

Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire

Sylvère Piquet, Jean-Michel Tobelem

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION** 2006/8 n^o 167, PAGES 49 À 64
ÉDITIONS **JLE**

ISSN 0338-4551

DOI 10.3166/rfg.167.49-64

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-8-page-49?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour JLE.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire

Le mécénat d'entreprise s'est développé en France, dans les années 1980. Sous l'impulsion de l'Admical, il a adopté le modèle traditionnel du soutien à la création artistique. Mais au début des années 1990, la pratique subit une profonde mutation et s'oriente plus vers des actions environnementales et humanitaires. Ce changement apporte un éclairage sur l'évolution de l'entreprise elle-même, de ses valeurs, de son mode de gestion et de fonctionnement. Les auteurs s'interrogent sur les causes conjoncturelles et structurelles de cette évolution. Ils décrivent la place de ce nouveau mécénat dans les stratégies d'entreprises, et évoquent, en guise de conclusion, les risques encourus par cette nouvelle orientation.

Le mécénat moderne d'entreprise, introduit en France au début des années 1980 sous l'impulsion de l'Admical (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial) a subi une profonde mutation à la fin de cette décennie. Il est donc utile de rappeler brièvement les indicateurs de cette mutation pour mieux comprendre l'ampleur du changement et sa signification pour les stratégies de communication des entreprises.

Un premier signe du changement apparaît dans l'analyse de la courbe de la croissance des dépenses du mécénat culturel de 1980 à 1990. En hausse régulière de 20 % en moyenne depuis 1980, elle s'est légèrement ralentie durant le premier tiers des années 1990. On observe également dans le même temps un écart croissant entre le nombre d'entreprises recensées et le nombre d'actions identifiées. Ce qui laisse penser que le nombre d'actions par entreprise s'est accru (Rozier, 2001).

Un autre signe de la mutation porte sur le changement d'orientation de la technique : à partir de 1993-1994, les entreprises mécènes interviennent davantage *hors* de la sphère des arts et de la culture. Elles s'engagent ainsi dans deux directions : 1) la protection de l'environnement, sous la forme de la lutte contre la pollution, 2) la promotion de l'activité sociale par les actions en faveur de la recherche médicale et la santé, la formation et l'insertion.

Au-delà des chiffres le changement d'orientation est surtout de nature qualitative. « Le mécénat d'entreprise s'est émancipé du creuset culturel dans lequel il s'est développé. » (Rozier, 2001). Tout se passe comme si nous étions en présence d'un nouveau mécénat dit humanitaire ou de solidarité, profondément élargi et transformé; celui-ci inclut des actions de soutien pour la recherche scientifique et médicale, la protection de l'environnement, l'éducation et la formation, la lutte contre la précarité et l'exclusion sociale, l'aide humanitaire aux handicapés, au tiers-monde.

Que faut-il penser d'une telle évolution? Comment faut-il la comprendre? Quel est son sens? Pourquoi l'émergence de l'engagement des entreprises dans les domaines de l'environnement et surtout de l'humanitaire? Quelles sont les causes et les raisons de ce changement de cap? Tout se passe en effet comme si, dans les années 1990, le mécénat d'entreprise changeait à la fois d'échelle et de nature sous la pression des préoccupations sociales et environnementales. Serions-nous en face d'une nouvelle problématique, d'un nouveau modèle managérial, par la nature des objectifs, les moyens mis en œuvre et les résultats escomptés? Si oui, quel est ce modèle?

Comparé au mécénat de la culture, le mécénat humanitaire marquerait ainsi un progrès économique et social dans la gestion des entreprises, notamment dans une conjoncture de crise. Le changement d'orientation du mécénat se traduirait ainsi grâce aux actions de solidarité par le renforcement du concept de la responsabilité sociale de l'entreprise, l'affirmation de sa citoyenneté.

La conséquence est que cette nouvelle interprétation brouille l'analyse du concept

de mécénat et tend à le reléguer au second plan (Laville, 2002). Celui-ci perd son originalité et devient un simple outil parmi d'autres, dans l'ensemble des moyens de communication à la disposition de l'entreprise. Le mécénat culturel tendrait ainsi à disparaître progressivement au profit d'un ensemble d'actions environnementales et sociétales, considérées comme plus utiles et plus conformes au bien-être de la société. La dimension culturelle, qui a pourtant toujours été une constante du mécénat, s'effacerait devant les actions à caractère philanthropique (Gobin, 1987). Cette tentative de transformation est-elle légitime?

L'objet de cet article est donc d'améliorer nos connaissances dans le domaine de l'événementiel. D'une manière générale, il vise à mieux définir la place de la philanthropie dans les stratégies d'entreprise. Son but est aussi d'analyser, de clarifier et de préciser le statut encore problématique du mécénat d'entreprise, notamment dans les versions alternatives de la culture et de la solidarité. Ce souci de clarification est d'autant plus nécessaire qu'il existe toujours une *confusion conceptuelle* dans l'esprit des chefs d'entreprise et dans les croyances de l'opinion publique.

Il existe en outre *un débat* sur les distinctions à faire entre les concepts. Les frontières entre sponsoring, mécénat, actions humanitaires et partenariat sont floues et variables. L'usage et la définition du terme mécénat divisent les chefs d'entreprise. La clarification du statut du mécénat d'entreprise présente ainsi *plusieurs types d'intérêt*.

À travers les techniques du sponsoring, du mécénat culturel, du mécénat humanitaire, des produits-partage, sommes-nous ou non en présence d'un continuum, dans la pano-

plie des moyens de communication à la disposition de l'entreprise ? Si oui, faut-il établir une hiérarchie, et laquelle, entre ces différents moyens selon les domaines d'intervention : le sport, l'art, l'environnement, l'amour du prochain ? La réponse à ces questions conduit à préciser le rôle respectif de ces différents moyens dans la stratégie de communication et la politique générale de l'entreprise (Jolly, 1991).

