise de la Cité de l'architecture : au carrefour des sphères culturelle, économique et civique, la Cité réserve une place à part entière aux entreprises concernées par l'architecture et le patrimoine, du fait de leur activité ou par affinité élective. Elle cherche à concerner les entreprises dont le secteur d'activité recoupe les champs de l'architecture et du patrimoine, mais aussi les entreprises désireuses d'affirmer leur place dans la ville, et d'afficher des valeurs de création, d'innovation technologique et de responsabilité sociale. La Cité de l'architecture valorise tout particulièrement son club des partenaires ouvert à un nombre limité d'entreprises, représentatives de l'excellence dans leur domaine. Le Club est un instrument créateur de synergies entre chacun des partenaires et la Cité, et entre les partenaires eux-mêmes. Label de qualité, il est valorisé comme tel auprès des publics de la Cité. Les entreprises partenaires se voient proposer une participation à l'action de la Cité comme créateur et diffuseur de programmes. Cette institution revendique également des partenariats « sur mesure ». « Qu'il s'agisse de contribuer à un programme, à une exposition, ou à une acquisition... toute entreprise intéressée par l'architecture et le patrimoine a sa place dans la Cité ». C'est sur ces missions que se construisent les contreparties offertes aux mécènes : formations, colloques, s'ajoutent ainsi aux visites, soirées et échanges de visibilité.

2 Les liens entre institutions et mécènes : entre rapport de force et collaboration

2-1 Les enjeux de visibilité en tension

Les usages communicationnels sont au cœur de chacune des stratégies de mécénat, celle de l'entreprise comme celle du musée. Entre les attentes des uns et les besoins des autres, il semble que le point d'équilibre soit l'objet de tensions.

Où se trouvent les rapports de force quand ils ont lieu ? Même si la réalité des rapports de force c'est le contrat. « Vous devez honorer le contrat passé avec l'entreprise, si vous estimez que ce n'est pas possible de répondre à ses exigences, vous n'acceptez pas son financement, il faut aussi savoir refuser pour éviter tout phénomène de contagion. C'est du business » (Christophe Monin). Un business qui touche aux missions et aux valeurs symboliques du musée et qui nécessite d'être clair et transparent en donnant les limites de ce qui peut être donné au mécène pour éviter toutes formes d'ingérence.

Certaines entreprises sollicitées choisissent justement le projet parce qu'il rejoint leurs domaines de compétence. « On a rencontré ce cas lors d'une exposition sur « la mobilité dans toutes ses formes » autour des transports mais aussi de la mobilité numérique, et les villes connectées. On a eu beaucoup de mécènes sur cette expo et la plupart d'entre eux nous ont dit qu'ils étaient vraiment spécialistes de ce domaine, et proposaient de mettre leur maquette dans l'exposition et faire ainsi démonstration de leur expertise. Alors si c'est fait en bonne intelligence avec le conservateur et que ça va dans le sens de l'exposition, pourquoi pas. Mais il faut trouver le bon équilibre pour que l'institution ne devienne pas l'opérateur du mécène, sachant que les conservateurs et les équipes des expositions sont extrêmement vigilants et n'aiment pas se voir influencer dans leur prérogative : le contenu scientifique ». Les exemples récents rencontrés par les équipes de mécénat des Arts Décoratifs dans leur recherche de financement attestent là aussi de quelques demandes de contreparties impossibles à satisfaire : une maison de couture intéressée par le projet d'une exposition de mode, voyant là l'opportunité d'inscrire son mécénat dans une stratégie de communication en phase avec l'ouverture d'une nouvelle boutique, et demandant que soit intégrée une robe dans chacune des sections de l'exposition imaginées par le conservateur et que l'une d'elle soit choisie comme image à la communication de l'événement, ne se verra pas retenue.

Les cas de litiges où le contrat n'est pas honoré semblent rares. Les musées se sont suffisamment professionnalisés précise Christophe Monin pour que toutes les demandes soient anticipées, et le mécénat se passe en général toujours au mieux. Et comme le constate les chargés de mécénat aux Arts Décoratifs, lorsque le mécénat ou le partenariat est amené à évoluer après la signature, c'est plus généralement en faveur du projet par un engagement plus grand du donateur. Celui-ci entrevoit d'autres avantages et peut, comme ce fut le cas, ajouter à son partenariat financier la réalisation d'une

exposition ou l'achat d'un grand nombre de catalogues à offrir au personnel de l'entreprise par exemple.

Lorsqu'ils ont lieu, ces rapports de force se jouent sur les éléments de visibilité, et culminent au moment de la mise en application de la communication de l'événement. La taille du logo et son emplacement sur les différents documents et principalement sur l'affiche, peuvent faire l'objet de discussions entre les parties et semblent cristalliser les enjeux de reconnaissance. À ce sujet, la directrice de la communication des Arts Décoratifs confirme que les cas d'achoppement concernent majoritairement la visibilité du mécène sur les affiches moins sur les cartons d'invitation, dépliants ou autres supports. Elle cite le cas récent d'une entreprise : « Tout, dans les revendications et dans l'attitude des équipes de mécénat et de communication de cette entreprise laissait entendre qu'ils voulaient être considérés comme organisateur et non simple mécène comme il était entendu contractuellement ». La manière dont ils voulaient être reconnus s'est justement cristallisée autour de l'affiche en souhaitant voir le nom et le logo, positionnés au même niveau que ceux des institutions organisatrices du projet. Une position qui a été très difficile à gérer et qui a gangréné toutes les relations. Ce mécène a été profondément déçu par le musée : déçu de ne pas se voir davantage associé, trouvant les équipes du musée insuffisamment impliquées dans le succès public de l'exposition. Invoquant des réponses toujours négatives à leurs demandes, là où du point de vue du musée leurs demandes n'étaient pas recevables, « remonter un logo et l'associer aux organisateurs peut créer un précédent qu'il serait difficile de refuser à un mécène donnant davantage. Remarque qui rejoint celle de Christophe Monin sur la crainte de créer des précédents. Remarque qui rejoint aussi celles de l'ensemble des acteurs sur le besoin manifeste des entreprises à être davantage associées au projet.

Emplacement et taille de logo sont laissés à l'appréciation de chaque musée. Pour éviter ce type de demandes difficiles à honorer, certains adoptent une charte sur la taille des logos des mécènes et partenaires lorsque d'autres à l'instar du musée du Louvre imposent, en plus, depuis 2015, des logos en noir et blanc sur les documents de communication, marquant un nouveau tournant dans sa politique de mécénat, imposant plus de discrétion à tous leurs partenaires.

Pourtant, nous relevons une approche et une interprétation paradoxale de ce logo : si tous les acteurs du mécénat y attachent une attention extrême (celui-ci fait l'objet de valorisations financières auxquelles les entreprises sont très sensibles), tous s'accordent à dire que le public n'y prête aucune attention. L'évaluation des campagnes par les entreprises, en témoigne. Public et visiteurs ne le regardent pas. Sa valeur est davantage symbolique. Et ce symbole est très fort. Il revendique une posture. C'est pourquoi certaines entreprises accordent tant d'importance à la taille et à la manière d'être présente. Le logo est parfois assorti d'une mention. En regardant l'ensemble des documents des Arts Décoratifs depuis 2011, il apparaît que ces mentions ne sont pas systématiques. Et lorsqu'elles existent, elles n'apparaissent, que sur les documents de presse. Mais surtout les termes diffèrent : « *Mécène exclusif* », « *En partenariat avec ...* », « *Avec le soutien de ...* », « *Exposition soutenue par ...* », « *Exposition réalisée avec ...* », « *Exposition présentée par ...* », « ... partenaire depuis 2006 de la Galerie des Jouets ». Ces mentions permettent de situer les partenaires dans le projet. Il est important pour ces derniers de pouvoir se justifier et de caractériser leur soutien. Parce que c'est souvent un peu flou on ne situe pas les contours, ce genre de mentions est parfois très importante pour eux comme pour l'institution. L'équipe des Arts décoratifs estime qu'il peut y avoir une certaine confusion entre les termes « partenaire » et « mécène » qui, s'ils recouvrent des réalités juridiques différentes sont, tour à tour utilisés de manière générique. Dans certains cas notamment, lorsque les soutiens sont multiples, les termes peuvent être mal compris, et le sens de l'un peut dominer. Dans ce cas Les Arts Décoratifs préfèrent ne pas préciser la nature juridique des financements voyant une plus grande souplesse à les utiliser de manière globale et non caractérisée lorsqu'ils sont multiples. En revanche, lorsque l'entreprise est seule, il est moins risqué de préciser par une mention la nature de son soutien. Mais il ne semble pas y avoir de règle à ce sujet. Et c'est dans le dialogue avec l'entreprise que les besoins se font sentir d'apporter ou non une mention au logo. Pourtant l'usage indifférencié des termes « mécène » et « partenaire », pose question. Certains y voient un abus de langage un glissement de sens qui tend à confondre les deux types de soutien financier. Cette opacité tacite, nous le verrons à travers le traitement médiatique du mécénat concourent à entretenir une certaine forme de suspicion que tendent à dénoncer les journalistes.

Il existe aussi des exemples où le mécène attentif à la visibilité de la manifestation qu'il choisit de soutenir investit tout particulièrement dans la communication offrant par là même une visibilité démultipliée au porteur de projet. Les Arts Décoratifs citent le cas de l'exposition « Chefs d'œuvre de l'automobile, la collection de Ralph Lauren », pour lequel le mécène a investi en plus de son soutien financier à l'exposition, dans l'achat d'espaces publicitaires en abondant le budget initial prévu par le musée pour la campagne d'affichage et en achetant des espaces publicitaires dans de très nombreux titres de presse. Le mécène rêvé pour une directrice de la communication, d'autant que celui-ci a toujours joué le jeu de l'institution mesurant même parfaitement les enjeux de communication des Arts Décoratifs. Ce fut une formidable opportunité pour ancrer définitivement un changement d'identité de l'institution qui avait peut-être encore du mal à s'imposer. En plus de ce soutien, l'entreprise a partagé son réseau de partenaires facilitant les contacts entre ses réseaux et le musée.

2-2 Les expositions de marques et *publi-expositions* au risque des musées.

Les liens unissant l'art à l'industrie du luxe depuis une dizaine d'années se sont considérablement resserrés. Cette proximité qui semble fusionner dans les entreprises du luxe a fait l'objet de nombreuses polémiques⁵¹. Entre le soutien originel à un artiste, la constitution de collections d'entreprise, jusqu'à l'implication des artistes dans la création des produits, certaines sont passées à la réalisation et la production de projets culturels ambitieux, de l'exposition à la création de leur propre musée, telles la Fondation Cartier et la Fondation Louis Vuitton. Parallèlement les industries ont depuis longtemps pris conscience de l'importance de leur patrimoine. Certaines ont structuré des départements dédiés à la conservation de leurs archives sur le modèle des musées. Chargés ou responsables de collection, documentalistes travaillent au sein de ces entreprises : de Saint Gobin à Chanel, Saint Laurent à Air France, Ricard ou Van Cleef &

⁵¹ Voir à ce sujet : Sophie FLOUQUET. *Les musées sont-ils à vendre ?*, Beaux-arts Magazine, septembre 2012

Yasmine YOUSSE. *Art et Luxe, les liaisons dangereuses*. Dossier Télérama, 04/12/13 ;

Christine COSTE, Martine ROBERT, GEOFFROY SCHNEITTER Bérénice. *Les musées sont-ils à vendre au luxe ?*. L'œil Magazine, Juin 2014

Marion ROUSSET. *Ce que l'argent fait à l'art, l'art contemporain dévoré par le luxe*. Revue du Crieur n°1, juin 2015.

Arpels, Vuitton, Hermès... ont un responsable du patrimoine qui étudie et conserve, collecte et valorise par la publication, le prêt d'objets, d'œuvres ou de documents, ou l'organisation d'expositions, l'histoire de leur entreprise. Van Cleef & Arpels ou Cartier rachètent ainsi depuis les années 1980 auprès des galeristes, marchands, collectionneurs ou clients leurs pièces anciennes qui semblent parmi les plus emblématiques de leur production et enrichissent sans cesse leurs collections.

Si certaines de ces entreprises organisent leurs expositions dans des lieux purement commerciaux, salons, biennales... à travers le monde, ces dernières années ont vu des projets se monter au cœur des institutions muséales, semant un certain trouble dans le monde des musées. Depuis les années 2010, on assiste plus particulièrement à la multiplication d'expositions ou d'événements mettant en scène les marques de luxe, brouillant les identités et la distribution des rôles entre l'entreprise et le musée. Parmi elles : *Louis Vuitton* au musée Carnavalet en 2010, *Louis Vuitton - Marc Jacobs* au Musée des Arts Décoratifs, *Volez Voguez Voyagez, Vuitton, Dior et la Petite Veste noire* ou encore *Cartier* au Grand Palais, mais aussi au musée des Arts décoratifs avec Playmobil, Van Cleef & Arpels, Ricard...

Ces expositions organisées par les équipes scientifiques des musées dans le cadre de leur programmation, alternent avec celles organisées par des entreprises dans le cadre de locations d'espace, autre manne financière pour le musée. Les premières financées par la marque sont imaginées par un conservateur qui est maître de ses choix. Pour autant le musée, dans ce cas, doit travailler en bonne intelligence avec les équipes du patrimoine de l'entreprise. Certains peuvent être associés au projet. Le conservateur du musée des Arts décoratifs en charge des collections de bijoux a travaillé conjointement avec la directrice du patrimoine de Van Cleef & Arpels. Les secondes sont totalement produites par la marque et sont proposées au public sans tarification. Seul l'emplacement dans l'institution de ces projets les distingue.

Empruntant toujours plus au modèle des musées, certaines de ces maisons ont dernièrement, fait appel à des commissaires ayant travaillé ou travaillant dans les institutions culturelles pour imaginer ces expositions. On pense ici au commissaire et ancien directeur du Centre d'art de Bordeaux CAPC, Jean-Louis Froment pour l'exposition N° 5 de Chanel au Palais de Tokyo, ou encore au directeur du Palais Galliera,

Olivier Saillard musée de la mode de la ville de Paris pour l'exposition « Volez Voguez Voyager –Louis Vuitton » du grand Palais 2015. Ces deux expositions s'inscrivaient dans le cadre de la location d'espace, mais aucune signalétique, ou élément de communication ne venait préciser les intentions du projet. Deux expositions que la frontière entre exposition scientifique et exposition commerciale tend ainsi à devenir invisible pour le public et pose question.

Au Grand Palais, justement, comment faire valoir le travail du musée lorsque concomitamment, l'institution propose en 2013 les expositions « Miss Dior » présentant les œuvres de 15 artistes femmes que ce parfum inspire dans le cadre de la location d'espace et « Cartier » exposition patrimoniale ? Ou encore de proposer au public en empruntant la même entrée, d'aller voir l'exposition « Picasso.mania » ou l'exposition consacrée à Vuitton, la première en payant et la seconde gratuitement. Les deux expositions bénéficiant de la même campagne promotionnelle sous l'identité visuelle de la Rmn-GP à l'extérieur du bâtiment, et figurant sur le site internet de l'institution.

La concomitance et la récurrence de ces expositions de marque brouillent l'identité des lieux et jettent un discrédit sur l'indépendance des institutions face à ses partenaires financiers. De telles manifestations, sont régulièrement ouvertement dénoncées par les journalistes qui les qualifient de publi-expositions.⁵² Ils font ainsi référence au publi-rédactionnel qu'ils connaissent bien et qui définit toute publicité payée par un annonceur, présentée sous forme d'un article. Ils soulèvent que dans la pratique, ces articles, autorisés par la loi, exigent d'en informer explicitement le lecteur sous peine de poursuites. Une manière de rappeler que le visiteur reconnaissant aux institutions muséales leurs capacités à mettre leurs sujets à distance semble être ici trahi par le musée.

Pourtant il existe de rares exemples de projets co-produits, où l'entreprise mécène, sans se substituer au musée, est reconnu au-delà de son soutien financier, comme un réel contributeur scientifique.

⁵² HASQUENOPH Bernard. *Au grand-Palais une publi-exposition qui ne dit pas son nom*. Le Monde, 19/01/2106

2-3 Vers la co-production : l'exemple de l'exposition *Formes Simples*⁵³

Dans le cadre de notre étude, l'approche de la Fondation d'entreprise Hermès, l'une des plus actives dans le domaine du mécénat, laisse apparaître un nouveau modèle de mécénat culturel. Nous avons sollicité sa directrice Catherine Tsékénis.

Comme beaucoup de fondations d'entreprise, la Fondation d'entreprise Hermès a été créée en 2008 pour structurer les actions de mécénat de la maison Hermès, déjà nombreuses. Elle a sa propre identité visuelle, son logo qui se réduit au seul H, une signature : « *Nos gestes nous créent* ». Cette signature doit rappeler à elle seule la longue tradition de mécénat et les valeurs de l'entreprise. La Fondation soutient explicitement : la valorisation des savoir-faire artisanaux, le soutien à la création, l'implication dans le domaine de l'éducation et celui de l'environnement, avec la volonté que le mécénat reste spontané, ouvert, à l'écoute des autres, et qu'il témoigne de cet humanisme et de l'intérêt pour autrui. La mission de mécénat est claire : « La Fondation d'entreprise Hermès accompagne celles et ceux qui apprennent, maîtrisent, transmettent et explorent les gestes créateurs pour construire le monde d'aujourd'hui et inventer celui de demain ». Dans ce cadre, la Fondation développe ses propres programmes : elle poursuit les productions d'expositions dans les différents lieux dédiés qu'elle a créés tout spécialement, comme la Verrière à Bruxelles et les résidences d'artistes pour les arts plastiques. Elle crée « *New Settings* » pour les arts de la scène, le « *Prix Émile Hermès* » pour le design, « *L'Académie des savoir-faire* », et lance des appels à projets pour la biodiversité. Elle soutient également, sur les cinq continents, des organismes qui agissent dans ces différents domaines. Pourtant, bien que les missions soient devenues plus claires à travers la création de la Fondation, l'envie de les faire connaître, de les revendiquer plus fortement est récent. Ce qui domine désormais c'est le besoin de partager ses actions avec les collaborateurs ou plutôt de rendre compte des dépenses faites par l'entreprise. Se faire connaître et se justifier vis à vis du personnel et des partenaires davantage qu'auprès du grand public devient une priorité. « La présence du logo sur les affiches des manifestations que la Fondation soutient, comme la FIAC par exemple, doit jouer ce rôle et dire en toute transparence ce que l'on fait », nous dit Catherine Tsékénis.

