



**HAL**  
open science

# La communication du mécénat d'entreprise : entre éthique et stratégie de valorisation : focus sur les fondations d'entreprise

Clara Iehl

## ► To cite this version:

Clara Iehl. La communication du mécénat d'entreprise : entre éthique et stratégie de valorisation : focus sur les fondations d'entreprise. Sciences de l'information et de la communication. 2015. dumas-04138020

**HAL Id: dumas-04138020**

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04138020v1>

Submitted on 22 Jun 2023

**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 : Management de la communication

# La communication du mécénat d'entreprise Entre éthique et stratégie de valorisation Focus sur les fondations d'entreprise

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

Tuteur universitaire : Pauline Escande-Gauquié

Nom, prénom : IEHL Clara

Promotion : 2014-2015

Soutenu le : 14/10/2015

Mention du mémoire : Très bien

« On n'intéresse durablement que si l'on est capable de prouver que l'on défend des causes durables. »

Hervé Serieyx  
Préface de *Sponsoring et mécénat, l'exemple de l'environnement*

## Table des matières

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
CONTEXTE GENERAL / DEFINITION DU SUJET .....	6
DON.....	6
INTERET GENERAL.....	7
MECENAT D'ENTREPRISE .....	9
<b>EVOLUTION DU CONTEXTE .....</b>	<b>11</b>
DESENGAGEMENT DE L'ÉTAT .....	12
ASSOUPLISSEMENT DES REGLEMENTATIONS.....	12
INTERET DU SUJET ET PARTI PRIS.....	14
QUESTION DE DEPART ET METHODOLOGIE.....	16
PROBLEMATIQUE & HYPOTHESES .....	17
<b><u>PARTIE 1 : LE MECENAT, ET EN PARTICULIER CELUI DES FONDATIONS D'ENTREPRISES, PILIER DE LA STRATEGIE GLOBALE DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE DE L'ENTREPRISE .....</u></b>	<b><u>18</u></b>
<b>1.1 : L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE A PROGRESSIVEMENT INTEGRE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE .....</b>	<b>18</b>
1.1.1 : INCOMPATIBILITE A PRIORI ENTRE LA NATURE MEME DE L'ENTREPRISE ET LE PRINCIPE DE MECENAT.....	18
1.1.2 : CONDITIONS POUR SERVIR EFFECTIVEMENT LA STRATEGIE.....	19
1.1.3 : CREATING SHARED VALUE .....	20
1.1.4 : LA NOTION D'ENGAGEMENT .....	22
<b>1.2 : LA FONDATION D'ENTREPRISE, SYMBOLE FORT DE LA STRATEGIE INSTITUTIONNELLE DE MECENAT.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3 : UNE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE D'AUTANT PLUS RENFORCEE LORSQUE LE MECENAT SERT LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>27</b>
<b><u>PARTIE 2 : AU SERVICE DE L'INTERET GENERAL, L'ENTREPRISE SERT SON PROPRE INTERET : LA DIVERSITE DES MOTIVATIONS DES ENTREPRISES MECENES. ....</u></b>	<b><u>32</u></b>
<b>2.1 : DES MOTIVATIONS CONNECTEES AUX INTERETS PROPRES DES ENTREPRISES .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2 : LE MECENAT, D'UN ENJEU D'IMAGE EXTERNE A UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION INTERNE .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 : L'IMPLICATION DES SALARIES, FACTEUR CLE DE REUSSITE .....</b>	<b>40</b>
<b><u>PARTIE 3 : RISQUES ET RECHERCHE D'UN FORMAT OPERATIONNEL, INVENTION D'UNE NOUVELLE COMMUNICATION.....</u></b>	<b><u>43</u></b>
<b>3.1 : LES CONTRAINTES LEGALES ET ETHIQUES EN TERMES DE COMMUNICATION N'EMPECHENT PAS DE COMMUNIQUER : EXEMPLES CONCRETS.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 : COMMUNIQUER AUTREMENT : LA PREUVE PAR L'EXEMPLE ET L'IMPLICATION DES PARTENAIRES .....</b>	<b>47</b>
3.2.1 : GREENWASHING VS COMMUNICATION PAR LA PREUVE.....	47

3.2.2 : FAIRE APPEL AUX PARTENAIRES.....	49
3.2.3 : EVALUATION D'IMPACT ET OUTILS DE REPORTING : ALLER PLUS LOIN DANS LA COMMUNICATION PAR LA PREUVE .....	51
<b>3.3 : DE LA DIFFICULTE DES RELATIONS PRESSE.....</b>	<b>52</b>
DEUX CONTRE-EXEMPLES : VINCI ET L'OREAL .....	56
<b><u>CONCLUSION.....</u></b>	<b><u>60</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE .....</u></b>	<b><u>66</u></b>
<b><u>ANNEXES .....</u></b>	<b><u>67</u></b>
<b>ANNEXE 1 : LISTE DES ENTRETIENS REALISES, PAR ORDRE CHRONOLOGIQUE.....</b>	<b>67</b>
<b>ANNEXE 2 : RETRANSCRIPTIONS .....</b>	<b>68</b>
2-A : ENTRETIEN FONDATION P&G.....	68
2-B : ENTRETIEN FONDATION AREVA .....	75
2-C : ENTRETIEN FONDATION BNP PARIBAS.....	81
2-D : ENTRETIEN FONDATION BOUYGUES TELECOM.....	87
2-E : ENTRETIEN FONDATION NESTLE .....	95
2-F : ENTRETIEN FONDATION TOTAL.....	103
2-G : ENTRETIEN FONDATION KERING.....	110
<b>ANNEXE 3 : IMAGES RELATIVES A LA PARTIE 3.1.....</b>	<b>117</b>
3-A : AFFICHES FONDATION L'OREAL – PROMOTION DU PRIX <i>POUR LES FEMMES ET LA SCIENCE</i> .....	117
3-B : VIDEO FONDATION TOTAL, A L'OCCASION DES 20 ANS DE LA FONDATION .....	118
3-C : AFFICHES FONDATION PROCTER & GAMBLE – PROMOTION DE L'EXPOSITION A L'AQUARIUM DE PARIS, A L'OCCASION DES 20 ANS DE LA FONDATION .....	119
3-D : VISUELS FONDATION SNCF – PROMOTION DU MECENAT DE COMPETENCES .....	121
3-E : VISUELS FONDATION ORANGE – PROMOTION DU MECENAT DE COMPETENCES.....	123
<b><u>RESUME.....</u></b>	<b><u>124</u></b>
<b><u>MOTS CLES .....</u></b>	<b><u>125</u></b>

## Remerciements

Je remercie (dans l'ordre alphabétique) Emilie Bataille, Jacqueline Bréda, Dorothée Corbier, Catherine Ferrant, Jérôme François, Emilie Rognon et Marion Roux d'avoir pris le temps de m'accorder un entretien téléphonique, malgré leur agenda chargé. Les entretiens sont le socle de ce mémoire.

Je remercie Hannah Berkouk, Responsable junior promotion du mécénat et communication pour Admical, pour ses remarques et ses suggestions d'amélioration. Mon plan a beaucoup évolué suite à notre entretien téléphonique, mais je suis convaincue que c'est pour le meilleur.

Je remercie Pauline Escande-Gauquié pour son aide dans la construction de ma problématique, de mon plan, et pour sa patience.

Je remercie Céline Mas, ma tutrice professionnelle, pour ses conseils et sa bienveillance.

Je remercie Assaël Adary de m'avoir fait travailler sur le mécénat pour le Communicator, car c'est cet heureux hasard qui m'a donné envie d'approfondir ma connaissance du sujet.

Je remercie Marine Allein d'avoir fait en sorte que je me pose les bonnes questions ; je la remercie pour sa vivacité d'esprit lorsque je m'emmêlais les pinceaux et que je n'arrivais pas à fixer un plan.

Je remercie Rémi pour son soutien sans faille et ses encouragements continus.

## INTRODUCTION

### Contexte général / définition du sujet

« *Le mécénat est un don, d'une entreprise ou d'un particulier, à une activité d'intérêt général.* »<sup>1</sup> Cette première définition permet de poser quelques grands principes, indispensables à la bonne compréhension de ce travail de recherche.

### Don

D'abord, le mécénat serait un don. La définition générale du don est la suivante :

« Action de donner, de céder quelque chose que l'on possède et, en particulier, action de donner de l'argent à quelqu'un, à une institution, une œuvre. »<sup>2</sup> Une autre définition ajoute l'idée de gratuité : « Le don est l'action de donner sans contrepartie ». En sociologie, le don est l'acte de céder gratuitement et volontairement la propriété d'une chose. En droit français, le don est « une transmission, réalisée dans une intention libérale, d'un bien ou d'un droit que consent une personne au profit d'une autre. »<sup>3</sup>

Toutefois, si on considère les travaux de l'anthropologue Marcel Mauss, il peut être inquiétant de penser le mécénat comme un don. Dans *Essais sur le don*, Mauss pense le don comme étant le fruit d'une triple obligation : obligation de donner, de recevoir et de rendre. On donne parce que donner oblige celui qui reçoit et crée donc un lien. Donner c'est aussi asseoir une sorte de domination, car cela montre qu'on a les moyens de le faire. Le donateur et le donataire sont donc inégaux et cette inégalité peut se transformer en hiérarchie. D'ailleurs, ne pas pouvoir rendre – ou ne pas pouvoir rendre à la hauteur de ce que l'on a reçu – c'est se maintenir dans une position d'infériorité vis-à-vis du donateur. Ensuite, on accepte parce que refuser un don c'est

---

<sup>1</sup> Définition d'Admical – Association reconnue d'utilité publique fondée en 1979, organisme de référence dont la vocation est de promouvoir le mécénat en France et d'en garantir l'éthique. Admical est à la fois un observatoire et un centre de formation.

<sup>2</sup> Source : larousse.fr

<sup>3</sup> Définition tirée du dictionnaire du droit privé de Serge Braudo, Conseiller honoraire à la Cour d'Appel de Versailles

risquer d'entrer en conflit avec celui qui donne et donc de défaire le lien. Enfin, on rend du fait de « l'esprit de la chose donnée » : c'est l'idée que la chose reçue reste habitée par le donateur. A travers cette triade, le don unit et désunit. Selon Marcel Mauss, il ouvre un champ de manœuvres sociales possibles.

Heureusement, la pensée du mécénat remet parfois en cause le caractère gratuit du mécénat et le place en dehors du champ du don : « Ce n'est ni un don désintéressé ni un acte commercial, mais une relation de coopération qui crée une valeur partagée. »<sup>4</sup> En effet, nous le verrons, la pratique du mécénat se fait souvent dans l'intérêt bien compris des entreprises.

### **Intérêt général**

En revanche, ce qui est certain et ce que personne ne remettra en cause, c'est l'objectif visé par le mécénat : développer des actions au service de l'intérêt général. Servir l'intérêt général est l'essence même du mécénat : il s'agit à la fois d'une règle éthique et d'une condition légale.

Tandis que la conception anglo-saxonne définit l'intérêt général comme « la somme des intérêts individuels » (l'intérêt général ne serait recherché qu'inconsciemment, toujours par le biais de la recherche de l'intérêt particulier), la conception française considère l'intérêt général comme une finalité d'ordre supérieur aux intérêts particuliers, plus ambitieuse que la somme des intérêts individuels.<sup>5</sup> Il s'agit de la « volonté générale » : dépassant chaque individu, l'intérêt général est en quelque sorte l'émanation de la volonté collective des citoyens. Cette conception a d'abord été exprimée par Rousseau dans *Le contrat social* et elle a été déterminante dans une

---

<sup>4</sup> *Ce qui motive les entreprises mécènes*, Virginie SEGHERS, Autrement, Paris, 2007, p.12

<sup>5</sup> Source : *vie-publique.fr*, portail de l'Etat pour développer la société de l'information.

grande partie de l'histoire juridique française, suite à son influence au moment de la Révolution française.

Or, si « la loi est l'expression de la volonté générale » (Article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, 26 août 1789), il ne peut être admis que des groupes d'intérêts particuliers tentent d'influencer l'auteur et garant de la loi, les parlementaires.

La tradition issue de la période révolutionnaire est dès lors marquée par la défiance, la suspicion envers toute appartenance à un groupe d'intérêts particuliers. Les corporations de métiers, les syndicats ouvriers, et les fondations sont interdits (loi le Chapelier, 1791) et l'Etat obtient le monopole sur les activités d'intérêt général. C'est aussi dans cette tradition française que s'inscrit en partie la méfiance vis-à-vis des entreprises, dont la raison d'être est bien la défense de leurs intérêts particuliers.

On ne peut pas comprendre en quoi l'essor du mécénat d'entreprise en France est surprenant sans envisager la méfiance socioculturelle et historique vis-à-vis des entreprises, et plus largement, de l'argent. En effet, le rapport à l'argent est complexe en France. Parmi les facteurs explicatifs, on peut citer l'héritage du catholicisme, qui a imprégné l'imaginaire collectif de l'idée que l'argent était « vil » et que tout ce qui est ostensible est malvenu ; la culture paysanne, très attachée à la Terre et peu encline à la bancarisation de l'économie ; la Révolution française, dont le bagage idéologique a donné lieu à l'Etat-providence et au jacobinisme ; et la forte empreinte laissée par le marxisme, qui se méfie de l'argent privé et du capitalisme marchand, car l'argent serait le produit de l'exploitation de l'homme par l'homme.

De plus, nous n'avons pas une culture de l'engagement comme aux Etats-Unis, où l'Etat est plus absent et où la solidarité a émergé comme un mécanisme

d'autodéfense, un rempart contre les inégalités. En France, nous avons une culture de l'Etat-providence et du service public, seuls garants de l'intérêt général.

C'est pourquoi, en France, admettre que l'État puisse être concurrencé dans sa mission de détermination et de poursuite de l'intérêt général fut compliqué, et continue d'être délicat. Par exemple, il faut attendre 1901 pour qu'une loi sur la liberté d'association soit votée. Et, compte tenu de la méfiance dont l'opinion publique a longtemps fait preuve à l'égard des entreprises, il semble *a priori* inconcevable que l'entreprise puisse devenir un des « concurrents » de l'Etat dans ce rôle de défense de l'intérêt général, puisque son but est a priori tout le contraire : la maximisation de son profit. Pourtant, et c'est bien le postulat de départ de ce mémoire, le mécénat montre que l'entreprise peut s'engager pour l'intérêt général.

### **Mécénat d'entreprise**

Enfin, troisième grand principe qu'il faut définir : le mécénat pratiqué dans le cadre de l'entreprise. L'engagement de l'entreprise peut être réalisé en argent, en nature (don de produits) ou en compétences, et concerner des domaines très variés : solidarité, culture, éducation, santé, sport, environnement, recherche... Il est notamment important de souligner la diversité du mécénat en France aujourd'hui. Diversité en termes d'entreprises engagées, diversité en termes de champs d'intervention, diversité en termes de modes d'intervention, diversité en termes de types de structures soutenues et en termes de territoires d'intervention.

Globalement, le mécénat d'entreprise représente 2,8 milliards d'euros en France.<sup>6</sup>

12% des entreprises françaises à partir d'un salarié sont mécènes.<sup>7</sup> Cela représente quelque 159.000 entreprises. Malgré ce qu'on pourrait imaginer, le mécénat n'est pas

---

<sup>6</sup> *Baromètre du Mécénat*, Admical, 2014

<sup>7</sup> *Baromètre du Mécénat*, Admical, 2014

réservé aux grandes entreprises : en effet, 98% des entreprises mécènes sont des TPE/PME. Ce chiffre est d'ailleurs représentatif du tissu économique français puisqu'en 2011, la France compte 3,1 millions de TPE/PME<sup>8</sup>, soit 99,8 % des entreprises.<sup>9</sup> Les secteurs d'activité des entreprises mécènes sont également représentatifs des secteurs d'activité des entreprises françaises. De même pour la zone d'implantation (Province/IDF).