La volonté de faire évoluer le mécénat culturel vers un mécénat social de type caritatif apporte aussi un éclairage sur la mutation de l'entreprise elle-même ; sur l'évolution de son mode de fonctionnement et de sa structure d'organisation. Nous serons ainsi en mesure d'analyser les valeurs attachées aux différentes pratiques, aux transformations du mode de gestion et de contrôle qui coïncident peut-être avec celles du capitalisme en tant qu'institution (Chandler, 1988 ; Galbraith, 1967 ; Boltanski et Chiapello, 1999 ; Rozier, 2001).

L'approche historique et managériale dicte le plan que nous allons suivre.

La première partie décrit les faiblesses présumées du mécénat culturel, dans ses finalités et dans les moyens spécifiques qu'il met en œuvre. Elle indique par contraste les atouts du mécénat humanitaire. La deuxième partie s'interroge sur les causes historiques, les fondements logiques et politiques de ce mécénat social à caractère caritatif. Elle souligne aussi les affinités qui existent entre ces deux options du mécénat. La troisième partie montre comment elles peuvent s'intégrer dans des stratégies spécifiques d'entreprise. Elle évoque, en guise de conclusion, les limites des deux variantes culturelle et humanitaire du mécénat qui peuvent coexister dans la philanthropie d'entreprise.

I. – LES LIMITES DU MÉCÉNAT CULTUREL

Fidèle à une antique et vénérable tradition, l'art a toujours été considéré en France comme le champ naturel des actions de mécénat. Le consensus existe à tous les niveaux. Dans la littérature de gestion et du marketing à travers les définitions qui sont proposées : « L'acte du mécène est indissociablement lié à la vie artistique ou culturelle. » (De Brébisson, 1986). « Protéger l'artiste pour qu'il puisse exprimer le meilleur de lui-même, et à notre tour, faire partager la richesse de cette rencontre, c'est cela faire acte de mécène. » (Vescia, 1987). « Les mécènes sont ceux qui, sans but lucratif, consacrent en toute liberté de choix, leur temps, leur argent ou les deux à la fois à la création artistique, à son épanouissement, à sa protection » (Gobin, 1987).

Les pouvoirs publics accèdent cette analyse du mécénat défini comme soutien aux activités littéraires et artistiques (JO, 23 et 24 février 1982). Tout se passe donc comme si le mécénat était l'affaire de la culture.

Les annonceurs, à leur tour, jusqu'au milieu des années 1980, sont enclins à considérer le soutien des activités littéraires et artistiques comme le champ naturel d'intervention du mécène. Son ancrage dans la création artistique est un héritage de l'histoire. Ils le définissent comme l'entendaient les anciens (Garidou, 1983) : « Le mécénat se définit comme une subvention à la création. » (Biderman).

L'Admical, créée en 1979 sous l'impulsion de Jacques Rigaud, porte ses efforts sur la gestion de la dimension culturelle (Moulin, 1997). Mais au milieu des années 1980, des dirigeants d'entreprise changent de com-

portement, expriment des doutes concernant l'efficacité du modèle culturel et artistique du mécénat.

1. La contestation du modèle de la culture dans les années 1990

Elle apparaît à travers les résultats critiques de plusieurs enquêtes effectuées en 1985 (Rapport du ministre délégué à la Culture, 1985; Garidou, 1983).

La dimension de l'imaginaire bouleverse l'univers économique de l'entreprise, choque son système de valeurs et provoque une réaction de rejet à l'égard du concept managérial de la culture. Comment admettre, en effet, qu'une structure économique conçue pour produire des richesses et obtenir des taux de profit élevés, puisse se livrer à des actes de libéralité, à des gestes plus ou moins ostentatoires? Venir en aide aux artistes, porter secours au patrimoine national, toujours menacé par la force des choses et l'usure du temps, tout cela relève d'un comportement déplacé, intempestif et irresponsable. Dans le contexte de la décennie 1990 marquée par la guerre du Golfe, la dureté de la concurrence, la récession économique, la chute de l'emploi, les désordres de la mondialisation, comment faire admettre au chef d'entreprise qu'il peut et doit s'intéresser à la sauvegarde du patrimoine national, à la défense des arts et des artistes affamés?

La contradiction est patente: le mariage de l'art et du *business* est contre nature. L'argent est par excellence le domaine de l'économie tandis que l'art est le lieu privilégié de la création, de l'imaginaire, de la fiction, du rêve. L'argent est tangible, productif, créateur de richesses, tandis que l'art est intangible, improductif. La vocation de l'entreprise est de créer de la valeur ajoutée,

d'améliorer sa productivité, d'être toujours compétitive, d'investir, de lutter contre la récession, de résoudre les conflits internes et externes qui risquent de la paralyser. (Rapport du ministre délégué à la Culture, 1985). En considérant l'art comme un domaine privilégié, un champ autonome, indépendant des transactions commerciales et des objectifs économiques, le concept de mécénat culturel se révèle une technique *peu efficace*.

Dans le contexte institutionnel et bureaucratique qui caractérise l'entreprise française du milieu des années 1990, le soutien aux arts et à la culture n'apparaît donc pas seulement étranger à son objet social. Pour le dirigeant, la gestion de la culture relève principalement de la responsabilité et de la compétence de l'État; elle concerne davantage la puissance publique que le secteur privé (Rozier, 2001, p. 56-68). Cette analyse est attestée par la création en France, en 1959, du ministère des Affaires culturelles inauguré par André Malraux, figure emblématique de la culture érigée en « monopole » des pouvoirs publics (l'État et les collectivités locales); puis celle de la Fondation de France, à la fin des années 1960, destinée officiellement à favoriser le soutien des entreprises aux arts et à la culture. En 1965, André Malraux fait par ailleurs du développement du mécénat des entreprises une priorité ministérielle et gouvernementale.

Dans ces conditions, pour les chefs d'entreprise, le mécénat de la culture présente le même défaut que le mécénat traditionnel incarné par les Médicis de la Renaissance, celui de *l'élitisme*: seulement un petit nombre d'individus de classe sociale aisée, une élite intellectuelle, bénéficie en priorité des dépenses publiques dans le domaine artistique. C'est pourquoi les mécènes de la

solidarité humanitaire manifestent une hostilité, sinon un désintéret, pour le mécénat culturel.