⁵³ *Formes simples*, Centre Pompidou Metz, 13 juin au 5 janvier 2015

Très souvent les associations bénéficiaires demandent aussi à ce qu'Hermès communique plus. La maison apporte une garantie, comme un label aux projets qu'elle soutient. Sa notoriété, son savoir-faire sont un gage de reconnaissance.

La Fondation a des partis pris forts pour la création et les artistes, moins pour les projets des musées. C'est d'ailleurs la part la plus restreinte de sa politique de mécénat. Sauf exception : l'exposition « Formes simples » organisée au Centre Pompidou Metz du 13 juin au 5 novembre 2014 a été marquante à plusieurs titres et notamment par la singularité de son engagement.

« Formes simples » est pour la Fondation d'entreprise Hermès l'une des expressions les plus abouties d'un mécénat réussi : une rencontre, une histoire humaine, des échanges et un profond respect des idées de chacun impliquant la Fondation dans l'élaboration du projet, le directeur du Centre Pompidou Metz d'alors, Laurent Le Bon décrit cette expérience comme un mécénat de nature très nouvelle et très fructueuse. Mécène et institution parlent même de coproduction dans le cas de « Formes Simples ». Cette position nouvelle a amené la Fondation à prendre la parole dans la presse pour éclaircir un rôle, pas toujours bien compris par les journalistes ou les acteurs de la profession. « Nous avons bien senti quand nous avons demandé à l'institution d'être coproducteurs que cela allait poser un problème, que nous lui en demandions peut-être trop. Cela a fait l'objet d'un débat, car cette coproduction allait créer un précédent. Il a fallu que nous expliquions notre démarche, que l'on nous fasse confiance. C'est absolument normal. » explique Pierre-Alexis Dumas.⁵⁴

Être associée à toutes les étapes du projet et des choix fait par le commissaire de l'exposition, être sollicitée pour avoir le point de vue, l'expertise de la Fondation sur l'objet, c'était pour la Fondation l'expression de la reconnaissance du monde de la culture pour son savoir-faire entrepreneurial. Ne pas être confrontée à un responsable de mécénat évoquant en premier lieu des avantages financiers offerts par les contreparties, faisant passer en second l'intérêt du projet qu'il vient défendre c'était aussi l'occasion pour la Fondation d'échapper enfin à un processus devenu selon elle trop « caricatural ».

⁵⁴ Christine COSTE. *Les musées face au luxe ?* L'œil, Juin 2014

La recherche de reconnaissance et de visibilité de l'entreprise mécène prend ainsi des formes multiples bousculant les contreparties établies dans le cadre d'un mécénat classique. Être mieux visible sur les outils de communication de l'institution organisatrice, être reconnue pour des valeurs autres que le soutien financier, être acteur du projet, sont autant d'ambitions recherchées qui trouvent leur paroxysme lorsqu'il s'agit des industries du luxe et des grands musées parisiens.

En voulant être traitées sur le même pied d'égalité que les institutions muséales, les entreprises mécènes rejoignent le constat que font Luc Boltanski et Arnaud Esquerre⁵⁵ qui voient dans notre économie une vaste réorganisation du capitalisme au sein de laquelle l'industrie du luxe, l'art et le patrimoine concentrent aujourd'hui un énorme potentiel pour le renouvellement économique. Ces trois domaines qui attirent publics et touristes constitueraient ensemble et de manière confondue un nouveau « gisement d'enrichissement ».

⁵⁵ Luc BOLTANSKI, Arnaud ESQUERRE. *Enrichissement, Une critique de la marchandise*. Collection, NRF Essais, Gallimard, 2017.

III Médiatisation/médiation du mécénat culturel et patrimonial et de ses acteurs : continuités et perspectives.

Les enjeux de cette évolution semblent se cristalliser dans la recherche de reconnaissance et de visibilité des mécènes, faisant des outils de communication et plus particulièrement des actions de presse l'objet d'attentes singulières.

EOBS

Le Louvre doit-il boycotter Total au nom de la planète ?



Une campagne appelle le musée parisien à rejeter tout mécénat des pétroliers "au nom de la lutte contre les dérèglements climatiques".

ENTREPRISE CITOYENNE

Développement durable - Responsabilité sociale - Citoyenneté d'entreprise

Qu'est-ce que votre entreprise fait pour nous ? Qu'est-ce que votre entreprise apporte à la société ?

| | | |
|--|---|---|
| <p>CONSONACTEURS</p> <p>Le rôle critique que l'entreprise se doit d'honorer dans son environnement s'étend plus à présent. De nos jours il est donc devenu nécessaire et légitime pour l'entreprise de s'intéresser aux problèmes de la cité. Les entreprises auxquelles vous êtes fidèles apportent-elles une réelle contribution à notre société, à notre environnement ?</p> | <p>- Allianz France : Dégistage des facteurs de risque cardiovasculaire à l'officine en région Nord-Pas-de-Calais du 15 septembre au 15 octobre 2014 Accueil Fondation SFR : Jeunes Talents Entrepreneurs Sociaux 2014 - Remise des prix -</p> <p>23/09/2014</p> <p>Revue de presse : "Le mécénat fait partie de la culture d'AXA"</p> <p>Alors que son groupe s'est associé à MyMajorCompany dans le cadre d'une opération dédicacé où les internautes élitent les projets qu'ils souhaitent voir soutenus, le PDG d'AXA France, Nicolas Moreau, évoque la politique d'aide de l'assureur aux petites entreprises.</p> <p>Depuis plusieurs mois, vous appelez les internautes à voter pour des projets d'entrepreneuriat à qui vous accordez ensuite un don tremplin. Comment s'est opérée le rapprochement entre MyMajorCompany et AXA, partenaires sur l'opération ?</p> <p>Nous voulons développer une action responsable et de soutien à l'entrepreneuriat, accompagner sa croissance en aidant ces porteurs de projet. Le crowdfunding était le bon moyen de toucher beaucoup de gens partout en France, car nous sommes très attachés à la dimension régionale de notre action. Parmi plusieurs partenaires possibles, MyMajor- Company nous est apparu le plus performant.</p> <p>Votre stratégie sur le Web en général et les réseaux sociaux en particulier</p> | <p>ENTREPRISE CITOYENNE</p> <p>Le Portail des initiatives (actions, produits et services) citoyennes et durables initiées par les entreprises et les fondations d'entreprise.</p> <p>Site référence pour les journalistes, les consommateurs et les investisseurs qui ont une source unique et rapide.</p> |
| <p>JOURNALISTES</p> <p>Le Portail Entreprise-Citoyenne.com vous permet en un clic unique de vous tenir au courant de l'actualité des initiatives citoyennes et durables initiées par les entreprises et fondations. Inscrivez-vous gratuitement à notre newsletter ou à notre flux RSS.</p> | <p>AXA</p> | <p>ENTREPRENEURS</p> <p>Vous engagez des actions qui ont du sens, du contenu ? Vous mettez sur le marché des produits et services plus respectueux, plus responsables ? Faites le savoir au plus grand nombre ! L'opinion publique donne de la voix, le citoyen ne s'efface plus derrière le consommateur. Il demande aux entreprises d'être positivement tout-attentes. Le consommateur se demande : Qu'est-ce que cette entreprise fait pour moi ? Qu'est-ce que cette entreprise apporte à la société ? Mettez en avant votre capital corporel sur entreprise-citoyenne.com !</p> |
| <p>INVESTISSEURS</p> <p>Entreprise-Citoyenne.com permet aux investisseurs financiers qui ont également pris conscience de la</p> | | |

LOUVRE FR | EN

TOUS MÉCÈNES !

TOUS ARCHÉOLOGUES...
AIDEZ LE LOUVRE À RECONSTITUER LA CHAPELLE DU MASTABA D'AKHETHÉTEP

LA CAMPAGNE LE MASTABA DEVENIR MÉCÈNE Voir le mastaba Remerciements Livre d'or Actualités

#MyMastaba jusqu'au 31 janvier 2017

Merci à tous les participants du jeu ! Un heureux gagnant remporte un voyage en Égypte pour partir sur les traces d'Akhéthétep.

Objectif **500 000 €**

125%* **3744 donateurs***

MERCI !

Fin de la campagne : 31 janvier 2017
*Estimation des dons reçus. Plus à jour hebdomadaire.

Actualité

La presse en parle !

Voir toutes les actualités

Face au constat de ce marché du mécénat culturel en pleine mutation, comment se dessine la médiatisation et la médiation du mécénat entre le musée et son ou ses mécènes ? Un grand nombre de travaux de recherche en science de l'information et de la communication définissant les termes de médiation et de médiatisation révèle l'étendue de ces notions. Si l'on retient l'analyse de Geneviève Jacquinot-Delaunay, le terme

« médiation » renvoie à l'action du médiateur, tandis que celui de « médiatisation » s'entend au travers de la fonction de médiatiser et représente une action indirecte⁵⁶. Jacquinet nous rappelle que même si ces deux concepts ont la même origine étymologique, ils restent cependant distincts sans être opposés⁵⁷. Si ces deux termes ne peuvent être assimilés l'un à l'autre, ils entretiennent tout de même des rapports de proximité : ainsi, une médiation peut être technologique et la médiatisation peut aussi être un acte de médiation, comme l'indique Daniel Peraya⁵⁸. Ce dernier rappelle quant à lui, que « la médiatisation ne doit pas occulter le fait que communiquer ne consiste pas seulement à transmettre un message, un contenu : communiquer constitue fondamentalement un acte social. Tout acte de communication s'inscrit dans une interaction sociale, qui à son tour prend place dans un système plus vaste de rapports sociaux.»⁵⁹.

Ghislaine Azémard, professeur en science de l'information et de la communication donne de ces deux termes une définition plus synthétique. Elle considère la médiation comme un procédé de communication et de transmission qui utilise un ou plusieurs intermédiaires, qui peuvent être de nature différente. La médiation, permet de rendre accessibles des informations par différents processus de codage-décodage⁶⁰.

La médiation peut avoir pour intermédiaire un média, on parle alors de médiatisation⁶¹. La médiatisation désigne également la publicité faite autour d'une idée, d'une organisation ou d'une personne par les médias. Dans le champ de la culture, la médiatisation joue un rôle essentiel à la création d'événements. On peut comprendre alors qu'au sein des musées, les expositions et les acquisitions concentrent les enjeux de médiatisation.

Les témoignages des chargés de mécénat laissent entendre la difficulté à voir reconnaître le soutien des mécènes par les journalistes et un manque flagrant de

⁵⁶ Geneviève JACQUINOT-DELAUNAY. « Médiation, médiatisation, un entre-deux ». *Notions en question*, n° 7, avril 2003

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Daniel PERAYA. « Médiation et médiatisation : le campus virtuel ». *Hermès, La Revue* 1999/3 (n° 25), p. 153-167

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ghislaine AZEMARD. *100 notions pour le crossmédia et le transmédia*. Editions de l'immatériel, 2013, p. 124

⁶¹ Ibid

médiatisation de leur action. Un sentiment de frustration qui avait déjà été relevé par Virginie Seghers lors de ses différentes enquêtes auprès des acteurs du mécénat en 2007.⁶² « Le sujet le plus problématique est celui de la presse. L'entreprise mécène est toujours en attente de citations qui n'arrivent jamais. Elle a pourtant une présence dans le communiqué de presse et dans le dossier de presse. Elle s'attendrait à ce que les journalistes reprennent à minima la mention du soutien. Or, la presse culturelle ne cite jamais les mécènes. La presse généraliste non plus. » (Yann le Touher). Si le manque de visibilité est source de déception pour l'entreprise, les critiques et remarques négatives sur le mécénat sont bien évidemment également mal vécues.

C'est un fait : mis à part les expositions de marques, qui assurent 100% de visibilité à l'entreprise, sur 28 expositions financées par des mécènes ou des partenaires, au musée des Arts décoratifs, entre 2011 et 2016, seules 4 entreprises sont citées au titre de leur soutien à l'événement.⁶³

La confrontation des points de vue des chargés de mécénat, étayée par l'analyse des retombées presse, est à mettre en perspective avec les propos de journalistes. L'échantillon rencontré laisse émerger quelques éléments ou arguments permettant de mieux saisir la position du journaliste face aux logiques du mécénat d'entreprise dans les milieux culturels et plus particulièrement celui des grandes institutions muséales. Le nombre de journalistes interviewés est certes très restreint et ne peut représenter toute la profession. Cependant, leurs points de vue s'accordent et peuvent apporter des premiers éléments d'analyse sur une question qui n'a encore que très peu été traitée à savoir : leur perception du mécénat et la manière dont ils peuvent ou non en faire l'écho ou le relais. Nous avons cherché à varier les médias et les profils de ces journalistes. Mais nous savons qu'elles reçoivent toutes les communiqués de presse des grands musées parisiens traités et qu'elles relaient régulièrement leurs actualités. Lors des entretiens, s'il est apparu une certaine méconnaissance de leur part des logiques du mécénat d'entreprises, elles relèvent à l'inverse, que l'on méconnaît leur quotidien et les impératifs et contraintes des journalistes.

⁶² Virginie SEGHERS. *Ce qui motive les entreprises mécènes*. Paris : Autrement, collection « Acteurs de la société », 2007, p. 65.

⁶³ Voir Annexe IV : Recension des mentions des mécènes dans les retombées presse des expositions du musée des Arts décoratifs de 2012 à 2016

1 Un traitement médiatique intensifié et décomplexé

1-1 La visibilité de l'entreprise sur les documents de presse du bénéficiaire : les limites d'une contrepartie

Comme le logo sur l'affiche, il est communément proposé aux entreprises, parmi les contreparties, une visibilité sur l'ensemble des documents ou actions de presse : présence du logo de l'entreprise et/ou mention du soutien, sur le communiqué de presse, prise de parole ou présentation de l'entreprise dans le dossier de presse (présence du mécène lors d'une conférence de presse). Il s'avère que, si cette visibilité est garantie, rien n'est moins vrai pour les retombées presse qui en découleraient. Tous avancent qu'il est difficile de voir le nom de l'entreprise soutenant le projet culturel, cité dans les articles publiés dans le cadre de l'événement par les journalistes.

L'expérience du chargé de mécénat de la Cité de l'architecture à ce sujet est révélatrice. À la création du service du mécénat en 2006, il inscrivait parmi les contreparties figurants dans les conventions « que le service de presse mettrait tous ses efforts pour faire valoir le soutien du mécène dans la presse ». Mais très vite l'institution a trouvé « intenable » cet engagement et l'a fait retirer des contreparties offertes. Cette expérience a eu pour conséquence de renvoyer la responsabilité des retombées presse sur la visibilité du mécène, sur le mécène lui-même et d'adopter la position inverse: « la présence du mécène dans la presse est de son ressort. Il faut qu'il implique son service de presse. Les mécènes sont cités dans le communiqué de presse, dans le dossier de presse en fonction de ce qu'ils donnent : une page, ou une demi-page. Et il est vrai que les journalistes ne les relèvent pas et que cette visibilité n'a pas d'impact. Si vraiment l'entreprise mécène souhaite valoriser son soutien notamment par la communication, c'est à elle d'y mettre les moyens.»

Christophe Monin admet aussi que la question des articles et citations dans les médias constituent les insatisfactions et déceptions régulièrement invoquées par les entreprises et ajoute également que « l'entreprise fait une erreur en pensant qu'elle va avoir des articles dans la presse ou que sur chaque article à paraître on va parler de lui. » Pourtant, il défend l'idée que c'est au musée bénéficiaire de tout faire pour faire

connaître la contribution du mécène. Il est important de voir le logo du mécène dans son intégrité sur les campagnes d'affichage, mais aussi sur le communiqué de presse et qu'une fiche lui soit destinée dans le dossier de presse, même s'il reconnaît que ce n'est pas ce que les journalistes retiendront du projet. Une contradiction de facto qui ne semble pas ici trouver de solution.

La présence d'un logo et d'un texte faisant part de l'engagement du mécène ne suffisant pas à engendrer les citations espérées, il est alors attendu que les services de presse prennent le relais et portent un effort particulier auprès des journalistes. Mais quel doit être ce service de presse ? Celui de l'entreprise ou celui du musée ? Pour quels messages ? Quels discours ?

Le service de presse du musée connaît-il suffisamment les logiques du mécénat et les raisons qui ont poussé l'entreprise à se lancer dans cette action ? De même, l'entreprise connaît-elle suffisamment l'histoire et les problématiques économiques et les missions culturelles du musée.

Du côté des entreprises, le sentiment relevé par Virginie Séghers est qu' : « Auprès des médias, les meilleurs ambassadeurs du mécénat ne sont pas les entreprises, suspectées de rechercher une couverture médiatique à bon compte, mais ceux qu'elles soutiennent. Lorsqu'un porteur de projet parle de son mécène parce qu'il a joué un rôle important, l'intérêt du journaliste pour le mécénat s'avive. Bien faire et laisser dire est indéniablement la meilleure attitude à adopter pour l'entreprise.»⁶⁴

Pourtant, certaines grandes entreprises mécènes n'hésitent pas à mettre leur service de communication et de presse à contribution. Elles participent alors au soutien de l'événement par l'achat d'espaces publicitaires, de campagnes d'affichage, elles invitent leurs journalistes lors de l'inauguration. Ces actions, reconnaît Guillaume de la Broise, sont très bénéfiques pour l'institution qui n'a pas toujours cette force de frappe.

« Certains mécènes qui ont une politique de retour sur investissement sont très attachés à la communication et à leur image et c'est très bénéfique pour l'institution. C'est le cas de LVMH par exemple, du groupe Orange, ou du groupe EDF. Ils font venir « leurs » journalistes le jour de l'inauguration, ils organisent des visites de presse, ils ont un

⁶⁴ Virginie SEGHERS. *Ce qui motive les entreprises mécènes*. Paris : Autrement, collection « Acteurs de la société », 2007, p.66.

budget d'insertion média, ils achètent de la publicité. C'est pour nous une politique avantageuse. Mais ça dépend de la politique de l'entreprise et de ses moyens. »

1-2 Les imaginaires médiatiques du mécénat : figures, discours et traitement presse.

Les articles sur le sujet ne manquent pas : l'Argus de la presse comptait 12 000 occurrences au mot « mécène » en 2005 sur douze mois⁶⁵. En 2016 un site de veille média comme Pickanews en compte 6 115 sur deux mois, (entre le 1^{er} septembre et le 31 octobre) dont 60% recueillies dans la presse, 39 % sur le Web ainsi qu'un faible pourcentage issu des réseaux sociaux dont Twitter.⁶⁶

Il existe peu d'études analysant le discours des médias sur le mécénat. Toutefois, au regard des articles de presse utilisés pour ce mémoire il semble que lorsqu'il fait l'objet d'articles de fonds, le mécénat culturel soit abordé sous des angles variés mais récurrents.

