La légitimité du mécénat d'entreprise
The legitimacy of corporate sponsorship

Sylvère Piquet
Docteur en sciences de gestion,
Professeur émérite de marketing
21 rue Godot de Mauroy,
75 009 PARIS
01 42 65 03 46
06 82 20 60 34

Jean-Michel Tobelem
Docteur en sciences de gestion HDR, professeur associé à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, directeur d'Option Culture
30 rue Mirabeau
F - 94600 Choisy-le-Roi
Tél. 01 48 52 64 47
option.culture@wanadoo.fr

Résumé

Cet article analyse les mutations du mécénat des entreprises en France. Il constate un effacement progressif de la dimension culturelle de la technique. Elle a en effet été détournée de son orientation initiale et tend à s'effacer progressivement aujourd'hui au profit d'un ensemble d'actions environnementales et sociétales, considérées comme plus utiles au bien-être de la société et plus conformes à la conduite de l'entreprise capitaliste ; en effet, celle-ci doit désormais faire référence à des motivations éthiques pour se faire accepter. Mais les préoccupations philanthropiques de ce nouveau mécénat d'entreprise cachent aussi une ambition de nature politique, différente de la conception française de l'Etat vu comme garant de l'intérêt général. Le mécénat se distingue donc à la fois des variables du mix marketing et du discours sur la générosité de l'entreprise ; il relève en réalité de la stratégie institutionnelle de la firme.

Mots-clés

Mécénat des entreprises. Culture. Philanthropie. Ethique.

Introduction

Depuis son introduction institutionnelle en France à la fin de la décennie 1970, le mécénat d'entreprise se porte bien, du moins officiellement. Les enquêtes de l'ADMICAL (Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial, créée en 1979) sont favorables, les spécialistes se réjouissent de sa progression, les journalistes en font un sujet d'enquête récurrent. « Le mécénat est aujourd'hui une pratique très répandue dans les entreprises françaises » peut-on lire dans un article récent (Gautier, 2015). Pourtant, à y

regarder de plus près, le mécénat contemporain en France connaît un déclin, voire un risque de dissolution, qui menace son identité.
Cet article examine les causes de ce long effacement amorcé en France depuis 1986, puis confirmé dans les années 1990. Il indique les mutations subies depuis près de 30 ans par la technique, en tant que moyen d'action de l'entreprise sur les marchés. Le concept gagne désormais en réalisme car il tend à s'effacer progressivement au profit d'un ensemble d'actions environnementales et sociétales, considérées comme plus utiles et plus conformes au bien-être de la société. En effet, « le nouveau mécénat d'entreprise mise sur l'environnement et la solidarité » (Amalou, 1999). Il se rapproche ainsi de la *corporate philanthropy* des pays anglophones.
L'article apporte aussi un éclairage sur l'évolution des objectifs des entreprises en France. Le management devient de plus en plus social et politique. Il est de plus en plus impliqué, à l'image de la philanthropie anglophone, dans des *enjeux de société* qui dépassent les intérêts directs de la firme.

Problématique

La transformation du mécénat culturel en actions de type humanitaire ou de solidarité (Barraux, 2000) modifie la nature de la variable socio-économique. Elle se traduit par un effacement de la dimension culturelle – qui a pourtant toujours été une constante de la technique (Gobin, 1987) – au profit des actions de type philanthropique, au sens d'un élargissement des intérêts de la firme au-delà de la recherche d'une augmentation de ses profits. Cet effacement est-il légitime ? Comment expliquer qu'une activité d'entreprise considérée comme une pratique marginale de la part de ses promoteurs (Rigaud, 1989 ; Seghers, 2007) – c'est-à-dire non centrale ni principale, mais secondaire ou accessoire – devienne à partir des années 1990 une norme, un modèle concret, un exemple social, voire un type à imiter. Quel est ce type ? En quoi consiste sa légitimité ? N'y aurait-il pas une spécificité du mécénat d'entreprise ? Telles sont les questions cruciales.

Intérêt

Bien qu'ayant plusieurs centres d'intérêt, l'article concentre l'attention sur la dimension managériale du mécénat d'entreprise. Il analyse la fonction du mécénat dans la stratégie de la firme. Il ne se contente pas d'affirmer que le mécénat est un acte normal de gestion. Il s'interroge surtout sur la *nature* de cette variable, dont la place dans la gestion de l'entreprise, comparée à celle des autres variables de la communication, n'est pas clairement identifiée, ni dans la littérature du marketing, ni dans la pratique des affaires.
Au mieux, le mécénat est abordé comme un élément dans un programme de marketing et de communication, une variable analogue au placement de produits, à la promotion des ventes ou au marketing viral ; un substitut ou un complément de la publicité-médias. Son action est présentée comme une fonction de différenciation de la marque ou de l'entreprise (Kotler et al., 2012). L'analyste adopte ainsi implicitement la philosophie du *marketing management*, faisant référence au paradigme du marketing-mix. Le concept se trouve réduit au rang d'une simple technique, d'un outil qui entre dans la combinaison des autres moyens à la disposition de l'entreprise pour atteindre des objectifs opérationnels ; un instrument qui apporte sa contribution au marketing-mix dans la recherche des objectifs d'image et de vente. Son impact supposé sera ainsi mesuré en termes de *goodwill*, de notoriété, et de ventes.
L'analyse présente dès lors un double intérêt.
1) Elle clarifie les frontières qui séparent les multiples actions de l'entreprise qui relèvent de sa générosité bien comprise (à défaut, il y a en effet un risque d'abus de bien social) : don,

bénévolat, parrainage, mécénat, produit-partage ; elle réaffirme notamment la distinction entre mécénat (*charitable contribution*) et parrainage (*sponsorship*).
2) Elle apporte un éclairage sur la *nature de l'entreprise capitaliste moderne* qui intègre désormais la préoccupation sociale et éthique dans la recherche du profit (Sen, 1993 ; Boltanski et Chiapello, 1999 ; Rozier, 2001 et 2010). Elle examine en effet le type de rapport politique et le type de légitimité revendiqués par l'institutionnalisation du mécénat d'entreprise en France (Lascoumes, 2005).

