



MÉCÉNAT ET SPONSORING

Des modèles en évolution
pour des entreprises plus responsables

MÉCÉNAT ET SPONSORING

Des modèles en évolution pour des entreprises plus responsables

Complémentaires mais fondamentalement opposés, le mécénat et le sponsoring sont deux leviers activés par les entreprises pour construire et asseoir leur image de marque. En 2019, l'incendie de Notre-Dame de Paris ainsi que le rejet de la participation de Total en tant que sponsor des Jeux olympiques de Paris en 2024 ont remis ces deux dispositifs sur le devant de la scène médiatique. Autour de ces événements, des questionnements d'ordre éthique ont jailli et ont fait naître des réflexions sur le besoin d'améliorer voire de réinventer certains modèles.

Décrié pour les bénéfices fiscaux qu'il permet aux donateurs, le mécénat se voit à la fois bousculé par la réforme en cours le concernant mais aussi conforté par les principes introduits dans la loi Pacte. De son côté, le sponsoring continue de faire valoir ses bienfaits, en particulier dans l'univers sportif, mais il doit néanmoins répondre à une exigence de transparence et de cohésion entre les valeurs du sponsor et les actions qu'il soutient.

Confortées dans leur légitimité par des politiques de responsabilité sociale de plus en plus prégnantes, les démarches de mécénat et de sponsoring ont tout intérêt à être réexaminées à travers le prisme de l'innovation, à la fois en ce qui concerne les méthodes, les objectifs et la déontologie.

Cet éclaircissement permettrait aussi de mieux marquer la différence entre ces deux outils pour éviter les malentendus et leur permettre de devenir encore plus efficaces.



DANS CE DOSSIER

POINTS-CLÉS ET ENJEUX	4
MÉCÉNAT OU SPONSORING : UN BÉNÉFICE D'IMAGE ASSURÉ	6
Des concepts intrinsèquement différents: définitions et chiffres-clés	6
Le mécénat: une pratique favorisée par les engagements RSE des entreprises	8
Le sponsoring: un outil efficace au service de l'image de marque	15
CULTURE ET SPORT : UN PARTAGE DES RÔLES	19
Une dominante culturelle pour le mécénat	19
Sponsoring et sport: un mariage durable	27
UNE ÉVOLUTION VERS DES FORMES NOUVELLES	33
La remise en cause du mécénat comme générosité désintéressée	33
Les nouvelles voies de l'engagement participatif des entreprises	39

Préserver la singularité des pratiques

Dans les quelques jours qui ont suivi les 15 et 16 avril 2019, près d'un milliard d'euros de promesses de dons ont afflué en France pour la reconstruction de la cathédrale Notre-Dame de Paris après l'incendie qui a fortement touché l'édifice. Cet élan de solidarité exceptionnel était abondé pour moitié par trois grandes fortunes françaises – la famille Pinault (Kering) apportant 100 millions d'euros de dons, les familles Arnault (LVMH) et Bettencourt Meyers (L'Oréal) donnant chacune 200 millions d'euros. Il aura suffi de ce même laps de temps pour **raviver les critiques qui pèsent sur le système français du mécénat**. Alors que cette mobilisation massive aurait pu mettre en exergue son efficacité, le mécénat s'est vu pointé du doigt pour les largesses fiscales qu'il octroie aux généreux donateurs dans le cadre de la loi Aillagon de 2003, dans la lignée des analyses formulées quelques mois plus tôt par une enquête de la Cour des comptes.

Par essence, le mécénat se définit comme **une action désintéressée** menée par une entreprise en faveur d'une cause d'intérêt général. Il se différencie en cela des opérations de sponsoring, pour lesquelles l'entreprise attend **des contreparties directes et des retombées commerciales**. Mais les deux dispositifs restent cousins et relèvent tous les deux d'**une visibilité philanthropique visant un bénéfice d'image** pour le parrain, sponsor ou mécène.

En 2020, l'un et l'autre conservent leurs atouts pour permettre aux organisations de s'inscrire activement dans la construction et l'évolution du monde qui les entourent. Utiles pour renforcer

l'ancrage local d'une entreprise, sa raison d'être sociétale, sans oublier son image de marque publique et/ou employeur, les deux techniques se révèlent être **des atouts de poids qu'il convient de manier avec justesse**. Même si les frontières s'avèrent parfois poreuses, il semble judicieux que **chacun conserve son pré carré**. Là où le mécénat œuvre historiquement pour les activités et institutions culturelles, le sponsoring se montre efficace dans le domaine sportif où la conciliation des intérêts philanthropiques et économiques se montre moins périlleuse.