2. Le concept de la générosité dans le mécénat culturel

Une autre faiblesse du mécénat culturel d'entreprise est qu'il fonde son action sur la qualité de l'intention, c'est-à-dire la générosité discrète et désintéressée de l'action. C'est en fonction de ce concept de générosité que le législateur a défini la vocation universelle du mécénat. C'est ce même concept qui explique la différence d'acceptation entre mécénat et parrainage. Le premier terme suppose que le mécène apporte un soutien matériel sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire tandis que le second terme désigne un soutien apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en tirer un bénéfice direct.

Cette démarche idéaliste caractéristique du mécénat culturel est surtout pratiquée par des entreprises françaises qui soulignent l'importance du critère de générosité désintéressée. Or la mise en valeur, même discrète, de l'événement accrédite l'idée que le mécénat s'apparente à la communication et à la publicité (Chouchan, 2000). Elle introduit une communication analogue au sponsoring sportif, car l'existence d'un support-affiche tel qu'un panneau à l'entrée du musée est une opération à but commercial.

3. Les atouts du mécénat social, à caractère humanitaire

L'analyse idéaliste et restrictive de la générosité sociale, sans contenu concret, nous éloigne considérablement de la réalité de la firme, des besoins exprimés par la commu-

nauté de son environnement. On n'y trouve pas notamment de manière évidente la notion de partage. Ce n'est pas l'engagement en faveur d'une cause sociale qui est contestable, mais l'interprétation du caractère social du mécénat ; car les salariés, les consommateurs, l'opinion publique en général, exigent une extension du champ « social » d'intervention des entreprises. Comment faut-il comprendre le « social » ? En *deux sens* qui traduisent la spécificité du mécénat humanitaire comparé à celui de l'art.

1) C'est une action d'intérêt collectif destinée au bien commun. Il est donc nécessaire que l'entreprise s'engage dans de telles actions : insertion, aide aux défavorisés, santé. « L'engagement dans des actions d'intérêt public prend ainsi le pas sur le mécénat de prestige. » (Barraux, 2000).

Selon certains chefs d'entreprise, au lieu d'appuyer les efforts de l'entreprise dans le domaine de la culture, il est préférable de concentrer les actions de bien commun dans les domaines de l'environnement et de la solidarité sociale à but humanitaire qui incarnent le « vivre ensemble » (Infoscopie). « Franchement, autant voir l'argent du mécénat servir l'aide à des hôpitaux que se perdre à parrainer des choses absolument inutiles. » (Reynaert, 1994).

Le souci de rigueur et d'efficacité s'accompagne ainsi d'une volonté de « coller » aux réalités du terrain, de donner un contenu concret et authentique au formalisme parfois spectaculaire et superficiel du mécénat culturel. La gestion de l'événement est bien une tendance lourde. Mais l'événement ne peut plus être perçu comme un prétexte pour l'annonceur de satisfaire ses envies et son bon plaisir. Il faut renoncer à investir dans des événements du type stress et

paillettes ; il faut les considérer, au contraire, comme des vecteurs de développement de l'image, créateurs de sens et porteurs d'un retour sur investissement.

Le souci de réalisme et d'efficacité des actions de bien commun conduit donc à concentrer les actions sur l'environnement direct, sur la dimension locale : régions, villes, quartiers.

Ces actions locales sont inspirées par un souci d'efficacité, c'est-à-dire par l'amélioration de l'environnement immédiat de l'entreprise. Celle-ci, par des actions de proximité, s'affirme comme un acteur proche des citoyens. Le triomphe de la proximité – notion très développée dans les pays anglosaxons – induit non seulement l'idée de décentralisation, mais aussi et surtout celle de « lien social ». Elle fait référence au « community involvement » qui présuppose l'implication directe des entreprises.

Elle traduit aussi un souci de *transparence*. Elle donne à l'entreprise la possibilité de constater facilement les effets des actions. « Nous avons besoin d'être engagés dans la communauté locale et de ne pas être perçus comme un exploitateur » (Infoscopie, 2000). Enfin, la proximité exprime un souci d'*image* : l'entreprise sera perçue ainsi en qualité d'employeur. Le principe de solidarité est que le prochain est (par définition) proche. Cette recherche obéit aussi à une volonté de *recentrage* des entreprises et à un souci de cohérence des actions de solidarité avec la stratégie globale. Elle exprime une volonté de répondre à une demande sociale plutôt que d'imposer un discours ou une vision stratégique. Elle contraste ainsi avec l'image du mécène de la culture qui évoque le luxe, quelqu'un qui procède par offrandes et largesse,

n'hésite pas à s'engager dans des dépenses de prestige.

De fait, les actions en faveur de l'environnement et de l'aide humanitaire sont de plus en plus sensibles aux besoins ponctuels et locaux exprimés sur le terrain par la demande. Ainsi Total abandonne brusquement au début des années 1990 la création musicale contemporaine pour les seules actions de protection de l'environnement. Axa, à l'occasion de sa fusion avec l'UAP, supprime les programmes sportifs et culturels de la fondation UAP pour ne retenir que les projets humanitaires.

2) L'action d'intérêt collectif est inséparable de l'activité économique. « Une activité de mécénat est pérenne si elle a une justification économique vis-à-vis de l'entreprise, une justification au sens large : retour sur investissement, cohérence, valorisation de la marque, répercussion en interne, participation accrue des salariés. » (Infoscopie, 2000). Dans cette perspective, la finalité du mécénat humanitaire est de nature économique ; elle induit au niveau de l'échange la logique « gagnant/gagnant » pour les parties prenantes : l'entreprise et la société. Elle nous rapproche du concept de l'entreprise citoyenne, qui « n'est pas en soi un nouveau modèle managérial, mais une manière de montrer que l'entreprise, dans un contexte de crise économique, tient compte de son environnement » (Ballet et Bry, 2001).

Cependant il faut s'interroger : comment et pourquoi les entreprises prennent-elles conscience de la nécessité d'intervenir au sein du territoire national, en faveur de groupes particulièrement défavorisés ? Comment et pourquoi en sommes-nous arrivés là ?