Cadre théorique

Au terme d'une revue de la littérature française et anglo-saxonne sur le sujet, le mécénat peut s'analyser selon *trois* approches.
La *première*, de caractère *pragmatique et opportuniste*, prend en compte la cohérence entre la nature des produits vendus et la politique de mécénat. La pratique du mécénat dans les secteurs comme le tabac ou l'alcool peut ainsi s'expliquer pour trois raisons : éviter des taxes imposées par les pouvoirs publics pour usage de la publicité, éviter de faire la promotion de produits indésirables pour la santé, favoriser l'activité de loisirs du consommateur en rapport avec le produit (Cornwell et al., 1998). De leur côté, les industries du luxe et de la beauté, comme Cartier ou LVMH, investissent en priorité dans le mécénat culturel parce que la culture incarne par tradition l'image de la France. Il en est de même pour les entreprises telles que Tod's ou Prada en Italie à l'égard du patrimoine culturel de la péninsule.
La *deuxième* approche, *de nature psychologique*, explique les différentes formes d'action de mécénat en fonction de la sensibilité et de l'éducation du chef d'entreprise. Elle conçoit 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 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 encore de mécènes amoureux de la nature et par conséquent attirés par le mécénat vert (Huizenga, 1951 ; Caillois, 1958 ; Cotta, 1983).
La *troisième approche,* très présente dans la littérature anglo-saxonne, est *de nature économique.* Pour l'économiste, le comportement de l'entreprise est altruiste si les coûts de la décision excèdent le bénéfice qu'elle peut en tirer. Il est donc possible à l'aide de ce raisonnement d'évaluer le caractère plus ou moins égoïste ou altruiste de l'action sous ses différentes formes : la promotion des ventes, la promotion des causes humanitaires ou des produits-partage, le parrainage et le mécénat d'entreprise. Cela consiste à associer le mécénat et la philanthropie, par opposition au sponsoring/parrainage qui serait inspiré par un comportement plus égoïste, dominé par l'intérêt de la firme (Gautier & Pache, 2014). Ces deux techniques seraient alors différentes en raison des objectifs visés. Elles s'expriment par conséquent de manière distincte sur l'axe de la philanthropie d'entreprise en fonction de ces motivations. A une extrémité de l'axe, le don, la gratuité, le *corporate giving* ; à l'autre extrémité, le profit. Sur cet axe, le mécénat se confond avec le don, la gratuité ; tandis que le parrainage s'en éloigne, caractérisé par la recherche du profit, le souci de l'intérêt individuel (*self interest*). La distance entre les deux se traduit par les différences de comportement, en fonction de la force de *l'altruisme,* du mix des motivations altruistes et égoïstes des acteurs. Apres tout, on peut admettre que les individus donnent, qu'ils soient généreux ; mais on ne s'attend pas à ce que les entreprises se comportent de façon généreuse comme les individus (Manne, 1973). Les individus peuvent être désintéressés. Les entreprises ne le sont pas. Elles ont donc à faire un choix entre l'altruisme ou la recherche du profit (Fry et al., 1982).
Or ces trois approches laissent échapper la vraie nature du mécénat, comme cet article se propose de le montrer.

La nature du mécénat se distingue donc à la fois des variables traditionnelles du mix marketing et du discours habituel sur la « générosité » de l'entreprise à l'égard des causes qu'elle choisit de soutenir. Par-là, nous établissons une relation avec un enjeu de nature sociétale, voire politique, qui est celle de la place de l'entreprise dans la société. C'est donc au niveau de la stratégie institutionnelle de l'entreprise qu'il convient de placer la technique du mécénat. C'est de cette façon que les sciences de gestion et les managers de l'entreprise pourront s'en emparer. Par ailleurs, l'article souligne la différence entre le monde anglo-saxon, où mécénat et philanthropie sont vus comme une alternative à l'action de l'Etat ; et le mécénat « à la française », vu davantage comme un complément à l'action de la puissance publique.

Plan

Les remarques précédentes dictent le *plan* que nous allons suivre. La *première partie* met en évidence les racines culturelles profondes du mécénat d'entreprise en France, popularisé par Jacques Rigaud, ancien président de l'ADMICAL. La *deuxième partie* souligne les mutations à la fois conjoncturelles et structurelles subies par le concept. La *troisième partie* examine les conséquences de cette transformation : la perte d'identité du mécénat, sa marginalité, la confusion entre l'analyse opérationnelle et l'analyse stratégique, le risque de dissolution dans les concepts mal définis de responsabilité sociale et de développement durable. L'article s'achève en soulignant la légitimité institutionnelle du mécénat d'entreprise face aux forces du marché.

I – L'institutionnalisation du mécénat d'entreprise en France

I-1) L'héritage des Anciens

Le mécénat n'est pas une pratique récente. Le terme est associé à un personnage, *Maecenas*, conseiller d'Auguste, qui apportait son soutien aux hommes de lettres et aux artistes. La pratique est encore plus ancienne selon certains historiens, qui formulent l'hypothèse que les pharaons d'Egypte seraient les premiers mécènes de l'histoire (Salerno, 2011). L'antiquité gréco-romaine connaissait la pratique de l'évergétisme (Veyne, 1976), dont la dimension ostentatoire n'est guère éloignée de certaines pratiques philanthropiques contemporaines. La signification du mot s'est toutefois élargie à l'époque moderne, jusqu'à désigner toute forme de protection des arts et des activités relevant du talent.
L'ancrage du mécénat dans la création artistique en France est donc un héritage de l'histoire. Fidèle à cette tradition, la Nation – depuis l'Ancien Régime – a toujours considéré la culture dans son sens le plus large comme le champ naturel des actions de mécénat. Cette croyance s'exprime notamment à travers la diversité des définitions qui sont proposées dans les dictionnaires et les encyclopédies.
Mais cette pratique est également présente au cours de la révolution industrielle du XIXe siècle. Elle s'accompagne de la paupérisation et des conditions de vie précaire des ouvriers. Certains industriels, par solidarité et par souci de respecter un certain équilibre social ou par crainte des révoltes ouvrières, prennent alors des mesures paternalistes qui accompagnent les travailleurs du berceau au tombeau. Ce comportement exprime d'une certaine manière l'inégalité de fait entre l'ouvrier et son patron, favorisée par la règle économique du libéralisme du « laissez faire, laissez-passer ».