Mais à l'aune de la montée en puissance des politiques de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise), ils sont toutefois tous deux **contraints d'innover pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui** et participer pleinement à la création d'**une dimension citoyenne de l'entreprise**. Pour ce faire, ils peuvent se saisir des nouveautés introduites par la loi Pacte du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises françaises. Ce texte établit qu'une société commerciale doit agir dans l'intérêt de ses associés tout en réaffirmant son rôle social et environnemental. Par ce biais elle entend **repenser la place des entreprises dans la société** en instaurant trois mesures innovantes : l'intérêt social élargi, la possibilité de doter la société d'une raison d'être ou de lui donner une mission. Le mécénat devra quant à lui compter avec la réforme en cours le concernant, qui prévoit l'abaissement du plafond de déduction à 40 % au-delà du seuil des deux millions d'euros de don.

Réfléchir à de nouveaux modes de parrainage RSE compatibles

Efficaces et bien installés dans les pratiques, en particulier celles des grandes entreprises, le mécénat et le sponsoring se trouvent face à des questionnements nouveaux mis en lumière par les préoccupations RSE. Bien que les situations de ces deux dispositifs donnent globalement satisfaction, le temps de la discussion et de la réinvention ne doit pas être négligé afin de **favoriser la créativité sociétale**.

L'épisode de Notre-Dame de Paris a permis de mettre en lumière **de nouvelles formes d'engagement**, plus collectives, à l'image de Sodexo offrant un million de repas aux artisans sur le chantier, de l'Institut de France promettant d'affecter en 2020 la majorité des prix qu'il distribue (25 millions par an) à des sujets en lien avec Notre-Dame, ou encore de la Société générale et la Banque populaire qui ont créé des collectes internes pour leurs salariés, qu'elles abondent avant de les reverser à la Fondation de France ou à la Fondation du patrimoine.

En manifestant un besoin croissant de trouver un sens via leur travail et leur employeur, les salariés participent eux aussi à l'évolution des modèles. **Le collaborateur devient acteur** et force de proposition. Le mécénat de compétences prend de l'ampleur.

Même si elles semblent avoir des moyens à allouer plus limités que ceux de leurs grandes consœurs, **les TPE et les PME doivent également se saisir de ces nouveaux enjeux**. En étant mieux informées et accompagnées, voire en se regroupant, elles peuvent imaginer faire grandir leurs actions de parrainage sans s'éloigner de leurs valeurs.

En misant sur une coopération "gagnant-gagnant" avec les associations, les entreprises de toutes tailles peuvent s'inscrire dans **un mouvement de co-construction**, qui ne craindra ni le formalisme ni le contrôle.

La création d'un lien de confiance ainsi qu'une posture authentique semblent conditionner la réussite de toutes les formes de parrainage existantes ou à venir. Car quoi qu'il arrive, **l'engagement sincère**, quelle que soit sa forme, l'emportera contre l'opportunisme et le risque du faux (*fake*). S'il s'avère moins concerné par ces problématiques que le mécénat, le sponsoring n'échappe pas pour autant au défi de la transparence et de l'éthique. Autant de questions à envisager à l'heure où les figures d'influence et la vox populi guident les opinions et occupent le rôle, discutable ou non, de gardiens de l'ordre moral.

MÉCÉNAT OU SPONSORING : UN BÉNÉFICE D'IMAGE ASSURÉ

Des concepts intrinsèquement différents : définitions et chiffres-clés

Mécénat ou sponsoring? Si les deux notions se confondent parfois dans les esprits des chefs d'entreprise, elles recouvrent pourtant **des finalités et surtout des conceptions bien différentes**. Là où les démarches de sponsoring s'envisagent dans un objectif publicitaire associé à des retours sur investissements attendus, le mécénat au contraire s'inscrit dans un engagement initialement désintéressé. Pour autant, il n'est pas dénué de certains avantages pour les entreprises, qui bénéficient non seulement d'un gain fiscal, mais aussi de retombées favorables quant à son image responsable, à la fois du côté de leurs clients, de l'opinion publique et de leurs salariés.

Sur la période 2010-2017, **le mécénat d'entreprises a connu une forte progression** en France selon les chiffres de l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial (Admical). Les dons déclarés ont grimpé de 954 millions d'euros pour 28 000 entreprises concernées à 2 milliards d'euros pour 82 000 entreprises. L'Admical estime même que l'ensemble des opérations de mécénat représenterait entre 3 et 3,6 milliards d'euros, sachant que près d'une entreprise sur dix est concernée.

Pour être catégorisée comme du mécénat, la démarche doit **viser une association reconnue d'intérêt général** et agir au bénéfice du plus grand nombre, souligne *Le Nouvel Économiste*. "L'association doit être à but non lucratif, gérée par un conseil d'administration bénévole, et doit s'engager à réinjecter les bénéfices dans le projet associatif", explique Céline Laurichesse, fondatrice de l'agence Assemble, spécialisée en mécénat et communication d'intérêt général. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas obtenir de contreparties directes ou commerciales, à l'exception

de certaines contreparties en nature tolérées jusqu'à 25 % du niveau du don.

Avec respectivement 62 % et 34 % des opérations de mécénat réalisées, les TPE et PME se placent en tête des entreprises les plus actives, devant les ETI (4 %) et les grandes entreprises (0,3 %).