Concernant les domaines d'intervention, ils sont très variés : le social<sup>10</sup> représente le budget le plus important (1,064M€), suivi de la santé et de la culture, autrefois domaine de prédilection du mécénat d'entreprise. En revanche, le sport, la santé et l'éducation sont les trois domaines les plus choisis par les entreprises.

Ensuite, il n'existe pas qu'une forme de mécénat : une entreprise mécène peut faire des dons en argent – 81% des entreprises mécènes, toutes tailles confondues, sont engagées dans le mécénat financier –, en nature – c'est le mode d'intervention préféré par les TPE –, ou même en compétences. Pratiqué par 15% des entreprises mécènes, le mécénat de compétences consiste en la mise à disposition d'un salarié sur son temps de travail au profit d'une action d'intérêt général. Ce mode d'intervention fera l'objet d'un paragraphe dans la partie 2.3.

La forme d'intervention varie également en termes de structure : une entreprise peut faire du mécénat en régie directe, c'est-à-dire qu'elle ne passe pas par l'intermédiaire d'une structure de gestion ; ou alors l'entreprise crée une structure dédiée pour gérer toute ou partie de sa politique de mécénat : il peut s'agir d'une fondation (fondation

---

<sup>8</sup> En réalité ce sont 3 millions de microentreprises et 138 000 petites et moyennes entreprises (PME), mais ces deux catégories sont souvent regroupées dans les études et enquêtes.

<sup>9</sup> Sources : [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr) et [insee.fr](http://insee.fr)

<sup>10</sup> Dans le baromètre d'Admical, le social regroupe trois grands domaines : insertion économique et professionnelle / entrepreneuriat social ; exclusion, précarité ; droits humains.

d'entreprise, fondation sous égide ou fondation reconnue d'utilité publique), d'un fonds de dotation, d'une association (déclarée ou reconnue d'utilité publique), ou même une structure de droit étranger assimilable à l'une de ces formes juridiques.

Enfin, il faut savoir qu'il existe un dispositif fiscal, très incitatif depuis la réforme de 2003, dont on détaillera les modifications plus loin dans l'introduction : devenir mécène permet aux entreprises de déduire de leur impôt sur les sociétés 60% du montant de leurs dons, dans la limite de 0,5% de leur chiffre d'affaires.

### Evolution du contexte

L'initiative mécène se démocratise, comme l'indique le nombre élevé de TPE/PME qui pratiquent le mécénat. Un autre indicateur de démocratisation est l'implication croissante des collaborateurs, ainsi que la progression du mécénat de compétences, et du mécénat de proximité, c'est-à-dire un mécénat qui favorise le développement économique et social du territoire de l'entreprise.

De plus, le mécénat se distingue de plus en plus de la philanthropie, notamment depuis les années 1990. Ce n'est plus le « caprice du patron » : le mécénat de 2015 est plus proche de nos préoccupations. Dans *Le mécénat, valeur actuelle* Nicolas Simon et Marianne Eshet parlent de « mécénat au diapason des urgences mondiales » : enjeux sociaux, protection de l'environnement, aide humanitaire, recherche scientifique. Les entreprises mécènes sont de plus en plus nombreuses à avoir des champs d'intervention tournés vers des problèmes sociaux, environnementaux. En 2009, 47% des entreprises agissaient dans le domaine de la solidarité, au sens large.<sup>11</sup> Dans ce cadre, les associations et les mécènes permettent de compléter et de prolonger

---

<sup>11</sup> *Le mécénat, valeur actuelle*, Nicolas SIMON et Marianne ESHET, Gallimard, Paris 2009, p.73

l'action de l'Etat : ils agissent comme de véritables « dépanneurs de l'ascenseur social ». <sup>12</sup> En effet, l'Etat et les collectivités ne peuvent relever seuls tous les défis : l'intervention des entreprises permet donc de créer un nouveau maillage social.

### **Désengagement de l'Etat**

Le mécénat serait une réponse possible à une grande problématique actuelle : le désengagement de l'Etat. On constate depuis une trentaine d'années que l'Etat injecte de moins en moins de ressources financières dans les services publics, par rapport aux besoins croissants de la population : l'éducation, la santé, la culture, la recherche, la formation, etc. Peu à peu, il semble ne plus être en mesure de remplir ses missions non-régaliennes. La société civile le constate : l'Etat n'est pas surpuissant, il ne peut pas régler seul tous les problèmes de la société. L'essor du mécénat lui permet de s'entourer des acteurs qui ont les ressources pour trouver des solutions : moyens financiers, expertises techniques, compétences. Car en dehors de la question des ressources financières de l'Etat, il s'agit également de pallier les limites de pouvoirs publics lointains, lourds, standardisés, et peu flexibles. Bref, le mécénat est une façon de répondre à des besoins culturels et sociaux que l'Etat ne peut plus prendre en compte à lui seul.

### **Assouplissement des réglementations**

C'est probablement pour cette raison que les réglementations autour du mécénat se sont assouplies en 2003, et en grande partie grâce aux demandes d'Admical. On est donc passé de l'autorisation à l'incitation. Historiquement, le principe du mécénat a été admis en 1954 aux Etats-Unis, avec la jurisprudence *Smith Manufacturing Case*, en autorisant les dirigeants d'entreprises à prendre des décisions non plus sur le seul

---

<sup>12</sup> *Le mécénat, valeur actuelle*, Nicolas SIMON et Marianne ESHET, Gallimard, Paris 2009, p.14

critère de l'intérêt direct des actionnaires, mais en fonction des intérêts de l'entreprise, selon leur propre jugement.<sup>13</sup> La loi du 1<sup>er</sup> août 2003, à l'initiative du Ministre de la Culture Jean-Jacques Aillagon, relative au mécénat, aux associations et aux fondations, s'est inscrite dans une large réforme visant à développer le mécénat, à réformer la reconnaissance d'utilité publique et à harmoniser les dispositifs applicables aux dons. Une forte volonté politique a permis à la France de se doter d'un système juridique et fiscal désormais parmi les plus incitatifs au monde en matière de mécénat. La réforme porte sur le mécénat des particuliers, des entreprises et des fondations. Ce qu'il faut retenir, c'est que l'incitation fiscale pour les entreprises a presque doublé : la réduction d'impôt est passée de 33% à 60%, la même que pour les particuliers, et le plafond des dons autorisés a également doublé, passant de 0,25% à 0,5% du chiffre d'affaires.

On observe donc, d'un côté un Etat lucide, de plus en plus enclin à encourager qu'une pluralité d'acteurs s'engage en faveur de l'intérêt général ; et d'un autre côté, on observe des entreprises qui veulent montrer un autre visage, celui d'un monde engagé, solidaire, humain, afin de faire face à une période de remise en cause du capitalisme. **Le mécénat est donc l'opportunité d'une zone d'intersection, un pont entre deux mondes : celui des entreprises et celui de l'intérêt général.**

Toutefois, ce mélange des genres suscite toujours une certaine méfiance dans ce contexte bien français. Aujourd'hui, cette méfiance se ressent dans les médias, qui craignent que les entreprises les utilisent pour faire de la publicité déguisée, et dans l'opinion publique, qui, souvent mal informée (en 2011, la moitié des Français ne savait

---

<sup>13</sup> *Le mécénat mode d'emploi*, Karen NIELSEN, IESA : Economica, Paris, 2007, p.31

pas ce qu'était le mécénat)<sup>14</sup>, perçoit le mécénat comme une opportunité fiscale et une marque d'autosatisfaction de la part des entreprises. En témoigne une étude Mediaprism et France générosités<sup>15</sup>, dans laquelle on s'aperçoit que les lieux communs persistent : 60% des répondants pensent que les collaborateurs sont rarement impliqués, 53% pensent qu'il s'agit d'un moyen pour se donner bonne conscience, 60% ont le sentiment que cela favorise le désengagement de l'Etat.

Pourtant, le « terreau » est favorable au développement du mécénat : 91% des personnes qui savent ce qu'est le mécénat se disent favorable à la pratique et les entreprises mécènes bénéficient d'une bonne image parmi ces répondants avertis. Les deux qualificatifs qu'on leur attribue le plus sont « qui a des valeurs » et « qui veut donner une bonne image à ses clients ». Les répondants sont relativement lucides quant au caractère opportuniste de la démarche (veut donner une bonne image, faire parler d'elle...). Reste que, pour eux, cela est mis en œuvre par des entreprises altruistes et responsables.

### Intérêt du sujet et parti pris

Mon intérêt pour le mécénat s'est développé dans le cadre de mon apprentissage chez Occurrence, lorsque j'ai contribué à l'actualisation du chapitre sur le mécénat d'entreprise pour la nouvelle édition du Communicator<sup>16</sup>. Avoir l'opportunité de recenser tellement de cas concrets m'a fait prendre conscience à la fois de l'ampleur du phénomène, et à la fois de mon manque de connaissance sur un domaine qui

---

<sup>14</sup> *Le mécénat : point de vue du grand public et des actifs du secteur privé*, Mediaprism et France Générosités, 2011

<sup>15</sup> *idem*

<sup>16</sup> Co-écrit par le Président d'Occurrence, Assaël Adary, et la Directrice Générale, Céline Mas, ainsi que Marie-Hélène Westphalen et Thierry Libaert. Editions Dunod

touche pourtant un de mes sujets de prédilection : la RSE (Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises) et le développement durable.

Plus que le mécénat individuel, c'est le mécénat d'entreprise qui m'a interpellée, car, comme nous l'avons déjà évoqué, la démarche ne semble *a priori* pas naturelle pour une entreprise, en cela que l'intérêt général n'est pas la raison d'être des entreprises. Par définition, une entreprise s'inscrit dans une logique de profit, or le mécénat ne contribue pas à cet objectif. La pratique du mécénat d'entreprise révèle donc que l'entreprise s'intéresse à « autre chose », en dehors de la maximisation de ses bénéfices.

Ensuite, il convient d'expliquer mon parti pris, ou pourquoi j'ai choisi de traiter particulièrement des fondations d'entreprise, pourtant pas représentatives du mécénat en France. En effet, 98% des entreprises mécènes sont des TPE/PME et exercent donc leur mécénat en régie directe, la fondation d'entreprise étant une structure trop lourde pour ces entreprises. La première raison est que je tenais à comprendre comment le mécénat s'inscrit dans la stratégie de communication d'une entreprise. Or, nous le verrons, la fondation est un symbole fort et une manifestation de la stratégie de l'entreprise : celle-ci peut mieux prendre position puisque sa fondation est une structure à part entière, avec une équipe et des moyens dédiés, et un engagement à réaliser un programme d'action pluriannuel d'une durée minimale de cinq ans prorogeable, en vue de la poursuite d'une œuvre d'intérêt général dans un but non lucratif. La deuxième raison qui explique mon choix est de l'ordre de l'intérêt communicationnel : les grands groupes et leur fondation communiquent davantage (car ils en ont les moyens) et bénéficient d'une couverture médiatique plus importante que le mécénat des PME. Nous le verrons, les médias nationaux traitent peu du sujet,

mais lorsqu'ils le font, ils auront plutôt tendance à mentionner des entreprises déjà connues.

### Question de départ et méthodologie

Lorsque j'ai commencé mes recherches, je ne trouvais pas ou peu d'articles en ligne concernant les fondations d'entreprise. Concernant le mécénat, j'en ai trouvé davantage, mais pas une grande quantité. Le sujet étant peu médiatisé, j'ai compris qu'il ne serait pas pertinent d'envisager le mécénat par le prisme des médias.

C'est pourquoi, en termes de méthodologie, j'ai choisi de « remonter à la source » en interrogeant moi-même des fondations d'entreprises. Ces entretiens téléphoniques semi-directifs ont été menés entre le 3 juillet et le 24 août 2015, auprès de six grandes entreprises.<sup>17</sup> Tout au long du développement de ce mémoire, l'argumentation sera appuyée de verbatim tirés de ces entretiens, dont les retranscriptions sont consultables en annexe.

Avant de réaliser les entretiens, mes premières recherches m'avaient menée vers la double-hypothèse suivante : les contraintes intrinsèques du mécénat imposent une communication discrète et tout en finesse ; de peur d'être taxées de *greenwashing*, les entreprises communiquent peu sur leur politique de mécénat, alors même qu'elles mènent des actions concrètes. Toutefois, les entretiens menés m'ont rapidement fait prendre conscience que cette double hypothèse partait d'un postulat erroné selon lequel la communication serait l'objectif principal du mécénat. En réalité, il me fallait d'abord comprendre quels sont les objectifs poursuivis lorsqu'une entreprise entreprend des actions de mécénat. Cela me permettrait d'envisager la question

---

<sup>17</sup> Cf. tableau Annexe 1

suivante : comment, dans le cadre d'une communication délicate, les entreprises valorisent-elles leurs actions de mécénat ?

### Problématique & hypothèses

**En quoi le mécénat, pratiqué notamment via la fondation d'entreprise, est-il à la jonction stratégique entre la communication interne et la communication externe ?**

Hypothèses :

- 1) Le mécénat est une stratégie institutionnelle de valorisation sociale de l'entreprise.
- 2) Le mécénat n'est pas qu'un discours de légitimité développé par l'entreprise pour répondre aux critiques qui lui sont adressées.

Afin de répondre à ces interrogations, nous verrons dans une première partie comment le mécénat, dans certaines conditions, peut agir en véritable pilier de la stratégie de communication institutionnelle de l'entreprise. Puis, dans une deuxième partie, nous verrons comment l'entreprise sert son propre intérêt tout en étant au service de l'intérêt général. Enfin, dans une troisième partie, plus opérationnelle, nous verrons comment les entreprises inventent et construisent une nouvelle communication autour de leur mécénat.

## **PARTIE 1 : Le mécénat, et en particulier celui des fondations d'entreprises, pilier de la stratégie globale de communication institutionnelle de l'entreprise**

Le contexte social qui a permis au mécénat d'entreprise de trouver sa pertinence dans l'opinion publique n'est pas anodin : dans les années 80, les gens ne croient plus en l'Etat, ni en l'Eglise, ni aux intellectuels... et cela fait émerger le culte de l'entreprise. Celui-ci s'accompagne alors de la médiatisation extrême du patron : dirigeants et chefs d'entreprise sont interrogés dans les médias, leur opinion compte de plus en plus et ils étendent ainsi leur pouvoir et leur crédibilité.

### **1.1 : L'engagement de l'entreprise a progressivement intégré la stratégie de communication institutionnelle**

#### **1.1.1 : Incompatibilité *a priori* entre la nature même de l'entreprise et le principe de mécénat**

Pour comprendre quels sont les intérêts de l'entreprise à s'engager dans une politique de mécénat, il est intéressant de comprendre d'abord en quoi ce n'est *a priori* pas une démarche naturelle, normale. Dans *Le Mécénat mode d'emploi*, Karen Nielsen revient sur l'essence même de l'entreprise et démontre en quoi mécénat et entreprise sont *a priori* incompatibles. En effet, l'entreprise recherche la maximisation de son profit, or le mécénat ne contribue pas à la création de richesses au sens économique du terme. Lorsque le dirigeant d'une entreprise procède à l'allocation des ressources, c'est soit sous forme de dépenses (consommées dans le processus de production), soit sous forme d'investissements, lesquels sont destinés à accroître la valeur de l'entreprise en lui offrant un retour sur investissement. Par définition, le mécénat est donc bien un détournement des ressources de l'entreprise, qui ne sont ni investies dans le processus de production ni investies dans la poursuite de projets profitables. Il s'agit

là de la théorie économique libérale de l'entreprise, qui ne reconnaît à l'entreprise qu'un seul objectif : la recherche de son intérêt propre. Il faut donc démontrer que l'entreprise entreprend des actions de mécénat dans son intérêt bien compris, afin de ne pas étudier le mécénat sur des fondements erronés. Ce sera l'objet de la deuxième grande partie de ce mémoire.