I-2) La naissance et le développement du mécénat d'entreprise.

En fin de compte « la politique culturelle est une invention française » (Djian, 2005). C'est au XVIIe siècle qu'est née en France l'idée d'une responsabilité des pouvoirs publics dans le domaine de l'art et de la création, au-delà du modèle des princes et des papes de la Renaissance italienne. Défini comme une activité au service de la culture, le mécénat trouve aussi sa légitimité dans une certaine vision de l'Etat comme garant de l'intérêt général. La culture reste ainsi l'un des marqueurs identitaires de la puissance publique en France (Saint-Pulgent, 2009). L'année 1959 est également importante dans l'histoire des idées ; car, à cette date, la France devient la première nation démocratique à se pourvoir d'un ministère des Affaires culturelles en la personne d'André Malraux (Fumaroli, 1991). Sous l'impulsion de Jacques Rigaud, haut fonctionnaire, homme de culture et chef d'entreprise, président de l'ADMICAL (association pour le développement du mécénat industriel et commercial, créée en 1980) le concept de mécénat d'entreprise est progressivement popularisé en France
La fonction du mécénat comme soutien aux activités littéraires et artistiques (J.O., 23 et 24 février 1982) est en effet conforme à l'idéal républicain hérité de la Révolution française et de la philosophie des Lumières. Elle repose sur la croyance profonde que la culture est un bien public qui doit être partagé par tous. Cet idéal du partage universel s'inspire du républicanisme civique de Rousseau. L'art accroît nécessairement le bonheur et la vertu des hommes. Le thème sera repris au XIXe siècle par les Républicains, qui assimilent la culture au projet d'émancipation politique de la nation. Il donne la priorité à l'Etat, qui s'intéresse moins aux individus comme tels qu'au bien-être de tous, à la communauté des citoyens. La culture pour tous traduit l'identité de tous les hommes, l'unité de la nation. Grâce à l'affirmation d'une politique de démocratisation culturelle, l'Etat devient une nation composée de citoyens éclairés.
Alors que l'attitude de l'État à l'égard de l'entreprise était emprunte d'indifférence, voire de méfiance, l'arrivée de la Gauche au pouvoir les a paradoxalement rapprochés. Jack Lang, ministre de la Culture à cette date, a été l'artisan de cette rencontre. Dès 1981, il souligne l'importance d'une réconciliation entre l'économie et la culture. Il a fait admettre par l'administration fiscale que les actions de mécénat sont des « actes ordinaires de gestion » ; et il favorise une implication accrue du monde de l'entreprise dans des activités d'intérêt général. Mais la légitimité de ce modèle soulève cependant des doutes.

II – La transformation du mécénat en activité philanthropique

Le concept du mécénat, en France, se révèle une technique peu efficace lorsqu'il considère l'art comme un domaine privilégié, un champ autonome, indépendant des transactions commerciales et des objectifs économiques. Sociologues, politologues et hommes politiques (Fumaroli, 1991) dénoncent l'absence de démocratisation dans l'accès aux institutions culturelles, qu'il s'agisse des musées, des expositions, de l'opéra ou encore du théâtre. Les chefs d'entreprise eux aussi manifestent désintérêt, sinon hostilité, pour le mécénat culturel, en raison d'un scepticisme croissant à l'égard de son efficacité. D'où le changement de paradigme qui apparaît dans la décennie 1990.

II-1) Une nouvelle vision du mécénat

Au cours de ces années en effet, la représentation de la société et de l'action sociale changent ; la vision du mécénat culturel change aussi. Cette évolution apparaît dans la courbe de croissance des dépenses du mécénat culturel. En hausse régulière de 20% en moyenne depuis 1980, elle s'est légèrement ralentie durant le premier tiers des années 1990.
Un autre signe de changement porte sur la finalité 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 alors dans deux directions : 1) la protection de l'environnement, 2) les actions en faveur de la recherche médicale, la santé, la formation et l'insertion. Le changement d'orientation est surtout de nature qualitative. Pourquoi cette 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 et de solidarité marquerait ainsi un progrès économique et social dans la gestion des entreprises, notamment dans une conjoncture de crise.

L'irruption du mécénat social à dimension humanitaire au milieu de la décennie 1990 ne serait donc pas un hasard de l'histoire. Le concept serait accepté, en effet, dans une conjoncture mondiale et nationale marquée par la perception d'un nouvel environnement économique et social. Le changement de cap observé en France serait dû en grande partie à des mutations conjoncturelles et structurelles, à une logique politique imposée par la société civile.

Désormais, le mécénat doit répondre aux objectifs stratégiques des entreprises. A titre d'illustration, les activités de la fondation Cartier pour l'art contemporain visent à éviter une « ringardisation » de la marque auprès des nouveaux consommateurs (les jeunes actifs leaders d'opinion, en particulier), qui pourraient s'en détourner si son identité historique et sa connotation patrimoniale étaient trop affirmées : son association avec la création artistique contemporaine contribue ainsi à doter la marque Cartier des attributs de la modernité.

S'il est vrai que l'action de la fondation Louis Vuitton semble représenter un contre-exemple, dans la mesure où le groupe LVMH a récemment ouvert au jardin d'acclimatation un centre d'art de réputation mondiale, il faut en réalité souligner la cohérence de cette action avec la stratégie de long terme de la firme, à savoir le renforcement du lien avec la France, le patrimoine et la création artistique, un lien décisif pour l'exportation de produits de luxe.