Mais **les grandes entreprises restent celles qui contribuent le plus**, avec des dons moyens s'élevant à 4,06 millions d'euros contre 1 670 euros pour une TPE et 11 781 euros pour une PME. Le social (28 %), la culture/patrimoine (25 %) et l'éducation (23 %) forment le trio des domaines d'activité des associations prioritairement visées par les opérations de mécénat. Ils devancent la santé (11 %), l'environnement/biodiversité (7 %), la solidarité internationale (4 %), le sport (2 %) et la recherche (1 %).

Dans la majorité des cas, les entreprises exercent un mécénat financier en faisant un don d'argent classique. Mais depuis quelques années, **d'autres formes de mécénat se développent** comme le mécénat en nature et surtout le mécénat de compétences, qui consiste à dégager du temps à ses collaborateurs pour leur participation à un projet d'intérêt général. D'après l'Admical, la part de ce modèle représenterait 12 % du budget global du mécénat d'entreprise. Quelle que soit la forme de mécénat retenue, l'entreprise doit avant tout **s'interroger sur la valeur ajoutée qu'elle peut apporter**. "On ne peut pas être mécène de ce que l'on ne maîtrise pas bien", avertit Bernard Le Masson,

**3,6 milliards
d'euros**

Le montant global
estimé du mécénat
en France.

président de la fondation Accenture, qui apporte l'expertise de ses équipes sur des projets liés à l'innovation numérique et au changement d'échelle. Dans le même temps, les experts notent **une professionnalisation des acteurs du mécénat**, allant de pair avec son développement. Une plus grande attention est accordée à l'évaluation des projets et à leur impact, selon l'Admical, notamment dans les grandes entreprises mécènes. Elles sont désormais 17 % à mettre en place une politique d'évaluation contre 12 % en 2015. D'ailleurs, 24 % des entreprises mécènes créent **une structure dédiée (fondation, fonds de dotation)**, même si la plupart d'entre elles continue d'agir en régie directe. Pour Bernard Le Masson, "une fondation n'est pas une obligation mais un fort avantage: cela permet d'incarner la démarche de mécénat et de démontrer vis-à-vis de l'extérieur, un engagement stratégique et durable". Externaliser la gestion du mécénat au sein d'une fondation permet de clarifier son champ d'action, voire de le spécialiser dans un domaine précis, comme celle de la Banque populaire qui accompagne des projets individuels liés à la musique, au handicap et aux métiers d'art.

Favorisé par l'engagement sociétal et responsable de plus en plus prégnant dans la vie des entreprises, **le mécénat devrait continuer à grandir**: en 2018, 85 % des entreprises mécènes déclaraient que leur budget consacré au mécénat progressera (16 %) ou restera stable (69 %) dans les années à venir. Sur le segment des entreprises de 250 salariés, 39 % affirmaient vouloir augmenter leur budget, marquant ainsi davantage l'empreinte des grandes structures sur le mécénat français.

Avec le développement de nouvelles formules comme les produits partage ou les microdons, la frontière entre mécénat et sponsoring devient parfois de plus en plus mince. Contrairement au mécénat, le sponsoring (ou parrainage) s'apparente à un investissement financier ou matériel apporté à un événement ou un individu en échange de différentes formes de visibilité de nature publicitaire. "**Dans une action de sponsoring, on s'attend à récupérer l'ensemble du montant investi** en contrepartie, notamment en médiatisation ou valorisation des invitations. C'est un acte de marketing, qui donne lieu à une facture du montant engagé", explique Sylvaine Parriaux, la déléguée générale de l'Admical.

Plus difficile à quantifier, le sponsoring mobilise **des sommes très importantes en France** et dans le monde. Selon le cabinet américain IEG, les dépenses mondiales ont totalisé 62,7 milliards de dollars en 2017 et devaient atteindre

65,8 milliards de dollars en 2018, tous domaines confondus (sport, divertissement, humanitaire, bienfaisance, arts, festivals, expositions, événements, etc.). Ces montants ont augmenté de plus de 65 % en dix ans. L'Amérique du Nord domine la répartition globale par continent, avec 23,2 milliards de dollars, devant l'Europe (16,7 milliards de dollars) et l'Asie-Pacifique (15,7 milliards de dollars). En France, aucun chiffre précis n'est relayé par les cabinets d'études. Toutefois, le sponsoring, le mécénat et les relations publiques occuperaient 3,9 % des dépenses de communication des annonceurs selon les données de l'institut CSA, sachant que l'ensemble du marché a atteint 33,3 milliards d'euros en 2018 d'après le Baromètre unifié du marché publicitaire (BUMP), coréalisé par l'IREP, France Pub et Kantar Media.

Selon *Le Nouvel Économiste*, l'Admical décrirait le sponsoring comme un affichage tandis que le mécénat serait plutôt une signature. Les deux démarches poursuivent dans tous les cas des objectifs communs, fondés en partie sur **une quête d'image favorable et aussi une quête de sens** rendant les deux actions complémentaires.