### **1.1.2 : Conditions pour servir effectivement la stratégie**

On en arrive donc à penser que le mécénat pourrait bien être, en fin de compte, un investissement stratégique. Les conditions pour que le mécénat serve la stratégie de l'entreprise et que celle-ci réalise ainsi son objectif de rentabilité maximale tout en faisant le bien de la communauté sont décrites dans un article de Michael E. Porter et Mark R. Kramer, publié en décembre 2002 dans la Harvard Business Review : *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Lorsqu'il est bien choisi, le mécénat aurait un effet boomerang. Pour cela, l'entreprise doit intervenir dans un domaine à la jonction de ses facteurs de compétitivité propres et l'intérêt commun. Quatre axes sont recensés comme leviers de compétitivité : le climat concurrentiel et stratégique, les conditions de la demande, les industries liées, et les facteurs de production.<sup>18</sup> Le mécénat stratégique intervient sur un de ces axes et offre un ROI<sup>19</sup> à l'entreprise en créant des externalités positives. Par exemple, une entreprise qui finance des formations universitaires pourra plus tard puiser dans ce vivier de talents. Un autre exemple sur lequel nous reviendrons est le cas de la fondation Nestlé, qui finance la recherche en lien avec le secteur d'activité du groupe et ainsi l'entreprise Nestlé est toujours à la pointe de la recherche en matière de pratiques alimentaires.

---

<sup>18</sup> *Le mécénat mode d'emploi*, Karen NIELSEN, IESA : Economica, Paris, 2007, p.40

<sup>19</sup> *Return on investment*, retour sur investissement

Le mécénat stratégique applique également l'impératif d'efficacité qui régit les entreprises, par opposition à une charité qui dépense sans planification ni suivi. D'ailleurs, lorsqu'une entreprise met son expertise à disposition de projets d'intérêt général, cela représente un levier dans la réalisation effective des projets parce que son intervention est un réel gain d'efficacité.

Bref, le mécénat stratégique est rationnel, bien loin du simple don ou de la charité.

### 1.1.3 : Creating Shared Value

Dans son article *Creating Shared Value*<sup>20</sup>, Michael Porter décrit notre situation actuelle comme un cercle vicieux où la société est convaincue que les entreprises créent des richesses aux dépens des individus et de l'environnement. Par exemple, lorsque l'on constate que certaines entreprises font du profit mais licencient beaucoup de salariés, on ne peut s'empêcher de penser que l'entreprise ne sert que ses intérêts personnels, et cela alimente une perception négative. De leur côté, les gouvernements « étouffent » la liberté d'entreprendre avec des régulations, des taxes... En conséquence, on entend souvent des critiques contre le capitalisme et les objectifs qu'il poursuit. A cela, Michael Porter répond par le concept de *shared value* : le profit « responsable » qui viendrait effectivement combler les besoins de la société. Selon le professeur américain, le fait de créer du profit responsable serait une puissante façon de créer de la valeur économique. Il ne s'agit pas d'être un « bon élève » et de mettre en place des engagements creux simplement pour montrer qu'on fait le bien autour de soi. La vraie révolution, durable, est de se rendre compte qu'une entreprise écoresponsable génère, à terme, plus de valeur économique qu'une entreprise peu

---

<sup>20</sup> *Creating Shared Value*, Michael E. Porter & Mark R. Kramer, Harvard Business Review, 2011

respectueuse de son environnement et de ses parties prenantes. Par exemple, une entreprise qui évite le gaspillage des ressources est non seulement écoresponsable, mais en plus elle économise concrètement de l'argent en limitant les dépenses inutiles. Selon Michael Porter, il y aurait du bon et du mauvais profit, et la production de produits écoresponsables, durables, éthiques, crée justement ce « bon » profit.

Porter explique ensuite qu'il faut rediriger le capitalisme vers les besoins réels de la société en termes d'éducation, de logement, de santé... Appliquer le concept de *shared value* ce n'est pas simplement réparer ses erreurs et compenser les préjudices commis contre la société ou l'environnement, c'est trouver comment les caractéristiques de l'entreprise (son champ d'activité commercial) peuvent rencontrer les besoins réels de la société. Cela suppose donc une cohérence entre l'activité de l'entreprise et la nature de l'engagement. Par exemple, une entreprise agroalimentaire peut se préoccuper des enjeux de nutrition parce qu'elle peut y changer quelque chose ; une entreprise du secteur de l'énergie peut agir sur une énergie écoresponsable ; une entreprise d'investissements peut proposer des plans respectueux vis-à-vis des réalités du client.

Les travaux de Porter montrent donc qu'une démarche de mécénat peut aussi créer de la valeur en lien direct avec l'activité de l'entreprise. Le concept de *shared value* montre qu'il est dans l'intérêt économique et social des entreprises d'être responsable, et c'est cela qui a permis l'émergence de l'interdépendance sociale dans laquelle l'entreprise se pense aujourd'hui.

Ainsi, le mécénat transforme l'univers marchand où règne la valeur commerciale en un univers symbolique de l'échange.

#### 1.1.4 : La notion d'engagement

Dans la charte du mécénat réalisée par Admical, créée « afin que tous les acteurs du mécénat puissent bénéficier d'un texte de référence sur le mécénat et son éthique », il est écrit : « Le mécénat est un engagement libre d'une ou plusieurs personnes ou entreprises, au service de causes d'intérêt général. » En effet, la notion de liberté est très importante dans la notion d'engagement : liberté en termes de choix de la cause, en termes de nature et montant du don, en termes de choix des partenaires...

Etymologiquement, l'engagement est le fait de « mettre en gage, donner en gage » ; s'engager signifie donc « se donner soi-même en gage ». Plus précisément, c'est prendre une décision libre et être prêt à en assumer soi-même les conséquences. S'engager, c'est par conséquent prendre une responsabilité qu'on n'était pas obligé de prendre. L'engagement repose donc sur la liberté.

Finalement, l'engagement des entreprises n'est pas si surprenant : de tout temps, elles s'adaptent à leur environnement en répondant aux attentes du public, aux exigences des consommateurs et en se démarquant de leurs concurrents. L'opposition traditionnelle entre action désintéressée et capitalisme est dépassée parce que l'entreprise a changé et parce que les activités d'intérêt général sont elles-mêmes devenues concurrentielles : le monde associatif, riche et diversifié, doit se battre pour obtenir des financements.

#### 1.2 : La fondation d'entreprise, symbole fort de la stratégie institutionnelle de mécénat

Nous verrons dans cette partie en quoi les caractéristiques intrinsèques de la fondation d'entreprise en font un élément fort de la stratégie.

Tout d'abord, il convient de rappeler que les fondations d'entreprise ne sont pas représentatives du mécénat en France. Selon l'Observatoire de la Fondation de France et le Centre Français des Fonds et Fondations, il y a 344 fondations d'entreprise en France (chiffres 2014), bien loin des 159.000 entreprises mécènes.<sup>21</sup> Certes, il y a plus de fondations d'entreprises que de structures associatives ou de fonds de dotation, mais à l'échelle des 159.000 entreprises mécènes, la forme la plus courante reste le mécénat en régie directe.

La fondation d'entreprise est souvent considérée comme la structure la plus engageante, et l'explication se trouve en grande partie dans ses caractéristiques distinctives. Créée par la loi du 4 juillet 1990 et mise en œuvre par le Décret d'application n°91-1005 du 30 septembre 1991, il s'agit d'une personne morale à but non lucratif. Elle doit être créée en vue de la réalisation d'une œuvre d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel, à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises. Elle a un programme d'action pluriannuel fixé pour une durée d'au moins cinq ans et pouvant être prorogé pour une durée de trois ans minimum. Le programme d'action pluriannuel doit être d'un montant de 150.000€ minimum. Les fondateurs s'engagent à verser les sommes prévues au programme d'action pluriannuel. Ils ne peuvent se retirer de la fondation d'entreprise sans avoir payé intégralement les sommes qu'ils se sont engagés à verser. Enfin, une fondation

---

<sup>21</sup> Ces données sont à lire par statuts juridiques. Le nombre de fondations d'entreprises ne compte pas toutes les fondations effectivement créées par des entreprises : on en retrouve en réalité parmi les fondations reconnues d'utilité publique, parmi les fondations abritées, les fondations partenariales et parmi les fonds de dotation.

d'entreprise ne peut faire appel à la générosité du public et elle ne peut recevoir ni dons, ni legs, sauf les dons des salariés de l'entreprise fondatrice ou du groupe.<sup>22</sup>

Ce sont particulièrement ces trois derniers points qui font que l'on considère que la création d'une fondation d'entreprise est un symbole plus affirmé de l'engagement vis-à-vis de l'intérêt général : les contraintes en termes de temporalité et de financement. La fondation est une manière de sécuriser la dotation. En effet, parce qu'elle est donnée pour cinq ans, ces fonds ne bougeront pas et seront bien dédiés au mécénat, même en cas de crise, de chamboulement stratégique, ou de changement de direction dans l'entreprise. La fondation est également plus structurante car au moment de la création on lui donne un objet, des statuts, et des axes de mécénat. Cela a des avantages et des inconvénients. Une PME va préférer pouvoir adapter son mécénat à son environnement, ses rencontres et penser son plan en termes de proximité (car les PME sont ancrées localement pour la plupart), tandis qu'une fondation doit se conformer à son objet. « C'est plus rigide mais c'est plus structurant. » (Hannah Berkouk, Admical)

Selon Francis Charhon, directeur général de la Fondation de France et président du Centre Français des Fondations, les fondations peuvent prendre des risques, choisir des projets difficiles, innovants, agir rapidement. Elles peuvent aisément passer du concept global à l'action de proximité, ce que l'Etat fait difficilement. Et ce sont précisément ces éléments qui lui donnent un avantage.<sup>23</sup>

Enfin, en termes de communication, la fondation est une façon de rendre les actions de mécénat plus visibles.

---

<sup>22</sup> <http://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/les-formes-de-fonds-fondations/synopsis-par-type-de-fonds-ou-fondation/fondation-dentreprise-fe>

<sup>23</sup> *Ce qui motive les entreprises mécènes*, Virginie SEGHERS, Autrement, Paris, 2007, p.164

**Une fondation est donc l'aboutissement : c'est le résultat d'une politique de mécénat mûre.**

C'est pourquoi la fondation d'entreprise est l'outil de gestion privilégié des grandes entreprises : 71% des groupes du CAC 40 qui agissent en régie indirecte ont fait ce choix<sup>24</sup> (bien que ces entreprises créent souvent plus d'une structure dédiée à leur mécénat), et parmi les ETI qui préfèrent abriter tout ou partie de leurs actions de mécénat au sein d'une structure juridique dédiée, 43% choisissent la fondation d'entreprise.<sup>25</sup>

Pourtant, pendant longtemps, la forme associative a été systématiquement privilégiée en France dès qu'il s'agissait de promouvoir une cause d'intérêt général.<sup>26</sup> En effet, suite au développement des fondations à l'initiative de l'Eglise pendant le Moyen Age, les monarques de la Renaissance et des Temps Modernes n'apprécient pas que toute cette richesse accumulée échappe aux taxes royales et aux droits de succession. Ils font donc restreindre les droits des fondations. Après la rupture révolutionnaire et l'affirmation du monopole de l'Etat sur les activités d'intérêt général, les fondations disparaissent pratiquement jusqu'à la fin du XIXe siècle. Puis, au cours des années 1970, l'Etat encourage la renaissance des fondations, par exemple en créant la Fondation de France en 1969.<sup>27</sup> Elle a deux missions : « encourager la philanthropie et abriter des fondations individuelles ou d'entreprise ». <sup>28</sup> On peut noter que créer une

---

<sup>24</sup> *Panorama du mécénat des entreprises du CAC 40*, Admical, 2013

<sup>25</sup> *Les ETI acteurs du mécénat*, Admical / ASMEP-ETI, 2014

<sup>26</sup> *Pourquoi les fondations sont-elles si rares en France ?*, Edith ARCHAMBAULT, Université Paris 1, MATISSE, 2004

<sup>27</sup> A l'initiative du Général de Gaulle et d'André Malraux

<sup>28</sup> *Pourquoi les fondations sont-elles si rares en France ?*, Edith ARCHAMBAULT, Université Paris 1, MATISSE, 2004

fondation abritée présente un avantage majeur : aucune dotation minimale n'est requise. Malgré ces incitations étatiques, il faut attendre la réforme de 2003 pour observer en France la renaissance des fondations que l'on observe aux Etats-Unis et dans de nombreux pays européens dans les vingt dernières années du XXe siècle. En effet, la relation entre l'Etat et les fondations reste ambiguë car celles-ci « entament » le monopole de l'intérêt général.

Dans son analyse des fondations d'entreprise existantes en 2004, Edith Archambault dit que les entreprises engagées dans cette démarche sont celles qui ont déjà une culture orientée vers l'intérêt général, et celles qui ont le désir d'apparaître comme des entreprises citoyennes (industrie pétrolière, industrie du luxe...).

Le nombre des fondations d'entreprise en France a plus que quadruplé en dix ans, passant de 100 en 2001 à 450 en 2011.<sup>29</sup> L'éducation, l'action sociale et l'insertion professionnelle arrivent en tête des causes soutenues par les fondations. Elles montrent également un intérêt croissant pour l'environnement. En cohérence avec la partie précédente, on constate que plus de la moitié des entreprises interrogées se concentrent davantage sur les actions qui ont un lien avec leur métier. Les fondations d'entreprise ont également une volonté croissante d'impliquer leurs salariés, puisque 80% d'entre elles le proposaient à leurs collaborateurs en 2011 contre 62% en 2009. Enfin l'IMS note que « la crise n'a pas eu d'impact sur les ressources financières des fondations » : « Un tiers d'entre elles ont toujours un budget annuel supérieur à un million d'euros ».

---

<sup>29</sup> *Baromètre des fondations d'entreprise*, Etude IMS-Entreprendre pour la Cité, 2012

Ainsi, 58% des entreprises voient dans leur fondation un outil au service de la stratégie globale de l'entreprise.<sup>30</sup> La fondation d'entreprise est un outil qui permet aux sociétés d'inscrire leurs engagements et préoccupations sociétales dans une démarche pérenne et identifiée. On pourrait le résumer ainsi : « Le cadre de la fondation offre une véritable pérennité et une meilleure lisibilité des actions, et permet une certaine indépendance au sein de l'entreprise. »<sup>31</sup>

### 1.3 : Une communication institutionnelle d'autant plus renforcée lorsque le mécénat sert la stratégie de l'entreprise

Nous verrons dans cette partie que la cohérence entre les champs d'intervention en matière de mécénat et les activités de l'entreprise est plus ou moins évidente selon les entreprises.

Certaines entreprises font le choix de s'impliquer dans un sujet qui fait sens par rapport à leur activité commerciale. C'est le cas de L'Oréal, dont la fondation semble être le prolongement du groupe : les deux programmes principaux, *Beauty For a Better Life* et *For Women in Science*, tous les deux dédiés aux femmes, se concentrent sur le cœur de métier de L'Oréal : la beauté et la recherche.