Pour sa part, l'Admical, dont la vocation initiale était d'assurer la promotion de la culture dans l'entreprise, décerne à présent plusieurs récompenses, un Oscar culturel et un Oscar de la solidarité. L'institution, dont la vocation initiale était d'assurer la promotion de la culture dans l'entreprise, a dû en effet progressivement faire place aux préoccupations environnementales et sociétales. Tout se passe donc comme si les actions humanitaires 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 & de Bry, 2001 ; Smith, 1994).

II-2) Les causes conjoncturelles et structurelles du changement

Les mutations conjoncturelles sont liées aux inquiétudes et à l'insécurité engendrées par la peur des maladies, notamment cancer, pollution, vache folle, épidémies ou sida (Rochefort, 1995). La dégradation du marché 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. Les mauvais résultats de l'économie se révèlent naturellement dans la conjoncture sociale. La « nouvelle pauvreté » apparaît au milieu des années 1980, marquée par la protestation médiatique de Coluche et la création au cours de l'hiver 1985-1986 des « Restaurants du Cœur ». Il y a donc une forte demande des consommateurs dans une société des temps d'inquiétude qui explique les causes de l'engagement croissant des entreprises dans les domaines de l'environnement et du social.

L'action de générosité discrète et désintéressée, celle qui s'adresse à une minorité d'*afficionados* ne suffit pas. Il faut qu'elle apparaisse aussi comme un gage de solidarité et de cohésion sociale, une action de caractère collectif destinée au bien commun. Il est nécessaire que l'entreprise s'engage dans des actions d'intérêt collectif profitables à tous, que ces actions soient efficaces, c'est-à-dire marquées par le souci de l'utilité sociale. De nouveaux dispositifs sont précisément mis en place dans les années 2000 pour atteindre cet objectif institutionnel.

II-3) La nouvelle représentation de l'entreprise et le changement des priorités

Au cours des « Trente Glorieuses », la firme était perçue d'abord dans sa nature économique, comme une unité de production, génératrice d'emplois, distributrice de richesses et de revenus sous la forme de salaires. Elle jouissait d'une belle image, comme en témoigne sa publicité institutionnelle. Celle-ci avait pour principal objectif d'aider la firme à sortir de l'anonymat, à se faire connaître et reconnaître comme une personnalité indépendante des marques qu'elle vend. Mais au cours de la décennie 1970, qui coïncide avec la fin des Trente Glorieuses, le concept de marketing subit une mutation sans précédent. Il est mis à rude épreuve en raison de la prise de conscience progressive des problèmes humains et sociaux posés par l'environnement. Les spécialistes reconnaissent que la vocation du marketing n'est pas exclusivement économique. Sa démarche doit nécessairement intégrer des considérations non économiques qui ont des conséquences pour la société dans son ensemble (Kotler et alii, 2012).

La crise mondiale du pétrole, dans les années 1970, provoque chez le consommateur, dans la communauté des affaires, dans les partis politiques et au sein des pouvoirs publics, la prise de conscience aigüe de la rareté des ressources naturelles, de la nécessité d'éviter le gaspillage de telles ressources. La recherche de la rentabilité à court terme l'emporte alors sur l'objectif de croissance. Dans le même temps, l'entreprise est « devenue synonyme de précarité, de flexibilité et d'inégalités » (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 13). Ce retournement de situation la conduit à s'interroger sur ses droits et ses devoirs, sur sa responsabilité sociale à l'égard de son environnement. Celui-ci est un phénomène important aujourd'hui, car il s'étend à la fois aux entreprises en tant qu'organisations, aux consommateurs et aux citoyens (Drumwright, 1994). Il ne se limite pas aux clients de l'entreprise, mais il comprend l'ensemble de ses interlocuteurs.

En effet au cours des Trente Glorieuses les firmes, inspirées par l'idéologie du progrès économique, ne se sentaient guère concernées par des obligations particulières à l'égard de la société. Par ailleurs l'idéologie de la croissance sans limites pouvait à la rigueur donner une certaine légitimité à l'hypothèse de la théorie économique classique d'un entrepreneur qui poursuit l'objectif unique de la maximisation du profit à court terme. Mais il paraît plus judicieux, aujourd'hui, de rechercher le critère de rentabilité le plus élevé compatible avec la responsabilité sociale plutôt que d'opposer maximisation du profit et responsabilité sociale comme des notions antinomiques.

En outre, depuis la décennie 1980, de nombreux scandales affectent les entreprises. Ils sont étalés dans la presse et font l'objet de rapports publics. La recrudescence de ces scandales financiers en France et aux Etats-Unis, notamment, met en cause la réputation des dirigeants des grandes entreprises : manque de transparence de l'information destinée aux actionnaires, insuffisance de clarté dans le fonctionnement des conseils d'administration, attribution de rémunérations excessives aux dirigeants sous couvert de stock-options. Ces pratiques suscitent méfiance, suspicion, hostilité voire indignation de la part du public. Les scandales ne sont pas, en soi, un phénomène nouveau, puisque les multinationales sont l'objet depuis de nombreuses années de critiques sévères (Sethi, 1982). Mais ce qui a changé depuis 1990, au-

delà de la pression des investisseurs et des actionnaires, est la vigilance sociale et morale de l'opinion publique.
L'entreprise ne peut donc plus se contenter de communiquer avec ses seuls actionnaires ou ses partenaires économiques, car sa vocation n'est pas exclusivement économique. Elle 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. Sa démarche doit intégrer des considérations non économiques qui ont des conséquences pour la société dans son ensemble. Sa responsabilité s'élargit par conséquent, car elle doit réconcilier dans ses activités – *nolens volens* – l'éthique et l'économique, comme le lui demandent de plus en plus instamment les pouvoirs publics et la société civile (associations, ONG, mouvements citoyens).