65,8 milliards d'euros

Le montant des dépenses de sponsoring dans le monde en 2018.

SOURCES

Marché de la communication: + 2,3 % en 2018, à 33,3 milliards d'euros, *CB News*, 24 mars 2019, de Thierry Wojciak.

Mécénat: des entreprises toujours plus nombreuses, *Entreprise & carrières*, 22 octobre 2018, de Sophie Massieu.

Visibilité philanthropique, *Le Nouvel Économiste*, 16 février 2018, de Marie Lyan.

Le mécénat d'entreprise en France, chiffres-clés de l'Admical, 2018.

Le mécénat : une pratique favorisée par les engagements RSE des entreprises

Au fondement des engagements sociétaux des entreprises

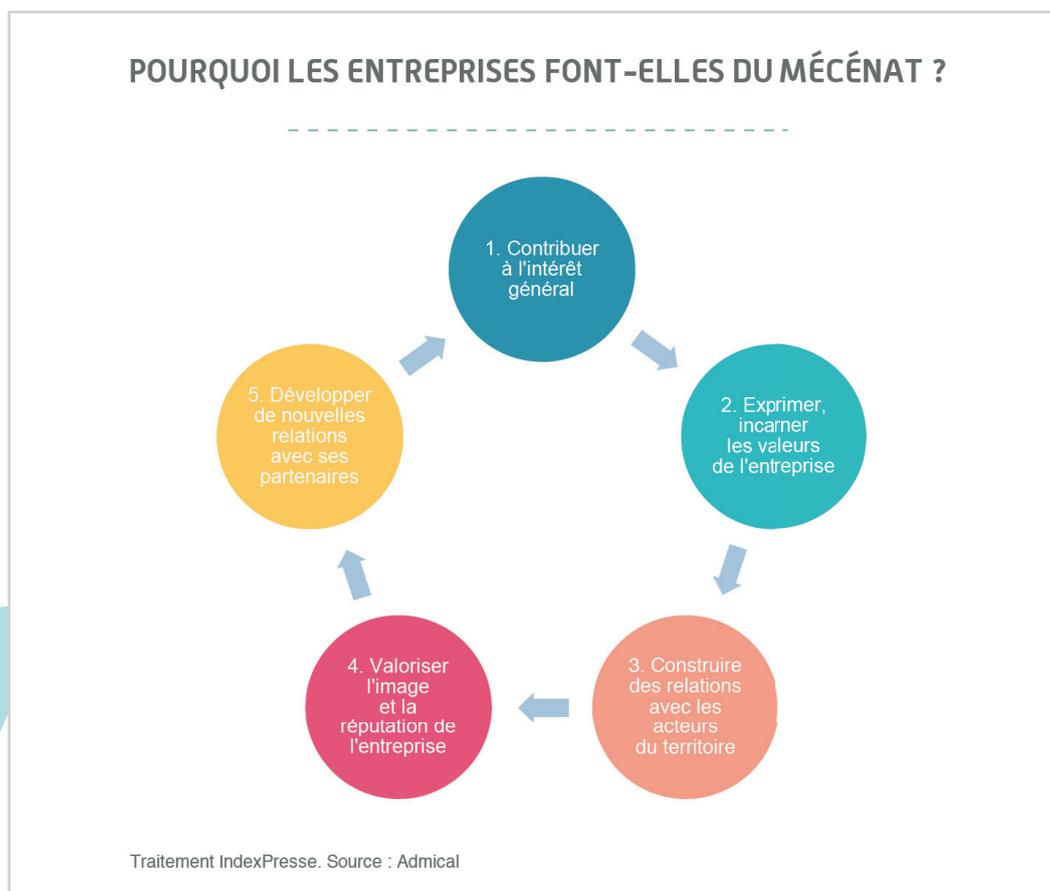
Longtemps discrète et illégitime en France, la philanthropie a **progressivement gagné le monde de l'entreprise** au fil des siècles et des décennies. Alors que la problématique de l'intérêt général était historiquement réservée à l'État, elle s'est lentement transformée pour devenir aussi une préoccupation du monde économique. Dans la première moitié du XX^e siècle, les pratiques de mécénat se limitent à "quelques initiatives sporadiques d'acquisition et d'exposition d'œuvres d'art" menées par de grandes entreprises comme Air France, Renault ou Ricard, relève la *Revue française de gestion*. Auparavant, le XIX^e siècle avait connu les interventions paternalistes des grandes familles industrielles, à l'instar des Michelin, Cognacq-Jay ou Wendel, qui se manifestaient par le financement de crèches, d'hôpitaux ou d'écoles à destination de leurs ouvriers.