-La presse généraliste et culturelle traite en premier lieu du mécénat d'entreprise en lien avec le contexte économique et juridique du moment : les effets de la crise économique sur le mécénat d'entreprise ; l'évolution du modèle économique de la culture et de son recours au mécénat ; la RSE ; les avantages et les limites de la loi Aillagon.

-Nombreux sont les articles qui décrivent les mutations du mécénat comme : son importance croissante dans le monde de l'entreprise ; l'engagement récent des moyennes et petites entreprises et leur poids dans le développement des territoires. Comme par exemple le dossier spécial du Monde du 4 octobre 2016 qui titre « *Le nouveau mécénat d'entreprise : Plus ambitieux, plus ciblé, plus local, le soutien des groupes privés aux projets associatifs changent de forme.* » Dans cette famille, les articles sur la montée du crowdfunding occupent une très large place. L'étude récente d'Emmanuel

⁶⁵ Virginie SEGHERS, *Ce qui motive les entreprises mécènes*. Paris : Autrement, collection « Acteurs de la société », 2007, p 66

⁶⁶ Voir annexe III

Marty et Alix Bénistant, sur les médias et le crowdfunding⁶⁷, conforte le rôle de la presse généraliste et des grands quotidiens nationaux dans la reconnaissance et la légitimité de ce type de mécénat. L'enquête montre à quel point le décryptage du mécénat participatif par la presse spécialisée d'abord puis par la presse généraliste, a favorisé le renouvellement de la figure du mécène : un mécène tourné vers la culture, les industries créatives et les nouvelles technologies qui favorisent les initiatives locales. Cette image positive, d'un mécénat indépendant et libre qui touche l'ensemble du corps social, se diffuse ainsi largement. (L'étude relève de manière très précise que la figure du mécène (102 occurrences), et plus largement la logique du mécénat (119), sont assez représentatives du discours sur le crowdfunding.)

- Nombreux sont également ceux qui traitent du mécénat par le biais du portrait : portrait d'une entreprise, d'une fondation ou de son dirigeant : Marc Ladreit de la Charrière, PDG de Fimalac, à travers sa Fondation culture et diversité, Guillaume Houzé, pour le groupe Galerie Lafayette, La Fondation Bettencourt-Schueller, La Fondation d'Entreprise Hermès, Audi, Culture et Loire, font régulièrement l'objet d'articles. C'est l'occasion d'un entretien, d'une prise de parole, qui permet de revenir sur la politique de l'engagement de l'entreprise, ses choix et revendications, ses attentes, ses points de vue et de faire ressortir là aussi les bienfaits comme les limites et les évolutions du mécénat. En recentrant le mécénat sur la figure d'un ou de plusieurs individus, les médias tentent de définir des profils psychologiques de mécènes : entrepreneurs philanthropes, jeunes mécènes soucieux de l'impact de leur engagement ...

- Bien évidemment les grandes opérations mécénées sont, par le caractère exceptionnel de l'œuvre et des montants alloués, des sujets très prisés par les médias et popularisent le sujet : la restauration de la Galerie des glaces à Versailles par Vivendi en 2003 ou celle des vitraux de la Sainte Chapelle par les Fondations Velux en 2015. Ces opérations accordent une visibilité média sans précédent au mécénat en général et à l'entreprise mécène en particulier. Quelques clics sur Google sur ce dernier projet donnent la dimension des retombées presse et la variété des médias concernés.

⁶⁷ Emmanuel MARTY, Alix BENISTANT. <https://projetcollab.wordpress.com/2016/10/17/les-representations-mediatiques-du-crowdfunding-dans-la-presse-quotidienne-nationale-francaise/> (consultation : décembre 2016)

Toutefois, ces articles sont bien souvent à relier à une action de communication particulière, émanant de l'instance publique ou de l'entreprise. Ministère de la Culture et de la Communication, Ministère de l'économie et du budget, association comme le Cerphi, ou l'Admical, cabinets de conseil, entreprises, fondations, plateformes, s'adressent régulièrement à la presse. L'annonce de chiffres ou de résultats d'enquêtes, l'organisation de colloques et débats, remises de prix, dates anniversaires sont autant d'actions de communication favorisant une prise de parole du mécénat dans la presse. Ainsi les 10 ans de la fondation Culture et Diversité, le prix de l'intelligence de la Fondation Bettencourt Schueller, Les Audi Talents Awards sont largement relayés. Le baromètre du mécénat d'entreprise, par exemple, que publie l'Admical donne lieu à d'abondantes retombées et sensibilise des médias très variés englobant la presse économique, généraliste et culturelle : Les Echos Business (- *Mécénat d'entreprise, un outil de dirigeant*) ; France Inter (- *Le mécénat d'entreprise est en plein boom*) ; La Tribune (- *Les entreprises françaises, en tête du mécénat dans le monde*) ; Stratégies (- *Il y a un boom du mécénat*) ; France Musique (- *Culture Eco, les chiffres 2015 du mécénat*) ; Les Echos (- *Le mécénat s'inscrit de plus en plus dans la vie des entreprises*) ; La Croix (- *La bonne santé du mécénat culturel*) ; Ouest France (- *Mécénat. Les entreprises donnent de plus en plus*) ; BFM Business - (*La tendance philanthropique: Le mécénat d'entreprise a augmenté de 25% en France*) ; Le Quotidien de l'art - *Le mécénat s'inscrit durablement dans la pratique des entreprises* ; Le journal des Arts - *Mécénat: les dons alloués par les entreprises françaises en forte hausse en 2015* ; E-RSE - *Où en est le Mécénat d'Entreprise en France ?*⁶⁸.

La presse face à l'afflux de communication, accorde de plus en plus de place au sujet. Ces derniers temps ont vu des médias éditorialiser davantage la question du mécénat : entre les sagas d'été autour des grandes figures du mécénat (Les Echos, Août 2016), les numéros spéciaux proposant un panorama du mécénat (hors-séries annuels de Connaissances des Arts – Les Echos parus en 2015 et 2016), aux rubriques dédiées des revues d'art comme L'œil et la Gazette de l'Hôtel Drouot qui consacrent chacune depuis septembre 2016 une chronique identifiée et régulière au mécénat culturel. Dans le même temps, la chaîne BFM TV se fait l'écho systématique de l'économie de la culture

⁶⁸ <http://www.admical.org/contenu/barometre-du-mecenas-dentreprise> (consultation : octobre 2016)

invitant depuis 2015 les acteurs du mécénat, porteurs de projet et entrepreneurs à prendre ensemble la parole : espaces supplémentaires qui disent l'intérêt des médias pour le mécénat culturel.

Les journalistes ne sont pas seulement les relais d'une communication. Ils exercent leur métier dans un cadre déontologique et éthique qui les amène à mettre en perspective, l'information qu'ils reçoivent et recueillent, tout en répondant à la ligne éditoriale de leurs médias.⁶⁹ Toute une série de grandes enquêtes et certains éditos interrogent ainsi régulièrement les rapports entre musées et mécénat au regard de l'actualité. Elles font état de certaines réserves, polémiques ou scandales. Ces points de vue et analyses ne sont pas toujours bien interprétés ou compris par les chargés de mécénat qui voient parfois dans ces papiers une forme de discrédit jetée sur leurs missions et valeurs. Ce qui fait dire à certains que « Le mécénat, on n'en entend pas parler quand tout se passe bien et c'est au moment où ça commence à se dégrader qu'il devient le centre de l'attention ». Ce ressenti s'est récemment incarné dans la vivacité de réaction d'un des principaux représentants du mécénat : le président de l'Admical⁷⁰. En publiant une tribune adressée aux journalistes du Monde suite à la publication d'une pleine page dans le quotidien sur les quatre plus grandes supercherries de l'histoire du mécénat⁷¹, il reprochait au quotidien de ne s'intéresser qu'aux dérives du mécénat passé et de passer sous silence la richesse de son actualité. Tout en admettant l'importance du rôle des journalistes dans la dénonciation des dérapages, il écrit « Ce que nous aimerions, à Admical, c'est que la presse ait la même attitude vis-à-vis d'une bonne nouvelle que vis-à-vis d'une mauvaise. (...) C'est ce qui nous a choqués dans l'attitude du journal *Le Monde* : le manque d'équité dans le traitement de l'information sur un sujet. Le choix de privilégier la mauvaise nouvelle, alors qu'elle n'est plus d'actualité. »

Si l'article du Monde a pu heurter le milieu du mécénat, la réponse de l'Admical n'a pas

⁶⁹ Charte du Journaliste, déclaration des devoirs et des droits des journalistes, Munich 1971, <http://www.snj.fr/content/d%C3%A9claration-des-devoirs-et-des-droits-des-journalistes> (consultation : décembre 2016)

⁷⁰ François DEBIESSE. *Le mécénat pourra-t-il un jour être traité avec équité par les médias*, Admical, <http://www.admical.org/contenu/le-mecenat-pourra-t-il-un-jour-etre-traite-avec-equite-par-les-medias> (Consultation décembre 2016)

⁷¹ Roxana AZIMI, Harry BELLET. *Un mécénat pas très net*. Le Monde, 31/12/2014

été bien reçue par la presse non plus qui, elle, partage un sentiment inverse. Lorsque les médias cherchent à analyser plus profondément un sujet de mécénat, les journalistes se heurtent la plupart du temps à un manque de transparence ou ne trouvent pas d'interlocuteur pour leur répondre simplement sur les logiques d'un contrat passé entre entreprise et institution. Conscient de l'enjeu économique que représente le mécénat, ils sont à la recherche d'informations justes, et ne souhaitent pas seulement se contenter de la communication des porteurs de projets ou des entreprises et n'être que les relais d'une communication déjà calibrée.

1-3 La reconnaissance par les médias de l'entreprise mécène d'institution culturelle : focus.

Les articles sont de plus en plus nombreux sur le mécénat et pour autant la citation de l'entreprise toujours aussi difficile à obtenir. Sur 27 expositions organisées par le Musée des Arts décoratifs entre 2011 et 2016, 8 ne voient jamais citer leurs mécènes ou partenaires, 12 parfois seulement, 8 systématiquement. Mais à la lecture des articles de ces revues de presse, les citations sont davantage à relier au sujet et ne disent que très rarement la nature du soutien. Les 7 expositions qui s'assurent une visibilité à 100%, sont les expositions sur le patrimoine des marques. Les articles vont évoquer la collection de voiture de Ralph Lauren, décrire l'histoire des bijoux de Van Cleef & Arpels, celle de Louis Vuitton, de Pierre Frey et exclut de fait toute allusion au soutien financier. Dans le cas des expositions qui enregistrent parfois des citations, celles-ci sont elles aussi liées au sujet et à l'histoire d'une collaboration avec l'entreprise mécène. La SNCF partenaire de la rétrospective consacrée à Roger Tallon, est citée à plusieurs reprises grâce aux réalisations de ce designer, créateur du TGV pour la firme dans les années 1970, mais qu'une seule fois au titre de son soutien...

Sur l'ensemble de ces 27 expositions, seules 4 d'entre-elles voient leur mécène cité uniquement pour son engagement.⁷²

À partir de ce constat, nous avons demandé directement aux journalistes rencontrés si

⁷² Voir Annexe IV

dans le cadre d'un compte rendu ou d'une critique d'une exposition ils étaient attentifs ou non au soutien de l'entreprise. Regardaient-ils le logo et lisaient-ils les textes des partenaires présents dans les documents presse ? S'ils citaient ou non les partenaires et pourquoi ? Leur réponse laisse entendre une évolution vers une plus grande bienveillance vis-à-vis du mécène sans pour autant en connaître tous les ressorts.

Après le vote de la Loi Aillagon, certains journalistes ont constaté un changement d'attitude de la part des institutions leur demandant, au prétexte que la loi venait de passer, de citer explicitement les mécènes. « C'était comme si cette loi nous obligeait à citer les mécènes. Les porteurs de projets et entreprises nous le rappelaient en permanence : on parlait d'une restauration et on nous demandait, soit explicitement, soit implicitement de citer l'entreprise. Alors que ce qui nous intéressait c'était l'exposition, la restauration, l'oeuvre et le travail de l'artiste. On faisait alors très attention, afin de ne pas être utilisés, de ne pas faire le jeu de la communication de l'entreprise. On se méfiait aussi de leurs motivations réelles à vouloir être citées dans les articles. » Face à ces demandes certains journaux comme le Journal des Arts ont alors décidé, de prendre le parti radical de ne jamais citer le nom d'un mécène, une position toujours en vigueur au sein de la rédaction. Par ailleurs, il est à rappeler qu'il existe une charte déontologique, la Charte de Munich, à laquelle adhèrent nombre de journaux généralistes et dont les articles 9 et 10 sont explicites: *Ne jamais confondre le métier de journaliste avec celui du publicitaire ou du propagandiste ; N'accepter aucune consigne, directe ou indirecte, des annonceurs (article 9) ; Refuser toute pression et n'accepter de directives rédactionnelles que des responsables de la rédaction (article 10).*⁷³ Cette charte a été rappelée par Michel Guérin, journaliste et responsable de la rubrique culture au Monde, lors de la table ronde invitant les deux anciens ministres de la culture Jean Jacques Aillagon et Aurélie Filipetti le 17 septembre 2016.⁷⁴ Le mécénat dans ce contexte éditorial est traité comme un sujet à part entière, rarement mêlé au sujet culturel qui fait l'objet de la critique.

⁷³ Voir annexe p 114-115

⁷⁴ Aurélie FILIPETTI et Jean-Jacques AILLAGON. *Public/privé, quelle politique culturelle pour demain ?*. Le Monde Festival, 20 septembre 2016.

http://www.lemonde.fr/festival/video/2016/09/20/aurelie-filipetti-et-jean-jacques-aillagon-public-privé-quelle-politique-culturelle-pour-demain_5000791_4415198.html#EIIRyhYXBx6tzj2f.99

Mais toutes les journalistes interrogés reconnaissent que leur regard sur le mécénat a profondément changé. Parce qu'elles ont contribué à le faire connaître par des enquêtes, parce que les journalistes sont aussi amenées à parler de la crise économique et de son implication sur la culture et les musées, parce qu'elles reconnaissent qu'avec le temps l'apport du soutien privé permet la réalisation de projets qui ne verraient pas le jour dans un contexte de restriction budgétaire. La suspicion très forte des origines fait désormais davantage place à de la reconnaissance. L'engagement sur le long terme de certaines entreprises a su les convaincre du bien-fondé de leur mécénat. « Lorsque Total participait financièrement à la restauration d'une œuvre, on mettait un point d'honneur à ne pas la citer, c'est vrai. Maintenant je relativise, tout dépend vraiment de l'opération de mécénat et de la manière dont elle est faite. Et s'il nous paraît judicieux de le faire. Maintenant je ne me retiens plus de les citer. » (Daphné Bétard)

Les journalistes de la presse culture et généraliste ne semblent pas avoir le même degré de connaissance du mécénat. Certains des journalistes rencontrés admettent qu'ils ont une vision parcellaire du mécénat d'entreprise qu'ils limitent à l'atout de la défiscalisation et à la valorisation de son image. D'autres ne l'appréhendent que par le biais de l'économie de la culture, celle des institutions muséales et leurs problématiques. Même lors de leur rencontre avec les entrepreneurs ou les directeurs de fondation, la question du mécénat est traitée à travers le prisme de l'idéal philanthropique, de la générosité, et des bienfaits sur la culture mais n'aborde pas les aspects concrets de l'engagement pour l'entreprise. À des questions plus précises sur la distinction entre mécénat et partenariat, sur la mutation du mécénat culturel vers le mécénat croisé, sur les enjeux de la RSE des entreprises, l'implication des collaborateurs de l'entreprise, ces journalistes reconnaissent ne pas très bien savoir de quoi il s'agit.

Pour autant, contrairement à certaines idées reçues, ils affirment désormais regarder les logos des communiqués de presse qu'ils reçoivent. Il est considéré comme un élément d'information non négligeable. Même si en premier lieu c'est le sujet de l'événement qui les intéresse, la présence des logos les interpelle sur le type d'entreprises sollicitées. Dans leurs interrogations, l'image de marque perçue est fondamentale. À l'évocation du mécénat de la Grande Récré, soutien qui a permis les expositions de jouets du musée des Arts Décoratifs pendant près de 6 ans, les journalistes réagissent vivement, jugeant la citation de cette marque comme inconcevable, ayant du mal à associer l'image de

marque de cette entreprise au domaine de la culture, « La citer aurait fait trop « pub » dans les pages de Beaux-Arts magazine ou L'oeil ». De fait, on ne trouve aucune citation de la Grande Récré dans les revues presse des expositions qu'elle a financées.

L'une d'elle avance l'exemple récent du mécénat H&M pour l'exposition « Fashion Forward, trois siècles de mode » au musée des Arts décoratifs, pour lequel elle a hésité à le mentionner dans son article. La journaliste a jugé l'entreprise trop jeune dans sa politique de soutien à la culture, n'offrant pas de distance suffisante sur les engagements de la marque de vêtement dans ce domaine. Les journalistes sont plus enclins à citer des entreprises dont l'engagement dans la culture est récurrent. À ce titre les fondations, revêtent à leurs yeux ce gage de « sérieux philanthropique », que doivent acquérir les primo mécènes pour apparaître dans leur papier.

À côté de ces considérations d'ordre moral, des considérations purement techniques entrent en ligne de compte et notamment le calibrage de l'article. Avec un nombre contingenté de signes, le journaliste ne peut pas toujours tout dire, tout mentionner et préférera supprimer les éléments qui ne semblent pas entrer dans le propos de son article. Dans ce cas le nom du mécène, comme celui de certains autres protagonistes de l'exposition : scénographe, voire même commissaire ne sont pas davantage cités.