III) Les conséquences de la transformation du mécénat

III-1) Le statut ambivalent du mécénat

Analystes et praticiens du mécénat n'ont pas la même perception du mécénat ; ils sont divisés quant à la nature de cette technique. Pour certains, celle-ci doit être traitée comme une variable de décision, une technique de communication opérationnelle, c'est-à-dire qui devrait être au moins aussi efficace que la publicité-médias ou la promotion des ventes. Sa place dans une politique managériale lui impose une obligation de résultats. Elle sera donc évaluée à l'aune de ses résultats sur le marché, comme en témoignent les manuels de marketing (Kotler et al., 2012). Le mécénat n'apparaît pas clairement comme une variable autonome ayant sa fonction propre.
Théoriciens et praticiens sont unanimes de surcroît à reconnaître qu'ils sont en présence de l'un des outils les plus subjectifs, les plus risqués, donc les moins mesurables en termes de rentabilité de l'investissement. Quant au chef d'entreprise, il doute ; il répugne à l'intégrer dans une politique gestionnaire. Dans ce contexte, la question est celle de la nature du mécénat, de son statut, mais surtout de son efficacité dans la politique de l'entreprise. Le concept a en effet un caractère problématique.
Des critiques sévères lui ont été adressées sur le plan académique. La problématique du mécénat paraît en effet « entachée » en France de réflexions morales considérées comme insuffisamment scientifiques pour être prises au sérieux dans la littérature des sciences de gestion. « Le règne du paradigme quantitatif et positiviste dans les sciences humaines reste sans partage. » (Flipo, Seidel, 2010, p. 56). Le terme est donc écarté de l'univers de la gestion : « Par souci de clarté, nous proposons de ne pas inclure dans le vocabulaire de la communication le terme mécénat » (Derbaix et al., 1994). L'obstacle le plus redoutable à une approche objective des praticiens du marketing est la culture de la gratuité et du raffinement induite par l'existence du mécénat. Celle-ci incarne une culture profondément différente de la culture utilitaire de l'entreprise, dominée par l'objectif de la vente et de la promotion des produits et services, inspirée par le souci de la productivité et du profit.
Le concept ne semble pas être mieux accepté par la plupart des praticiens de l'entreprise (Rosé, 1986). Régulièrement interrogés par enquête depuis 1986, des annonceurs expriment ainsi avec constance leurs insatisfactions. Ils reprochent au mécénat la difficulté de mesurer ses retombées, son efficacité limitée ou non prouvée, son coût excessif, son inadéquation à la politique des marques, son maniement difficile. Les critiques les plus nombreuses portent d'abord sur le caractère opérationnel de la décision, c'est-à-dire sur sa place éventuelle et son intégration dans le marketing-mix. Or le mécénat a surtout une signification stratégique et institutionnelle dans le sens proposé par Ansoff (1974).

III-2) L'approche institutionnelle et stratégique

Le mécénat se présente comme un révélateur de la sensibilité sociétale de l'entreprise. Il affirme la volonté de légitimer l'existence sociale et morale de la firme face à son environnement. Dans une enquête de l'UDA portant sur le parrainage, 47% des annonceurs interrogés le présentent ainsi comme « l'expression de la citoyenneté de l'entreprise plutôt qu'un mode de communication » (UDA, 1998, p. 24). C'est un moyen pour l'entreprise de renforcer sa légitimité sociétale. Il s'agit par conséquent d'une activité contribuant à favoriser un rapprochement entre l'entreprise et son environnement (Jolly, 1991). Deux chefs d'entreprise, Alain-Dominique Perrin, PDG de Cartier International, et Claude Bébéar, PDG du groupe Axa ont, l'un et l'autre, incarné en France l'importance de cette dimension stratégique du mécénat que l'ADMICAL répugne à mettre en évidence, préférant parler de générosité et souligner l'importance de l'aide désintéressée apportée aux causes soutenues par les entreprises. Le premier dans le domaine de la culture, le second, un peu plus tard, dans celui de l'humanitaire. Il est donc nécessaire de rappeler la contribution respective de ces deux chefs d'entreprise au développement du mécénat en France.

A la frontière entre politique et économique, A.-D. Perrin rédige un rapport pionnier sur le mécénat pour le ministère de la Culture, à la suite de l'élection de François Mitterrand à la présidence de la République en 1981. Il profite habilement de la volonté de responsables politiques d'œuvrer à un rapprochement entre l'économie et la culture. Il ouvre un vaste centre dédié à l'art contemporain à Jouy-en-Josas, jouant parfois sur une corde populaire qui attire un très grand nombre de visiteurs ; puis il déménage le siège de sa fondation boulevard Raspail à Paris, en confie la réalisation à l'architecte Jean Nouvel. La fondation continue à bénéficier d'une importante fréquentation et d'un accueil critique favorable, en raison du caractère souvent original et inédit de la programmation artistique.

Mais alors que la récente fondation Louis Vuitton multiplie les allusions aux produits du groupe, la fondation Cartier ne fait jamais référence aux productions de la marque. Est-ce le signe d'une compréhension plus fine des caractéristiques du mécénat et des limites à ne pas franchir pour ne pas heurter la sensibilité publique ? Quoi qu'il en soit, bien qu'ayant œuvré pour la reconnaissance du mécénat des entreprises, Cartier a choisi le statut de fondation « abritée » à la Fondation de France, plutôt que le statut de fondation d'entreprise choisi par le groupe LVMH de Bernard Arnault ; probablement par souci de respectabilité et pour protéger la marque de toute polémique.

Claude Bébéar, à la tête du groupe AXA qu'il a fondé, œuvre pour sa part en faveur du bénévolat. Il met du personnel à disposition de différentes associations, dans le cadre d'un mécénat de compétences, ou encore fournit des matériels plus ou moins sophistiqués au titre du mécénat scientifique et technique. En 1991, il développe des actions de bénévolat par les salariés du groupe grâce à la création de l'association « Axa Atout Cœur ». Chaque année Axa organise en outre les « journées du bénévolat ».