C'est également le choix qu'a fait la fondation Nestlé France : « *On a rapidement conclu qu'il y avait dans le domaine de l'alimentation des enjeux suffisamment importants pour qu'on aille creuser un sillon dans ce sujet-là. Le sujet de la fondation est parallèle à Nestlé : Nestlé a pour but d'avoir les produits les mieux équilibrés, donc*

---

<sup>30</sup> *Communication institutionnelle*, Philippe MOREL, Vuibert, Paris, 2012

<sup>31</sup> Marianne ESHET, ancienne déléguée générale d'Admical, dans *Ce qui motive les entreprises mécènes*, Virginie SEGHERS, Autrement, Paris, 2007, p.146

*ce qu'on mange, la fondation s'intéresse à comment on mange, quelles sont les habitudes... »*

D'une manière moins affirmée mais toujours en lien avec le cœur de métier du groupe, la fondation Bouygues Telecom a choisi de concentrer ses efforts sur des projets créateurs de lien et des projets pour lesquels le numérique est un enjeu important :

*« Quand a choisi de faire du mécénat, on avait comme chapeau « créer du lien ». [...]*

*Notre histoire c'est de se dire : on est un opérateur et ce qu'on permet entre les gens c'est le lien, la communication, l'échange, donc on est particulièrement vigilant à ce que les projets qu'on soutient soient créateurs de lien, que ce soit du lien intergénérationnel, du lien entre des populations handicapées-valides, un lien entre un auteur qui vient de publier son premier roman et ses premiers lecteurs. Et de manière un peu plus récente, on est assez regardant sur les projets qui mettent le numérique au cœur de leurs réalisations, parce que Bouygues Telecom est un opérateur numérique, au sens où il permet l'accès au numérique, il permet la multiplication des contenus via du numérique... L'idée c'est qu'on peut jouer un rôle pour amplifier la vie numérique des bénéficiaires. »*

Pour sa part, le positionnement de la fondation Kering s'inscrit en cohérence avec ses parties prenantes, internes et externes : *« Une réflexion stratégique a été menée sur l'axe d'action qui serait le plus pertinent pour être en adéquation avec les métiers du groupe (...) – 80% des clients sur le segment luxe sont des femmes – et par ailleurs plus de la moitié des collaborateurs de Kering sont des collaboratrices, donc ça répond aussi à une réflexion sur la population interne. »*

En revanche, d'autres entreprises décident de s'impliquer sur des sujets différents, parfois par choix affirmé de distinguer le secteur d'activité commerciale de l'entreprise

et le champ d'intervention du mécénat. C'est le cas de BNP Paribas : *« On a choisi un mécénat multidisciplinaire sur la solidarité, la culture et l'environnement. On n'a pas choisi, contrairement à la fondation Cetelem, d'être sur l'éducation budgétaire, par exemple. C'est un choix qui a été mené dès les débuts de BNP et de Paribas : l'un et l'autre, dans leur histoire, n'ont jamais associé leur mécénat à l'activité de la banque. Donc la cohérence a été de garder ses trois champs d'intervention. Mon sentiment c'est que c'est le mécénat le plus sain qui soit, c'est-à-dire que c'est ni en rapport avec la sensibilité ou l'envie d'un dirigeant – d'être sur les arts contemporains, par exemple – ni en rapport avec le métier de la banque. Notre choix c'est de toucher le plus large public possible en aidant des projets qui sont plutôt innovants, plutôt jeunes et qui ont besoin de mûrir et d'être accompagnés. »* et c'est également le cas d'Areva : *« La stratégie de mécénat est complètement déconnectée des activités du groupe, puisqu'on est en santé, éducation, culture. On n'est pas sur l'accès à l'énergie ou des choses comme ça. [...] On s'est rendu compte que les besoins de nos parties prenantes n'étaient pas exactement là où on le pensait et notamment en santé et en éducation il y avait des besoins énormes. »*

Enfin, d'autres entreprises décident de s'impliquer sur un sujet qui fait sens par rapport à l'impact que leur activité commerciale peut avoir sur la société. Ainsi, Procter & Gamble et Total ont choisi de s'impliquer dans la protection de l'environnement : *« On a jugé que c'était opportun de choisir une action de mécénat tournée vers l'environnement parce qu'à l'époque les lessiviers étaient accusés de polluer l'environnement et d'avoir une responsabilité sur la dégradation de l'environnement. [...] On a trouvé que c'était logique d'avoir une responsabilité, en tous cas de s'engager. Pas pour compenser, [mais pour] agir de façon responsable et essayer de*

*préservé le littoral. » - « C'est historique : en 1992 Total a considéré que comme pétrolier c'était important de participer à la réflexion sur l'avenir de l'énergie et de le faire pas seulement dans un contexte opérationnel mais dans un contexte plus large d'intérêt général. »*

Preuve d'une belle maturité en la matière, les ETI mécènes cherchent majoritairement à intégrer le mécénat dans la stratégie globale de l'entreprise en construisant une politique en cohérence avec les missions et activités du groupe (forte cohérence à 38%) et en lien avec la politique de responsabilité sociale de l'entreprise (forte cohérence à 34%).<sup>32</sup>

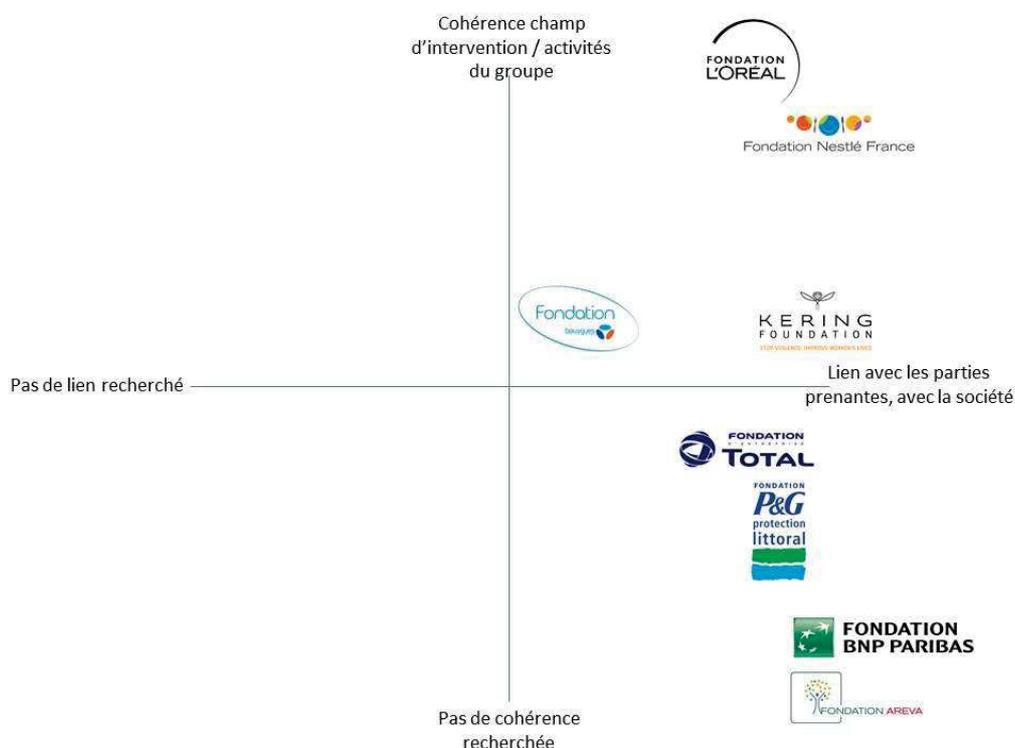
Quant aux entreprises du CAC 40, la politique de mécénat présente presque toujours une cohérence avec les missions ou les activités du groupe. Dans deux tiers des cas, cette cohérence est forte ou moyenne, c'est-à-dire que la politique de mécénat s'appuie sur les compétences clés de l'entreprise, ou du moins qu'elle est en lien avec le secteur d'activité.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> *Les ETI acteurs du mécénat*, Etude Admical / ASMEP-ETI, 2014

<sup>33</sup> *Panorama du mécénat des entreprises du CAC 40*, Etude Admical, 2013

En conclusion, on a choisi de résumer les différents positionnements dans ce mapping :



Certes, s'assurer de la cohérence entre la politique de mécénat et les activités de l'entreprise permet de garantir plus de sens vis-à-vis des différents publics, que ce soit en interne ou en externe. Mais en réalité, les différents cas de figure que nous venons de voir nous laissent penser que **la cohérence se fait avec le milieu étendu de l'entreprise** : elle peut se jouer au niveau de l'activité commerciale de l'entreprise ou au niveau de ses parties prenantes et de son environnement.

## **PARTIE 2 : Au service de l'intérêt général, l'entreprise sert son propre intérêt : la diversité des motivations des entreprises mécènes.**

Nous l'avons vu dans cette première partie, « Le mécénat permet d'établir, dans l'intérêt bien compris de l'entreprise, un dialogue nouveau dans la société civile. »<sup>34</sup>

L'argument fiscal est souvent cité comme principale motivation des entreprises. Pourtant, non seulement il est loin d'être la seule motivation (nous le verrons dans cette partie), mais il ne *peut* être la seule explication. D'abord parce qu'il entre en compétition avec d'autres niches fiscales bien plus intéressantes. Ensuite car, malgré une fiscalité avantageuse, le mécénat représente toujours un coût pour l'entreprise, du fait de l'absence de ROI<sup>35</sup> quantifiable et des coûts annexes liés à sa mise en place. Enfin, si la déduction fiscale était la motivation principale, la grande majorité des entreprises en bénéficieraient. Or, selon l'étude 2011 d'Admical, seulement deux tiers des entreprises mécènes utilisent l'avantage fiscal,<sup>36</sup> et selon Pascale Humbert, Responsable Mécénat et Grands Donateurs pour la fondation Visio, la plupart des PME ne connaissent même pas cette loi.<sup>37</sup> De plus, selon Virginie Seghers, la réforme de 2003 (loi dite Aillagon expliquée dans l'introduction) a permis l'accroissement des contributions des entreprises qui donnaient déjà plutôt que l'apparition de nouvelles vocations.

---

<sup>34</sup> *Ce qui motive les entreprises mécènes*, Virginie SEGHERS, Autrement, Paris, 2007, page 11

<sup>35</sup> *Return on investment*, retour sur investissement

<sup>36</sup> Dossier Economie Sociale, Philanthropie, *Le Nouvel Economiste*, n°1763 (01/05/2015)

<sup>37</sup> Dossier Economie Sociale, Mécénat d'entreprise, *Le Nouvel Economiste*, n°1740 (14/11/2014)

## 2.1 : Des motivations connectées aux intérêts propres des entreprises

Le baromètre 2014 d'Admical nous apprend que les motivations des entreprises mécènes peuvent varier légèrement selon le profil de l'entreprise : tandis que la première motivation est l'intérêt général pour les TPE et les PME, il n'arrive qu'en deuxième position chez les ETI/GE.<sup>38</sup>

Toutefois, on distingue cinq grandes motivations principales.

D'abord, il s'agit pour les entreprises de **prendre leur part de responsabilité dans la société civile** : *« C'est une façon de s'impliquer durablement. »* - *« Je pense que ce qui motive les entreprises à faire du mécénat c'est de s'ancrer dans la société civile dans laquelle elle évolue. »* - *« On est un groupe porté par une famille d'entrepreneurs, la famille Pinault, qui a vraiment la conviction que le rôle d'un entrepreneur c'est aussi, au-delà des bénéfices économiques, d'apporter une richesse plus globale à la société qui l'entoure. »* - *« On est très conscient qu'une entreprise a un rôle sociétal et on avait envie de marquer notre empreinte sur des sujets de société. »*

Ensuite, le mécénat permet aux entreprises d'**améliorer leur image externe auprès de leurs parties prenantes** (clients, journalistes, concurrents, futurs candidats...). Nous l'avons vu dans l'introduction, les attentes du public sont fortes, et cela ne date pas d'hier : déjà en 1994, une étude du Crédoc révélait que plus de 51% des consommateurs français « se déclaraient sensibles à l'engagement humanitaire du fabricant ». Les fondations interrogées en entretien l'ont bien compris : *« C'est une façon pour les entreprises de montrer leur responsabilité sociétale et sociale auprès de leurs parties prenantes. »* - *« C'est lié de plus en plus aux interrogations des*

---

<sup>38</sup> Entreprise de taille intermédiaire/Grande entreprise

*consommateurs par rapport à la manière dont l'entreprise fait aussi bénéficier la société des richesses générées grâce au commerce. » - « On avait aussi envie d'avoir plus de ponts, de dialogue, de mains tendues, vers des parties prenantes : politiques, scientifiques, ONG, associations... et la fondation est le bon pont pour faire ces liens. »*

Ainsi, en développant une politique de mécénat, l'entreprise montre sa capacité à être au service du bien commun.

Ensuite, le mécénat contribue à **insérer l'entreprise dans son environnement social, culturel et géographique**. C'est l'idée de « il n'y a pas de Je sans Nous », appliquée à la sphère marchande. Les entreprises ont compris que, pour croître, cela doit se faire en harmonie avec leur environnement social et humain : *« Il y a la conviction que c'est quelque chose de bénéfique pour les activités économiques d'avoir un rôle de bon voisin. » - « L'objectif c'est de renforcer le lien social. Pour moi, un grand objectif du mécénat c'est de garantir une certaine harmonie sociale. Une entreprise a besoin d'harmonie sociale pour exercer sa mission industrielle et l'inégalité d'accès aux biens essentiels de la part d'une population est une menace à l'égalité sociale. »*

Par exemple, participer à la formation des jeunes et à l'insertion professionnelle, c'est avoir du personnel qualifié pour demain ; améliorer la situation des habitants d'une ville en luttant contre la drogue, l'exclusion et la délinquance, c'est créer un environnement favorable à l'expansion de l'entreprise ; réhabiliter un quartier défavorisé, c'est garantir plus de stabilité.

Dans les entretiens menés, on comprend bien que le mécénat sert la stratégie d'implantation des territoires : *« C'est une politique d'intégration dans les territoires. »*

- *« Au-delà de l'aspect économique, qui pour toute entreprise est une question légitime*

*et intéressante, on a dans notre ADN d'être un commerçant de proximité, d'être une banque de détail qui a des clients dans beaucoup de villes en France, qui veut agir sur les territoires sur lesquels elle est présente et qui veut être vue comme un acteur local qui agit sur son territoire, avant d'être vue comme un groupe mondial et européen. » - « Mettre en place un projet avec des jeunes enfants défavorisés qui sont pris en charge par une mairie, on sait que ça nous permet de nous intégrer dans ce territoire. »*

Et cela vaut également pour les territoires à l'international. Ainsi, tous les groupes du CAC 40 développent des actions de mécénat à l'international, le plus souvent en cohérence étroite avec l'implantation géographique de leurs filiales.<sup>39</sup>

Enfin, s'insérer dans son environnement culturel, c'est également être à l'écoute des tendances de son secteur d'activité : *« Sur l'aspect secteur dans lequel on évolue, (le mécénat) permet de rester en lien avec des structures innovantes, c'est une ouverture sur l'innovation, de nouveaux territoires, ça permet à l'entreprise de rester mobile, attentive aux grandes tendances. C'est l'idée de veille. » - « La fondation nous donne sur ces sujets une connaissance qu'on n'avait pas, donc ça nous fait progresser nous, société, dans cette connaissance. »*

Nous ajouterons que, dans le cas des PME, il leur est vital d'entretenir de bonnes relations avec les acteurs de leur territoire. Donc, en soutenant le tissu économique local via le mécénat, l'entreprise développe son réseau et peut ainsi espérer, par la même occasion, soulever de nouvelles opportunités de business.