Poser la question en ces termes c'est déjà reconnaître que l'irruption du mécénat social à dimension humanitaire au milieu de la décennie 1990 n'est pas un pur hasard de l'histoire. Le concept est accepté, en effet, dans une conjoncture mondiale et nationale marquée par la perception d'un nouvel environnement physique et social. Le changement de cap observé en France est dû en grande partie à des évolutions conjoncturelles, à des considérations structurelles et à une logique politique imposée par la société civile. C'est ce qu'il faut examiner maintenant.

II. – LES CAUSES HISTORIQUES ET LES FONDEMENTS LOGIQUES DE L'ÉVOLUTION DU MÉCÉNAT

1. Les causes conjoncturelles et structurelles

À la suite de la crise mondiale du pétrole, la pression de l'environnement s'est manifestée par la remise en question du progrès économique. La décennie suivante voit l'irruption de « l'environnementalisme » considéré comme un mouvement massif de dimension mondiale (Kirkpatrick, 1990; Drumwright, 1994). Il exerce son influence à la fois sur les consommateurs et les organisations. Le concept fait ainsi référence non seulement à la nature, dans ses caractéristiques physiques, mais aussi au changement économique social et culturel (Menon et Menon, 1997).

En France, comme en témoignent les nombreuses enquêtes faites auprès des consommateurs, les inquiétudes et l'insécurité sont engendrées par la peur des maladies, notamment cancer, vache folle et sida (Rocheffort, 1995). La dégradation du mar-

ché de l'emploi, la montée du chômage de longue durée qui frappe à la fois les jeunes sans expérience professionnelle et les travailleurs plus âgés, tous ces éléments contribuent à accentuer *la fragilité des liens sociaux*. Il y a donc une forte demande des consommateurs dans une société des temps d'inquiétude qui explique les causes profondes de l'engagement croissant des entreprises dans les domaines de l'environnement et du social.

Les mauvais résultats de l'économie se révèlent naturellement dans la *conjoncture sociale*. La « nouvelle pauvreté » apparaît au milieu des années 1980, marquées par la protestation médiatique de Coluche et la création au cours de l'hiver 1985-1986 des Restaurants du Cœur. Un grand nombre d'associations d'aide aux personnes en difficulté voient le jour à la même période. Les estimations des pauvres varient entre 3 et 6 millions de personnes (Francoscopie, 1989). Plusieurs ouvrages à tirage important décrivent, à partir de 1993, *La misère du monde* (Bourdieu) et *L'horreur économique* (Forrester, 1996; Boltanski et Chiapello, 1999).

La mutation porte ainsi sur les *mentalités*, sur l'évolution des critères d'évaluation de l'entreprise dans le public. Au cours des trente glorieuses, la firme était perçue d'abord dans sa nature économique, génératrice d'emplois, distributrice de richesses, de revenus sous la forme de salaires. Mais à partir de la décennie 1990, sa personnalité se transforme. La recrudescence des scandales financiers en France et aux États-Unis met en cause la réputation des dirigeants des grandes entreprises: manque de transparence de l'information destinée aux actionnaires, manque de clarté dans le fon-

tionnement des conseils d'administration, attribution de rémunérations excessives aux dirigeants sous couvert des stock-options. Ces pratiques suscitent méfiance, suspicion, hostilité, voire indignation, de la part du public. L'entreprise doit être éthique en observant dans sa conduite les règles de transparence, de loyauté, le souci de l'intérêt général et de la protection de l'environnement. Sa responsabilité s'élargit car elle doit réconcilier dans ses activités l'éthique et l'économique.

2. Les fondements logiques et politiques du choix des actions humanitaires

L'État ne peut ignorer les attentes de la société civile, nées des difficultés économiques et de la « fracture sociale ». C'est pourquoi les pouvoirs publics souhaitent dans les années 1990 un infléchissement des orientations du mécénat des entreprises pour les adapter aux exigences d'une politique sociale consacrée à l'emploi (Rozier, 2001). Le changement est l'apparition en 1986 d'une troisième entité – l'Institut du mécénat humanitaire créé par Claude Bébéar, alors président du groupe Axa – à côté des institutions existantes comme l'Admical et la Fondation de France. Elle a pour objectif de sensibiliser les dirigeants d'entreprise à cette pratique. En 1991, Claude Bébéar décide d'appliquer ce principe chez Axa avec l'association « Axa Atout Cœur » qui vise à développer des actions de bénévolat auprès des salariés du groupe. Chaque année Axa organise les « journées du bénévolat ». Dans le même temps, l'Admical, dont la vocation est d'assurer la promotion de la culture dans l'entreprise, a dû progressivement faire place aux préoccupations environnementales et sociétales. Tout se passe donc comme si les actions humani-

taires tendaient à remplacer le mécénat de la création artistique ; comme si le concept de mécénat ne pouvait perdurer et se développer qu'en transformant sa nature en une action d'utilité sociale concrète et immédiate (Ballet et de Bry, 2001 ; Smith, 1994 ; Laville, 2002).

Dans le même temps, l'opinion publique exerce une pression sociale et morale sur les dirigeants d'entreprises. La responsabilité sociale de la firme aboutit à la nécessité d'élargir la nature et le nombre des interlocuteurs (*stakeholders*). L'entreprise ne peut plus se contenter de communiquer avec ses seuls actionnaires et ses partenaires économiques. Elle doit aussi inclure toutes les composantes de la société civile : les administrations, les collectivités locales, les groupes politiques, les associations sportives, culturelles et humanitaires, les concurrents. La firme ne peut rester indifférente, ni à la détérioration de l'environnement par la pollution, ni à l'insatisfaction qu'elle crée auprès de groupes sociaux marginalisés.

Cet engagement social est le résultat de la perte continue de crédibilité de la publicité des médias et des marques, de l'affaiblissement progressif de la confiance en l'entreprise en tant qu'institution. Cette exigence de la société civile est d'autant plus forte que le contenu de la communication de l'entreprise et de ses relations avec les individus a été particulièrement décevant.