Il crée surtout en 1986 une troisième entité, constituée exclusivement d'entreprises, à côté de l'Admical et la Fondation de France (fondée par le général de Gaulle). D'abord appelée « Institut du Mécénat Humanitaire » (IMH), puis « Institut du Mécénat de solidarité » (IMS), cette entité est devenue plus tard « IMS Entreprendre pour la Cité ». La référence à la Cité dans la dernière appellation exprime bien la volonté du groupe Axa de sensibiliser les dirigeants d'entreprise aux problématiques politiques posées par les nouvelles questions sociales, urbaines et environnementales. L'IMS a apporté en 2008 son soutien à la French-American Foundation France, qui a organisé un voyage d'études aux Etats-Unis pour faire connaître à des représentants d'entreprises, associations et institutions françaises les nouvelles formes de la philanthropie aux Etats-Unis. Ce voyage leur offrait ainsi l'occasion de

rencontrer tous les acteurs, et plus particulièrement les donateurs/investisseurs, de la *venture philanthropy*[1] (Letts, Ryan et Grossman, 1997).
On mesure ainsi le long chemin parcouru par le mécénat. Il existe d'abord, jusque dans les années 1970, un *modèle patronal* pour lequel le mécénat est considéré comme un acte légitime du dirigeant d'entreprise en tant qu'individu. Puis, à partir de 1980, ce modèle patronal devient indésirable et même nuisible s'il se présente comme un acte gestionnaire, une décision managériale qui engage l'entreprise dans sa globalité. Il cède la place à un *modèle directorial*, concernant l'entreprise dans son ensemble avec une plus grande implication des salariés et un objet plus solidaire (Rozier, 2001). Il correspond aussi à l'émergence de l'Admical. Mais la technique séduit surtout les entreprises liées à l'Etat et les filiales des multinationales étrangères qui représentent la majorité des entreprises adhérentes de l'Admical entre 1983 et 1986 (Rozier, 2001, p. 228). C'est le deuxième âge du mécénat français d'entreprise, qui inaugure un modèle dont la forme est éthique et altruiste, celle des managers.
Aujourd'hui, la firme est davantage consciente des enjeux de la RSE, sensible à l'importance du contrat social entre l'entreprise et la société dans son ensemble ; elle assume une part discrétionnaire, de nature éthique, dans sa politique de management (Carroll, 1979) La philanthropie quant à elle repose autant sur l'intérêt individuel que sur l'altruisme (Zuns, 2012). Elle introduit dans sa démarche gestionnaire un *modèle managérial* fondé sur « l'intérêt bien compris ». Grâce à cette notion, clairement analysée par Tocqueville (1992, p. 636), l'égoïsme individuel de l'entreprise se transforme en vertu. L'histoire du mécénat recouvre ainsi celle du capitalisme, qui doit s'inspirer de motifs éthiques pour assurer son développement (Weber, 1964). Ce dernier modèle marque en définitive un progrès dans la gestion des entreprises, dans la mesure où les managers – au nom de la RSE – tentent de se défendre contre la pression des actionnaires, pour prendre en compte des valeurs sociales et environnementales (Segrestin et Hatchuel, 2012).

III-3) L'ambition implicite des institutions de la société civile

L'Admical, la Fondation de France et l'IMS sont des institutions de la société civile. Elles servent de lieux de rencontre et d'échange d'expériences entre les entreprises mécènes, ce qui explique le mimétisme certain d'une entreprise à l'autre (Bory, 2008, p. 215). Elles regroupent des professionnels qui, par leurs métiers et leurs activités, sont confrontés à la nécessité de faire valoir leurs intérêts à travers la diffusion du mécénat. Les adeptes du mécénat, constitués principalement de fonctionnaires et de consultants en entreprises, créent des normes, un enseignement de bonnes pratiques, un marché. Tout au long du processus de professionnalisation qui concerne à la fois les entreprises mécènes et les organisations mécénées, on voit ainsi apparaître de nouvelles figures d'acteurs : avocats, experts-comptables, agences de communication, investisseurs, enseignants et formateurs, conseils en organisation, gestionnaires de fonds, sociétés d'études, spécialistes du *fundraising*. Ils s'inscrivent directement dans le jeu économique. Mais les principaux promoteurs du concept appartiennent à des sociétés publiques ou proches des pouvoirs publics, ou encore dirigées par d'anciens hauts fonctionnaires. Dès lors, cette proximité fait naître le soupçon que l'usage de la technique s'apparente davantage à une forme de lobbying qu'à un véritable outil de management.

---

[1] Une forme de mécénat inspirée des pratiques du capital-risque, directement concernée par l'efficacité des actions de soutien à des causes sociales ou humanitaires.

La professionnalisation du don évolue dans le cadre de la société civile. La croyance centrale est que l'entreprise, grâce à son activité philanthropique, devrait atteindre la performance dans tous les domaines d'intervention, qu'il soit économique, social ou environnemental. Cet objectif est à la portée de l'entrepreneur, à la condition d'appliquer les méthodes rationnelles du capital-risque, de suivre, d'évaluer et de mesurer les résultats de ses actions en termes d'efficacité, grâce à des indicateurs appropriés. Ce thème de l'efficacité du don est largement traité dans la littérature américaine. Celle-ci recense quatre formes d'action destinées à évaluer et à maximiser l'impact : le don intelligent, le don stratégique, le don capital-risque et le don « catalytique » (Gautier et Pache, 2014, p. 102). Le souci de professionnalisation de la *corporate philanthropy*, que l'on observe aux Etats-Unis, s'accompagne aussi de la volonté d'obtenir une accréditation académique. La nouvelle pratique managériale des acteurs américains de l'innovation sociale a ainsi été intégrée dans ses programmes d'enseignement par la *Harvard Business School* ; bientôt suivie par Columbia, Yale et Stanford. Ces universités ont mis leurs compétences à la disposition des entrepreneurs, dans les domaines du marketing, de la finance et des ressources humaines. La revue *Harvard Busines Review* a ouvert ses colonnes à leurs publications (Smith, 1994 ; Letts et al., 1997 ; Porter et Kramer, 2002).