Troisièmement, le mécénat est une occasion pour l'entreprise de **communiquer autrement** sur elle. D'une manière générale, la communication d'une entreprise est

---

<sup>39</sup> *Panorama du mécénat des entreprises du CAC 40*, Admical, 2013

très autocentrée : elle porte sur son activité commerciale, son rôle en tant qu'acteur économique, ses équipes, ses ambitions... Le mécénat est l'occasion pour l'entreprise d'être le porte-parole d'autre chose. Le discours est enrichi et la communication externe est diversifiée car elle intègre des critères éthiques et sociaux. Communiquer sur « autre chose » permet également de renforcer l'identité de l'entreprise : *« Je dirais que ça apporte à l'entreprise un surcroît d'humanité. » - « Ce que la fondation apporte à l'entreprise c'est ce petit supplément d'âme qui fait souvent défaut aux entreprises parce qu'elles sont trop dans une logique business, profit. »*

Le mécénat est donc une façon pour construire une image de soi satisfaisante.

Enfin, et peut-être surtout, il s'agit de **fédérer les salariés autour d'une cause commune**. En effet, le mécénat peut augmenter la cohésion interne, il peut être une source de motivation, et il peut répondre à la quête de sens observée chez les collaborateurs, notamment dans les nouvelles générations. Ce sera l'objet de la deuxième sous-partie.

## 2.2 : Le mécénat, d'un enjeu d'image externe à une stratégie de communication interne

Pendant longtemps, les entreprises ont privilégié une communication tournée vers l'extérieur (clients, investisseurs...) et ont négligé la relation avec le collaborateur.<sup>40</sup> De plus, selon une étude Hewitt Associates de 2008, la crise a aggravé la perte de confiance et la démobilisation des salariés. « Jamais l'entreprise n'a autant parlé d'éthique et jamais la défiance du salarié à l'égard de sa société et/ou de son

---

<sup>40</sup> *Dynamiser sa communication interne*, Valérie Perruchot Garcia, Dunod, Paris, 2012

encadrement n'a été autant questionnée. », écrit Valérie Perruchot Garcia.<sup>41</sup> Afin de préserver le lien social en interne, l'entreprise doit réunir les trois conditions suivantes : donner un sentiment d'appartenance, favoriser le sens du collectif, promouvoir l'image de l'entreprise. Or, le mécénat peut justement servir ces causes.

En effet, la communication interne autour du mécénat permet de fédérer autour d'un projet commun, renforcer le sentiment d'appartenance – ce qui est d'autant plus important pour les nouvelles générations en quête d'utilité sociale. Les entretiens menés le montrent bien : *« Toutes les actions ont un double effet : d'abord d'être un citoyen responsable dans la société et c'est aussi de développer la fierté d'appartenance pour les collaborateurs. »* - *« Les collaborateurs sont plus heureux de travailler pour une société qui fait le bien que pour une société qui s'en fout. »* - *« On concourt forcément à la fierté du salarié »* - *« Avant même la création de la fondation il existait un service de mécénat en régie directe, rattaché à la communication interne parce qu'on a toujours fait de l'interne la priorité de nos actions de mécénat, le fait de pouvoir impliquer les collaborateurs. »*

En outre, le mécénat en lui-même peut contribuer à l'élargissement des compétences, le décloisonnement des équipes, la valorisation de la prise d'initiative et de la créativité des collaborateurs...

Bien que l'intégration de la cible interne soit assez récente dans l'histoire des stratégies de mécénat, elle occupe aujourd'hui une place primordiale. On peut parler de maturité de la politique de mécénat : les entreprises ont mûri leur stratégie de communication et elles sont amenées à prendre en compte davantage l'interne.

---

<sup>41</sup> *Dynamiser sa communication interne*, Valérie Perruchot Garcia, Dunod, Paris, 2012, p.140

L'enquête Mediaprism et France générosités (2011) apportent des enseignements clés sur le vécu des collaborateurs. D'abord, près d'un quart des actifs du secteur privé ne savent pas si leur entreprise fait du mécénat. Parmi ceux dont l'entreprise est bien mécène, un quart ignore sous quelle forme l'entreprise s'investit et dans le cas d'une contribution financière, 45% ignorent le montant de la contribution. L'enquête révèle qu'il pourrait en partie s'agir d'un problème de communication puisqu'un tiers des collaborateurs des entreprises mécènes disent ne pas recevoir d'information à ce sujet. Or, nous avons vu précédemment que le bénéfice en termes de communication interne est directement corrélé à l'implication des salariés. Pour les autres, les voies d'information privilégiées par l'entreprise sont l'intranet, les événements et, en mineure, l'affichage sur le lieu de travail.

Cependant, près des deux tiers ne sont pas impliqués dans les projets ; et pourtant, les deux tiers de ces personnes non impliquées souhaiteraient l'être. Dans le cadre d'un engagement plus personnel, ils choisiraient en priorité le bénévolat, puis le bénévolat de compétences avant les dons en argent.

Selon les collaborateurs, la motivation de l'entreprise est plurielle : bénéfice en termes d'image, déduction fiscale et volonté d'assumer sa responsabilité dans la société.

D'autre part, un répondant sur deux estime que les actions de mécénat développent une culture d'entreprise. 78% des collaborateurs sont fiers que leur entreprise soit impliquée dans des projets mais moins de la moitié en tirent de la motivation.

Enfin, plus de la moitié des répondants dont l'entreprise ne fait pas de mécénat aimerait que l'entreprise s'engage dans des projets de ce type.

A titre d'exemple illustratif, on retiendra le témoignage d'un collaborateur de Nestlé : il sait qu'il y a une fondation, il sait qu'elle intervient sur la nutrition et sur l'éducation des

enfants, il sait que Cyril Lignac est sollicité (« c'est le parrain de l'association »), mais il ne se sent pas capable d'en dire plus. Il voit parfois passer des informations sur l'intranet et dans la revue interne, mais la visibilité est limitée puisque cette revue paraît trois fois par an. Il ne pense pas que ses collègues soient bien renseignés non plus sur les actions de la fondation, mais il n'est pas surpris car « Nestlé n'est pas une machine de guerre en termes de communication ». En revanche, il aurait été surpris que Nestlé n'ait pas de fondation ; c'est cohérent par rapport aux valeurs du groupe.

En termes de marque employeur, des études montrent que la RSE compte de plus en plus. En 2008, l'étude *Global Workforce* du cabinet de conseil Towers Watson indiquait que l'engagement sociétal et environnemental des entreprises s'élevait déjà au troisième rang parmi les facteurs d'engagement des employés. Puis, dans son étude *Millennial Survey 2011*, le cabinet d'audit et de conseil Deloitte a mis en avant que 70% des jeunes de 18 à 26 s'étaient déclarés influencés par la qualité de l'engagement d'une entreprise dans leur décision d'y travailler ou non. Bien sûr, il ne faut pas confondre mécénat et RSE, mais ces deux activités ont en commun la valorisation sociale de l'entreprise, à travers son engagement.

Nous l'avons vu, les motivations qui poussent les entreprises à s'engager dans le mécénat sont multiples. Initialement tournées vers l'externe, les politiques de mécénat ont mûri et prennent désormais plus en compte les collaborateurs. La communication interne s'est développée, sans pour autant que la dimension externe ne disparaisse : « *La fondation apporte un supplément d'âme en interne parce qu'elle montre aux collaborateurs que l'entreprise se soucie d'autre chose que de faire des bénéfices et*

*elle montre ça aussi à l'externe parce qu'il en va de la responsabilité d'une entreprise d'être soucieuse de tout ce qui se passe autour d'elle sur les terrains qu'elle s'est choisie. » (entretien)*

### 2.3 : L'implication des salariés, facteur clé de réussite

Au-delà de la communication, l'implication des collaborateurs est nécessaire pour faire du mécénat un levier d'engagement en interne. Petit à petit, c'est un enjeu qui prend de l'importance et les entretiens menés le montrent bien : *« Un autre moteur c'est en interne : l'idée pour un grand groupe c'est de fidéliser les bons collaborateurs et les bons potentiels et je pense qu'aujourd'hui les collaborateurs souhaitent que leur entreprise s'engage sur des sujets autres que le business pur et ils apprécient beaucoup qu'on leur offre l'opportunité de donner de leur temps, de partager leurs compétences sur des projets qui sont pas uniquement liés au business mais qui offrent des bénéfices sur des problématiques sociales. [...] Au moment de la révision stratégique en 2013 l'idée a été de se limiter au territoire d'intervention du groupe ; (...) agir sur les territoires où les collaborateurs sont présents nous permet de renforcer leur implication dans les projets. » - « C'est dans l'ADN de la fondation BNP Paribas : nous avons créé un programme de mécénat dédié aux collaborateurs lors de la fusion entre BNP et Paribas. Pour nous c'est un vecteur fort pour fédérer les collaborateurs, (...) c'est un vecteur de fierté et d'appartenance au groupe. » - « Au-delà des trois grands domaines dans lesquels nous intervenons et pour lesquels nous finançons des programmes, on a aussi des programmes dédiés à nos salariés. »*

Si les salariés participent concrètement à l'aventure, ils comprennent plus facilement le sens de l'engagement de leur entreprise, mais ils en deviennent, en plus, les

meilleurs ambassadeurs, et ils s'en trouvent valorisés : *« Il y a une stratégie d'ambassadeur à développer entre le personnel et le grand public. Pour toucher le grand public, on a 16.000 salariés en France, ils ont une famille, des amis. »* (entretien)

L'implication des collaborateurs va de la communication d'information à la consultation quant aux champs d'intervention choisis, en passant par le mécénat de compétences.

Le mécénat de compétences est la possibilité pour une entreprise de proposer à ses collaborateurs, pendant leur temps de travail et sans aucune perte de rémunération, d'offrir leurs compétences professionnelles ou personnelles à des causes d'intérêt général. De l'étude sur cette forme particulière de mécénat<sup>42</sup>, on retiendra les éléments suivants : Parmi les 98 entreprises répondantes, deux tiers font du mécénat de compétences ; 45 % de ces entreprises se sont lancées dans un tel programme pour impliquer ou fédérer leurs collaborateurs et 34 % l'ont fait pour accompagner leurs partenaires. Plus de la moitié des entreprises proposent uniquement ou majoritairement des missions qui mobilisent les compétences professionnelles des collaborateurs. Enfin, un autre enseignement intéressant de cette étude est que de nombreuses entreprises qui ne font pas de mécénat de compétences pensent le mettre en place dans les trois ans.

La plupart des groupes du CAC 40 font d'ailleurs de l'implication des collaborateurs une priorité : 71% de ces entreprises pratiquent le mécénat de compétences, contre 11% des entreprises mécènes toutes tailles confondues, et 31% des entreprises de 200 salariés et plus. En complément du mécénat de compétences, les entreprises du

---

<sup>42</sup> *Mécénat de compétences : comment engager les actifs ?*, Admical / Pro Bono Lab, 2014

CAC 40 encouragent les collaborateurs à faire du bénévolat, à parrainer des projets, voire à s'impliquer dans des actions de volontariat ou des missions de solidarité.<sup>43</sup>

En conclusion de cette deuxième grande partie, nous dirons que la cible interne n'est pas devenue plus importante que la cible externe, contrairement à ce que semble dire Virginie Seghers dans son livre.<sup>44</sup> En témoignent les entretiens menés auprès des fondations : *« Je ne dirais pas que c'est plus important, je pense simplement que ça mobilise des équipes différentes : notre rôle c'est de bosser à la fois en partenariat avec la direction des ressources humaines, là c'est effectivement l'aspect plutôt interne, mais aussi avec l'équipe de communication (externe). Je ne saurais pas donner une hiérarchie entre les deux. » - « C'est les deux, on ne peut pas dire qu'il y en ait une prioritaire. L'interne c'est très important. Ce qui est très important aussi c'est un public de décideurs, des gens qui influencent l'opinion. »*

---

<sup>43</sup> *Panorama du mécénat des entreprises du CAC 40*, Admical, 2013

<sup>44</sup> Préface - *Ce qui motive les entreprises mécènes*, Virginie SEGHERS, Autrement, Paris, 2007, p.8

## **PARTIE 3 : Risques et recherche d'un format opérationnel, invention d'une nouvelle communication**

Il est évident que les possibilités de communication sont plus limitées qu'en sponsoring, qui s'apparente à un acte commercial. Si les messages avaient un caractère publi-promotionnel, la crédibilité des actions de mécénat serait remise en cause et l'effet recherché ne serait pas atteint. Ainsi, nous l'avons vu, la principale communication du mécénat est une communication auprès des parties prenantes, des relais d'opinion et de l'interne. Dans ce cadre, la communication est essentiellement un outil de valorisation interne et de crédibilisation sur des sujets sensibles. Dans certains cas, les entreprises se refusent même à toute communication grand public, afin de ne pas être taxées de récupération.

### **3.1 : Les contraintes légales et éthiques en termes de communication n'empêchent pas de communiquer : exemples concrets**

Juridiquement parlant, quelles sont les contraintes ? Bien que ce ne soit pas écrit tel quel dans les textes de droit, on considère dans l'usage que les contreparties ne doivent pas dépasser 25% du don. Donc pour un don de 1000€, la contrepartie sera de 250€ maximum. Bénéficier d'entrées gratuites à une exposition ou mettre son logo sur une affiche, ces choses-là peuvent être valorisées, ce qui n'est pas toujours le cas. Il est souvent difficile d'évaluer la contrepartie. Mais contrairement à ce que l'on pourrait croire, les entreprises ne sont pas particulièrement à la recherche de contreparties matérielles, comme le montre l'exemple du musée du Quai Branly : les entreprises qui ont contribué à l'ouverture du musée ont leur nom gravé sur un « Mur

des Grands Mécènes » mais elles n'ont pas voulu de contreparties somptuaires à l'américaine.<sup>45</sup>

Rien n'interdit la communication corporate autour du mécénat, dans la limite du raisonnable. Elle se développe, sans pour autant qu'il s'agisse à chaque fois d'une communication auprès du grand public. Affiches, print, vidéos, site web, réseaux sociaux... les outils utilisés sont classiques. La série d'exemples qui suit est le résultat de recherches sur Internet, il est donc difficile d'estimer la visibilité et la portée de chacune de ces actions de communication.

En termes d'affichage, la fondation L'Oréal met en avant son prix L'Oréal-UNESCO Pour les Femmes et la Science, qui promeut l'excellence scientifique en récompensant chaque année cinq femmes qui se distinguent dans leur spécialité. Via un partenariat avec Aéroports de Paris, les portraits géants des cinq Lauréates du Prix sont suspendus dans tous les terminaux des aéroports Paris Charles de Gaulle et Paris-Orly pendant plus d'un mois.<sup>46</sup> « Depuis 2006, nous offrons à cette cause une visibilité exceptionnelle afin de participer à la sensibilisation du grand public », souligne Benjamin Perret, Directeur de la communication d'Aéroports de Paris. L'occasion, donc, de valoriser les femmes qui font avancer la science.