3. L'émergence de la communication par l'événement

Désormais la communication est surtout une relation de l'entreprise avec son environnement dans son sens le plus large, tandis que la finalité d'action par excellence du nouveau mécénat est le « vivre ensemble ». Sous la pression de ces changements, l'en-

treprise découvre que la nature profonde de l'homme est son être social.

1) L'entreprise abandonne le langage de l'efficacité technologique de l'ingénieur pour adopter de préférence le *langage des valeurs*. Les promesses de base de la publicité commerciale portent sur des valeurs socialement et moralement acceptables, celles de l'écologie ou du bien-être social ; étant entendu qu'il ne peut en être autrement puisque le salarié peut être *à la fois* un consommateur, un client, un actionnaire de l'entreprise, mais aussi un citoyen.

2) Elle est assumée par de *nouvelles entités* : les administrations et les associations, au service de campagnes de causes sociales, comme la lutte contre le tabagisme ou la prévention des maladies du cœur. Les campagnes à dimension sociale sont également financées par des entreprises commerciales et tendent à se développer.

Cependant la publicité, malgré de bonnes intentions, ne parvient pas à vaincre le *scepticisme des consommateurs*, comme l'ont montré les sondages depuis vingt ans. Pour vaincre le scepticisme, il est nécessaire utile et souhaitable d'adopter une approche différente, plus large et plus concrète, que celle de la seule publicité des médias. Celle-ci, livrée à elle-même, reste toujours *un discours*. D'où le recours à la communication par l'événement à travers le sport, l'art et l'aide humanitaire. La reconquête de la confiance et la restauration de la crédibilité passent nécessairement par le maintien d'une *bonne réputation de la marque et de l'enseigne* auprès de tous les interlocuteurs de la firme (*stakeholders*). Dans ces conditions l'entreprise doit *apporter la preuve* qu'elle est un bon « citoyen » en acceptant d'exercer ses obligations et ses responsabilités. La philanthropie d'entre-

prise n'est ni un mal nécessaire, ni une coquetterie de manager, mais une contrainte librement acceptée. C'est pourquoi l'entreprise fait aujourd'hui référence à la communication par l'événement : le sponsoring, le mécénat culturel ou social, les produits-partage. Ces outils sont le point de passage obligé qui donne la *crédibilité* à tous les actes de la communication et constitue son originalité.

Deux traits communs à ces techniques sont : – l'ancrage dans *l'action*. Elles s'éloignent du rêve ou de la fiction, dans la mesure où elles visent à associer la marque ou l'entreprise à la manifestation d'un événement sportif culturel ou humanitaire. L'action se déroule sous nos yeux. Dans chacune de ces pratiques, la firme est associée à la dramatique de l'événement qui renforce la crédibilité de son message.

– la reconnaissance de l'existence d'un lien social à travers le concept original de la coopération. L'action est toujours *porteuse de valeurs*, sociales, esthétiques ou morales, de normes, de croyances, et de représentations sociales. Dans le sponsoring, le message assume plus clairement que la publicité cette notion de responsabilité sociale de la firme dans la mesure où il s'adresse à un individu engagé dans des activités de jeu : du corps (le sport), de l'esprit et de l'imagination (l'art) de la sensibilité et du cœur (actions humanitaires).

III. – LE CHOIX ENTRE LE SOUTIEN À LA CRÉATION ARTISTIQUE ET L'AIDE HUMANITAIRE

Les considérations conjoncturelles liées à la crise économique des années 1990 et aux politiques sociales qu'elle entraîne ne doi-

vent pas conduire à surestimer la place du mécénat humanitaire ou celle du mécénat culturel. Nous sommes en présence de deux options proches l'une de l'autre par la nature des objectifs et les moyens mis en œuvre qui visent à « associer l'image institutionnelle de l'entreprise avec une activité d'intérêt général, événementielle ou autre » (Loiseau, 1992). L'entreprise veut surtout « montrer sa parfaite insertion » dans le tissu social dans la mesure où elle intervient *en dehors* de son champ d'activité commerciale. (Arthur Andersen, 1985). Dans leur majorité, ce sont souvent *les mêmes entreprises* qui sont fortement engagées en France, dans le culturel *et* l'humanitaire : les banques, les agences de la Caisse d'Épargne, les sociétés de Crédit Mutuel, les sociétés d'assurances et, d'une manière générale, les institutions financières (Fournier, 1993).

1. La vraie nature du mécénat

Les objectifs poursuivis par le mécénat social et le mécénat culturel sont *globalement identiques* : un apport d'image positive pour l'entreprise, un élargissement de son public, un renforcement de son capital de sympathie et de confiance, un motif de fierté pour le personnel, un investissement pour le recrutement, des contacts utiles avec des interlocuteurs privilégiés. Tandis que le mécénat culturel permet aux entreprises de se confronter à des valeurs de transcendance, de créativité et d'imagination, qui sont celles de l'art et de la culture, l'humanitaire diffuse les valeurs d'entraide et de solidarité. Les deux options reposent donc sur le même principe de la sociabilité naturelle des individus, c'est-à-dire de l'altruisme.

Si bien que l'opposition de ces deux variantes en termes d'efficacité est factice. Elle est fondée sur une analyse biographique et purement psychologique du mécène traditionnel, trop souvent rapportée par l'histoire. Or la vraie nature du mécénat n'est peut-être pas à chercher dans la relation qu'il institue entre un bienfaiteur et son protégé, mais plutôt dans le rayonnement de l'activité que permet la richesse. Le mécénat est d'abord, peut-être, déploiement d'activité, entreprise, création de biens, à travers la construction de palais, l'élaboration de collections, l'institution de fondations. « Le bonheur réside dans le fait de vivre et d'agir », comme l'écrit Aristote (*Éthique à Nicomaque*, livre IX, ch. 9). La culture est donc moins éloignée de l'entreprise qu'il n'y paraît (Shubik, 1999 ; Benhamou, 2001 ; Tobelem, 2003). Par la mise en valeur de l'événement artistique, le mécène permet ainsi au plus grand public possible d'avoir accès à des œuvres qui ne sont normalement pas à sa disposition. Dans ces conditions il est inexact de prétendre que sa générosité est dépourvue de souci d'efficacité opérationnelle. Le mécénat culturel est une idée moderne. Il participe au développement du patrimoine économique et industriel d'un pays. La France accueille aujourd'hui plus de soixante-dix millions de touristes, notamment parce qu'elle a su surtout valoriser son patrimoine artistique dans sa richesse et sa diversité. Dans ces conditions, la revendication du caractère local n'est pas l'apanage de l'action humanitaire, car le principe de proximité est aussi à l'œuvre lorsqu'une entreprise intervient pour aider un théâtre, un musée local, la restauration d'un monument emblématique du territoire.