Parmi les journalistes rencontrées, certaines s'intéressent tout particulièrement au mécénat et en ont fait leur spécialité. Ces profils sont encore exceptionnels dans les médias culturels et généralistes qui confient généralement ces sujets aux journalistes traitant plus largement de politique et d'économie culturelle. Leurs connaissances sont très pointues, suffisamment pour être au fait de l'actualité du mécénat culturel et de l'engagement de certaines entreprises, avant même de recevoir les communiqués de presse. Leur maîtrise du cadre juridique du mécénat les amène à comprendre la valorisation des contreparties offertes et à distinguer ce qui relève du mécénat ou du partenariat. Contrairement à leurs confrères, ces journalistes spécialisées cherchent à comprendre le mécénat tant du point de vue de l'association et des porteurs de projets que de celui de l'entreprise. « Les informations recherchées doivent répondre aux questions : qui, quoi, comment, où... Qui est le mécène ? Quel est son engagement, comment ce dernier est intervenu en terme stratégique ? Intervient-il en lien avec sa marque ou au contraire souhaite-t-il donner une nouvelle image à sa marque ? ». Ces journalistes ne trouvent pas de réponses immédiates et jugent la communication

insuffisante ou « trop lisse ». Les communiqués de presse ou les pages dédiées au soutien manquent, selon elles, de précisions et les intentions du mécène ne sont pas toujours claires. Elles abordent leurs articles avec un double objectif, rendre compte de l'actualité du mécénat, tout en ayant à l'esprit un devoir d'honnêteté, voire de responsabilité, en rendant compte tant des opérations vertueuses que de celles qui ne le seraient pas. Maîtrisant parfaitement la question des contreparties, elles relèvent les abus des entreprises, les faiblesses des musées, et les limites de la loi. Elles se donnent pour devoir de vérifier et remonter les sources et d'alerter lorsque le mécène ou l'opération ne leur semble pas correspondre à la réalité juridique d'un mécénat. Dans ces conditions, elles trouvent peu d'interlocuteurs, les services de presse des institutions vers lesquelles elles se tournent spontanément, n'ont pas d'éléments de réponse. Elles soulèvent la difficulté à obtenir des données chiffrées. Elles reprochent l'opacité du mécénat entretenu dans le milieu culturel.

Toutefois, elles laissent entendre que le seul champ de la culture et plus encore celui des musées ne suffirait pas à remplir leurs rubriques. Elles se font l'écho de la mutation du mécénat : « Comme de toute façon, dans le cadre culturel, ce n'est plus du mécénat culturel pur, mais davantage du socio-culturel ou du scientifico-culturel ou autre type de mécénat croisé, je pense que les sujets ne manquent pas ». Toujours plus sophistiquées, davantage tournées vers la solidarité, les expériences multipliées de ce type de mécénat répondent aussi davantage à leurs attentes : celle d'un mécénat capable de se raconter en histoire, tant humaines, que techniques. « traiter soit des primo mécènes ou des mécènes qui échappent aux critères habituels des grands mécènes comme peut l'être LVMH au Grand Palais par exemple, à moins que les montants soient particulièrement exceptionnels ou qu'il s'agisse de mécènes que l'on ne voit pas ou peu. Il peut être question aussi de la nature particulière d'un mécénat ou une exposition originale. Je ne peux pas être exhaustive mais je vais essayer dans mon article de décrire ce que les autres ne montrent peut-être pas. J'essaie d'équilibrer ».

Il existe aussi d'autres journalistes, et d'autres supports pour lesquels le soutien des entreprises n'est pas sans poser question : celui des entreprises mécènes également annonceurs. Certains journalistes de la presse féminine et art de vivre ou « life style », dont les recettes publicitaires viennent majoritairement des entreprises du secteur du luxe et de la mode, y sont sensibles. Leur perception de la place du mécénat dans le

domaine des musées fait entendre une toute autre résonance. Ces journalistes sont directement concernées par les expositions de marques. Sollicitées autant par les musées que par l'entreprise mécène ou partenaire, elles ressentent de manière directe ou indirecte le poids de ces annonceurs dans le choix de la ligne éditoriale mais aussi dans le contenu même des articles. La suspicion concernant le type de mécénat est donc très importante. « Vu la puissance des marques il est difficile de penser que leur engagement soit désintéressé d'une quelconque façon. Je ne peux pas penser qu'aujourd'hui tout n'est pas acheté par les marques. Cela vient de notre vision interne liée au fonctionnement du magazine, et que personne n'imagine. Or aujourd'hui l'annonceur est roi et fait la loi. Ils ne peuvent agir différemment avec les autres interlocuteurs, surtout quand ces interlocuteurs ont aussi besoin d'argent ! ». On se souvient de la réaction immédiate des annonceurs suite à la publication provocatrice du quotidien Libération mettant en scène Bernard Arnaud, PDG de LVMH, avec en titre « casse-toi riche con ! ». Le journal a vu tous les achats publicitaires de l'ensemble des marques du groupe s'arrêter net sur le reste de l'année, mais celles aussi de ses concurrents, qui ont agi par solidarité.⁷⁵

S'il semble que les journalistes de la presse écrite soient de plus en plus sensibilisés ou plus enclins à citer les mécènes, cela reste difficile pour les chaînes de télévision et les journalistes qui y travaillent. Le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel exerce sa vigilance à l'égard de la publicité clandestine sur les chaînes de télévision. Cette rigueur salutaire a eu des effets pervers sur le mécénat : de nombreux acteurs culturels et sociaux se sont vus interdire, dans les émissions de plateau où ils étaient invités, de mentionner le nom du mécène. D'autres se sont vus obligés de supprimer le logo de l'entreprise qui avait participé au financement du film ou du documentaire. Afin de clarifier cette situation paradoxale, qui conduit à la désinformation et à arrêter aux portes de la télévision l'effort de l'Etat pour encourager le mécénat, Admical a saisi en 2004 le CSA. Ce dernier a changé les règles : « Le CSA estime que l'évocation, dans une émission ou un reportage, du soutien qu'a pu apporter une entreprise à une opération dans les domaines tels que la culture, la recherche, ou l'environnement est légitime. Partant, il accepte la mention dans un programme d'une activité de mécénat ou le nom d'une entreprise mécène. Il

⁷⁵ Ozap : *Casse- toi riche con : 700 000 euro de perte pour Libé*, 13/09/2012
<http://www.ozap.com/actu/-casse-toi-riche-con-700-000-euros-de-perdes-pour-libe/442995>

importe naturellement qu'à travers cette mention l'émission ne contribue pas à promouvoir indûment l'entreprise concernée ». Il demeure que cette règle, encore largement méconnue par les journalistes travaillant à la télévision, leur est difficilement applicable.

2 Le mécénat et les intermédiations numériques : des médiatisations qui se cherchent.

2-1 Connecter les médias aux actions des porteurs de projets : l'exemple de Sparknews

Depuis plusieurs années, on voit émerger dans la presse de nouvelles formes d'engagement portées par les médias. Nous pensons au « journalisme de solutions », représenté en France par *Reporters d'espoir* ou *Sparknews*, tournés vers l'intérêt général. Créé en 2012 par Christian de Boisredon, entrepreneur social, Sparknews est un amplificateur d'impact social international, au carrefour entre des porteurs de projets innovants et des grands médias internationaux. Il partage la vision suivante : « Bien qu'ils jouent un rôle important dans la société en alertant les lecteurs à propos de sujets essentiels, les journalistes sont souvent accusés de se concentrer uniquement sur les problèmes. Cependant, beaucoup d'entre eux retransmettent activement des informations à propos d'initiatives, de solutions, ou encore de héros modernes du quotidien... Ces reportages reçoivent souvent moins d'attention. Pourtant, ils ont souvent un impact colossal. Ils permettent aux initiatives d'être connues, et plus important, d'être reproduites à travers le monde. Ils stimulent l'action, en donnant aux gens le désir de créer le changement. Les journalistes à l'origine de ces reportages méritent d'être honorés pour la qualité de leur travail et leur impact dans le monde »⁷⁶. Constituée de journalistes, cette plateforme utilise les médias pour faire connaître des actions philanthropiques et le web pour démultiplier leur diffusion. Elle s'appuie sur les leviers de sensibilisation des journalistes : leurs connaissances et analyses des grands enjeux de sociétés comme leur capacité à faire surgir des histoires particulières autour

⁷⁶ <http://www.sparknews.com/fr/propos> (consultation : décembre 2016)

de ces grands thèmes mais aussi leur capacité à créer et inspirer des actions en partageant des solutions. La plateforme a ainsi développé un concept qu'elle appelle l'"Impact Journalism" ou "Double Impact Journalism" : le premier impact survient quand le média dénonce les injustices et les dérives. Le second impact survient quand le média montre une solution existante permettant de résoudre ces problèmes. Sparknews s'est ainsi donné pour mission de partager le plus grand nombre de solutions « innovantes et inspirantes » à travers trois moyens : une plateforme collaborative de partage vidéos qui collecte les projets à travers le monde entier ; un événement international : *l'Impact Journalism Day* ; la publication d'un supplément dédié aux solutions qui changent le monde. À travers cette opération d'envergure, le site fédère ainsi chaque année, plus de 55 médias du monde entier parmi lesquels Le Monde, Le Sunday Times, Times of India, Asahi Shimbun, Al Hayat, The China Post, Le Figaro, O Globo, etc... qui partagent le même jour plus de 100 innovations à fort impact social et environnemental.

Les histoires de *l'Impact Journalism Day* sont des reportages précis et cadrés sur des solutions à des problèmes sociaux. En cherchant à sensibiliser le grand public à ces enjeux tout en apportant des solutions concrètes et des actions à mener, cette opération éditoriale se révèle un levier de changement à la fois au sein des rédactions et chez les lecteurs. L'objectif : accompagner les rédactions à repérer des innovations à fort impact social ou environnemental qui ont fait leurs preuves sur leur territoire et qui peuvent être exportées et reproduites. La démarche est collaborative : chaque média écrit deux sujets sur des initiatives présentes dans son pays, puis tous mettent en commun leur contenu. Chaque rédaction récupère ainsi 100 articles rédigés par tous les membres de l'alliance et les publie.

Pour engager les lecteurs dans cette édition, Sparknews a développé un dispositif digital interactif qui connecte les médias et agrège de l'information : les lecteurs peuvent, dans chaque pays, faire part de leurs préoccupations et leurs attentes sur le monde de demain en plébiscitant une solution qui les intéresse, qu'ils souhaitent voir se développer sur leur territoire ou qui les inspire pour passer à l'action. Un dispositif met en avant, en temps réel, l'activité sur les réseaux sociaux ainsi que le nombre de vues simultanées sur tous les sites d'informations partenaires. Il est à noter que la part consacrée à la culture dans cette opération est timide et laisse voir davantage des projets liant solidarité et culture. Mais à l'heure du mécénat croisé, certaines opérations organisées dans le cadre

des musées pourraient y trouver leur place. Avec plus de 120 millions de lecteurs susceptibles de découvrir dans ces journaux des solutions innovantes mises en place à travers le monde et répondant aux enjeux contemporains, les actions culturelles pourraient retrouver une nouvelle audience.

2-2 Le marketing de contenu, une médiation numérique pour une meilleure diffusion du mécénat.

À côté de l'Admical, ou de l'AFF, de nouveaux acteurs du mécénat trouvent dans le web de nouvelles opportunités de connexions entre porteurs de projets et donateurs. Ces plateformes et portails numériques font la promotion du mécénat et de la philanthropie et favorise sa diffusion envers le grand public. C'est le cas de Carenewsgroup, dont l'approche active et pédagogique du mécénat accorde une place très importante à la stratégie de contenu. Carenewsgroup a été créé en 2013 par Alexandre Bréchet, journaliste, Guillaume Brault, entrepreneur et Sophie Barniaud avec l'idée de profiter du digital pour connecter toutes les parties prenantes de la solidarité : associations, entreprises, fondations, ONG, collectivités, grand public. Le site permet de chercher des associations par cause ou par zone géographique et met en valeur les démarches variées et de plus en plus nombreuses en termes de RSE et de mécénat. La startup se rémunère en proposant conseils et formations en stratégie de mécénat ainsi qu'un accompagnement personnalisé adapté à chaque taille de structure. Parallèlement à ses objectifs, elle propose, grâce à l'intervention régulière de deux journalistes, un contenu dépassant les missions de conseils du groupe qui fait de Carenews un journal en ligne considéré comme le premier portail média dédié au monde associatif et au mécénat. Il couvre tout type d'information et s'attache à rendre compte de l'actualité des associations, du mécénat et de la philanthropie. Son approche du mécénat est multiple : entretiens avec des acteurs du mécénat, portraits de fondations, annonces et comptes rendus de colloques et tables rondes, annonces de création de fonds de dotation, focus sur des exemples de mécénat innovant, info sur le cadre juridique du mécénat... À côté de ces rubriques Carenews accorde une part importante à la pédagogie. Définitions des termes, des concepts liés à la philanthropie sont présentées de manière accessible à tous sous forme de question : « C'est quoi la co-construction ? » ; « C'est quoi un

philanthropeur ? » ; « C'est quoi une fondation territoriale ? » ; « C'est quoi la Venture Philanthropy ? » ; « Quelle différence entre fondation d'entreprise et fondation de groupe ? ». Ils sont régulièrement analysés au regard de l'évolution de leurs usages. La notion de Venture Philanthropie par exemple fait ainsi l'objet d'articles réguliers qui déclinent toutes ses applications : « la Venture Philanthropie, un outil pertinent pour l'accueil de migrants » ou encore « Médias, la Venture Philanthropy peut-elle renforcer le droit à l'information. » L'importance accordée à la médiation a conduit la startup à créer son support papier diffusé gratuitement sur tout le territoire.

Cette stratégie média s'inspire de la stratégie de contenu (appelé aussi marketing de contenu ou brand content) utilisée de plus en plus par les marques grâce au web. Cette manière de communiquer permet à l'entreprise de viser une cible précise. Cette approche peut servir d'exemple pour certains de ces grands musées qui ont une véritable expertise du mécénat. Les grands musées parisiens ont tous une page dédiée au mécénat, accessible depuis leur page d'accueil. La visibilité donnée à cette rubrique varie sensiblement d'un musée à l'autre en fonction de l'actualité de leur campagne de mécénat. Le Louvre, la Rmn-Grand Palais, la Cité de l'architecture, le Palais de Tokyo, Les Arts Décoratifs... ont tous une rubrique « mécénat » ou « soutenez-nous » invitant l'internaute à s'engager qu'il soit particulier ou entreprise. De manière générale ces rubriques déclinent ce qu'une entreprise peut obtenir en s'engageant à leur côté mais tendent à se distinguer par le ton, l'éditorialisation et quelques offres innovantes (campagnes de dons en ligne au Louvre par exemple avec « Tous mécènes », ou le « jeton mécène » de Versailles favorisant le micro don). Certains de ces musées, comme Les Arts Décoratifs pourraient davantage nourrir cette rubrique, créer du contenu ciblé, pertinent et utile pour attirer l'attention de prospects qualifiés. Développer davantage une stratégie de contenu aurait un double intérêt : renforcer la spécificité et l'identité de l'institution d'une part et améliorer leur visibilité web en jouant sur le référencement naturel. En créant un guide ou un abécédaire du mécénat, les Arts Décoratifs par exemple, pourraient à la fois donner une définition des termes les plus usuels du mécénat tout en les appliquant aux particularités de l'institution. Cet abécédaire pourrait user de mots clefs pour faire des Arts Décoratifs, l'institution de référence dans le domaine du mécénat culturel, utiliser des liens vers des organismes qui seraient partenaires comme l'AFF, ou Admical, ou vers des études et enquêtes récentes en lien

avec son domaine, ou vers ses entreprises mécènes. Faire connaître ses services plus que ses besoins en proposant une vision d'expert, permettrait à l'institution de se différencier de ses concurrents.

2-3 Le Crowdfunding, de nouvelles opportunités communicationnelles pour un mécénat culturel plus ouvert aux TPE et PME

Nous l'avons vu, l'étude menée par Alix Bénistant et Emmanuel Marty, sur *Les médias et le crowdfunding : une analyse des représentations médiatiques* indique clairement l'empathie de la presse généraliste pour cette forme de mécénat. Avec plus de 150 plateformes recensées en 2015, la pratique du mécénat participatif s'est considérablement popularisée réunissant près d'1,3 millions de contributeurs, pour 64 500 projets mis en ligne depuis le lancement des plateformes en 2007.

L'étude met également en lumière la manière dont le crowdfunding vient promouvoir les initiatives locales et intéressent les TPE et PME qui recherchent des projets de proximité. Selon le dernier baromètre de l'Admical, ces entreprises investissent toujours davantage dans le mécénat. Près d'une PME sur quatre (23%) est mécène en 2016, ce qui représente une augmentation de près de 14% par rapport au dernier baromètre de 2014. C'est grâce notamment à cette augmentation nette de la participation des PME que les chiffres du mécénat sont redevenus encourageants. Si leurs dons restent modestes, comparés aux octrois des grandes fondations d'entreprise, ils peuvent néanmoins contribuer significativement au bouclage d'un budget. En période de crise, ce mécénat se dirige en grande partie vers des projets sociaux et humanitaires, mais une part significative de celui-ci, (24%) est allé soutenir des projets culturels. Cette part est d'ailleurs en très forte progression puisque 40% des PME mécènes ont dédié un budget à la culture (une hausse de 17 points par rapport à 2013).⁷⁷

Selon l'étude citée, le crowdfunding est une nouvelle forme de mécénat où la logique de proximité et de territorialité est décisive. Les contributeurs, particuliers ou petites

⁷⁷ *Chiffres clés 2016, Statistique de la culture et de la communication*. Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études de la prospectives et des statistiques. Paris : éditions La Documentation Française, 2016

entreprises participent au financement d'un projet par attachement à la structure qui le porte, par engagement auprès d'une cause qui leur paraît importante, mais aussi le plus souvent par envie de soutenir des initiatives locales et participer au dynamisme économique de leur territoire. Selon les statistiques de Commeon, plus de 70% des contributeurs d'une campagne de crowdfunding vivent dans la même région que le porteur de projet. Même s'il est peu utilisé dans cette logique, le crowdfunding présente pour les grandes institutions parisiennes une stratégie possible pour toucher ces TPE et PME. Elles peuvent, elles aussi, envisager de capter une audience de petites entreprises proches géographiquement (commerçants, ou associations de commerçants par exemple, ou acteurs économiques proches des domaines de la structure) par ce biais, même à Paris.