En 2012, à l'occasion de ses 20 ans, la fondation Total a confié à Havas WW la réalisation d'une vidéo corporate, diffusée sur la chaîne YouTube de la fondation.<sup>47</sup> La vidéo, dans l'ère du temps, reprend les codes actuels : respect de la charte graphique, infographies, musique rythmée, "rubans" du logo qui se défont et agissent comme un fil conducteur car ils servent aux transitions, texte dynamique qui bouge en

---

<sup>45</sup> Témoignage de Stéphane MARTIN, Président du musée du Quai Branly

<sup>46</sup> Cf. Annexe 3-a

<sup>47</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=KblkMUkpfco>

harmonie avec les visuels, voix douce et ton affirmatif, bonne qualité visuelle, signature dédiée aux 20 ans à la fin de la vidéo... Cependant, on comptabilise seulement 4728 vues<sup>48</sup> alors que le groupe Total compte des milliers de collaborateurs en France (plus de 100 000 dans le monde). Sous la vidéo, seulement deux commentaires, négatifs.<sup>49</sup> Egalement pour célébrer ses 20 ans, la fondation P&G a mis en place une campagne d'affichage pour mettre en avant l'exposition « J'ai 20 ans et j'aime ma mer », réalisée en partenariat avec le Conservatoire du Littoral à l'Aquarium de Paris.<sup>50</sup>

De son côté, la fondation SNCF a notamment communiqué sur son dispositif de mécénat de compétences : en 2013, un encart print dans un quotidien parisien<sup>51</sup> ; et en 2014, des vignettes de BD relayées sur le site de la fondation<sup>52</sup>. Les cinq planches mettent en scène un dialogue entre deux collaborateurs, afin de répondre aux freins et questionnements des salariés, pour doper la motivation envers le dispositif.

Enfin, dernier exemple de cette sous-partie : en 2012, pour assurer la promotion de sa *Semaine de la solidarité* – dont l'objectif est de valoriser l'implication des salariés dans des actions solidaires – la Fondation Orange a diffusé des visuels<sup>53</sup>, sur lesquels un bénévole anonyme, Alex, fait parler de lui sur un ton décalé et attire la sympathie.

Ces exemples montrent bien que l'enjeu d'image externe ne souffre pas du fait que les entreprises prennent en compte l'interne, bien que la visibilité de ces actions soit très limitée. En témoigne d'ailleurs la difficulté à trouver des exemples illustratifs.

---

<sup>48</sup> Au 06/09/15

<sup>49</sup> Cf. Annexe 3-b

<sup>50</sup> Cf. Annexe 3-c

<sup>51</sup> Cf. Annexe 3-d

<sup>52</sup> idem

<sup>53</sup> Cf. Annexe 3-e

Concernant les outils numériques, le tableau suivant apporte des informations sur les pratiques des fondations interrogées. Pour chaque fondation il s'agit de savoir si elle utilise des médias dédiés ou non.

				
Procter & Gamble	x	x	oui (2 tweets)	x
Areva	x	x	x	x
BNP Paribas	x	oui	oui	x
Bouygues Telecom	x	oui	x	x
Nestlé	oui	oui	oui	oui
Total	oui	oui	x	oui
Kering	oui	oui	oui	x

Seules trois fondations sur les sept interrogées ont un site web dédié. Les autres relaient les informations relatives au mécénat via le site web corporate de l'entreprise. En revanche, la communication digitale semble laisser une place importante aux interactions avec les publics, puisque Facebook et Twitter sont davantage utilisés. En témoignent les extraits suivants, tirés des entretiens : « Pour nous ça marche beaucoup mieux via les réseaux sociaux que via la presse. » - « Il y a d'abord tous les outils internet, on a une newsletter de la fondation qu'on sort tous les deux mois, on a un site internet et intranet » - « Il y a l'aspect médias sociaux qui aujourd'hui est incontournable quand on veut parler au grand public. »

On retiendra également que, parmi les entreprises du CAC 40, presque toutes ont mis en place des outils dédiés à la communication du mécénat, symbole de la place importante que le mécénat occupe dans la stratégie globale de l'entreprise.<sup>54</sup>

La communication du mécénat semble surtout être une question de philosophie : chacun reste dans l'éthique qu'il se fixe. Toutefois, certaines techniques semblent préférables et sont effectivement plus récurrentes que d'autres : communiquer par la preuve, communiquer sur la cause, via le bénéficiaire. En effet, si le public sent que la communication est creuse et qu'il n'y a pas vraiment d'action derrière, il ne sera pas convaincu et cela s'apparentera à un coup de communication. En revanche, toute entreprise ou toute fondation qui engage une communication pour raconter le projet, sa genèse et les réalisations concrètes, a tout à fait le droit de mettre en valeur les actions menées. En témoigne ce verbatim tiré d'un entretien : « *Raconter des actions de mécénat, raconter des projets soutenus, raconter des histoires d'engagement, soit personnelles, soit collectives : on est ni dans l'achat d'espace, ni dans les plaquettes. Je crois qu'il y a des belles histoires de mécénat à raconter et je pense qu'une fondation est complètement légitime à le faire. Tout dépend d'où on situe le curseur.* »

## 3.2 : Communiquer autrement : la preuve par l'exemple et l'implication des partenaires

### 3.2.1 : Greenwashing vs Communication par la preuve

Le *greenwashing* (éco-blanchiment) ou *socialwashing* se dit d'une situation où une entreprise ou une organisation dépense plus de temps et d'argent à clamer qu'elle est

---

<sup>54</sup> *Panorama du mécénat des entreprises du CAC 40*, Etude Admical, 2013, p.37

« écologique » ou socialement responsable, qu'à mettre en place concrètement les actions lui permettant de le devenir.<sup>55</sup> C'est ainsi qu'on tombe dans l'instrumentalisation de la communication responsable, et c'est dans ce contexte de greenwashing que le mécénat suscite souvent la méfiance des publics vis-à-vis des bonnes intentions des entreprises. Or, lorsque la « supercherie » est découverte, l'effet boomerang, garanti, peut avoir de graves conséquences sur la réputation de l'entreprise. C'est pourquoi, afin de se prémunir contre toute annonce non fondée sur des preuves, il est important de ne pas se laisser aller à de la communication de déclarations d'intention. Il y va de la crédibilité de la communication, et plus largement, de la confiance dans le discours de l'entreprise.

Afin de rester crédible, trois conditions doivent être remplies selon les auteurs du Communicator : ne pas faire d'annonce prématurée ou disproportionnée, s'appuyer sur des faits et des chiffres dont les sources sont fiables, et avoir recours à des organismes extérieurs « labellisés » pour garantir les allégations.

C'est pourquoi les entreprises interrogées sont unanimes : il faut faire avant de dire !

*« Plutôt que de dire "On va faire ça" ou "On a l'ambition de faire ça", on va toujours communiquer sur quelque chose qu'on a concrètement rendu possible et réalisé. C'est la preuve par l'exemple. » - « Il y a une vigilance de la part des entreprises à communiquer en ayant d'abord fait des choses pour ne pas communiquer sans fondement, juste pour faire du green ou du socialwashing. » - « C'est une communication à manier avec beaucoup de précaution parce qu'il peut y avoir un effet*

---

<sup>55</sup> *Communicator*, 7<sup>ème</sup> édition, ADARY, LIBAERT, MAS, WESTPHALEN, Dunod, Paris, 2015, p. 530

*boomerang le jour où on trouve qu'il y a un truc qu'on n'a pas bien fait, qu'on n'est pas bien dans les clous. [...] Il vaut mieux être dans le faire que dans le dire. » -*

*« Il faut du temps, ce serait vraiment une erreur de communiquer trop tôt. Il faut d'abord faire et ensuite faire savoir. » - « C'est la transparence, c'est afficher clairement ses objectifs, et puis être droit dans ses bottes ».*

On peut donc communiquer sans faire du *greenwashing* ou du *socialwashing*, il faut simplement le faire avec finesse et transparence.

### **3.2.2 : Faire appel aux partenaires**

De l'avis des fondations interrogées et du point de vue d'Admical, la meilleure communication s'opère lorsque les partenaires parlent eux-mêmes de l'engagement de l'entreprise et du partenariat. Il s'agit en effet d'un mécanisme bien connu en communication relationnelle : parler de soi sera souvent moins efficace que d'obtenir d'une autre personne qu'elle le fasse pour nous, car cela crédibilise le propos. On est plus enclin à croire une personne extérieure que la personne elle-même, parce qu'on la suppose forcément plus objective. C'est le principe du faire-valoir, c'est-à-dire une personne ou un groupe qui sert à mettre en valeur une autre personne, un autre groupe.<sup>56</sup> En littérature, les exemples sont nombreux : un faire-valoir est un personnage secondaire qui a pour vocation de mettre en valeur le héros.

Pendant longtemps, les associations ont été réticentes à se mêler aux « représentants du capitalisme » ; aujourd'hui elles constatent que les partenariats avec les entreprises permettent d'agrandir leurs actions et elles peuvent le faire savoir. Les fondations mettent donc en place une communication en lien avec les partenaires, comme le montrent les extraits suivant : « *On communique jamais, quasiment. C'est toujours via*

---

<sup>56</sup> Source : larousse.fr

*nos partenaires. Ce sont nos partenaires qui vont communiquer sur un projet et proposer de nous y associer par exemple. » - « On communique en dehors de l'interne à travers des conférences de presse avec des partenaires. On le fait de manière raisonnable, raisonnée, toujours en lien avec nos partenaires, selon leurs projets, leur avancement. » - « L'idée c'est de communiquer davantage sur les associations et les projets soutenus, et ça on le fait soit par le biais de communiqués de presse, soit par le biais de petits articles qu'on rédige nous-mêmes et qu'on met en valeur sur notre site. L'objectif, à partir du moment où on soutient un projet, c'est qu'il ait une visibilité et après on essaie de multiplier les opportunités de communication. » - « On a quand même des communiqués de presse avec nos partenaires qui communiquent en notre nom. »*

Toutefois, il semblerait qu'il y ait toujours une marge de progression : « Parfois on peut reprocher au Conservatoire du littoral de ne pas assez nous mettre en avant. Ils ont d'autres partenaires comme la fondation Total, la fondation EDF, qui sont bien plus généreux que nous. »

Pour résumer ces deux grandes idées, communication par la preuve et communication via les partenaires, on retiendra ce verbatim très explicite : « *On est convaincu que le mécénat est un vecteur de réputation, pas d'image. Ensuite on communique sur des réalisations et pas sur des promesses. Finalement, la communication ce n'est pas le but, ça peut être une conséquence. La communication n'est jamais meilleure que quand elle est faite par nos partenaires eux-mêmes, c'est beaucoup plus crédible. Donc la notoriété au travers de la fondation c'est quelque chose qui s'installe lentement. »*

### 3.2.3 : Evaluation d'impact et outils de reporting : aller plus loin dans la communication par la preuve

Au cours des entretiens, lorsque la question de la communication interne était abordée, je demandais s'il existait une enquête interne (ou un volet dédié dans une enquête interne existante) pour évaluer l'impact des actions de mécénat. En effet, de nombreuses grandes entreprises développent des études en interne, afin d'évaluer l'impact de la communication. De plus en plus, des indicateurs concernant la politique de RSE et le développement durable trouvent leur place au sein des enquêtes internes. De la même manière, on pourrait envisager d'intégrer des questions sur le mécénat. Nous l'avons vu, l'entreprise voit le mécénat comme un levier de mobilisation en interne, il serait donc judicieux de s'assurer que tous les collaborateurs connaissent l'existence de la fondation, sachent parler des actions menées... Il est important d'évaluer à quel point les collaborateurs trouvent que c'est intéressant, pertinent, à quel point cela les rend fiers.

Cette volonté de s'autoévaluer et de développer des études de reporting rejoint le concept de philanthro-capitalisme<sup>57</sup> : il s'agit de gérer le mécénat avec autant de sérieux que celui des entreprises lorsqu'elles gèrent leur bénéfice. D'où l'intérêt de développer des outils de reporting et des moyens de mesure de l'impact social du mécénat. A ce titre : « *Le mécénat efficace c'est un mécénat qu'on pourra flécher ; nous on flèche tous nos dons et donc on va pouvoir être sûr de la bonne utilisation des fonds.* »

Le développement de l'évaluation d'impact, toujours dans l'objectif d'appuyer la communication par des données concrètes, concerne également les associations. A

---

<sup>57</sup> *Ce qui motive les entreprises mécènes*, Virginie SEGHERS, Autrement, Paris, 2007, p.90

ce titre, on mentionnera la professionnalisation du monde associatif : *« En six ans j'ai vu un changement énorme dans le tissu associatif, il s'est beaucoup professionnalisé. Ils anticipent, ils ont des moyens de reporting qu'ils nous présentent dès la proposition. »* - *« Les relations entre le monde associatif et les entreprises se sont énormément développées, du coup on a professionnalisé ce type de relations, et les associations elles-mêmes se professionnalisent. »* - *« On voit que le monde la philanthropie a beaucoup changé avec cette volonté d'efficacité, de transparence, de reporting, de suivi des dossiers. »*

On vit dans un monde qui tend à l'optimisation et les associations n'en sont pas exemptes.

### 3.3 : De la difficulté des relations presse

En dehors des articles sur mécénat culturel qui bénéficie de la plupart des retombées médiatiques – probablement parce que l'association mécénat/culture est très forte dans l'imaginaire collectif, et peut-être également parce que ce champ d'intervention est dopé par de grands noms du mécénat tels que le groupe LVMH et la construction de la fondation Louis-Vuitton – il y a dans l'ensemble peu d'articles sur le mécénat, en comparaison avec d'autres sujets de l'engagement sociétal. Les personnes interrogées en entretien sont quasiment unanimes sur ce point : il leur est très difficile d'être relayé dans les médias.

On peut soulever plusieurs raisons à ce phénomène. D'abord, de façon symptomatique, les médias ont tendance à se focaliser sur ce qui ne va pas. Les sujets les plus traités semblent être les informations « négatives », les scandales, les

catastrophes, les problèmes de société : *« C'est notre problème à toute fondation : on a beau multiplier les communications presse, il n'y a pas beaucoup de reprises, mais c'est très franco-français. Il y a une espèce de frilosité des journalistes, déjà à parler des choses qui vont bien, et à parler des choses que font les entreprises et qui sont bien. Nous on a parfois la presse qui vient sur nos événements, ils sont capables de citer le projet mais pas l'entreprise mécène. » - « Les journalistes sont pris par les urgences, et l'actualité heureuse ce n'est pas vraiment de l'actualité. C'est la première chose, et la deuxième c'est qu'il y a toujours cette méfiance par rapport à la suspicion de recherche d'image et de publicité de la part des entreprises dès qu'elles font du mécénat. »*

En effet, c'est la deuxième grande explication : les médias seraient très méfiants vis-à-vis de la communication des entreprises en général, et particulièrement celle sur le mécénat qu'ils assimilent souvent à de la publicité déguisée : *« Les relations presse ce n'est pas évident parce que les journalistes se méfient beaucoup du greenwashing. [...] Les journalistes sont très méfiants, [...] ils ont peur de se faire acheter. [...] Ils ont peur qu'on les manipule, qu'on se serve d'eux pour s'acheter une image d'entreprise vertueuse. » - « Le journaliste ne veut pas être un outil ou un bras armé de la communication du groupe sur des prétextes philanthropiques. » - « Ce sont des sujets sur lesquels beaucoup de médias en France restent méfiants. Quand Total communique sur ses actions d'intérêt général, soit on entend « c'est pas assez », soit « c'est la moindre des choses et en tous cas on veut pas qu'il se rachète une bonne conscience avec des articles » donc c'est pas évident pour des journalistes, même quand ils savent ce qu'on fait et qu'il trouve ça très chouette, c'est pas évident pour*

*eux de proposer à leur rédaction des articles sur une fondation d'entreprise ou sur des actions de mécénat d'une entreprise. »*

Ensuite, certaines entreprises peuvent être réticentes à communiquer sur leurs actions, en raison de la culture de l'entreprise : *« On a fait évoluer la communication parce qu'on s'est rendu compte qu'il fallait faire rayonner le mécénat à l'externe. [...] On porte le nom de Bouygues Telecom et on vient renforcer, nourrir l'image de la marque. C'est quelque chose d'assez récent chez nous de s'intéresser à ça. Bouygues Telecom a beaucoup communiqué sur ses offres, ses services, mais peu sur sa marque, dans le sens marque employeur, marque engagée, citoyenne, les valeurs, etc. Ça n'a jamais été un gros sujet de communication, et ça change petit à petit parce que dans un secteur aussi concurrentiel que le nôtre, c'est là-dessus qu'on fait la différence, et pas tant sur les offres et les services. »*

Le déficit de couverture médiatique peut aussi s'expliquer par la peur que cette communication soit mal perçue par l'opinion publique et les médias et renforce leur méfiance. Ainsi, 40% des entreprises ne communiquent pas auprès de la presse : *« On n'est pas une fondation qui communique beaucoup sur ces actions, même si on le fait de plus en plus. C'est un choix. »*

Enfin, dans la mesure où il n'existe pas de journaliste spécialisé sur le mécénat au sein des rédactions, il est difficile pour les entreprises de trouver le bon interlocuteur : *« Les journalistes méconnaissent le mécénat, et les gens qui s'intéressent à ces sujets-là il y en a pas beaucoup, ou alors il faut rivaliser d'imagination et d'ingéniosité pour trouver l'angle qui va les amener à en parler. C'est ça qui est compliqué. » - « Il faut creuser son trou. » - « C'est aussi parfois faute de temps et de ressources humaines qu'on n'a pas le temps de soigner les relations presse autant qu'on le*

*voudrait.* » Le fait qu'il n'y ait pas non plus de rubrique identifiée ne facilite pas la tâche des mécènes : le mécénat devrait-il aller dans les pages *Economie ? Culture ? Société ?*

Seules deux fondations sur les six interrogées sont à peu près satisfaites de leurs relations presse. Par exemple, la fondation Kering profite des dates clés (8 mars, Journée de la Femme, 25 novembre Journée internationale pour l'élimination des violences faites aux femmes) car le champ d'intervention « fait sens par rapport à l'actualité ». La fondation bénéficie également de la notoriété de François-Henri Pinault, qui donne de la visibilité à la cause lors d'interviews.