Un autre point important à souligner est la modernité du mécénat de type industriel caractérisée par la *dimension collective* de l'action. L'entreprise moderne du XX^e siècle – caractérisée par la dimension géante, la production et la distribution de masse, la hiérarchisation d'une nouvelle classe sociale de « managers salariés » – s'éloigne du modèle patronal (Chandler, 1977; Galbraith, 1967). C'est le mécénat des managers qui apparaît aux États-Unis, berceau du capitalisme gestionnaire, dans les années 1960; et en France quelques années plus tard (Schneider, 1981).

Il serait toutefois incorrect de croire que les types analysés correspondent à des âges du mécénat qui se succéderaient dans le temps car ces différents modèles peuvent coexister et coexistent. Aujourd'hui, la famille Guichard fondatrice des établissements Casino, qui apporte son soutien au musée d'art moderne de Saint-Étienne, ou la collection d'art contemporain constituée par François Pinault, sont autant d'exemples de l'actualité du modèle du mécénat patronal. Il faut donc accepter l'idée que le mécénat de la solidarité ou de la protection de l'environnement n'est qu'une simple expression dans le champ du social d'une technique principalement réservée jusqu'ici à la création artistique. Nous sommes seulement en présence de deux moyens de communication proches l'un de l'autre, mais différents et alternatifs, en vue d'atteindre des objectifs identiques. C'est pourquoi il faut s'interroger sur la nature de leurs relations. La question ici posée est double en ce qu'elle concerne d'abord la méthode d'analyse puis le choix de la stratégie.

Sur le *plan méthodologique* il est légitime de s'interroger sur l'altruisme revendiqué

par l'entreprise, le sens de la sociabilité naturelle dans les deux versions du mécénat artistique et humanitaire. La question est d'autant plus pertinente que, par rapport aux attentes de l'opinion publique, l'action humanitaire et sociale vient largement en tête, avant la culture (enquête Sofres, janvier 1989; Fournier, 1993). Le potentiel de communication du mécénat humanitaire paraît plus large que celui du mécénat culturel. « Face à la dépersonnalisation du guichet administratif, le mécénat humanitaire ouvre un espace de convivialité où l'individu est reconnu en tant qu'être humain. » (Fournier, 1993).

Le succès de l'option humanitaire semble résider surtout dans la volonté d'aider les autres: l'altruisme, reconnu comme une valeur universelle et quasi absolue. Si bien qu'il faut s'interroger sur le rapport du mécénat à l'altruisme, défini en tant que système de valeurs (Bendapudi *et al.*, 1996; Batson, 1991).

L'entreprise serait-elle plus altruiste dans l'aide humanitaire que dans celle de la création artistique? Si oui, en quoi consiste son comportement altruiste?

La réponse varie selon les disciplines. Économistes et analystes du marketing traditionnel, inspirés par la théorie économique néoclassique, se concentrent sur les conséquences du comportement, tandis que les psychologues de la vie sociale mettent l'accent sur les motivations de la conduite (Margolis, 1982; Piliavin, 1990). Chacun de ces cadres d'analyse permet d'évaluer le caractère plus ou moins égoïste ou altruiste de l'action. La littérature du comportement altruiste est ainsi fragmentée en fonction des disciplines et ne permet pas de saisir pleinement la réalité de l'altruisme. Cepen-

dant malgré les différences d'approche, un *consensus* semble se développer qui vise à comprendre le comportement altruiste dans toutes ses facettes: les conséquences pour le bénéficiaire de l'aide *et* les motifs qui dictent le comportement du bienfaiteur.

Il faut prendre aussi en compte, l'importance des variables liées à l'environnement social et économique, dimension pratiquement inexplorée (Simon, 1993) car les motivations changent dans le temps.

2. L'importance des variables socio-économiques de l'environnement

La prise de conscience de la nécessité d'un nouvel environnement est née des chocs pétroliers de la décennie 1970 qui ont remis en question le credo de la croissance économique. L'essor du mécénat culturel dans les années 1980 ne peut se comprendre sans faire référence à la position unique de la France en Europe et dans le monde qui considère l'État (mais également les collectivités territoriales) comme le garant du patrimoine culturel. Le secteur de la Culture est caractérisé par l'existence d'une longue tradition monarchique et jacobine fortement centralisatrice, marquée par l'empreinte du mécénat d'État. Elle est une affaire d'État (Muller, 1990). Cette politique dite d'intérêt général repose sur l'obligation pour l'État et les collectivités locales de dégager les moyens du développement culturel pour tous. Elle sera suivie en France par tous les ministres selon une continuité remarquable. Ce qui n'empêche pas le gouvernement de gauche, arrivé au pouvoir en 1981, d'exalter par la voix de Jack Lang les mérites du mécénat privé. L'incitation au mécénat devient l'un des éléments de la réconciliation entre économie et culture.

De même on ne peut comprendre, en France, l'irruption de l'aide humanitaire d'entreprise sans tenir compte des variables socio-économiques. Il y a un lien entre l'apparition du mécénat humanitaire d'entreprise et la dégradation de la conjoncture économique en France. La décennie 1985-1995 marque peut être l'avènement d'un « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999).