Le mécénat d'entreprise dans sa forme moderne émerge véritablement à la fin des années 1970. Cette **première époque, entre 1979 et 1986**, est qualifiée d'introductive par les auteurs de l'article. Elle est en effet marquée par quelques événements fondateurs : une réunion publique organisée à Paris par trois jeunes actifs travaillant dans la presse et la radio (Patrick d'Humières, Pierre-Antoine Huré et Axel Leblois) ; l'arrivée au pouvoir du Parti socialiste avec l'élection de François Mitterrand, accentuant l'intervention de l'État dans l'économie et le besoin des entreprises de démontrer leur contribution à la société ; et ensuite, la création de la première fondation d'entreprise par Alain-Dominique Perrin, patron de Cartier International.

Séduisante mais encore élitiste durant la première moitié des années 1980, la pratique du mécénat connaît **une vraie phase de croissance**

entre 1986 et 2003. Cette deuxième époque est d'ailleurs soutenue par les actions de promotion et de lobbying menées par l'Admical (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial), dont la création remonte à 1979. Ces efforts se soldent par le vote au Parlement de **la loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat**, définissant officiellement le mécénat et les fondations et introduisant les premières incitations fiscales. Elle est suivie rapidement par **la loi du 4 juillet 1990 instaurant les fondations d'entreprises** et modifiant certaines dispositions de la loi du 23 juillet 1987. Dans le même temps, la fin des années 1980 et le début des années 1990 voient l'apparition de plusieurs tendances qui fondent les **prémices des préoccupations sociétales des entreprises**, à savoir les phénomènes de grande pauvreté et d'exclusion sociale, les catastrophes humanitaires et la montée en puissance de la cause environnementale. Les années 1990 vont alors de pair avec l'élargissement des domaines soutenus par le mécénat, avec la volonté d'une solidarité plus large que l'univers culturel (humanitaire, pauvreté, handicap, solitude...). Les types de mécénat se multiplient. Les dons d'actifs ou de produits, ainsi que la mise à la disposition du personnel de l'entreprise, s'ajoutent aux subventions, prix et autres bourses déjà délivrés.

Avec **la loi du 1^{er} août 2003** relative au mécénat, aux associations et aux fondations, l'encadrement juridique et fiscal du mécénat poursuit son amélioration en doublant l'avantage fiscal consenti aux entreprises. Les entreprises mécènes peuvent bénéficier chaque année d'une réduction de l'impôt sur les sociétés équivalente à 60 % du montant de leurs dons, dans la limite de 0,5 % de



leur chiffre d'affaires hors taxes, détaille la *Revue française de gestion*. Le mécénat d'entreprises connaît par la suite un essor significatif, modéré toutefois par la crise économique de la fin des années 2000. Il s'étend aux entreprises de tous types et de tous secteurs d'activité, mettant fin au pré carré historique des géants du CAC 40. La loi Aillagon de 2003 a notamment favorisé pleinement la création de fondations d'entreprises : "D'après le cabinet Ernst & Young, dix-huit nouvelles fondations ont été créées en 2004 contre trois seulement en 2003, un chiffre en progression constante jusqu'à l'année 2008 où un pic de cinquante nouvelles fondations a été atteint." Cette période est marquée avant tout par l'**envolée des politiques de développement durable et de RSE** (responsabilité sociétale des entreprises) dans les grandes entreprises. Les responsables de mécénat voient leurs missions et leurs profils évoluer. De communicants ils deviennent professionnels de la RSE et experts du montage

de partenariats avec la société civile. La question du mécénat **gagne en importance stratégique** et doit désormais démontrer l'efficacité de ses actions. "Ce n'est pas simplement parce que les gens sont contents à l'inauguration que nos choix sont bons ! Mais il faut trouver des indicateurs, des moyens de le mesurer au-delà de la simple analyse de KPI (*Key Performance Indicators*) dans les rapports d'activité. Je crois qu'il faut aller au-delà des indicateurs et des évaluations de performance à court terme et penser à la performance sociale et à l'utilité sociale à long terme", explique une directrice de fondation d'entreprise.

SOURCE

Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives, *Revue française de gestion*, 2015, d'Arthur Gautier.

Vers un ancrage de proximité renforcé grâce aux TPE et PME

Entre 2010 et 2016, le nombre de TPE engagées dans le mécénat a été multiplié par trois en France. Quant aux PME, elles ont connu une hausse de 20 % entre 2014 et 2016, selon *Le Nouvel Économiste*. Le mécénat dans les petites structures se développe mais reste encore modeste, sachant que seulement 3 % des TPE et 20 % des PME font du mécénat. Il devrait cependant progresser, à la faveur d'un cadre fiscal plus adapté. La loi de finances 2019 permet en effet aux entreprises de choisir de défiscaliser 60 % de leur don dans la limite des 0,5 % du chiffre d'affaires ou, si cette limite est trop basse, avec un plafond de 10000 euros.

Convaincue par **le potentiel du mécénat des petites entreprises**, l'Admical (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial) agit pour mieux informer les entreprises. "Il y a **un travail d'évangélisation** à faire auprès des PME et des TPE.