De manière plus large, le mécénat participatif nécessite de reconsidérer le public et de l'envisager comme un donateur potentiel en le plaçant au centre de la stratégie de collecte. Le crowdfunding peut être un atout pour travailler une base de mécènes plus importante venant compléter la stratégie grands donateurs/mécénat d'entreprise de l'institution. Cela passe par une analyse stratégique des communautés de soutien éventuelles visant à bien connaître son public et ses pratiques culturelles : par des enquêtes par exemple et par l'analyse et l'exploitation de l'ensemble des bases de données de l'institution (issues des newsletters, de l'achat des billets en ligne, des locations d'espace, etc...). Les informations recueillies (coordonnées, éventuellement âge, sexe...) doivent servir à mieux cibler et segmenter les publics qui vont participer au projet. Cette base de données est nécessaire avant d'amorcer les premiers liens communicationnels.⁷⁸

Si les premières grandes campagnes de levée de fonds populaires ont été supportées par des campagnes média classiques importantes (l'acquisition des « Trois grâces » de Cranach au Louvre par exemple), aujourd'hui les projets exploitent davantage l'ensemble des réseaux sociaux pour faire connaître l'opération et sensibiliser les visiteurs/donateurs. Dans un contexte concurrentiel fort, cette stratégie multicanale est un atout pour renforcer la visibilité de l'institution. En effet, les stratégies de communication du crowdfunding s'appuient beaucoup sur la communication digitale et

⁷⁸ Jérémy FRETIN. *Enjeux, leviers et outils d'un développement d'un mécénat populaire pour la culture*. Thèse professionnelle, HEC, décembre 2014

le marketing de contenu pour expliquer le projet dans le détail, sensibiliser les cibles, les rassurer sur sa fiabilité, les inciter à investir en exploitant tous les réseaux. Elle permet d'animer la campagne en amont, avant même le commencement de la collecte et sur toute sa durée par des contenus clairs, attractifs et percutants. Leurs formats sont variés (présentations écrites, filmées, infographies, micro-contenus - comme des citations de personnes enthousiasmées par le projet, ou des différents acteurs du projet, artistes, conservateurs, restaurateurs...) et sont diffusés ensuite progressivement sur les réseaux sociaux. Parmi eux, la vidéo est un support privilégié, elle permet de présenter le projet de façon particulièrement attractive, de véhiculer un message clair et de résumer les enjeux de campagne, pour humaniser la relation avec les donateurs. Elle permet de raconter, expliquer comment est venue l'idée du projet et pourquoi solliciter aujourd'hui la générosité des internautes. La 7ème et dernière campagne « Tous mécènes » du musée du Louvre visant la restauration du mastaba d'Akhetetep exploite tous ces ressorts communicationnels. Différents modules vidéo sont en ligne sur le site pour comprendre le monument et sa signification dans l'Égypte ancienne, son contexte archéologique et l'impératif de sa restauration. Ils sont doublés par des vidéos plus interactives impliquant les visiteurs et donateurs potentiels en participant à des jeux concours qui ont rencontré un très vif succès. En multipliant ensuite les canaux, Facebook, Twitter, YouTube... la diffusion de ces contenus a permis de tenir la communauté informée de l'avancement de la campagne comme de remercier tous ceux qui ont investi.

Le crowdfunding permet, grâce aux différents outils mis en place pour la collecte, de développer la notoriété de l'institution, de faire connaître ses projets et ses besoins de développement dans un schéma de communication plus horizontal favorisant le dialogue et l'interaction avec le public et les donateurs. Le jeu concours du Louvre invitant chaque internaute à composer le décor de son mastaba, entre dans cette logique. En rendant l'expérience du don ludique et simple, le crowdfunding offre l'avantage d'une diffusion du mécénat plus étendue touchant un très grand nombre d'individus, TPE et PME comprises.

Il illustre aussi l'une des fonctions sociales assignées au mécénat et qu'a rappelé Pierre Rosanvallon, professeur d'histoire moderne et contemporaine du Politique au Collège de France, lors du Mécènes Forum organisé par l'Admical à l'automne 2016 : « il participe

de la construction d'une citoyenneté concrète, de proximité, par opposition à un impôt anonyme et désincarné ». C'est une manière de rendre le public acteur et responsable.

Mais il permet également à l'institution de garder la maîtrise et le contrôle de toutes les étapes de son projet. Il évite ainsi les dérives potentielles du mécénat classique. Du fait de leur nombre, les mécènes ne cherchent pas à s'immiscer dans le processus de décision des choix artistiques, ni à souhaiter de quelconques retombées en communication.

Il est à noter tout de même que la mise en place de tels dispositifs nécessite un investissement de départ qui peut être important. Ces grandes collectes de fonds, avant de s'adresser au grand public, sont précédées d'une campagne silencieuse menée auprès d'entreprises et de grands donateurs qui apportent la majorité du financement.

Tous les musées n'ont pas comme le Louvre ou Versailles de plateformes en propre, ni les moyens humains et logistiques internes pour mener des campagnes de mécénat participatif. Certains font alors appel à des plateformes de crowdfunding externes. Celles-ci mettent en place tout le dispositif et le suivi de collecte, et se rémunèrent sur un pourcentage défini. Aux côtés des plus célèbres KissKissBankBank, Ulule, MyMajorCompany... des plateformes spécialisées dans le financement de projets culturels ont vu le jour, dont Culture Time, devenue Commeon. Cette plateforme de crowdfunding met en relation les particuliers, les entreprises et les organisations professionnelles (musées, théâtres, opéras, salles de concerts, universités...) qui souhaitent le soutien de leurs publics pour réaliser des projets. Comme ProArti, pour le financement des artistes, Bibliocratie pour celui de l'édition, ou encore Sandawe, pour la bande dessinée, ces plateformes apportent chacune de la visibilité au porteur de projet, et contribuent au rayonnement du mécénat culturel auprès du grand public.

Par ailleurs, il faut souligner que la nature des projets muséaux financés par le crowdfunding est le plus souvent d'ordre patrimonial (sauvegarde ou acquisition d'une œuvre) et non événementiel. Le financement des expositions, qui occupe une très grande part de l'activité des chargés de mécénat des musées, rentre encore assez peu dans la logique du mécénat participatif.

Si le crowdfunding peut être une voie idéale pour la démocratisation de l'art, parce qu'il amène un public non habitué à s'intéresser à l'art et à se l'approprier, il est encore source de réserves de la part de critiques d'art qui redoutent qu'un tel phénomène puisse amener l'art à se conformer aux dernières tendances ou au goût commun et qu'il soit un frein à la création. Des personnalités comme Jonathan Jones, critique d'art au Guardian se positionnent d'ailleurs contre le crowdfunding. Pour ce dernier, « la vulgarisation et la démocratisation de l'art apparaissent comme une menace — le commissariat, les expositions et la critique existant pour une bonne raison ». Ils craignent que « le crowdfunding ne place un pouvoir trop important entre les mains du public. L'art dépendrait alors du bon vouloir de la foule et ne pourrait plus ni la questionner, ni la stimuler, ni la tourner en dérision — l'art peut-il être construit à destination du public ? »⁷⁹ Jonathan Jones, a fait remarquer dans une tribune à charge dans le quotidien britannique: « À travers l'histoire, les meilleures décisions ayant trait au soutien des arts n'ont jamais été l'apanage des communautés, et encore moins des foules, mais bien celui d'individus animés d'une authentique et rare appréhension de l'art.»⁸⁰ Mais ce point de vue ne semble pas tenir compte du rôle joué par les institutions, garantes de la définition des contenus et des projets culturels autant que de leur transmission.

⁷⁹ <http://www.artistikrezo.com/2015093020728/actualites/art/du-crowdfunding-dans-le-monde-de-l-art.html>

⁸⁰ Ibid

Conclusion

Comment les actuels politiques et dispositifs de mécénat des musées font évoluer les stratégies de communication des grands musées parisiens et en quoi ces évolutions peuvent-elles interroger la communication et le traitement médiatique du mécénat ?

Bilan des hypothèses :

1/ Les dispositifs et actions dédiés au mécénat semblent, dans leurs formes et dynamiques actuelles, bousculer les organisations muséales, remettre en question leurs missions historiques, fragiliser leurs valeurs et leurs modes de légitimation et participer de logiques de changements inscrites dans un marché concurrentiel des institutions culturelles.

La France s'est ouverte à la culture du mécénat par la mise en place d'un des dispositifs les plus favorables au monde selon les acteurs du mécénat. La Loi Aillagon a facilité l'engagement des entreprises et la création des fondations grâce à des incitations fiscales avantageuses. Ces avantages profitent aux institutions muséales, qui sont de plus en plus nombreuses à avoir recourt à ces ressources privées pour financer leurs projets. Spécialement en période de crise, l'Etat donne moins et les dépenses des musées ne cessent d'augmenter. Les grands musées parisiens sont de plus en plus dépendants des logiques du mécène dont les exigences ont évolué.

Les grands musées parisiens doivent composer avec des entreprises dont les ambitions dépassent désormais le simple intérêt d'un chef d'entreprise pour l'art, l'attrait de la défiscalisation ou même les besoins de valorisation d'image. En inscrivant leur logique de mécénat dans une stratégie de développement, les entreprises sont désormais plus enclines à vouloir suivre et maîtriser leurs engagements, être visibles et voir leur rôle reconnu, pouvoir co-construire leur implication avec les porteurs de projets. Pour répondre à ce besoin, certaines entreprises reconnues comme mécènes historiques de la culture deviennent à leur tour opérateurs culturels. Leur expérience du monde de l'art leur permet d'ouvrir leurs propres espaces sur le modèle des musées et des centres d'art. Un changement d'approche est à l'œuvre qui remet en question les prérogatives

des musées et leur rapport au mécénat d'entreprise. Ce changement récent inquiète. Certains de ces grands musées redoutent la perte de leurs mécènes historiques, mais redoutent aussi leur mutation en opérateurs culturels dotés de moyens bien supérieurs aux leurs. Ils y voient une nouvelle concurrence sur un marché culturel parisien déjà bien fourni en offres muséales. Mais le manque d'un recul nécessaire ne permet pas encore de confirmer ou d'infirmier la réalité de ces craintes.

Ce changement de comportement des mécènes survient dans un environnement économique fragile qui pousse les entreprises à réinterroger leurs domaines d'engagement et à remettre en question la légitimité du soutien à la culture au profit de l'engagement social. Ce domaine attire toujours davantage les entreprises. Le mécénat social, avec ses problématiques humaines, crée une implication plus importante qui répond à ce besoin de co-production des mécènes avec les porteurs de projets. C'est aussi une façon légitime de répondre à leurs obligations de RSE. Si les musées semblent résister au mécénat croisé parce que les contributions sont moindres et les obligent à repenser leurs offres, des exemples montrent à quel point cette forme de mécénat innove, trouve des formes singulières, peut concerner des entreprises très diverses (EGI, TGE, PME, TPE) et est bénéfique en termes d'image pour l'entreprise comme pour l'institution. Ces modèles ont aussi la faveur du soutien populaire, comme celle des médias, parce qu'ils sont porteurs d'histoires.

2/ Au vu des discours actuels, il semblerait que les musées et les mécènes, fassent évoluer ensemble les stratégies de mécénat quitte à provoquer rapports de force et conflits, révisent ainsi les paradigmes en place pour inventer de nouvelles stratégies de mécénats.

Dans la lignée du musée du Louvre, pionnier dans la structuration d'une cellule de mécénat, les grands musées parisiens professionnalisent désormais la recherche de levée de fonds et s'adaptent pour un meilleur dialogue avec l'entreprise. Ce dialogue, dans un univers concurrentiel du mécénat, pousse les porteurs de projets à imaginer des contreparties nouvelles qu'ils puisent dans les ressources de leurs institutions pour être plus attractifs. Cette logique tend à devenir un atout pour se distinguer les uns des autres et réaffirmer l'identité de son institution.

Pour autant il semble que dans ce dialogue, les musées laissent peu de place à l'implication des entreprises : la co-production est une exception. Lorsqu'ils se rapprochent et tissent des liens plus serrés, les musées comme les entreprises peuvent susciter la suspicion. Cette suspicion est exacerbée lorsqu'il s'agit de grands groupes. C'est ainsi que les expositions de marques, qu'elles soient organisées par les musées, ou imaginées par les premières dans le cadre de la location d'espace, mettent en question la légitimité des musées, mais elles assurent à l'entreprise et au musée une visibilité exceptionnelle.

3/ Les enjeux de cette évolution semblent se cristalliser dans la recherche de reconnaissance et de visibilité dans les médias, faisant des outils de communication et plus particulièrement des actions de presse l'objet d'attentes singulières.

Dans ce besoin de rendre visible son engagement, l'entreprise recherche la reconnaissance et le soutien des médias. C'est un élément du dialogue entre l'entreprise et le musée qui peut poser question puisque la visibilité média n'est pas dans les contreparties. Les grandes entreprises ont bien compris qu'il fallait qu'elles communiquent sur leur politique de mécénat pour faire parler d'elles. Sous l'effet réitéré de la communication de l'ensemble des acteurs du mécénat, la presse relaie de plus en plus et de mieux en mieux le mécénat. Mais la reconnaissance de l'engagement des entreprises par les journalistes demande que cet engagement s'inscrive dans le temps. Rares sont les entreprises à voir leur nom repris dans le cadre des comptes rendus ou critiques du projet qu'elles soutiennent. Il y a une méconnaissance certaine du mécénat d'entreprise chez les journalistes culture et art de vivre, comme il y a vraisemblablement une méconnaissance de ces médias chez les entreprises. La frustration engendrée par ce manque de reconnaissance est peut être aussi une façon de remettre en question le dialogue musée/entreprise, qui manque d'ouverture et de transparence. Le nombre de journalistes intéressés par ce domaine est très restreint, mais ils en ont une véritable expertise qui peut les rendre redoutables. La réticence à leur parler ouvertement est-elle propre au financement de la culture et des musées en particulier ? Pourtant ils jouent un véritable rôle en mettant cette expertise au service de la médiation du mécénat. Une médiation qu'ils rendent possible via les sites internet et portails dédiés

au mécénat et qu'ils contribuent à enrichir. En s'inscrivant dans ces nouveaux modes de médiations, les musées pourraient profiter d'une visibilité plus large. Le crowdfunding participe de cette évolution du visage du mécénat, aujourd'hui protéiforme et ouvert à tous (grand public, petites et moyennes entreprises, grandes entreprises). Il offre au musée la possibilité de communiquer différemment sur ses actions profitant de l'ensemble des canaux qu'offrent les réseaux sociaux et par là même de travailler une nouvelle forme de relation aux publics, particuliers et entreprises, plus participative et plus diffuse en l'associant directement à ses projets.

Ce mémoire s'appuie sur quelques exemples de grandes institutions muséales parisiennes et trouve ainsi sa limite dans le nombre restreint de personnes sollicitées les représentant. Certains responsables de mécénat d'autres grands musées auraient pu faire part de leurs expériences et enrichir notre propos, bien que nous ayons constaté peu de grandes divergences lors des entretiens obtenus. Une étude plus complète, englobant Versailles, le Louvre, Orsay, le Centre Pompidou, le Quai Branly, le Palais de Tokyo nous aurait assuré d'avoir couvert l'ensemble des grands musées parisiens. Nous aurions souhaité recueillir les expériences de cette dernière institution, le Palais de Tokyo étant souvent cité par ses pairs et par les journalistes, comme faisant partie aux côtés des Arts Décoratifs et de la Rmn-GP, des institutions contribuant dans leur stratégie de levée de fonds à faire évoluer la pratique du mécénat. Les rencontrer aurait peut-être permis de confirmer ou d'infirmer ce sentiment partagé et d'en mesurer les contours à travers ce qui lie ces trois institutions dans leur pratique du mécénat d'entreprise.

Il en est de même pour l'échantillon de journalistes. Celui-ci est loin de représenter toute la presse. Ce mémoire peut être une amorce à une étude plus systématique sur la médiatisation et la médiation du mécénat, qui solliciterait aussi bien la presse généraliste, culturelle et économique, écrite et audio-visuelle que le web. Nous n'avons pas approfondi la visibilité donnée aux entreprises mécènes à la télévision faute de retour de la part des journalistes sollicités. Dictée par le CSA, cette visibilité répond à des règles spécifiques dont nous savons qu'elles sont sources d'interprétations diverses par les journalistes, les porteurs de projets et les entreprises.

De manière générale, se donner pour projet d'avoir une vision globale de la médiatisation du mécénat nécessiterait la mise en place d'une méthodologie plus précise et systématique comprenant des études qualitatives et quantitatives auprès des journalistes – ce qui n'entre pas dans le cadre d'une première approche. Une telle étude pourrait enfin apporter des réponses précises aux différents acteurs du mécénat que nous avons perçu lors de notre recherche comme très demandeurs d'explication sur ce sujet.

Il nous paraît important de rappeler l'importance de la temporalité. En quelques mois de recherches et d'écriture, nous avons constaté avec quelle rapidité pouvait évoluer le mécénat d'entreprise dans le domaine de la culture. Depuis nos derniers entretiens menés en juin 2015, les musées sont de plus en plus nombreux à structurer et créer des services de mécénat. Le recours au mécénat participatif s'amplifie. De nouveaux lieux culturels portés par des entreprises mécènes ont été annoncés : le centre culturel dédié aux métiers d'art par LVMH en lieu et place de l'ancien musée des Arts et Traditions Populaires. Des exemples de projets de mécénat plus innovants se mettent en place, comme le programme de restauration des collections de mode et de textile imaginée par la Vallée Village au musée des Arts décoratifs.. À l'évidence, les musées se lancent aujourd'hui de plus en plus dans des opérations avec des entreprises mécènes et génèrent de nouveaux modèles de partenariat qui ont amplement dépassé le stade de la préfiguration et l'on peut envisager sans être visionnaire qu'ils deviendront les pratiques communes de demain.

Bibliographie

Musées et sociétés : histoire et métamorphoses

- DAVALLON (Jean), Le musée est-il vraiment un média ?. In: Publics et Musées, n°2, 1992. Regards sur l'évolution des musées (sous la direction de Jean Davallon) pp. 99-123
- LIPOVETSKY (Gilles), L'Esthétisation du monde : vivre à l'âge du capitalisme artiste, Paris, Gallimard, 2013 (avec Jean Serroy), coll. « Hors série Connaissance », 496 p.
- MAIRESSE (François). DESVALLÉE (André). (dir.), Vers une redéfinition des musées, Paris, L'Harmattan, 2007, 227 p.
- MAIRESSE (François). Le Musée hybride, Paris, La Documentation française, 2010, 208 p.
- MAIRESSE (François). Le musée, temple spectaculaire, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 2002, 215 p.
- POULOT (Dominique), Patrimoine et Musée : l'institution de la culture, Paris, Hachette, collection « Carré Histoire », 2001, 224 p. nouvelle édition revue et augmentée, 2014, 256 p.
- POULOT (Dominique) Une histoire des musées de France, Paris, La Découverte, collection "L'espace de l'histoire", 2005, 200p. Réédition, Paris, La Découverte, collection La Découverte/ Poche, 2008.
- TOBELEM (Jean-Michel), Le nouvel âge des musées, les institutions culturelles au défi de la gestion, Paris, Armand Colin, 2013, 324 p.