La conséquence est que les entreprises mécènes sont frustrées de voir que les journalistes ne les citent pas. Cela suscite parfois leur incompréhension car de nombreux artistes, chercheurs, associations ont bénéficié du soutien d'entreprises mécène. Ainsi, 63% des entreprises et fondations ne sont pas satisfaites de leurs retombées presse<sup>58</sup> : *« Ce qui peut être regrettable c'est quand des journalistes écrivent un article suite à une conférence de presse : ils reprennent l'activité de l'artiste ou du partenaire associatif, ils évoquent le projet et à aucun moment ils citent le partenaire mécène. C'est dommage et en même temps il n'en a pas l'obligation, on n'est pas sponsor. »*

Car en effet, c'est une situation que les mécènes regrettent mais comprennent : *« Ça fait partie de l'éthique et c'est toujours dans l'idée de ne pas confondre sponsoring, retour sur investissement et mécénat. »* - *« Nous ne sommes que des bailleurs de*

---

<sup>58</sup> *Fiche pratique n°9 – Mécénat & relations presse : Comment optimiser ses relations presse ?*, IMS-Entreprendre pour la Cité, 2011

*fonds : sans nous ça ne se fait pas, certes, mais c'est bien le projet, le programme, les bénéficiaires qui sont à mettre en avant. » - « On est très engagé, on est passionné, on suit nos partenaires, c'est un travail de longue haleine pour les aider à grandir, à se structurer, pour créer des synergies avec d'autres, ... mais ça c'est le rôle d'un mécène. Est-ce que le rôle d'un mécène c'est d'être sur le devant de la scène, non, je ne suis pas sûre. »*

### **Deux contre-exemples : VINCI et L'OREAL**

Toutefois, il existe plusieurs contre-exemples : certaines fondations et entreprises mécènes bénéficient parfois d'une couverture médiatique importante.

Ce fut le cas du groupe VINCI lors de la restauration de la galerie des Glaces du château de Versailles, entre 2004 et 2007. Mécène de la première restauration intégrale de la célèbre galerie, le groupe VINCI a bénéficié d'une grande visibilité, proportionnelle à son engagement financier (12 millions d'euros). En effet, c'est la plus grande opération de mécénat culturel jamais réalisée en France. Pour ce faire, VINCI a mis au service de ce projet son expertise de bâtisseur et le savoir-faire de ses entreprises spécialisées dans la restauration de monuments historiques. Pendant les différentes phases des travaux, il y a eu de nombreuses retombées médiatiques, comme le montre le site web dédié à cette opération de mécénat, accessible depuis la liste des sites web VINCI, dans l'onglet *Groupe > Médias* du site [vinci.com](http://www.vinci.com).<sup>59</sup> On y trouve une présentation de la galerie des Glaces, l'historique des travaux, et tous les éléments du dossier de presse : communiqués, verbatim tirés des retombées presse... En termes de visibilité auprès du grand public, on recense de nombreuses retombées

---

<sup>59</sup> <http://www.vinci.com/mecenat/>

dans les médias nationaux (*L'Express, Le Monde, Les Echos, Le Moniteur, Le Figaro...*), ainsi que plusieurs mentions au journal télévisé de France 2, notamment en 2003 pendant la phase d'étude et d'expertise pour mesurer l'étendue des dégâts, en 2004 lorsque les travaux avaient pris de l'ampleur, et en 2007 le jour de l'inauguration après trois ans de travaux.

Néanmoins, il s'agit là d'un cas exceptionnel, car jamais une opération de cette envergure n'avait été menée en France.

Dans une interview face à Virginie Seghers, Sophie Bonnaure, ancienne Déléguée générale de la Fondation VINCI, assume complètement le fait qu'il s'agissait d'une « opération à forte visibilité », et c'est d'ailleurs pour cette raison que l'équipe dédiée au mécénat de la galerie des Glaces était rattachée à la Direction de la Communication.<sup>60</sup>

Quant à elle, la fondation L'Oréal nous donne un autre exemple de mécénat qui bénéficie chaque année d'une couverture médiatique : le prix *Pour les femmes et la science*, en partenariat avec l'Unesco, bénéficie d'une bonne notoriété. L'événement est généralement relayé dans la presse féminine (*Elle, Madame le Figaro, Femme Actuelle, Cosmopolitan*) et dans la presse scientifique (*Futura Sciences, Relais-Sciences*), et en mineure dans la presse généraliste (*Libération, Direct Matin*). En entretien, un des interviewés nous dit : « *On voit bien que les journalistes français sont fiers que L'Oréal soit une des premières entreprises mondiales et ils en parlent plus volontiers.* » L'événement est également relayé sur le site de l'Unesco, sur des sites d'universités où le département scientifique est particulièrement actif, et sur des blogs

---

<sup>60</sup> *Ce qui motive les entreprises mécènes*, Virginie SEGHERS, Autrement, Paris, 2007, p.188

scientifiques. En termes de réseaux sociaux, la chaîne Youtube de la fondation L'Oréal et le fil Twitter du programme sont très actifs.

Reste que le silence des médias serait préjudiciable, selon Virginie Seghers. Et Admical reconnaît volontiers la nécessité de faire plus de pédagogie sur la diversité du mécénat. En effet, les médias sont les acteurs de la vie culturelle et sociale, passeurs, relais et critiques. C'est pourquoi ils ont une grande responsabilité vis-à-vis du mécénat. C'est d'ailleurs le point de vue de Nicolas Beytout, ancien directeur de la rédaction du Figaro : « Les médias ont une incontestable responsabilité à l'égard du mécénat. »<sup>61</sup> Tandis que la presse anglo-saxonne relate les faits des entreprises mécènes (par exemple avec des classements de *top donors*), les médias français restent suspicieux.

Heureusement, les médias spécialisés (*Carenews, Youphil, La chaîne du cœur, Ressources Solidaires...*) se développent et la presse économique se fait parfois l'écho du mécénat.

En conclusion de cette troisième partie, nous ferons la recommandation suivante : il est nécessaire de poursuivre les efforts pour développer la communication du mécénat, toujours en restant dans l'éthique d'une pratique désintéressée, mais suffisamment afin d'aller à la rencontre des attentes du grand public. Certes, les entreprises ne font pas du mécénat pour communiquer mais bien pour donner du sens à leur implication dans la société, fédérer l'interne, créer du lien avec leurs parties prenantes sur leurs territoires d'implantation, et pour bénéficier de l'avantage fiscal

---

<sup>61</sup> *Ce qui motive les entreprises mécènes*, Virginie SEGHERS, Autrement, Paris, 2007, p.154

(qui n'est pas l'argument principal mais qui reste un argument non négligeable).  
Cependant, si les actions de mécénat étaient davantage relayées en externe, cela susciterait peut-être un engouement pour la pratique du mécénat. Les citoyens, mieux informés, seraient peut-être plus exigeants vis-à-vis des entreprises. Et l'engagement de celles-ci vis-à-vis de l'intérêt général pourrait devenir un réel levier de différenciation institutionnelle dans un contexte économique toujours plus concurrentiel.

## CONCLUSION

Récemment, une conversation avec un nouvel entrant chez Occurrence a confirmé mon désir de contribuer à rendre plus lisible, à mon échelle, la pratique du mécénat et la communication qui l'entoure. Il souhaitait savoir quel était mon sujet de mémoire, j'ai donc répondu – pour faire simple – que je travaillais sur le mécénat d'entreprise et les fondations en particulier. Immédiatement, il m'a dit : « Ah ok tu travailles sur la fondation Louis Vuitton en fait ? ». Cette remarque m'a rappelé que c'est bien un des enjeux de ce travail de recherche : éprouver les idées reçues. En effet, j'espère avoir au moins pu démontrer la richesse et la diversité du mécénat, dont la fondation Louis Vuitton est loin d'être un exemple représentatif.

En miroir de l'introduction, où on s'attardait quelques lignes sur la théorie du don de Marcel Mauss, on peut s'intéresser à une des conclusions des travaux de l'anthropologue, pleinement vérifiée dans le cadre du mécénat d'entreprise : « La raison profonde de l'échange-don vise davantage à être qu'à avoir. » C'est bien le cas de l'entreprise, pour laquelle le mécénat apporte des bénéfices en termes d'image, en termes d'identité : en termes « d'être ». De plus, Marcel Mauss démontre que les biens donnés ne cessent jamais complètement d'appartenir à leurs détenteurs initiaux, car « Même abandonnée par le donateur, (la chose reçue) est encore quelque chose de lui ». Ainsi, Mauss conclut que « présenter quelque chose à quelqu'un, c'est présenter quelque chose de soi ». L'idée, ramenée au cadre du mécénat d'entreprise, est tout à fait pertinente : les « dons » que font les entreprises aux bénéficiaires sont effectivement chargés de sens, chargés de leur identité, et c'est cela qui valorise institutionnellement l'entreprise. On vérifie ainsi la première hypothèse.

« Ce que le mécénat postule et démontre c'est que l'entreprise aussi à son rôle à jouer au service de l'intérêt général »<sup>62</sup>

Bien que dans la culture administrative il existe toujours une croyance en la supériorité de l'Etat dans la fourniture de services médicaux, sociaux, culturels ou éducatifs, la vision traditionnelle selon laquelle les entreprises privées ne doivent pas s'engager dans des activités d'intérêt général ne prévaut plus. Les fondations d'entreprises ne sont plus considérées comme une alternative défiscalisée aux dépenses publicitaires et le mécénat en général n'est plus perçu comme des sommes d'argent qui auraient pu être consacrées à des augmentations de salaires ou de dividendes. Certes, la population française est très attachée au service public, car l'Etat agit dans le sens du bien commun. Certes, le secteur privé est souvent perçu comme égoïste et intéressé uniquement par le profit. Mais dans une société en crise, où l'Etat doit faire des économies et semble parfois à court d'idées pour répondre aux besoins sociétaux, les apports du privé dans des sphères habituellement publiques peuvent s'avérer intéressants. Le mécénat est donc « bon à prendre » dans le contexte actuel de crise, peur, et désenchantement. « Il n'y a pas de chasse gardée », selon Myriam Bincaille : « toutes les volontés sont les bienvenues » pour répondre aux enjeux actuels.<sup>63</sup> L'Etat ne doit pas se désengager mais encourager la pluralité d'acteurs qui agissent désormais pour l'intérêt général : « Bien sûr les mécènes ne peuvent pas tout faire, ni jouer le rôle des institutions, mais le mécénat est une force qui permet de booster, d'initier des projets. »<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> *Le mécénat, valeur actuelle*, Nicolas SIMON et Marianne ESHET, Gallimard, Paris 2009, p.31

<sup>63</sup> *Secteur privé et humanitaire, quelle relations ?*, Myriam Bincaille, Humanitaire, 2014

<sup>64</sup> Jean-Jacques Goron, fondation BNP Paribas, dans Dossier Economie Sociale, Philanthropie, *Le Nouvel Economiste*, n°1763 (01/05/2015)

En faisant émerger des nouvelles solutions, l'entreprise peut s'imposer comme un acteur clé de la société civile. Son image institutionnelle en sort grandie : l'entreprise n'est pas seulement lucrative, elle œuvre également dans l'intérêt de la société. On vérifie ainsi la deuxième hypothèse : le mécénat n'est pas qu'un discours de légitimité développé par l'entreprise pour répondre aux critiques qui lui sont adressées.

On notera plusieurs limites à ce travail de recherche. D'abord, car le parti pris d'interroger seulement des fondations d'entreprise est à la fois une force et une faiblesse : une force car la communication des fondations d'entreprise est riche et visible, du moins plus visible que la communication du mécénat pratiqué autrement ; une faiblesse car les fondations d'entreprise ne sont pas représentatives du mécénat français, et donc leur communication ne correspond pas à ce que la plupart des entreprises mécènes mettent en place ou non.

D'autre part, un des enjeux de ce mémoire était de démontrer en quoi le mécénat est une heureuse rencontre d'intérêts. Or, pour apporter une « preuve » que tout le monde y trouve son compte, il manque le témoignage de « l'autre côté » : les bénéficiaires, les associations, les artistes, les porteurs de projets, etc. On peut s'interroger : quel est le vécu de ces personnes ? Le mécénat relève d'un désir de travailler ensemble, de mettre en commun les ressources humaines, les connaissances, compétences, expertises...

Il y a mille façons d'aborder le mécénat, mille angles différents auraient pu être choisis pour ce mémoire. Par exemple, l'objet aurait pu être d'étudier la communication des PME mécènes et de faire un comparatif entre les entreprises qui font du mécénat en régie directe et celles qui le font en régie indirecte, via une structure dédiée.

Un autre sujet d'étude aurait pu être l'articulation entre la stratégie RSE des entreprises et la stratégie de mécénat.

Nous l'avons vu : par les échanges qu'il instaure et les valeurs qu'il défend, le mécénat est une preuve tangible de l'engagement de l'entreprise en faveur de la société civile.

Le mécénat est donc en résonance directe avec les enjeux de développement durable<sup>65</sup> et de RSE. Etymologiquement même, un lien existe entre responsabilité et mécénat : Virginie Seghers explique que le contraire de la responsabilité, c'est la négligence (*neg-ligere* « rompre un lien »). Or, le mécénat, nous l'avons vu, permet de tisser des liens. C'est bien la preuve qu'il s'inscrit dans la responsabilité des entreprises.