IV. – MÉCÉNAT ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE

L'analyste peut être tenté d'expliquer les différentes formes de mécénat en fonction de la sensibilité et de l'éducation du chef d'entreprise. Il peut ainsi concevoir une typologie d'entreprises classées en fonction du jeu en tant que moyen de coopération. Elle sera constituée de sponsors réactifs aux jeux du corps, de mécènes rationnels sensibles aux créations de l'esprit, tournés vers l'art et la culture, de mécènes émotionnels réceptifs aux élans du cœur, donc poussés par les actions sociales, ou de mécènes amoureux de la nature et par conséquent attirés par le mécénat vert (Caillois, 1957; Huizenga, 1951; Cotta, 1983).

Mais une telle approche a l'inconvénient de se limiter à des considérations purement psychologiques, et de méconnaître ainsi l'importance de la stratégie. Or la démarche du marketing sociétal exige une communication intégrée, donc cohérente. Le choix entre le culturel, l'humanitaire ou l'environnement, lorsqu'il s'impose, doit être fonction de la cohérence recherchée entre les objectifs et les moyens mis en œuvre. C'est pourquoi *il varie selon les secteurs d'activité.*

1. Mécénat et stratégie sectorielle

Le choix de la culture dans les secteurs comme le tabac, l'alcool, peut s'expliquer en raison de l'incohérence entre la nature des produits vendus et l'affirmation du concept de responsabilité sociale. Comment pourrait-on communiquer sur l'humanitaire lorsque les autorités médicales et le ministère de la Santé tentent de freiner la consommation de tabac et rappellent que la cigarette tue. Les industries du luxe et de la beauté, comme Cartier et LVMH, investissent en priorité dans la culture parce que celle-ci incarne par tradition l'image de la France. Une société d'assurance comme Axa s'engage résolument dans l'humanitaire, en faisant la preuve de sa compassion à l'égard des plus défavorisés. Dans les secteurs du pétrole et des produits chimiques, les pollueurs comme Mobil, Exxon, Total, prennent conscience des dommages qu'ils causent à l'environnement et s'engagent dans des actions défensives en faveur de l'écologie. Les banques et compagnies financières sont impliquées dans le secteur de la culture *et* celui de l'humanitaire, de même que de grandes sociétés d'audit ou des compagnies de transport.

Il existe ainsi différents degrés dans la philanthropie. La cohérence entre les objectifs recherchés et les moyens mis en œuvre se traduit aussi par la nature des techniques utilisées.

L'association avec une ONG sous la forme des « produits partage » (*Cause Related Marketing*), constitue un type d'engagement humanitaire étroitement associé à un objectif commercial de ventes. Grâce à cette technique la firme peut augmenter la couverture des médias lui permettant d'atteindre de nouveaux segments de la popula-

tion; elle construit la réputation d'une entreprise sensible et humaine; elle renforce son image d'intégrité, la motivation des salariés et les préférences des consommateurs. C'est pourquoi elle a été adoptée notamment par les entreprises comme American Express et McDonald, les marques Evian et Stentor (Varadarajan et Ménon, 1988).

Le *mécénat culturel* s'éloigne assez radicalement des techniques du sponsoring comme du « produit-partage » qui s'inscrivent dans une relation donnant, donnant. Il n'impose pas une obligation de résultat. Si celui-ci n'est pas atteint, ce n'est pas grave : l'important était d'aider à la réussite de l'opération, de participer au projet. Le mécénat est donc toujours un acte de générosité. Il est notamment un service rendu à la création. Dans certains cas, il peut même être *le coup de pouce final* donné à un jeune talent, qui rend possible l'opération; sans lequel celle-ci ne pourrait pas avoir lieu (Loiseau, 1982).

Le mécénat humanitaire comme le mécénat culturel représente un service rendu à la communauté. Mais son engagement social est plus fort, plus intense. Au cours d'une enquête récente, certains dirigeants d'entreprise ont ainsi exprimé leurs préférences pour le mécénat humanitaire, estimant que la véritable dimension du mécénat est de nature sociale.

2. Les ambiguïtés du mécénat humanitaire dans les stratégies d'entreprise

L'engagement de la firme dans la promotion des causes humanitaires est le signe d'une tendance qui a émergé au cours des récentes années et qui se présente comme une nouvelle forme de la philanthropie de

l'entreprise fondée sur la rationalité du don. Elle se traduit par l'introduction d'un objectif social lié à l'intérêt commercial de la firme. Ainsi American Express et McDonald considèrent ces opérations à la fois comme des œuvres charitables et des outils de marketing. Le soutien d'une cause généreuse devient ainsi une composante de la promotion des produits. La firme prend ainsi conscience que pour préserver son avantage compétitif, assurer sa survie, elle doit faire mieux en faisant le bien. Elle invoque sa responsabilité sociale. L'aide humanitaire est alors intégrée dans la stratégie de marketing, en tant qu'investissement. Elle construit *la réputation de la firme* qui constitue le lien le plus évident entre la responsabilité sociale et la performance.

Mais l'association tactique du produit ou de la marque avec l'action philanthropique risque d'apparaître comme une manipulation. L'aide charitable n'a jamais été en effet une tâche facile. Les analystes du marketing mettent en garde sur les difficultés à vendre la valeur « solidarité », qui n'a aucun lien direct avec celle de la savonnette (Rothschild, 1979, p. 11-20). C'est pourquoi le mécénat culturel a le mérite de la clarté ; plus crédible que le mécénat humanitaire il a le souci de séparer plus clairement l'activité artistique choisie par l'an-

nonceur, de ses produits, de sa vocation commerciale. Traiter ces opérations comme des stratégies de ventes, au lieu de stratégies de marketing au service d'une mission, est une odieuse hypocrisie qui peut conduire au désastre. La société Axa, par exemple, lorsqu'elle a pris unilatéralement la décision d'augmenter le coût du contrat d'assurances des personnes handicapées, a fait les frais de cette opération commerciale, en provoquant un tollé de protestations de la part des associations. La direction générale a dû s'expliquer devant la presse et revenir sur sa décision. La ligne de partage est fine, parfois ténue entre le vice et la vertu, les motivations altruistes et les tendances égoïstes, la recherche de l'intérêt général et le souci de l'intérêt individuel. La ligne jaune à ne pas franchir est naturellement celle de l'éthique.