Mécénat et don

- ADMICAL-CSA, *le mécénat d'entreprise en France en 2010*, enquête Admical-CSA, 2010.
- ALLINNE (Jean Pierre), CARRIER (Renaud), La culture au risque du marché, le mécénat face à ses acteurs, actes de colloque, « Les deniers de la culture, le mécénat, nouveau paradigme », Université de Pau 19-20 juin 2008. Paris, L'Harmattan, Paris 2010
- BARTHELEMY (Philippe), Mobiliser le mécénat, Voiron Territorial ed. 2011, 116p

- BOISTEL (Philippe), « Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques », *Communication et organisation*, 42, 2012, 245-264p
- BREBISSON (Guy de) – Le mécénat. - Paris : Presse Universitaires de France, 1993.-124p. (Collection Que sais-je ? n°2331)
- CERUTTI (Guillaume), « Mécénat culturel. Pour un acte deux », *Commentaire* 03/2013 (Numéro 143), p. 623-628
- DENOIT (Nicole).-Le pouvoir du don, Tome 1 : le paradoxe d'une communication d'entreprise par le mécénat : les années 80. –Paris : L'Harmattan, 2002.-334p.- (Collection Communication des Organisations, Economie, Gestion, Management.)
- DENOIT (Nicole).-Le pouvoir du don, Tome 2 : « Des années fric » aux « années banlieues » : le mécénat d'entreprise des années 90.- Paris L'Harmattan, 2002.- 220p.- (Collection Communication des Organisations, Economie, Gestion, Management.)
- FLEURY (Laurent), Le cas Beaubourg : mécénat d'Etat et démocratisation de la culture (préface Bernard Stiegler), Paris Armand Colin, 2007, 318p.
- FRECHES (José) et al. Arts & Cie. L'art est indispensable à l'entreprise. -Paris Editions Dunod, 2005.- 232p – (Collection Stratégie et Management.)
- GAUTHIER (Arthur), « Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives », *Revue française de gestion* 4/2015 (N° 249) , p. 13-32
- GOB (André), DROUGUET (Noémie). –La muséologie. Histoire, développements, enjeux actuels. Paris : Armand Colin, 2003. – 239p. – (Collection U)
- GOLDLEWSKI-SEGRESTAN (Stéphane).- (préface Jacques Rigaud), Mécénat d'entreprise et stratégie, Le mécénat à l'heure des fondations d'entreprise, Paris Editions Dunod, 1991, 168 p
- HEINICH (Nathalie). – La sociologie de l'art. –Paris, Editions de la Découverte, 2001. -123 p. (Collection Repères).
- KOHLER (Dominique).-Le dire et le faire. Le registre du don dans la communication des entreprises ». *Revue Communication et Organisation*-Paris 2^e semestre 2001.
- LEVI-STRAUSS (Claude).- Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss », p. IX-LII : in *Sociologie et Anthropologie*. – 11 ed .- Presse Universitaire de France, 2004.- 482p. – Collection Quadrige.

- LIBAERT (Thierry) ; - Le Plan de communication. -2^e ed. Paris, 2003. – 241p. 5collection Fonction de l'entreprise. Série Marketing Communication).
- MARAIS (Jean-Luc), *Histoire du don en France de 1800 à 1939. Dons et legs charitables, pieux et philanthropiques*, Rennes, Presse universitaire de Rennes, 1999, 409 p.
- MAUSS (Marcel). –« Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », p.144-279 in : *Sociologie et anthropologie*. 11^e 2D.-Paris : Presses Universitaires de France, 2004._482p.- (Collection, Quadrige)
- NIELSEN (Karen). – Le mécénat mode d'emploi.- Paris, IESA, Economica , Paris 2007
- PAVILLON (Emmanuelle). – La Fondation de France 1969-1994 : l'invention du mécénat contemporain. -Paris : Economica, 1995. – 315p.-(Collection Anthropos Historique)
- PIQUET (Silvère), UNION DES ANNONCEURS.- Sponsoring et mécénat : la communication par l'événement. -Paris : Vuibert, 1985._354p._ (collection Vuibert Gestion)
- PIQUET (Silvère), (TOBELEM Jean-Michel), « Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire », *Revue Française de Gestion*, n° 167, 2006, p. 49-64.
- POINTOISOT (Pierre-Antoine), *La communication culturelle*, Armand Colin, Paris, 1992, 201p
- PORTER M. E., KRAMER M. R., « The competitive advantage of Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review*, December, 2002, p. 56-68.
- SEGHERS (Virginie).-Ce qui motive les entreprises mécènes, philanthropie, investissement, responsabilité sociale ? .Paris Editions Autrement, 300p
- VAN CUYCK (Alain). – « Le mécénat, « cristallisateur » de la culture organisationnelle »,p.93-203 in : *Communication organisationnelles objets, pratiques et dispositifs/ sous la direction de Pierre Delcambre*. –Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2000.-330p.
- VESCIO (Remo). –Aujourd'hui, le mécénat : treize entretiens sur le mécénat humanise et humanitaire. – Paris : Editions Le Cercle d'Art, 1996.-200p. – (Collection Diagonales)

- BENHAMOU (Françoise,) L'économie de la culture, éditions La Découverte, collection Repère, Paris 2013, 126p.
- Chiffres clés 2015, Statistique de la culture et de la communication, Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études de la prospectives et des statistiques, éditions La Documentation Française, Paris, 2015, 204 p
- Chiffres clés 2016, Statistique de la culture et de la communication, Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études de la prospectives et des statistiques, éditions La Documentation Française, Paris, 2016, 216 p

Communication, médiations, publics des musées

- ALMEIDA (Nicole d') – les promesses de la communication- Paris : Presses Universitaires de France, 2001 – 261p- Collections Sciences, modernités, Philosophies.)
- CHOUCHA (Lionel), FLAHAULT (Jean-François).-Les relations publiques- Paris : Presses Universitaires de France 2005.-126p (collection Que sais-je ? n°966)
- Le DIGITAL -La Tate : Tate Digital Strategy 2013–15: Digital as a Dimension of Everything, By John Stack (*Head of Digital Transformation at Tate*)
24 April 2013
- SONNAC (Nathalie), « Médias et publicité ou les conséquences d'une interaction entre deux marchés », *Le Temps des médias* 1/2006 (n° 6) , p. 49-58
- WOLTON (Dominique).- Penser la communication. –Paris : Flammarion, 1997.- 402p. – (Collection Champs Flammarion)

Webographie

- www.culture.gouv.fr
- www.admical.org
- www.icom-france.com
- www.legifrance.gouv.fr

Articles de presse consultés

Marie-Aude ROUX. *Le mécénat d'entreprise, déserte la culture*. Le Monde, 24/03/2011

Roxana AZIMI. *Art et Luxe, les liaisons dangereuses*. Le Quotidien de l'art, 26/07/2012

Patrick ARNOUX. *Entretien avec Bruno Roger, « les choix culturels doivent répondre aux objectifs de l'entreprise mécène »*. Le Nouvel Economiste, 29/10/2012

Sophie FLOUQUET. *Les musées sont-ils à vendre ?* Beaux Arts magazine, septembre 2012

Catherine QUIGNON. *Quand les marques s'exposent au musée*. Le Monde, 09/10/2012

Pierre SIANKOWSKI. *Culture en crise*. Les Inrockuptibles. 28/11/2012

Sophie FLOUQUET. *Guillaume Houzé, une certaine idée du mécénat*. Beaux Arts magazine, Novembre 2012

Laure KALTEBBACH, Olivier LE GUAY. *La culture nous sortira de la crise*. Le Monde, Idées, 04/12/2012

Yasmine YOUSSE. *Le mécénat n'est pas un mariage si vil*. Télérama, 12/12/2012

Véronique LORELLE. *Hélène David Weill : « les vrais mécènes sont une espèce en voie de disparition »*. Le Monde, 15/02/ 2013

Christophe MOREL. *Le mécénat pour tous, Les fonds de dotation*, Dossier Economie et Sociale. Le Nouvel Economiste, 04/04/2013

Johan POPELARD. *Les joies troubles du mécénat*. Le Monde Diplomatique, Janvier 2013

Roxana AZIMI. *Jeune Mécène deviendra grand*. Le Monde, Culture et idées, 10/01/2013

Michel GUERRIN Nathaniel HERZBERG. *Interview-portrait Henry Loyrette : « On peut être inventif au Louvre sans vendre son âme »*. Le Monde, 21/ 03/ 2013

Annick Colonna CESARI. *Les musées font crise mine*. L'Express, 16/01/2013

Sarah HUGUNENQ. *Réinventer le modèle économique des expositions temporaires*. Le Quotidien de l'art, 17/01/2013

Claire BOMMELAER. *Pourquoi les musées ont la cote*. Le Figaro, 30/05/2013

Florence EVIN. *Les musées fragilisés par leurs mécènes*. Le Monde, 17/07/2013

Xavier DEJARCY. *Art & luxe, Les liaisons dangereuses*. Télérama, 04/12/2013

Martine ROBERTS. *Ces fondations d'art qui n'ont rien à envier aux musées*. Les Echos 12/08/2013

Claire BOMMELAER. *Budget 2014 : La culture perd ses moyens*. Le Figaro, 26/09/2013

Clarisse FABRE. *La Culture vaut bien 435 kilomètre d'autoroute*. Le Monde ,16/10/2013

Martine ROBERT. *En dix ans, le mécénat s'est installé dans les entreprises*. Les Echos, 05/11/2013

Grégoire POUSSIELGUE. *Le Monde de la culture pèse plus lourd que l'industrie automobile*. Les Echos, 07/11/2013

Florence EVIN. *Le Système d au musée*. Le Monde, 14/11/2013

Sonia DESPREZ. *Les Musées se mettent à la mode*. Le Journal Du Dimanche, 03/10/2013

Martine ROBERT. *Le coup d'arrêt au mécénat s'annonce durable en France*. Les Echos, 03/04/2014

Christine COSTE. *Les musées face au luxe ? L'œil*, Juin 2014

Martine ROBERT. *L'art plus fort que le marketing*. L'œil, Juin 2014

Bérénice GEOFFROY-SCHNEITER, *Les musées de la mode et des arts décoratifs, des experts en valorisation des créateurs*. L'œil, Juin 2014

Roxana AZIMI, Harry BELLET. *Un mécénat pas très net*. Le Monde, 31/12/2014

Annick COLONNA CESARI. *François Pinault-Bernard Arnault, De l'orage dans l'art*. L'Express, 21/01/2015

Emmanuel FESSY. *TO BP or not to BP ?*. Le Journal des Arts, 27/02/2015

David ROBERT. *Mécénat, Les marques, ces nouveaux producteurs d'art*. Le journal des Arts, 27/03/2015

Frédéric CAZENAVE. *Les 1001 façons de s'engager*. Le Monde, Argent et placements, 31/03/2015

Frédéric CAZENAVE. *Les nouveaux visages de la philanthropie*. Le Monde, Argent et placements, 31/03/2015

Catherine FRANCBLIN. *L'art est-il soluble dans le Business*. Art Press, Avril 2015

Anne DIATKINE. *La mode mise sur le musée*. Libération, Next, 18/04/2015

Myriam BOUTOULLE. *Quand la mode envahit les musées*. Connaissance des arts, Avril 2015

Guy BOYER, Benoit LAFAY. *Le Mécénat en France*. Hors Série Les Echos/Connaissance des Arts. décembre 2015

Fabien HUMBERT. *Mécénat d'entreprise et musées : la culture d'image* (rubrique économie sociale –mécénat d'entreprise) Le Nouvel Economiste, 15/ 04/ 2016

Valérie LANDRIEU. *Le mécénat d'entreprise, un outil de dirigeant*. Les Echos Business, 03/05/2016

Ivan BEST. *Les entreprises françaises en tête du mécénat dans le monde*. La Tribune, 03/05/2016

Antoine PECQUEUR. *Les chiffres 2015 du mécénat*. France Musique, émission Culture Eco, 03/05/2016

Xavier THOMANN. *La bonne santé du mécénat culturel*. La Croix, 03/05/2016

David Robert. *Mécénat : les dons alloués par les entreprises en forte hausse en 2015*. Le Journal des Arts, 03/05/2016

Charlotte DEKOKER. *Le mécénat s'ancre dans les entreprises françaises*. Le Monde, 06/05/2016

Martine ROBERT. *Le mécénat s'inscrit de plus en plus dans la vie des entreprises*. Les Echos, 04/05/2016

Gilles WYBO. *Entretien avec François Debiesse, président exécutif d'Admical*. « Il y a un boom du mécénat ». Stratégie, 17/05/2016

Karine VERGNIOL. *La tendance philanthropique : le mécénat d'entreprise a augmenté de 25% en France en 2015*. BFM Business, émission Goût de luxe, 09/05/2016

Sarah HUGOUNENQ. *Le mécénat s'inscrit durablement dans la pratique des entreprises*. Le Quotidien de l'art, 09/05/2016

Clément FOURNIER. *Où en est le mécénat d'entreprise en France*. E-RSE.net, 03/05/2016. <http://e-rse.net/mecenat-entreprise-france-barometre-admical-csa-19697/>

Annexes

Annexe I : Le cadre juridique

1 Le cadre juridique

Le cadre juridique et fiscal du mécénat s'appuie sur un ensemble de textes. Parmi eux, la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat constitue une référence, modifiée et complétée entre autres par la loi n° 90-559 du 4 juillet 1990 qui crée les fondations d'entreprise et la loi n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations qui améliore très sensiblement le régime fiscal du mécénat et modifie, pour le rendre plus incitatif, le statut des fondations.

Les toutes dernières modifications concernent les organismes bénéficiaires du mécénat étendus aux fonds de dotation par la loi n° 2008-776 du 4 août 2008, aux sociétés nationales de programme par la loi n° 2009-258 du 5 mars 2009 et aux organismes européens agréés dont les objectifs et les caractéristiques sont similaires aux organismes bénéficiaires éligibles de France par la loi n° 2009-1 674 du 30 décembre 2009 de finances rectificative pour 2009.

Toute dépense engagée par les dirigeants d'une entreprise doit normalement l'être dans l'intérêt direct de l'entreprise et obtenir une contrepartie proportionnée à la somme investie.

Dans le cas du parrainage, l'entreprise bénéficie d'une contrepartie équivalente à son don.

Le mécénat, lui, doit juridiquement consister en un apport sans contrepartie équivalente directe ou indirecte, même si une modération est apportée à cette règle par la possibilité donnée à l'entreprise d'apposer son nom aux opérations réalisées par l'organisme bénéficiaire.

1.1. Les formes du mécénat

Le mécénat financier prend la forme de versement de cotisations, d'apport en numéraire. Le mécénat dit « mécénat associé » est un exemple de don en numéraire d'une entreprise qui abonde d'un montant au moins égal les dons faits par ses salariés au titre de dons de particuliers. La part allouée par l'entreprise est éligible à la réduction fiscale au titre du mécénat.

Le mécénat en nature peut prendre des formes extrêmement variées de don mobilier ou immobilier ou de prêt mobilier, immobilier ou humain : la remise d'un bien inscrit sur le registre des immobilisations, la remise de marchandises en stocks, la mise à disposition de moyens matériels, humains (mécénat de compétences) ou technologiques (mise à disposition d'une technologie, d'un outil de production, disponibles ou utilisés par l'entreprise), etc ;

Parmi ces formes de mécénat en nature, le mécénat de compétences consiste en une mise à disposition de salariés de l'entreprise, volontaires pour intervenir sur leur temps de travail au profit d'un organisme bénéficiaire. Ce transfert gratuit de compétences peut prendre la forme d'un prêt de main-d'œuvre (simple mise à disposition de personnel) ou d'une prestation de service (l'entreprise s'engage à ce qu'une tâche déterminée soit réalisée).

1.2. Les entreprises éligibles au mécénat

1.2.1. Entreprises concernées

Peuvent bénéficier du système du mécénat les entreprises assujetties à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés selon un régime réel d'imposition, quelle que soit la nature de leur activité.

Les entreprises exonérées d'impôt partiellement ou temporairement par application d'un abattement sur le montant du résultat imposable peuvent profiter de l'avantage fiscal qu'offre le mécénat.

Ne sont pas concernées les entreprises ou exploitants soumis au régime de la micro-entreprise et les entreprises exonérées de l'impôt sur les sociétés en vertu d'une disposition particulière.

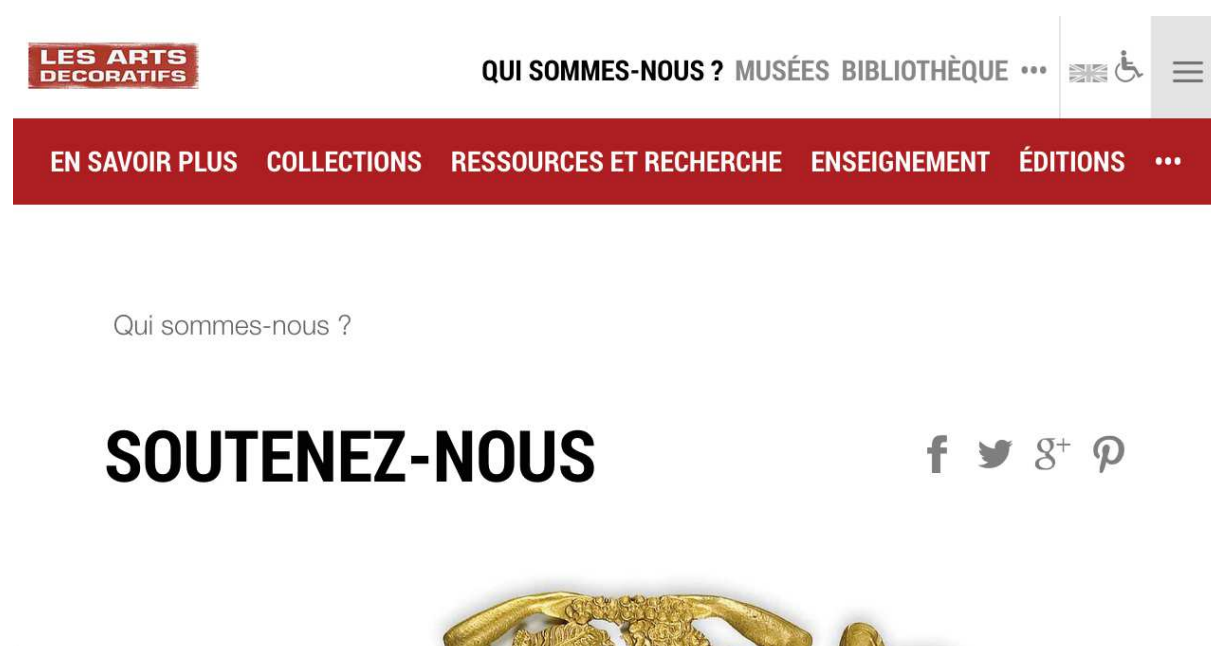
Les entreprises individuelles et les professions libérales ont le choix entre bénéficiaire, à titre privé, d'une réduction de l'impôt sur le revenu de 66 % de leur don dans la limite de 20 % du revenu imposable ou, à titre professionnel, d'une réduction de 60 % dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaires, pour les seuls dons sans contrepartie qui apparaissent dans la comptabilité. Ce choix est indivisible pour une année.