On peut observer aussi en Europe la même évolution qu'aux Etats-Unis d'Amérique, mais avec un décalage dans le temps. L'Essec crée en 2003 la chaire « Entrepreneuriat social », soutenue par des entreprises de services. A H.E.C., dans une perspective différente, une majeure « Alternative Management » a été ouverte en 2006 et une chaire « Social Business/Entreprise et Pauvreté » a été créée en 2008. Les écoles de commerce françaises semblent ainsi vouloir jouer en France le même rôle que celui de l'université de Harvard aux Etats-Unis. Depuis l'année 2007, on constate aussi en France une prolifération d'ouvrages et d'articles de presse sur le thème de l'économie sociale et solidaire, des entrepreneurs sociaux, des entreprises mécènes, de la collecte de fonds et de la philanthropie (Seghers et al., 2007 ; Seghers, 2007).

Ainsi ce qui était considéré hier comme une simple technique parmi d'autres, une pratique du management marginale, est devenu aujourd'hui, sous la pression de ces institutions, une pratique sociale *légitime*, une *norme* à suivre, un *modèle* économique à adopter.

III-4) Le mécénat, porté par la société civile ou la communauté politique ?

La technique est portée principalement par l'Admical, institution associative donc composante de la société civile. Or pour les philosophes et les juristes, la société civile est le lieu de l'affrontement des individus à la recherche de la satisfaction de leurs besoins. Elle se distingue de la société familiale et de la communauté politique, parce qu'elle est marquée par les relations économiques et marchandes ; elle exprime l'égoïsme qui naît de la confrontation des intérêts économiques (Aristote, I, 1, 1987 ; Hegel, 1998, § 188).

La distinction entre mécénat et philanthropie est à ce titre utile pour souligner les divergences entre le modèle social français et le modèle social anglo-saxon. Le mécénat, qu'il soit privé ou public, nous introduit dans la vie de la cité. Il nous interroge sur la nature de la société dans laquelle nous voulons vivre ; son objectif est d'accroître l'utilité sociale collective. Tandis que la philanthropie est de l'ordre de la croyance individuelle, des valeurs privées et religieuses. Le mécénat fait référence au paradigme de la citoyenneté, distinct de la théorie des sentiments moraux. Il renvoie à la *paideia*, c'est-à-dire à la formation de l'homme grec (Jaeger, 1964). Il donne la priorité à l'Etat, qui s'intéresse non pas aux individus comme tels, ni aux stratégies de groupes ou de parties prenantes, mais au bien-être de tous, de la communauté des citoyens. La culture pour tous est un principe inhérent à l'idéal français de la République, qui fait de

l'Etat une nation composée de citoyens éclairés. La tradition nationale réserve donc à la puissance publique le monopole de l'intérêt public.
Tandis que le philanthrope veut réformer la société et refuse la prétention de l'Etat à disposer du monopole de l'action publique (Lambelet, 2014), le mécène français se développe non pas contre l'Etat, mais bien plutôt avec lui (Rozier, 2010). Il est associé au républicanisme civique qui pense que la cité développe en l'individu les vertus qui font de lui un être civil et civilisé : « L'homme est un animal politique » (Aristote). C'est donc par son appartenance à la Cité que le mécène peut dépasser et transcender ses sentiments personnels pour réaliser son humanité. Nous sommes donc en présence d'un mode d'expression sociale distinct de la philanthropie. Celle-ci se présente généralement en opposition avec la politique publique dans la mesure où elle cherche à favoriser l'initiative de personnes privées, qu'il s'agisse des entreprises, des fondations ou des particuliers ; elle argumente volontiers pour un Etat faible, aux attributions limitées au strict nécessaire. La tentative de transformation du mécénat en une action de nature philanthropique n'apparaît donc guère légitime dans le contexte européen, car elle méconnaît sa spécificité. Par conséquent, si le soutien de la firme à des activités d'intérêt général ne suffit pas à définir la nature du mécénat, c'est parce que celui-ci doit être envisagé dans sa dimension stratégique, sociétale et politique, permettant à la firme d'affirmer sa place d'acteur de la société civile aux côtés des collectivités publiques.

Conclusion

Nous nous sommes interrogés sur l'évolution du mécénat d'entreprise en France depuis son introduction par l'Admical, à la fin de la décennie 1970. Force a été de constater un effacement progressif de la dimension proprement culturelle de cette variable socio-économique. Elle a en effet été détournée de son orientation initiale d'inspiration sociétale, tant par les enseignants qui ont retenu du « sponsorship » anglo-saxon la notion commerciale de parrainage, que par les professionnels qui ont dénoncé le mécénat comme un sponsoring honteux qui n'ose pas dire son nom (Rosé, 1986, p. 243).
Le mécénat français gagne ainsi en réalisme ; mais il tend à s'effacer progressivement au profit d'un ensemble d'actions environnementales et sociétales, considérées comme plus utiles et plus conformes au bien-être de la société. Cette évolution est conforme à la conduite de l'entreprise capitaliste. Elle doit faire référence à des motivations éthiques pour se faire accepter (Weber, 1964 ; Boltanski et Chiapello, 1999 ; Segrestin et Hatchuel, 2012). Le modèle *patronal* de la fin du XIXe siècle sera suivi du modèle *directorial* des années 1970, qui laisse aux managers la faculté, par rapport aux actionnaires-propriétaires, de se libérer en partie des contraintes de la gestion au profit de l'éthique. Aujourd'hui un nouveau *modèle partenarial* fondé sur la stratégie des parties prenantes (Freeman 1994) nous est proposé. Mais les motivations philanthropiques et éthiques de ce nouveau mécénat d'entreprise cachent aussi l'ambition profonde de la société civile : conquérir le pouvoir politique.