En conclusion, il apparaît que l'altruisme stratégique est acceptable lorsqu'il porte sur le long terme, construit une culture d'entreprise, et surtout évite de transformer le mécénat en un outil opérationnel de court terme, au service de la vente des produits. L'engagement du chef d'entreprise est inséparable de la réflexion éthique qui accompagne toutes ses décisions, pour que la prise de conscience de sa responsabilité sociale et de sa mission ne soit pas un vain mot.

BIBLIOGRAPHIE

- Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Paris, Librairie J. Vrin, 1997.
 Arthur Andersen & Co, *Business sponsorship of the arts. A tax guide*, September 1985.
 Ballet J., Bry F. (de), *L'entreprise éthique*, Paris, Le Seuil, 2001.
 Barraux J., « Entreprise et bien commun. L'essor d'un mécénat de solidarité », *Les Échos*, 19 avril 2000.
 Batson C. D., *The Altruism Question*, Lawrence Erlbaum Associates, 1991.

- Bendapudi N., Singh S. N., Bendapudi V., "Enhancing Helping behavior: An Integrative Framework for Promotion Planning" *Journal of Marketing*, July 1996, p. 33-49.
- Benhamou F., *L'économie de la culture*, La découverte, Paris, 2001.
- Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- Bourdieu P., *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993.
- Caillois R., *Les jeux et les hommes. Le masque et le vertige*, Paris, Gallimard, 1967.
- Chandler Jr. A. D., *La main visible des managers. Une analyse historique*, Paris, Economica, 1988.
- Chouchan L., *L'événement. La communication du XXI^e siècle*, Paris, LPM, 2000.
- Cotta A., *La société ludique. La vie envahie par le jeu*, Paris, Grasset, 1983.
- De Brébisson G., *Le mécénat*, PUF, 1986.
- Drumwright M. E., "Socially Responsible Organizational Buying; Environmental Concern as a Non Economic Buying Criterion", *Journal of Marketing*, vol. 58, July 1994, p. 1-19.
- Forrester V., *L'horreur économique*, Paris, Fayard, 1996.
- Fournier A., *Pratique du mécénat humanitaire et social*, Paris, Eyrolles, 1993.
- Galbraith J. K., *Le nouvel État industriel*, Paris, Gallimard, 1967.
- Galbraith J. K., *L'ère de l'opulence*, Paris, Calmann Lévy, 1970.
- Garidou H., *Le Mécénat d'entreprise, enquête auprès de vingt sept entreprises françaises*, Mémoire HEC, 1983.
- Gobin A., *Le mécénat. Histoire. Droit. Fiscalité*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1987, 224 p.
- Gombrich E. H., *L'art et l'illusion*, Paris, Gallimard, 1987.
- Huizinga J., *Homo Ludens*, Paris, Gallimard, 1951.
- Infoscopie, *Les perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général*, Fondation de France, avril 2000.
- Jolly D., « Le mécénat : quel outil pour l'entreprise ? », *Revue française de gestion*, n° 84, juin-août 1991, p. 45-57.
- Kirkpatrick D., "Environmentalism: The New Crusade", *Fortune*, n° 121, February 12, 1990, p. 44-55.
- Laville E., *L'entreprise verte*, Paris, Village mondial, 2002.
- Loiseau J.-Cl., « Le coup de pouce du mécène », *Le Point*, n° 496, mars 1982, p. 129.
- Margolis H., *Selfishness, Altruism and Rationality*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.
- Mécénat, « Avis du conseil économique et Social », *Journal Officiel*, 6 avril 1982.
- Menon A., "Enviropreneurial Marketing Trategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy", *Journal of Marketing*, vol. 61, January 1997, p. 51-67.
- Mermet G., *Franscopie, 1989. Les Français : Qui sont-ils ? Où sont-ils ?*, Paris, Larousse, 1988.
- Ministère de la Culture, « La participation des entreprises à la vie culturelle et artistique », Rapport du ministre délégué à la Culture, 1985.
- Moulin R., *L'artiste, l'Institution, et le Marché*, Paris, Flammarion, 1997.

- Mousnier R., Mesnard J., *L'âge d'or du mécénat*, Paris, ed. du CNRS, 1985.
- Muller P., *Les politiques publiques*, Paris, PUF, 1990.
- Piliavin J. A., Chang H. W., "Altruism: A Review of Recent Theory and Research", *Annual Review of Sociology*, vol. 16, 1990, p. 27-65.
- Piquet S., « Version antique et version moderne du mécénat », *Revue française de gestion*, mars-mai 1991, n° 83, p. 5 -17.
- Reynaert F., « A vot' bon cœur, la pub », *Le Nouvel Observateur*, 3-9 mars 1994.
- Robin D.P., Reidenbach R. E., "Social responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application", *Journal of Marketing*, January 1987, p. 48.
- Rochefort R., *La société des consommateurs*, Paris, Odile Jacob, 1995, ch. 7, 8 et 9.
- Rothschild M. L., "Marketing Communications in Non Business Situations or Why it is So Hard to Sell Brotherhood Like Soap", *Journal of Marketing*, 43, Spring 1979, p. 11-20
- Rozier S., *L'Entreprise-providence*, Thèse de science politique, université Paris I, décembre 2001.
- Salerno L., "Article Mécénat", *Encyclopedia Universalis*, Paris, 1985, Corpus 11.
- Schneider D., « Le mécénat à l'heure de managers », *Le Monde-Dimanche*, 4 janvier 1981.
- Shubik M., "Culture and Commerce", *Journal of Cultural Economics*, n° 23, 1999, Kluwer Academic Publisher, p. 13-30.
- Simon H. A., "Altruism and Economics", *American Economic Review*, vol. 13, n° 2, May 1993, p. 156-161.
- Smith C., "The New Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, May-June 1994, p. 105-116.
- Tobelem J.-M., *Le musée, une « organisation culturelle de marché » ?*, Thèse de doctorat en gestion, Université Paris IX-Dauphine, 2003.
- Varadarajan A., Ménon A., "Cause related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, vol. 52, July 1988, p. 58-74.
- Vescia R., *Le mécénat*, Paris, Economica, 1987.