Annexe II : Pages web dédiées au mécénat d'entreprise des grandes institutions muséales

Les Arts Décoratifs

Site internet des Arts Décoratifs :

<http://www.lesartsdecoratifs.fr/francais/qui-sommes-nous/soutenez-nous/entreprises/mecenat-parrainage-et-avantages/>



Rubrique : Mécénat, parrainage et avantage

« Les contreparties se composent d'avantages divers, définis avec vous en fonction de vos besoins, pour une valeur atteignant 25% du don dans le cas du mécénat et 50% dans le cas du parrainage.

Une visibilité exceptionnelle

Devenir mécène ou partenaire des Arts Décoratifs vous permet d'être associé à un lieu culturel d'exception et de profiter d'une *visibilité* avantageuse et pérenne à travers nos nombreux outils de **communication** :

- Votre nom ou le logo de votre société sur les **supports de communication** de nos **projets** (campagnes d'affichage, dépliants, scénographie d'exposition, etc.)
- Votre nom ou le logo de votre société sur nos supports de **communication institutionnels** (la plaque des donateurs des Arts Décoratifs, le rapport d'activité annuel, le site Internet des Arts Décoratifs, etc.)

- Des **retombées médiatiques internationales** recensées quotidiennement grâce à une **veille média** dans la **presse généraliste**, la **presse spécialisée**, à la **télévision**, à la **radio**, ainsi que sur de nombreux sites **Internet** (presse en ligne, blogs, sites spécialisés, etc.)

Des accès privilégiés

Votre implication auprès des Arts Décoratifs vous donne droit à des invitations exclusives :

- Des **laissez-passer** offrant une entrée immédiate et gratuite à toutes les collections permanentes ainsi qu'aux expositions temporaires
- Des **invitations** VIP pour assister aux soirées de vernissage vous permettant de découvrir nos expositions en avant-première en compagnie des équipes du musée
- Des **visites privées et commentées** de nos expositions par des conférenciers du musée
- Des **rencontres privilégiées** avec le **conservateurs** et les **commissaires** des expositions

La mise à disposition d'espaces insolites pour accueillir vos événements de prestige

Les Arts Décoratifs offrent aux entreprises la possibilité d'organiser des manifestations privées au sein de ses espaces, telles que des **cocktails** ou **dîners de relations publiques**, des **présentations presse** ou **marketing**, des **conférences**, qui peuvent être associées à des **visites** du musée ou des expositions temporaires. Situés dans le cœur historique de Paris, dans l'aile Marsan du Palais du Louvre en bordure du jardin des Tuileries, et au sein d'un hôtel particulier en bordure du parc Monceau, Les Arts Décoratifs disposent d'une dizaine d'espaces d'exception qui sont le témoin de l'évolution du lieu à travers les époques. Le prestige des lieux, la richesse et la diversité des collections et des expositions contribuent au succès des événements.

Découvrez les espaces mis à votre disposition !»

The screenshot shows the website's header with the logo, navigation menu, and search bar. The main content area features a table of links on the left, a large image of a sculpture in the center, and a text block on the right. A cookie consent banner is visible at the bottom right of the page content.

| |
|-------------------------|
| POURQUOI NOUS ? |
| DEMANDEZ LE PROGRAMME |
| ET VOUS DANS TOUT ÇA ? |
| SIMULATION DE VOTRE DON |
| MERCI À NOS MÉCÈNES |
| CONTACTEZ-NOUS |

POURQUOI NOUS ?

Vous ne connaissez peut-être pas notre nom, mais vous connaissez sûrement notre logo. La Rmn-GP est présente dans toute la France à travers ses expositions, ses boutiques de musées ou encore ses éditions et produits culturels. Né de la fusion de la Rmn et du Grand Palais, nous sommes finalement un jeune établissement public, bouillonnant de projets, avec pour

Si vous êtes arrivés sur cette page, c'est que vous avez envie de vous impliquer dans l'actualité culturelle, en soutenant une exposition, des projets en faveur des publics ou la protection de notre patrimoine. Laissez-nous vous convaincre que c'est aux côtés de la Rmn-GP qu'il faut vous engager !

En poursuivant votre navigation sur le site, vous acceptez les cookies.

[En savoir plus](#) [Fermer](#)

Rubrique « Soutenez la Rmn-grand Palais / Et vous dans tout ça ! »

« En choisissant de nous accompagner sur une exposition ou un projet spécifique, vous avez aussi beaucoup à gagner.

Vous donnez du sens à votre communication

Lorsque vous vous associez à l'un de nos événements, nous vous offrons une vraie visibilité sur nos plans de communication (campagnes d'affichage, insertions presse, signalétique sur place) et sur l'ensemble de nos supports : brochures, catalogues, invitations, communiqués de presse, sites web, applications, etc. Vous nous aidez ? On le fait savoir...

Vous rayonnez sur votre environnement immédiat

Vous voulez renforcer votre présence sur le territoire ? Contribuer à son développement et à son attractivité de manière originale ? Agir là où votre entreprise est présente ? Développer votre réseau ? L'un des vingt musées dans lesquels nous intervenons est forcément près de chez vous. On prend rendez-vous ?

Vous fédérez vos équipes autour d'un projet enthousiasmant

Aujourd'hui, s'engager pour la culture, c'est affirmer qu'on se soucie des autres et qu'on a confiance en l'avenir. C'est aussi un moyen pour vous de valoriser les métiers de vos collaborateurs, de les sensibiliser à l'art et de développer leur créativité. Un bol d'air dans le contexte économique actuel.

Vous bénéficiez d'invitations et de visites privées des grandes expositions

C'est le petit plus qui change tout. On vous réserve aussi des billets coupe-file pour les expositions et les collections ou des visites guidées par un conférencier expert. Pratique pour éviter les files d'attente interminables ou recevoir des informations aidant à la

lecture d'œuvres.

Vous accueillez vos contacts dans des lieux d'exception

Nous vous offrons enfin la possibilité d'organiser des événements de prestige dans des lieux uniques : petit-déjeuner, soirée cocktail, dîner assis, séminaire d'entreprise, assemblée générale... Faites comme chez vous ! »

Cité de l'architecture

Site Internet de la Cité de l'architecture :

http://www.citechailot.fr/data/entreprises_5ee37/categorie/415/plaquette_partenaire_1_3348a.pdf

CITÉ MUSÉE EXPOSITIONS ACTIVITÉS AUDITORIUM FORMATION PUBLICATIONS

Rechercher OK

CITÉ
DE L'ARCHITECTURE & DU PATRIMOINE

SOUTENEZ LA CITÉ

DEVENEZ MÉCÈNE !

ENTREPRISES

INFOS PRATIQUES

PRÉPAREZ VOTRE VISITE
Horaires, Tarifs, Adhésion

BILLETTERIE
Achetez en ligne

AGENDA
Toute la programmation

ENTREPRISES
Location, partenariat, CE

LETTRE D'INFORMATION
Recevez nos actualités

SOUTENEZ LA CITÉ
Découvrez nos projets

SUIVEZ-NOUS SUR...

Soutenez la Cité
Découvrez nos projets

Par la richesse de ses collections permanentes et la variété de ses expositions temporaires, ses ateliers pédagogiques, colloques, débats et rencontres professionnels, la Cité s'adresse autant au grand public qu'aux professionnels.

Née en 2007 du regroupement du musée des Monuments français, de l'École de Chaillot et de l'Institut français d'architecture, la Cité s'impose depuis lors comme un acteur majeur en matière d'architecture et d'urbanisme. Haut lieu de conservation du patrimoine, traitant des grands sujets de notre société urbaine, elle met en valeur les réflexions les plus novatrices de l'architecture contemporaine et est engagée depuis sa création dans une réflexion globale sur l'avenir de la ville.

Partager cette page

CONTACTS

Direction du développement et du mécénat
developpement@citechailot.fr
Tél. : 01 58 51 10 01

DOCUMENT(S)

LA TAXE D'APPRENTISSAGE
PDF / 942,34 KO

DEVENEZ PARTENAIRE DE LA CITÉ
PDF / 4,19 MO

EN RELATION

FORMATION
SOUTENIR L'ÉCOLE

ot.fr/fr/soutenez_la_cite/devenez_mecene/

TYPLOGIES DE PARTENARIATS

VOUS ÊTES UNE ENTREPRISE

Votre soutien à la Cité est fondamental pour nous aider à mener à bien les objectifs ambitieux de notre

établissement : plus de 6 expositions temporaires majeures par an, ainsi qu'une dizaine d'expositions-dossiers, enrichie de colloques, rencontres et cours à destination du grand public, ainsi que des formations professionnelles tout au long de l'année, qui génèrent une fréquentation annuelle de 350 000 visiteurs.

Vous pouvez soutenir la Cité au titre du mécénat ou du parrainage, qu'il soit en numéraire, en nature,

ou en compétence. Enfin, la Cité abrite un établissement d'enseignement supérieur, l'École de Chaillot, éligible au versement de la taxe d'apprentissage de votre entreprise.

• Partenariat Fondateur Triannuel : 200 000€ HT/an soit 600 000 €HT

Le partenariat Fondateur représente le plus haut niveau d'engagement des entreprises aux côtés de la Cité. À chaque instant, le Partenaire Fondateur accompagne l'institution et partage ses réflexions sur les enjeux de demain.

Convie à toutes les manifestations organisées par la Cité au long de l'année – rencontres, débats, formations, colloques, vernissages... - le Partenaire Fondateur a par ailleurs accès aux espaces les plus prestigieux de la Cité, pour y organiser tous types d'événements.

Le Partenaire Fondateur figure sur l'ensemble des supports de communication institutionnelle de l'établissement.

- Partenariat Associé Triannuel : 100 000 € HT/an soit 300 000 € HT

Le partenariat Associé offre à l'entreprise une première approche d'une collaboration d'envergure aux côtés de la Cité, qui l'initie aux différents aspects de sa programmation. Le partenaire Associé bénéficie d'un accès privilégié aux espaces privatisables de la Cité, pour valoriser son engagement de plusieurs manières : opérations de relations publiques, réunions de travail, visites privées...

En rapport avec sa contribution financière, le Partenaire Associé bénéficie d'une visibilité sur la majeure partie des documents de communication institutionnelle.

- Partenariat de programme

Chaque année, la Cité compte plusieurs partenaires de programmes qui rendent possible la réalisation de ses actions : expositions thématiques et monographiques, activités de l'auditorium, mais aussi actions récurrentes comme les ateliers pédagogiques, les concours d'architecture, et enfin les programmes nouveaux (modernisation de l'établissement, actions de médiation, de restauration ou de valorisation des collections...).

Chaque partenaire bénéficie d'un lien privilégié avec l'équipe en charge du programme soutenu ; il a accès aux présentations en avant-première du programme, et est convié au vernissage du projet, ainsi qu'aux ateliers, formations, rencontres, débats... que programme la Cité toute l'année. Dans le cadre de ses contreparties, le partenaire peut organiser des visites privées avec le commissaire, réserver des salles pour ses événements privés (soirées de prestige, petits-déjeuners de relations publiques...).

La visibilité offerte par la Cité se décline sur l'ensemble des supports de communication du projet soutenu

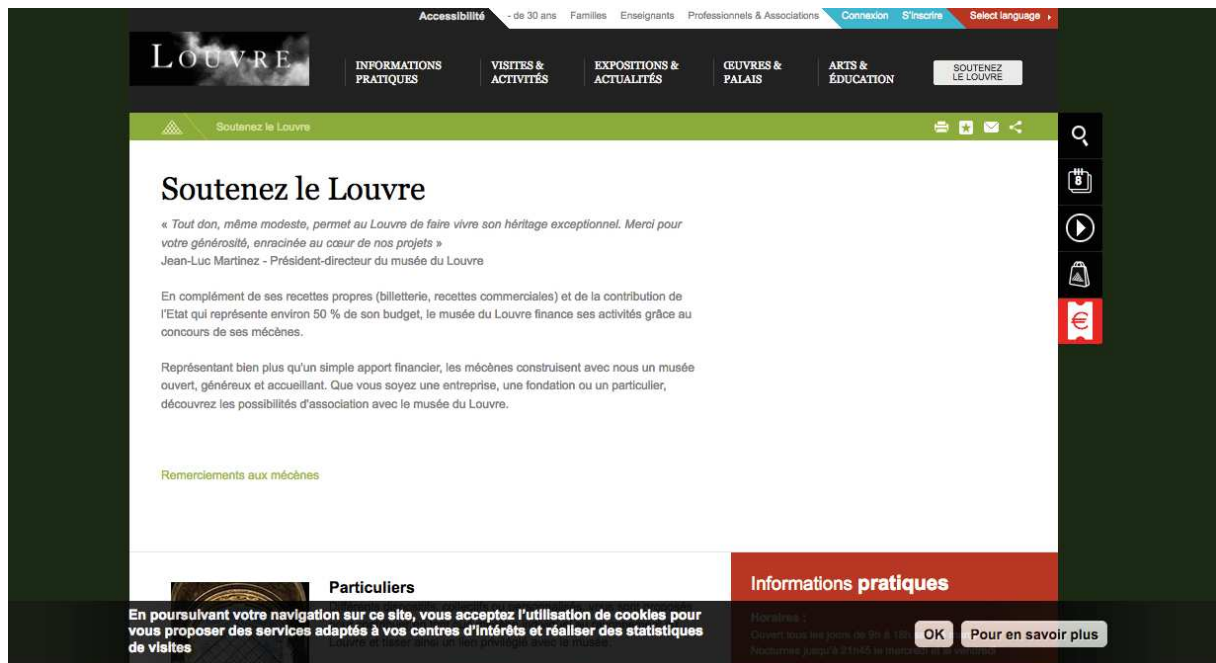
Musée du Louvre

Page d'accueil



Site internet : <http://www.louvre.fr/entreprises-et-fondations>

Rubrique soutenez le Louvre – Entreprises et Fondations



Devenir mécène du Louvre, c'est participer au rayonnement et au développement d'un musée en constante mutation, et rendre la culture accessible au plus grand nombre.

Depuis plus de quinze ans, le Louvre tisse des liens forts avec de nombreux partenaires privés qui soutiennent généreusement ses grandes missions d'intérêt général. Représentant bien plus qu'un apport financier, nos mécènes construisent avec nous une politique culturelle ambitieuse et innovante.

En tant que mécène, bénéficiez de nombreux avantages :

Des réductions fiscales importantes

Une entreprise peut déduire jusqu'à 60% du montant de son mécénat de son impôt sur les sociétés, dans la limite de 0,5 % de son chiffre d'affaires hors taxes, conformément à la loi n° 2003-709 du 1 août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations.

Elle dispose également de contreparties pouvant aller jusqu'à 25 % du montant de son don.

Une communication auprès d'un large public

Les mécènes bénéficient d'une visibilité exceptionnelle sur les supports de communication développés pour le projet soutenu (par exemple : affiches, cartons d'invitation aux vernissages, communiqués de presse).

A partir d'un certain montant, une reconnaissance patrimoniale pérenne dans le musée peut être octroyée.

Un relais de votre engagement auprès de vos collaborateurs comme de vos clients

Profitez d'un accès facilité au Louvre, afin de découvrir la programmation du musée :

- laissez-passer pour les expositions temporaires et les collections permanentes
- libre accès de vos salariés au Louvre
- invitations aux vernissages
- rencontres avec les conservateurs
- dîner annuel au coeur des collections

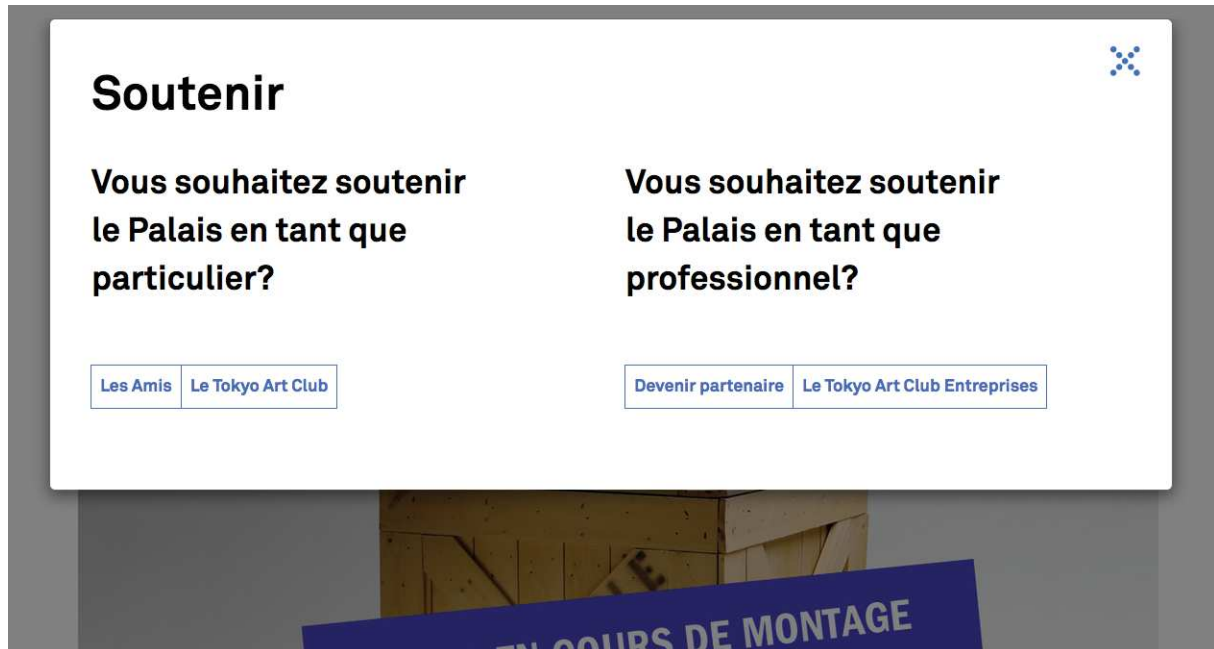
L'organisation d'événements exceptionnels au cœur de nos espaces

Nous offrons la possibilité à nos mécènes d'organiser des petits-déjeuners ou des soirées associés à une visite privée en fermeture du musée, dans différents espaces pouvant accueillir de 60 à 3 000 invités.