Bibliographie

Amalou, F. (1999), Le nouveau mécénat d'entreprise mise sur l'environnement et la solidarité, *Le Monde*, 15 avril 1999.
Ansoff H.I. (1974), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Hommes et Techniques.
Aristote (1997), *Ethique à Nicomaque*, Paris, Librairie J. Vrin.
Ballet, J. et de Bry, F. (2001), *L'entreprise éthique*, Paris, Seuil.
Barraux, J. (2000), Entreprise et bien commun. L'essor d'un mécénat de solidarité, *Les Echos*, 19 avril 2000, pp. 74-75.

Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999), *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard.
Bory, A. (2008), *De la générosité en Entreprise, Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux Etats-Unis*. Thèse de doctorat, Université Paris I.
Burlingame, D.F, Young, D.R. (1996), *Corporate Philanthropy at the Crossroads*, Indiana University Press.
Caillois, R. (1958), *Les jeux et les hommes. Le masque et le vertige*, Paris Gallimard.
Carroll, A.B. (1979), A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 4.
Cornwell, T., Bettina et Maignan I. (1998), An International Review of Sponsorship Research, *Journal of Advertising*, spring.
Cotta, A. (1983), *La société ludique. La vie envahie par le jeu*, Paris, Grasset.
Derbaix, Ch., Philippe G. et Lardinoit, Th. (1994), Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique : le parrainage, *Recherche et Applications en Marketing*, 2, pp. 43-67.
Djian J.-M. (2005), *Politique culturelle : la fin d'un mythe*, Paris, Gallimard.
Drumwright, M.E. (1994), Socially Responsible Organizational Buying ; Environmental Concern as a Non Economic Buying Criterion, *Journal of Marketing*, vol. 58, pp.1-19, July.
Flipo, J-P, Seidel, F. (2010), 20 ans de recherche en éthique marketing, *Revue Française de Gestion*, n° 207.
Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management* : *a Stakeholder Approach*, Marshall, MA/Pitman.
Fry, L.W., Keim R E., Meiners G.D., (1982), Corporate Contributions : Altruistic or For Profit ?, *Academy of Management Journal*, 25, 1, pp. 94-106.
Fumaroli, M. (1991), *L'Etat culturel*, Paris, éd. de Fallois.
Gautier, A. (2015), Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives, *Revue Française de Gestion*, n° 249, pp.13-32.
Gautier, A., Pache, A-C (2014), *La philanthropie, une affaire de familles*, Autrement, Paris, 2014.
Gobin, A. (1987), *Le mécénat. Histoire, droit, fiscalité*, Paris, Entreprise moderne d'édition.
Hegel, G.W.E. (1998), *Principes de la philosophie du droit*, Paris, PUF.
Huizenga, J. (1951), *Homo Ludens*, Paris, Gallimard.
Jaeger, W. (1964), *Paidea. La formation de l'homme grec*, Paris, Gallimard.
Jolly, D. (1991), Le mécénat : quel outil pour l'entreprise ?, *Revue française de gestion*, n° 84.
Kotler, Ph., Keller, K. et Manceau, D. (2012), *Marketing management*, Pearson éducation.
Lambellet, A. (2014), *La philanthropie*, Les Presses de Sciences Po.
Lascoumes, P. (2005), De l'Etat à la Gouvernementalité : une nouvelle perspective sur l'organisation politique, dans *Gouvernement*, dans Armand Hatchuel, Eric Pezet, Ken Starkey, Olivier Lenay, *Organisation et Gestion : l'héritage de Michel Foucault*, pp. 341-361.
Letts, C.W., Ryan, W. et Grossman, A. (1997), Virtuous capital : What Foundations Can Learn from Venture Capitalists, *Harvard Business Review*, 75-2, pp. 36-50.
Manne, H.G. (1973), The limits and rationale of corporate altruism : An individualistic model. *Virginia Law Review*, 59 (4), pp. 708-722.
Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2002), The competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, décembre 2002, pp. 57-68.
Rigaud, J., (1989), Conclusion, *Journée des IXe Assises du mécénat d'entreprise*, Paris, 22 mai 1989.
Rochefort, R. (1995), *La société des consommateurs*, Paris, Odile Jacob.
Rosé, J.J. (1986), *L'or pour l'art*, Paris, Flammarion,
Rozier, S. (2001), *L'Entreprise-providence*, Thèse de science politique, Université Paris (Panthéon-Sorbonne), 14 décembre 2001, 719 p.

Rozier, S., (2010), « Mécènes et pouvoirs publics : des relations ambivalentes », in *Politiques et pratiques de la culture*, dir. P. Poirrier, La Documentation française.
Saint-Pulgent, M., (2009), *Culture et communication, Les missions d'un grand ministère*, Paris, Gallimard,
Salerno, L. (2011), Article « Mécénat », in *Encyclopedia Universalis*, Paris.
Seghers, V. (2007), *Ce qui motive les entreprises mécènes : philanthropie, investissement, responsabilité sociale*, Paris, Autrement.
Seghers, V., Allemand S. et H. Triay, (2007), *L'audace des entrepreneurs sociaux : concilier efficacité économique et innovation sociale*, Paris, Autrement.
Segrestin, B. et Hatchuel A. (2012), *Refonder l'entreprise,* Paris, Seuil.
Sen, A. (1993), *Ethique et Economie*, traduction française Paris, P.U.F.
Sethi, S.P (1982), *Up against the Corporate Wall: Modern Corporations and Social Issues of the Eighties*, 4th ed. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hal.
Smith, C. (1994), The New Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 3, pp. 105-116.
Tocqueville, A. (1992), *De la démocratie en Amérique*, Paris, Gallimard.
Union des Annonceurs, (1998), Enquête sur le parrainage, Paris, Document ronéoté.
Veyne, P. (1976), *Le pain et le cirque. Sociologie historique d'un pluralisme politique*, Paris, Le Seuil.
Weber, M. (1964), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.
Zunz, O. (2012), *La philanthropie en Amérique*, Paris, Fayard.