D'ailleurs, la notation extra-financière des entreprises intègre désormais le mécénat dans ses critères d'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises. C'est un signe fort. Le mécénat fait désormais partie des « actifs immatériels » de l'entreprise et on reconnaît qu'il contribue à l'attractivité sociale de l'entreprise et au développement économique des territoires où l'entreprise est implantée.

Cependant, le mécénat commence là où s'arrêtent les obligations des entreprises. La RSE s'exprime dans l'exercice des activités de l'entreprise, c'est un parcours imposé, tandis que les actions de mécénat s'expriment dans un champ de liberté plus grand.

Les objectifs de mécénat et de RSE se superposent parfois mais tandis que l'un est un acte libre et indépendant, expression de la liberté d'entreprendre, l'autre est un devoir de l'entreprise.

---

<sup>65</sup> Pour rappel, le développement durable ne concerne pas uniquement les enjeux environnementaux mais également économiques et sociaux.

En quoi est-il néanmoins intéressant de faire un rapprochement entre mécénat et RSE ? Nous l'avons évoqué, les enjeux de RSE sont aujourd'hui connus et compris. D'une manière générale sur la responsabilité sociale des entreprises, la sensibilité de l'opinion publique s'est confirmée de manière continue. De nombreuses études le montrent, comme par exemple l'Observatoire de la Performance Intégrée, publié par Capitalcom en 2012, qui révèle que 56% des Français accordent de l'importance à l'engagement sociétal et environnemental des entreprises ; seulement 5% de la population interrogée n'y accorde aucune importance. Bref, les attentes sont fortes. En conséquence, la RSE pourrait devenir le terreau fertile pour développer une pédagogie autour du mécénat. Tout en veillant à poursuivre ce travail très important de différenciation, on pourrait défendre les intérêts du mécénat en montrant qu'il s'inscrit en prolongement de la RSE. Cela pourrait contribuer à déconstruire certains clichés mentionnés dans l'introduction, tels que la conception d'une pratique réservée aux entreprises riches, ou le fait qu'il s'agisse d'une façon de se donner bonne conscience, ou encore le fait que le mécénat permet à l'Etat de se désengager financièrement des services publics.

« On ne se dédouane pas de sa responsabilité sociale par des actions de mécénat »<sup>66</sup>, car l'idée du mécénat n'est pas de compenser des mauvaises pratiques mais bien d'aller plus loin que la RSE, de s'engager encore plus. Selon la norme internationale ISO 26000, la responsabilité sociétale d'une entreprise ne devient stratégique qu'à partir du moment où elle est intégrée à tous les niveaux de la structure et en particulier

---

<sup>66</sup> Jean Pierre Sicard, Président de Novethic dans *Ce qui motive les entreprises mécènes*, Virginie SEGHERS, Autrement, Paris, 2007, p.262

sans sa stratégie business. Avec pour appui, une logique de réduction des impacts à la source. Ainsi, il faut que le mécénat et la politique de RSE soient cohérents.

Le mécénat représente donc des opportunités à la fois pour la société civile et pour l'entreprise, en termes d'identité et de valorisation sociale. Ce n'est pas une démarche charitable puisque l'entreprise entreprend des actions de mécénat dans son intérêt bien compris ; mais ce n'est pas non plus une démarche de communication pure puisque les actions sont toujours concrètes. Pourtant, le mécénat n'est pas encore perçu comme un réel investissement, et c'est là un des enjeux qui déterminera son développement.

## BIBLIOGRAPHIE

### Livres (par ordre alphabétique)

- Ce qui motive les entreprises mécènes*, Virginie SEGHERS, Autrement, Paris, 2007
- Communication institutionnelle*, Philippe MOREL, Vuibert, Paris, 2012
- Le mécénat mode d'emploi*, Karen NIELSEN, IESA : Economica, Paris, 2007
- Le mécénat, valeur actuelle*, Nicolas SIMON et Marianne ESHET, Gallimard, Paris 2009
- Le guide du mécénat de solidarité*, Catherine COLOMBAT, Dunod, Paris, 1994
- Le pouvoir du don, Tome 1*, Nicole DENOIT, L'Harmattan, Paris, 2002
- Sponsoring et mécénat, l'exemple de l'environnement*, André SZYBOWICZ et Sylvie MAGISTRALI, Les éditions d'organisation, 1988

### Articles universitaires

- Creating Shared Value*, Michael E. Porter & Mark R. Kramer, Harvard Business Review, 2011
- Pourquoi les fondations sont-elles si rares en France ?*, Edith ARCHAMBAULT, Université Paris 1, MATISSE, 2004

### Enquêtes et études (par ordre chronologique)

- Baromètre du Mécénat*, Admical, 2014
- Les ETI acteurs du mécénat*, Admical / ASMEP-ETI, 2014
- Mécénat de compétences : comment engager les actifs ?*, Admical / Pro Bono Lab, 2014
- Les entreprises mécènes déstabilisées*, Admical / ASMEP-ETI / CJD, 2013
- Panorama du mécénat des entreprises du CAC 40*, Admical, 2013
- Le mécénat : point de vue du grand public et des actifs du secteur privé*, Mediaprism et France Générosités, 2011

### Articles de presse

- Dossier Economie Sociale, Philanthropie, *Le Nouvel Economiste*, n°1763 (01/05/2015)
- Dossier Economie Sociale, Mécénat d'entreprise, *Le Nouvel Economiste*, n°1740 (14/11/2014)

Annexe 1 : Liste des entretiens réalisés, par ordre chronologique  
Annexe 2 : Retranscriptions

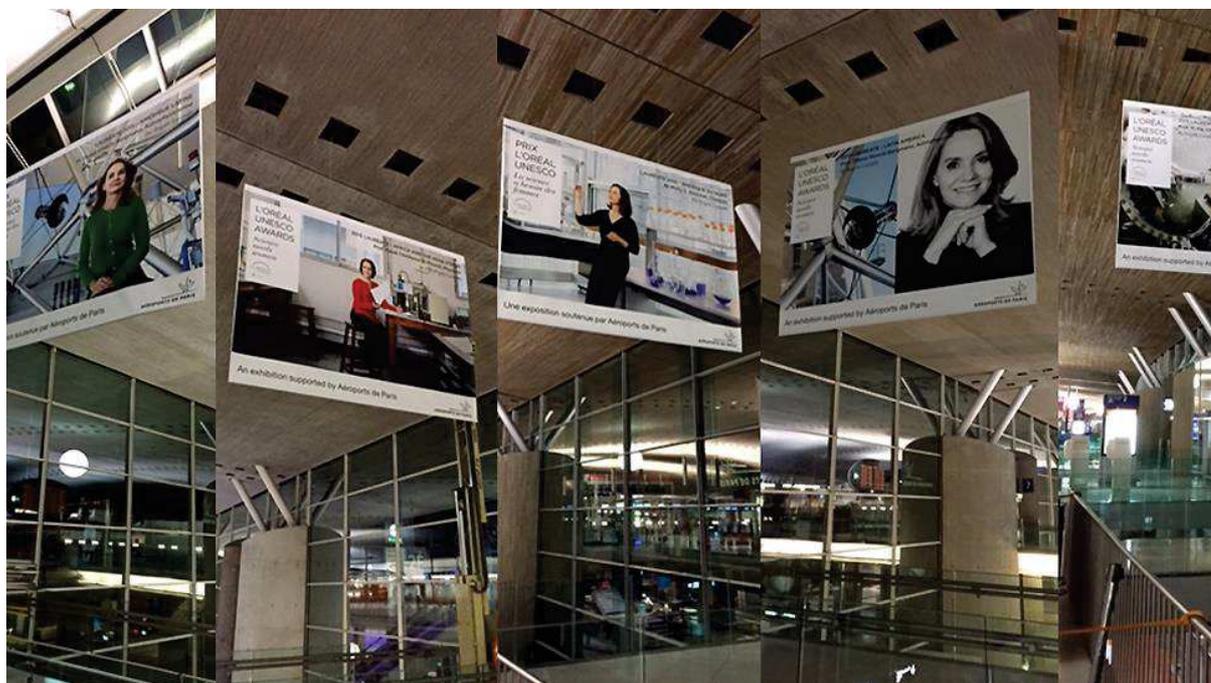
**Les pages 67 à 116 ont été retirées de la version diffusée en ligne.**

### Annexe 3 : Images relatives à la partie 3.1

#### 3-a : Affiches fondation L'Oréal – promotion du prix *Pour les femmes et la science*



#### Affichage Aéroport Paris – Charles de Gaulle



### 3-b : Vidéo fondation Total, à l'occasion des 20 ans de la fondation



Capture d'écran signature vidéo

This is a screenshot of a YouTube video player interface. At the top left, the YouTube logo is visible with 'FR' and a menu icon. A search bar is located at the top right. The video title is 'FondationTotal', with a 'S'abonner' (Subscribe) button showing 27 subscribers and a view count of 4 728. Below the title are icons for 'Ajouter à' (Add to), 'Partager' (Share), and 'Plus'. The video description reads 'Ajoutée le 16 nov. 2012' and 'Copyright Havas WW'. A 'PLUS' link is visible below the description. The section is titled 'TOUS LES COMMENTAIRES (2)'. There is a text input field for adding a public comment. Below this, a dropdown menu is set to 'Top des commentaires'. Two comments are visible: one from 'Laurent Gressier' (2 years ago) asking 'Qui a dit greenwashing?' and another from 'Gabs' (2 years ago) saying 'NUL'.

Capture d'écran commentaires

3-c : Affiches fondation Procter & Gamble – promotion de l'exposition à l'Acquarium de Paris, à l'occasion des 20 ans de la fondation



Affichage métro



Affichage centre commercial

**J'ai 20 ans et j'aime ma mer**

Découvrez l'exposition collective  
« J'ai 20 ans et j'aime ma mer »  
conçue par la fondation P&G  
en collaboration avec  
le Conservatoire du littoral.  
Vous apercevrez les réalisations des élèves  
de 6 écoles différentes

SciencesCom

mettant en scène leur vision  
du littoral dans 20 ans.

**j'aime ma mer**

**J'AIME MA MER**

**Jusqu'au 31 août 2013,**  
**l'Aquarium de Paris**  
**présente sa grande exposition**  
**« J'aime ma mer ».**

A travers des accrochages de dessins,  
de photographies, des ateliers créatifs,  
des animations et chasse aux trésors  
vous découvrirez l'urgence  
et la nécessité de préserver  
le littoral français.

Cette exposition est réalisée à l'initiative de:

**P&G**  
protection littoral

en partenariat avec:

Conservatoire du littoral

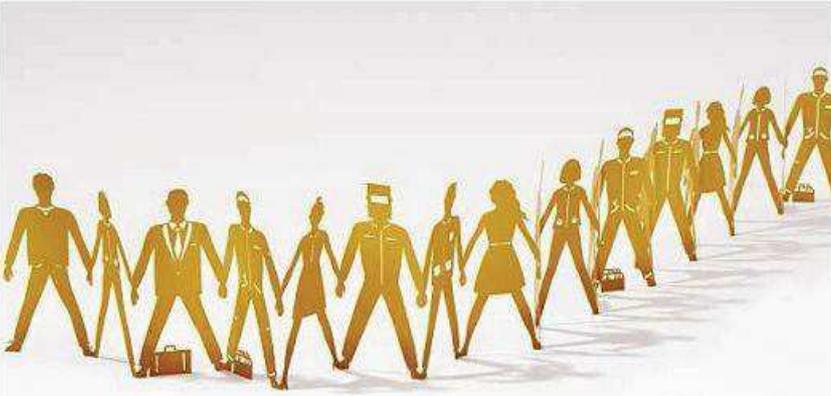
elle est soutenue par:

**wakou Wapiti ifamilli ôter**

**J'ai 20 ans et j'aime ma mer**

Visuels du concept

3-d : Visuels fondation SNCF – promotion du mécénat de compétences



**SNCF, C'EST AUSSI  
1 000 SALARIÉS PRÊTS À  
AIDER VOTRE ASSOCIATION.**

NOTRE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES SNCF :  
150 MÉTIERS À DISPOSITION DES ASSOCIATIONS.



SNCF - 100 rue de Commerce - 92010 Nanterre - Cedex - France - Tél. 01 41 23 29 40 - 196610000

RENDEZ-VOUS SUR  
 [WWW.FONDATION-SNCF.ORG](http://WWW.FONDATION-SNCF.ORG)



Print METRO NEWS PARIS, n°2430, 10 juin 2013



Visuels relayés sur le site web de la fondation, réalisée par l'agence Limite qui accompagne la fondation sur sa communication digitale

### 3-e : Visuels fondation Orange – promotion du mécénat de compétences

Depuis  
qu'Alex parle  
de ses actions  
bénévoles, tout  
le monde veut en  
savoir plus sur  
la **solidarité**.



Alex  
a **convaincu** tous  
ses collègues  
avec ses tartes  
citron-céleri...



Plus de 6 000 personnes impliquées !  
Juristes, seniors, techniciens, commerciaux ou managers, des lycéens ou des élèves, se donnent tous de leur temps pour la solidarité. Curieux, le soutien à l'association couvrent des publics empêchés et défavorisés. Et ils se profitent de la semaine de la solidarité pour passer d'un kit de leurs associations.

du 17 au 22 septembre 2012  
semaine de la solidarité

Alors imaginez un peu si Alex parlait  
de son engagement contre l'exclusion  
aux côtés de l'association Solidarité Monde...

On a tous besoin de vivre ensemble.  
[www.fondationorange.com](http://www.fondationorange.com)



On a tous besoin de vivre ensemble.  
[www.fondationorange.com](http://www.fondationorange.com)



Campagne réalisée par l'agence Sequoia (Makheia Group). Le dispositif, déployé en France et à l'international, comportait une campagne publicitaire, un dispositif éditorial et un kit de communication.

## RESUME

Le mécénat apparaît aujourd'hui incontournable dans le développement associatif et citoyen du pays. En effet, le développement culturel et social qu'il produit vient combler les besoins de la société, en prolongement de l'action de l'Etat. Alors qu'on pourrait supposer une incompatibilité entre la raison d'être de l'entreprise et un engagement éventuel vis-à-vis de l'intérêt général, le mécénat s'est beaucoup développé au cours des trente dernières années. L'engagement de l'entreprise a progressivement intégré le discours de communication institutionnelle, et le mécénat d'entreprise est devenu un pilier de la stratégie institutionnelle de l'entreprise. Il semble donc possible que la sphère publique soit prise en charge par une économie privée qui était jusqu'alors écartée par des considérations philosophiques.

Bien que la communication du mécénat ne soit pas un objectif en soi, les entreprises mécènes valorisent leurs actions en interne et en externe. Les motivations sont nombreuses : le mécénat est à la fois une marque de différenciation et d'identité, un moyen d'assumer concrètement sa part de responsabilité dans la société, une technique d'ancrage territorial et une manière de rester en lien avec l'innovation dans son secteur d'activité, ainsi qu'un levier de mobilisation interne et de développement de la fierté d'appartenance à l'entreprise. En effet, l'engagement dans des causes et citoyennes répond aux enjeux internes actuels, car il contribue au développement de valeurs, et c'est une réponse au souhait de retrouver un équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Enfin, tout en veillant à ne pas tomber dans le piège d'une communication creuse, les entreprises mécènes recherchent le format opérationnel qui leur permette de conjuguer éthique et valorisation de leurs actions. Elles inventent ainsi une nouvelle communication, en bonne intelligence et tout en finesse.

## **MOTS CLES**

Mécénat

Entreprise

Fondation

Stratégie

Communication institutionnelle

Communication interne

Engagement

Responsabilité