Les modes de fonctionnement du mécénat ne sont pas encore suffisamment connus", indique François Debiesse, le président de l'association. L'un des leviers majeurs réside dans **le développement du mécénat de proximité**. Par essence, la majeure partie des TPE et PME françaises ont un périmètre d'action limité à un territoire, plus ou moins large. Cet ancrage local leur confère une légitimité et une volonté d'agir au niveau de leur implantation. "Les TPE-PME s'intéressent à leur écosystème, leur mécénat restera essentiellement territorial", confirme François Debiesse. À Cerizay dans les Deux-Sèvres, par exemple, le fabricant

de mobilier, de jouets et de jeux en extérieur pour enfants Wesco a choisi de créer une fondation qui soutient notamment l'École des sports du Bocage basée dans la même ville. Pour Mélanie Auriol, la directrice de la fondation, cette décision **reflète l'histoire et le profil de cette société familiale**, implantée sur ce territoire depuis 45 ans. "Nous avons des échanges forts avec les bénéficiaires locaux car nous voyons leurs différentes

actions évoluer au quotidien. Nous assurons vraiment un suivi des projets", explique-t-elle.

La constitution d'une structure dédiée au mécénat, comme dans le cas de Wesco, reste toutefois une exception. Limitées parfois à cause de la faiblesse de leurs ressources disponibles, les petites structures procèdent le plus souvent en régie directe. Elles optent même dans certains cas pour **une action collective, par l'entremise de clubs de mécènes**. Prisme à Reims, mais aussi Mécène et Loire à Angers, Bordeaux Mécènes Solidaires, ou

encore le Club des mécènes Drôme-Ardèche, sont des exemples de structures collégiales permettant aux petits mécènes de s'unir afin de mener à bien des projets de plus grande envergure. À un niveau plus national, elles peuvent s'appuyer sur le Club mécénat des ETI (entreprises de taille intermédiaire) lancé à l'été 2018 par Le Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire (METI) et le Family Business Network (FBN) France. "Il s'agit à la fois de sensibiliser les patrons d'ETI, de cartographier et de mesurer l'impact social de leur mécénat, de porter à plusieurs certains

Il a dit...

"Le rôle de l'entreprise a beaucoup évolué sur le territoire. Pendant longtemps, elle n'avait vocation qu'à générer de la richesse économique pour gagner de l'argent. [...] Aujourd'hui l'enjeu, c'est la relation entre l'entreprise et le territoire, entre l'entreprise et la vraie vie."

Christophe Praud, président national du Centre des jeunes dirigeants (CJD).

projets. La nouvelle génération est très intéressée et dans les ETI 70 % de l'actionariat est personnel ou familial, donc il n'y a pas à se justifier comme dans les grands groupes", explique dans un article du journal *Les Échos* le co-président du METI, Philippe d'Ornano.

Du côté des bénéficiaires, les actions communes tendent également à s'organiser pour favoriser le développement de ce mécénat à portée locale, par l'intermédiaire notamment des collectivités territoriales. Selon le journal *Le Monde*, **certaines Directions régionales des affaires culturelles (DRAC) sont par exemple très actives** dans le secteur du mécénat, en particulier celles de Nouvelle Aquitaine, d'Occitanie et des Pays de la Loire. Elles travaillent le plus souvent de concert avec des pôles régionaux de mécénat, qui prennent la forme de fonds de dotation ou de protocoles joints avec des associations fédérant les chambres de commerce et d'autres acteurs de l'économie locale, pour le compte desquels elles sélectionnent des projets culturels à l'intérieur de leurs bassins géographiques.

Les initiatives peuvent également venir des communes. Au Havre, en 2017, la manifestation commémorant les 500 ans de la ville a été financée en partie grâce au mécénat. Un quart des 20 millions d'euros de budget ont été collectés par ce biais: 2,5 millions de mécénats techniques et 2,5 millions de mécénats financiers. Grands comptes du CAC 40 et leurs filiales locales, PME, TPE, artisans et commerçants de la ville... Tous les types d'entreprises ont été sollicités. Pour mener à bien cette opération, la ville du Havre s'est appuyée sur un groupement d'intérêt public, sur des clubs de mécènes constitués et animés par la Chambre de commerce d'industrie (CCI), ainsi que sur un prestataire privé pour démarcher les plus gros mécènes. Selon *La Gazette des communes*, cette démarche a permis d'atteindre un montant de collecte élevé, de renforcer l'implication du tissu économique et de créer **un lien fédérateur entre les entreprises et leur environnement**. Mais elle a également nécessité beaucoup de temps, d'énergie, de pugnacité et de créativité pour recruter les mécènes, sans oublier une rigueur implacable quant à la valeur des contreparties afin de respecter le cadre de la loi.