Le Palais de Tokyo

Site internet :

<http://www.palaisdetokyo.com/fr/entreprises/partenaires/devenir-partenaire>



Devenir partenaire

Chaque année, plus d'une centaine de [marques et d'entreprises](#) font confiance au Palais de Tokyo.

Un modèle économique unique en France

Plus de 60% d'auto-financement

42 partenaires et 132 événements privés en 2015

22 000 m² de création artistique, 2 restaurants, une librairie concept store, 2 salles de cinéma, 1 club, & plus encore

En 2015, plus de 820 000 visiteurs, dont la moitié de moins de 30 ans

3^{ème} institution culturelle la plus suivie de France sur Instagram

En 2014, le Palais de Tokyo est élu « marque culturelle la plus innovante » aux *European Cultural Brands Awards*

Devenir partenaire, quel intérêt stratégique pour votre entreprise ?

Organisez vos événements dans un cadre atypique et prisé

Innovation, émergence et créativité : faites vivre vos valeurs

Partagez avec vos clients une expérience inoubliable

Faites preuve d'utilité sociale

Fédérez vos collaborateurs autour de la création

Donnez de la visibilité à votre marque

Inspirez-vous de la rencontre avec les artistes

Inventons ensemble un partenariat qui vous ressemble

Par exemple :

Soutenez une exposition pour vivre l'art contemporain au rythme de sa création

Découvrez le Tokyo Art Club Entreprises et notre programme de relations publiques exclusif clés en main

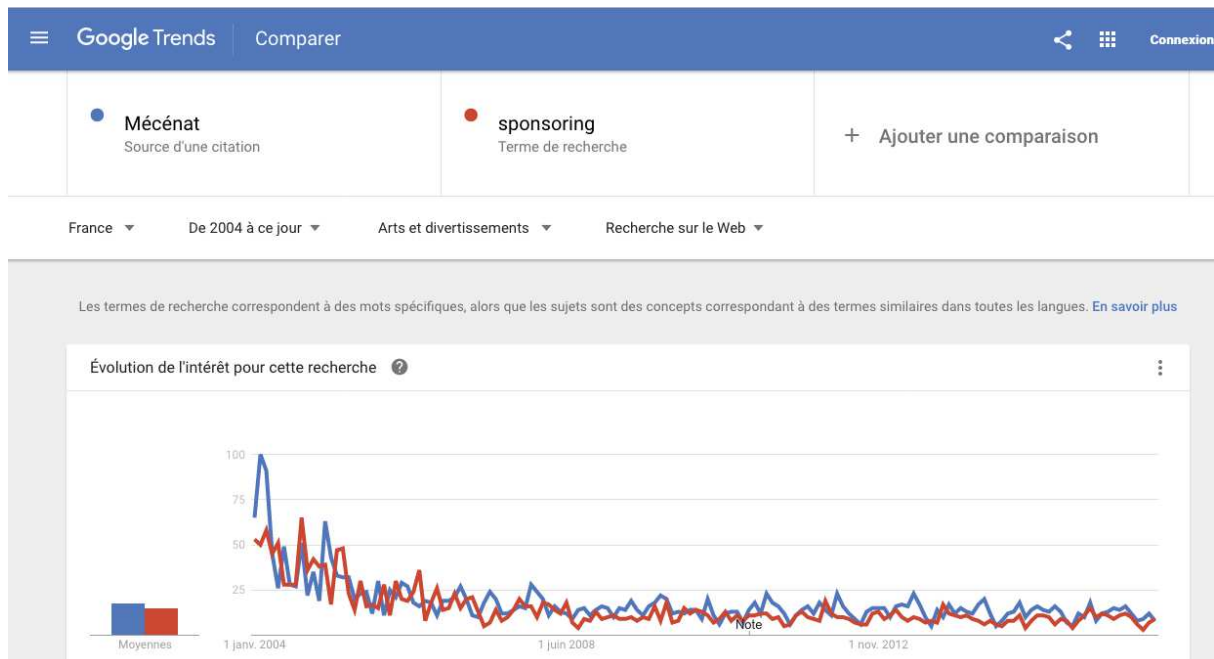
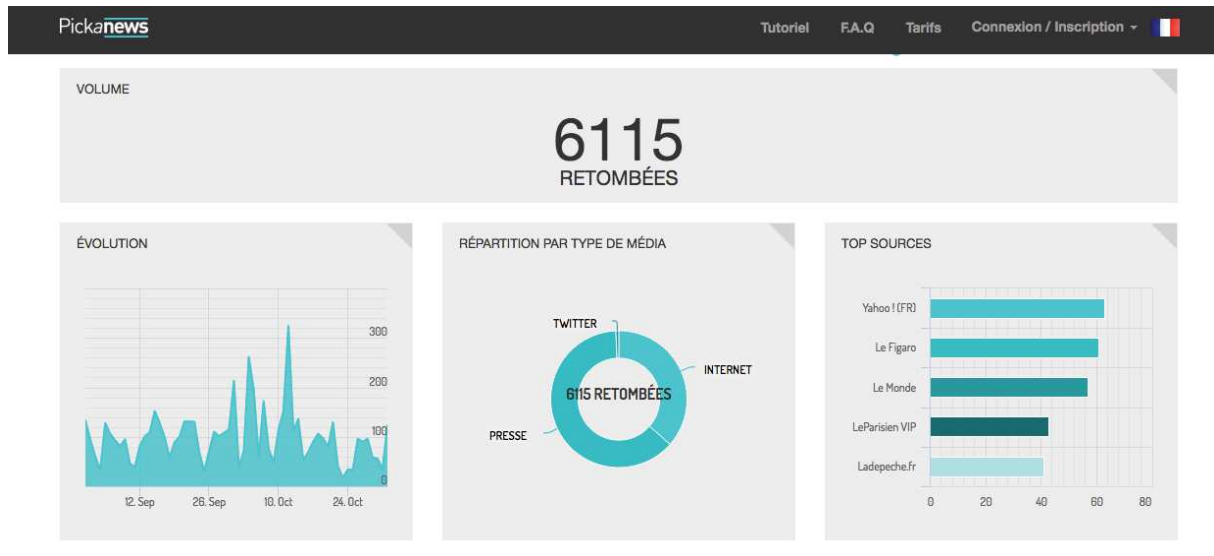
Engagez-vous aux côtés des projets d'accessibilité du Palais de Tokyo

Privatisez l'un de nos espaces

Faites voyager votre image de marque en soutenant un projet hors-les-murs

Télécharger la brochure Découvrir le Tokyo Art Club Entreprises

Annexe III : Occurrences du mot mécènes



Annexe IV : Recension des mentions des mécènes dans les retombées presse des expositions du musée des Arts décoratifs de 2012 à 2016

| Année | Expositions | Mécènes Et /Ou Partenaires | Présence du mécène sur les documents de presse : CP et DP Actions | Nbres d'articles recensés dans la revue de presse | Nbres de recension du mécène / partenaire |
|-------|---|---|--|---|---|
| 2011 | Vilac 100 ans de jouet en bois | Vilac + La Grande Récré | Logos CP et DP Mention : « partenaire permanent de la Galerie des jouets » pour la Grande Récré | 35 | 100% pour Vilac |
| 2011 | Histoire idéale de la mode contemporaine Volet II | Vivarte + Samsung | Logos CP et DP | 105 | 0 |
| 2011 | L'art de l'automobile Chefs d'œuvre de la collection Ralph Lauren | Polo Ralph Lauren | Logo CP et DP Présence du contact presse de l'entreprise | 421 | 100% |
| 2011 | Plastique Ludique, Libuse Niklova | La Grande Récré | Logo CP et DP +mention « Partenaire permanent de la Galerie des jouets » | 30 | 0 |
| 2011 | Les Histoires de Babar | La Grande Récré + Nelavana + The Clifford Company + TFou | Logos CP et DP + Mentions pour la grande Récré « Partenaire de la galerie des jouets » + « Retrouver toutes les informations sur les 80 ans de Babar sur le site www.tf1pro.com » + Agence de presse pour Tf1 | 56 | 5 pour TFou (soit 10 %) |
| 2012 | Louis Vuitton Marc Jacobs | Louis Vuitton | Logo CP et DP | 513 | 100% |
| 2012 | Un peu de terre sur la peau | Fondation d'Entreprise Bernardaud * | Logos CP et DP Textes DP | 11 | 6 (soit 54%) |
| 2012 | Les Jouets Star Wars | Sciencefictionarchives.com + La Grande Récré + Hasbro + Bred | Logo CP et DP Texte Grande Récré dans le CP et le DP | 58 | 5 x Sciencefictionarchives (soit 8,6%) 1 x La Grande |

| | | | | | |
|------|---|---|---|---------------------------|--|
| | | | | | Récrée 3 x Hasbro |
| 2013 | Jean Dubuffet Coucou Bazar | LVMH/Moët- Hennessy-Louis Vuitton* + Fondation Dubuffet | Logo CP et DP précédé de « les costumes de Coucou Bazar ont été restaurés grâce au soutien de LVMH / Moët Hennessy – Louis Vuitton. Agence de presse : Catherine Dufayet /Anne Samson Communication | 34 | 5 (soit 14,7%) |
| 2013 | La mécanique des dessous, une histoire indiscreète de la silhouette | Triumph | Logos CP et DP + Texte dans le DP | 96 | 0 |
| 2014 | Dries Van Noten | Barneys + Bonaveri + Gettyimages | Logos CP et DP + Texte dans le DP | 179 | 2 x Barneys 1 x Bonaveri (soit 1,6%) |
| 2014 | De la Chine aux Arts Décoratifs | Huawei + Partenaires institutionnels : Institut Français et Année croisée France/ Chine | Logos Cp et DP | 35 | 0 |
| 2014 | Décors à vivre, AD Intérieur | AD | Logo CP et DP | 67 | 100% |
| 2014 | Parade | Matmut | Logo CP | 20 | 0 |
| 2014 | Les Jouets en bois suédois | Partenaire institutionnel : Bard Graduate Center | | 35 | 3 |
| 2014 | Sous pression, le bois densifié | Partenaire Institutionnel : EPFL + ECAL LAB Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne | Logo CP et DP | 22 | 17 (EPFL + ECAL LAB) (soit 77, 27%) |
| 2015 | Fornasetti | Valentino + Yoox.com +Fondazione Vittoriano Bitossi | Logos CP et DP pour toutes les entreprises Texte dans le DP pour Valentino | 142 | 0 |
| 2015 | « Mutation » | Vacheron Constantin | Logo Cp et DP +mention « exposition réalisée avec le soutien de Vacheron Constation + Page dans le DP Agence de presse | 23 + 2 émissions TV | 0 |
| 2015 | « Déboutonne z la mode » | PremièreVision + Printemps | Logos CP et DP + | 96 | 0 |

| | | | | | |
|------|---|--|--|-----|--|
| | | | Texte dans le DP Agence de presse : 2eme Bureau | | |
| 2015 | « trésor de sable et de feu » | Saint Gobin | Logo CP et DP Texte dans le DP | 27 | 0 |
| 2015 | Korea Now | Partenaires Institutionnels : KCDF | | 65 | 0 |
| 2016 | « Faire le mur, 4 siècles de papiers peints » | Pierre Frey + Paris Déco Off + Igi + Givaudan + Paul Kasmin Gallery | Logos CP et DP Texte dans le DP | 49 | 10 pour Pierre Frey (20,4%) |
| 2016 | Tissus Inspirés, Pierre Frey | Pierre Frey | Logo CP et DP | 25 | 100 % |
| 2016 | Barbie | Mattel + Barbie | Logos Couv CP et DP + mention « Partenaire de l'exposition » pour Mattel Et Texte dans le DP pour Mattel | 454 | 100 % |
| 2016 | « Fashion Forward, trois siècle de mode » | H&M* | Logo CP et DP + mention « H&M est le mécène exclusif de cette exposition » et Texte dans le DP H&M a réalisé son communiqué de presse envoyé à son fichier | 95 | 21 (soit 22%) |
| 2016 | Roger Tallon le design en mouvement | SNCF + ERCO + Eurosit + RATP + partenaire institutionnel : Le lieu du Design | Logos CP et DP Textes de dans le DP pour tous | 46 | 12 pour SNCF (soit 26 %) 2 pour ERCO (soit 4,3%) 3 pour RATP (soit 6,5%) |
| 2016 | L'esprit du Bauhaus | Fondation d'entreprise Hermès* | Logo + Exposition réalisée avec la Fondation d'Entreprise Hermès | 230 | 15 |

** La fondation d'entreprise Bernardeau, la fondation LVMH, H&M et la Fondation d'entreprise Hermès sont les seules entreprises à être citées au titre de leur soutien au projet et reconnue comme mécène dans ces articles.*

Annexe V : Charte du journaliste

Déclaration des devoirs et des droits des journalistes

Préambule

Le droit à l'information, à la libre expression et à la critique est une des libertés fondamentales de tout être humain.

Ce droit du public de connaître les faits et les opinions procède l'ensemble des devoirs et des droits des journalistes.

La responsabilité des journalistes vis-à-vis du public prime toute autre responsabilité, en particulier à l'égard de leurs employeurs et des pouvoirs publics.

La mission d'information comporte nécessairement des limites que les journalistes eux-mêmes s'imposent spontanément. Tel est l'objet de la déclaration des devoirs formulés ici.

Mais ces devoirs ne peuvent être effectivement respectés dans l'exercice de la profession de journaliste que si les conditions concrètes de l'indépendance et de la dignité professionnelle sont réalisées. Tel est l'objet de la déclaration des droits qui suit.

Déclaration des devoirs

Les devoirs essentiels du journaliste, dans la recherche, la rédaction et le commentaire des événements, sont :

- 1-** respecter la vérité, quelles qu'en puissent être les conséquences pour lui-même, et ce, en raison du droit que le public a de connaître ;
- 2-** défendre la liberté de l'information, du commentaire et de la critique ;
- 3-** publier seulement les informations dont l'origine est connue ou les accompagner, si c'est nécessaire, des réserves qui s'imposent ; ne pas supprimer les informations essentielles et ne pas altérer les textes et les documents ;
- 4-** ne pas user de méthodes déloyales pour obtenir des informations, des photographies et des documents ;
- 5-** s'obliger à respecter la vie privée des personnes ;
- 6-** rectifier toute information publiée qui se révèle inexacte ;
- 7-** garder le secret professionnel et ne pas divulguer la source des informations obtenues confidentiellement ;
- 8-** s'interdire le plagiat, la calomnie, la diffamation, les accusations sans fondement ainsi que de recevoir un quelconque avantage en raison de la publication ou de la suppression d'une information ;
- 9-** ne jamais confondre le métier de journaliste avec celui du publicitaire ou du propagandiste ; n'accepter aucune consigne, directe ou indirecte, des annonceurs ;
- 10-** refuser toute pression et n'accepter de directives rédactionnelles que des responsables de la rédaction.

Tout journaliste digne de ce nom se fait un devoir d'observer strictement les principes énoncés ci-dessus ; reconnaissant le droit en vigueur dans chaque pays, le journaliste n'accepte, en matière d'honneur professionnel, que la juridiction de ses pairs, à l'exclusion de toute ingérence gouvernementale ou autre.

Déclaration des droits

1- Les journalistes revendiquent le libre accès à toutes les sources d'information et le droit d'enquêter librement sur tous les faits qui conditionnent la vie publique. Le secret des affaires publiques ou privées ne peut en ce cas être opposé au journaliste que par exception en vertu de motifs clairement exprimés.

2- Le journaliste a le droit de refuser toute subordination qui serait contraire à la ligne générale de son entreprise, telle qu'elle est déterminée par écrit dans son contrat d'engagement, de même que toute subordination qui ne serait pas clairement impliquée par cette ligne générale.

3- Le journaliste ne peut être contraint à accomplir un acte professionnel ou à exprimer une opinion qui serait contraire à sa conviction ou sa conscience.

4- L'équipe rédactionnelle doit être obligatoirement informée de toute décision importante de nature à affecter la vie de l'entreprise.

Elle doit être au moins consultée, avant décision définitive, sur toute mesure intéressant la composition de la rédaction : embauche, licenciement, mutation et promotion de journaliste.

5- En considération de sa fonction et de ses responsabilités, le journaliste a droit non seulement au bénéfice des conventions collectives, mais aussi à un contrat personnel assurant sa sécurité matérielle et morale ainsi qu'une rémunération correspondant au rôle social qui est le sien et suffisante pour garantir son indépendance économique.

Munich, 1971

Mots-clés

Musées – Paris - Mécénat culturel - Mécénat d'entreprise - Mécénat croisé - Mécénat stratégique - Contreparties – Mutations - Enjeux – Reconnaissance - Médias- Médiatisation - Marketing de contenu – Crowdfunding-

Résumé

Ce mémoire interroge la place des médias et de la médiatisation du mécénat dans les enjeux de communication qui lient le musée et l'entreprise mécène. Dans un marché du mécénat devenu de plus en plus concurrentiel, les grands musées parisiens professionnalisent leurs recherches de levées de fond. La mise en place de logiques entrepreneuriales stratégiques, la recherche d'une plus grande implication dans le projet soutenu, la préférence pour le mécénat croisé, la transformation de mécènes en opérateurs culturels sont autant de symptômes d'un mécénat d'entreprise qui tend à réinterroger le rapport entre musées et entreprises mécènes. Dans une perspective communicationnelle, ces symptômes peuvent se cristalliser dans la recherche de reconnaissance et de valorisation faisant des outils de communication et notamment des actions de presse l'objet d'attentions singulières. S'il demeure encore une forme de suspicion ou une grande méconnaissance à l'égard des entreprises mécènes, le regard des journalistes de la presse généraliste et culturelle évolue vers davantage de bienveillance. À l'heure du numérique et du mécénat participatif, la médiatisation s'accompagne aussi d'une plus grande médiation des actions du musée dans un schéma de communication plus horizontal favorisant le dialogue et l'interaction avec les publics et les donateurs.