Confrontée quant à elle à une perte de 7 millions d'euros de dotation globale de fonctionnement, la mairie de Clichy a fait le choix de recourir au mécénat d'entreprise pour mettre en place des équipements publics. Elle a ainsi créé à l'automne 2016 **un fonds de dotation territorial**, Clichy mécénat, par lequel les sociétés peuvent apporter leur contribution, quels que soient leur taille et l'échelonnement de leurs versements. Pour le maire de la ville, Rémi Muzeau, cette démarche permet d'associer les acteurs économiques à la vie de la cité et de donner du sens à leur présence. Il peut notamment compter sur le soutien de deux grands noms de l'économie, Bic et L'Oréal, mais aussi sur celui de plusieurs entités plus petites comme Geo France ou Auxigène-Gesclim, qui trouvent là l'occasion de défendre leurs valeurs et d'accéder à un réseau d'entrepreneurs qualifiés.

Qu'il soit mené individuellement ou collectivement, le mécénat de proximité **s'inscrit naturellement dans les politiques de responsabilité sociétale** des petites, moyennes et grandes entreprises, tout en participant à améliorer leur image auprès des habitants de leur territoire, des élus mais aussi de leurs collaborateurs.

SOURCES

De simple PME à généreux mécène, *Le Nouvel Économiste*, 20 septembre 2019, de Baptiste Madinier.

Le mécénat cherche à s'implanter davantage en régions, *Le Monde*, 31 janvier 2019, de Xavier Bourguin.

Une opération de mécénat qui voit plus loin que les seules ressources financières, *La Gazette des communes*, 28 janvier 2019, de Claire Chevrier.

Philanthropie: les ETI ont désormais leur club, *Les Échos*, 22 novembre 2018, de Martine Robert.

Le mécénat d'entreprise booste les animations et la réalisation d'équipements, *La Gazette des communes*, 5 février 2018, de Pascale Tessier.

L'ère des collaborateurs acteurs

Les études en psychosociologie du travail montrent que les salariés trouvant du sens au travail éprouvent un bien-être et un plaisir plus important dans leur activité. Ils manifestent également une implication plus forte vis-à-vis de leur activité et de l'entreprise qui les emploie, avec in fine une amélioration de leur productivité. Si **la quête de sens au travail** n'est pas l'exclusivité des jeunes générations, elle prend cependant un poids plus important avec la présence accrue des millennials dans les effectifs. En activant le levier du mécénat, les entreprises répondent, au moins en partie, à l'engagement demandé et recherché par leurs collaborateurs. Elles participent aussi à l'amélioration de leur marque employeur, se créant un avantage significatif pour attirer les jeunes talents.

Selon une étude du cabinet Deloitte publiée en 2017, la quête de sens au travail s'affirme avant tout comme **une démarche collective**. En donnant à leurs salariés la possibilité de se mettre au service d'associations ou de projets sociétaux, les entreprises abondent dans ce sens, à l'image de ce que proposent la Fondation EDF ou bien le fonds de dotation Solidarity du groupe hôtelier AccorHotels. Dans le premier cas, les techniciens ont la possibilité d'effectuer une mission à l'étranger de deux semaines pendant lesquelles ils installent des panneaux photovoltaïques dans des zones sans électricité. Dans le second cas, les collaborateurs mènent localement les projets encadrés par le fonds de dotation, tout "en apportant leurs compétences personnelles et professionnelles (en cuisine, service, étages, marketing, conseil, etc.)", souligne Christine de Longevialle, la déléguée générale.

En plaçant les collaborateurs au centre des initiatives solidaires, les schémas traditionnels s'inversent: **le salarié devient force de proposition** et la direction répond à sa demande en lui donnant les moyens d'exercer son projet, selon une logique dite de *bottom-up*. Au sein du cabinet Deloitte, par exemple, "les actions sociétales sont nées à l'initiative des collaborateurs il y a 19 ans", explique Guilène Bertin-Perri, la secrétaire générale de la fondation de l'entreprise. Une vingtaine de collaborateurs ont émis le souhait, en 2000, de pouvoir s'impliquer dans des actions utiles à la société. Après huit ans d'actions autour de l'édu-

cation, la direction générale a souhaité pérenniser ces initiatives en créant une fondation d'entreprise. "Notre fondation a clairement pour objectif de permettre aux salariés de donner de leur temps et de leurs compétences au service de l'éducation et de l'innovation sociale. Ce sont les collaborateurs qui font vivre nos actions que nous co-construisons avec les bénéficiaires", détaille-t-elle dans *Le Nouvel Économiste*. Sans être vraiment une pyramide inversée, **les**

Elle a dit...

"La fondation est un instrument de fidélisation des talents sur des métiers où la concurrence est féroce en termes de salaire. La différence se fait sur ce supplément d'âme."

Laurence Lamy, déléguée générale de la Fondation EDF.

fondations optent le plus souvent pour un fonctionnement centralisé en donnant la possibilité aux salariés de choisir un projet existant ou d'en proposer de nouveaux. Des comités de sélection examinent la faisabilité et donnent leur assentiment ou non. Cette démarche, en place notamment chez Eres Gestion et Renault, se concrétise par une mise à disposition de collaborateurs pour les associations choisies. On parle alors de **mécénat de compétences**.

Encadrée plus précisément depuis la loi Aillagon de 2003, cette autre forme de mécénat rapproche les mondes des entreprises et des associations.

UN MANIFESTE POUR LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Le 16 janvier 2020, dix-sept patrons d'entreprise ont signé un manifeste afin de promouvoir le mécénat de compétences. Objectif : donner aux salariés les moyens de réaliser des actions d'intérêt général, au service d'une association, sur leur temps de travail.

LES SIGNATAIRES :

Isabelle Bastide (présidente de PageGroup France), Gilles Bonnenfant (président d'Eurogroup Consulting), Christel Bories (PDG d'Eramet), Marion Darrieutort (CEO d'Elan Edelman), Olivier Girard (président d'Accenture France et Benelux), Pascal Gustin (PDG d'Algoé), Xavier Huillard (PDG de Vinci), Patrick Jeantet (président délégué du directoire de SNCF et président de la Fondation SNCF), Guillaume Pepy (président du directoire de SNCF), Thierry Petit (fondateur de Showroomprive), Patrick Pouyanné (PDG de Total), Augustin de Romanet (PDG du groupe ADP), Alain Roumilhac (président de ManpowerGroup France), Nicolas Sekkaki (président d'IBM France), Jean-Pascal Tricoire (PDG de Schneider Electric), Sibyle Veil (PDG de Radio France), Philippe Wahl (PDG de La Poste).

Source : Les Échos Executives.

Elle s'inscrit aisément dans les politiques RSE des organisations en répondant à la fois aux **objectifs sociétaux en externe et sociaux en interne**, comme la gestion de carrières des seniors, la marque employeur, les mobilités ponctuelles, la qualité de vie au travail, etc. Précurseur en la matière, Orange a utilisé cette option dès 2010 pour **faciliter la fin de carrière de ses salariés seniors**. Pour cela, le groupe a instauré des temps partiels seniors, d'un à trois ans, pendant lesquels les collaborateurs interviennent dans diverses associations. "Il faut que ce soient des associations en accord avec les axes de la Fondation Orange, la précarité, l'isolement et le handicap", précise Sylvie Meslin Saint Jean, déléguée Mécénat et Solidarité pour la région Occitanie. Comme Les Restos du cœur, les Paralysés de France et entre autres le Secours populaire". Dans ce cadre, le

mécénat de compétences prend la forme d'un **apport d'expertise métier**, les collaborateurs mettant à profit leurs savoirs pour aider les bénévoles des associations. Mais il peut aussi s'étendre à des expertises moins pratiques, comme le **pararainage de personnes** en recherche d'emploi ou d'orientation proposé par la SNCF.

En se fondant la plupart du temps sur le volontariat, ces dispositifs connaissent peu d'échecs. Là où le salarié en fin de carrière trouvera une façon de s'acclimater et de préparer la fin de sa vie active, le collaborateur plus jeune bénéficiera d'un **échange de compétences gagnant-gagnant**. "En partageant ce qu'il sait, un collaborateur apprend, lui aussi, quelque chose", explique Sylvain Reymond, directeur général de Pro Bono Lab. "Il développe sa créativité, son empathie, sa capacité à résoudre des problèmes." Pour lui le mécénat de compétences devient **un levier de développement des carrières** et de la performance économique de l'entreprise, relève *Entreprise & carrières*. Créée en 2011, la plateforme Prono Bono Lab est une association faisant l'interface entre les entreprises mécènes et les associations ayant besoin de se développer. Lors de ses marathons interentreprises, elle facilite les rencontres entre les parties prenantes.

Le travail des fondations d'entreprises et le développement du rôle des collaborateurs se présentent comme **une tendance durable** et amènent même *Le Nouvel Économiste* à s'interroger sur la naissance éventuelle d'une nouvelle forme de démocratie participative.

SOURCES

Mécénat et fondation d'entreprise. Collaborateurs acteurs, *Le Nouvel Économiste*, 15 février 2019, de Nicolas Monier.

Le mécénat de compétences: une stratégie gagnant-gagnant, *Entreprise & Carrières*, 24 septembre 2018, de Sophie Massieu.

Mécénat d'entreprise. Séduction solidaire en marche, *Le Nouvel Économiste*, 21 septembre 2018, de Charlotte de Saintignon.

Mécénat de compétences: les entreprises s'engagent, *Liaisons sociales magazine*, janvier 2018, de Rouguyata Sall.

Le don en nature : le parent pauvre à ne pas négliger

“Ce mécénat représente **le canal de valorisation le plus complet** lorsque l'on prend l'ensemble des impacts en matière d'économie fiscale, de concurrence envers les circuits d'écoulement habituels, d'impact sur l'image de marque, de facilité d'exécution, de rôle citoyen pour l'entreprise et d'aspects environnementaux”, explique Christian Ringuet le président de l'Agence du don en nature (ADN). Avec seulement 3 % du budget de mécénat des entreprises privées, le don en nature reste pourtant **assez méconnu en France**. Selon l'Admical, ce type de mécénat concerne principalement les ETI et les grandes entreprises, à 42 %, suivies des PME et TPE, avec respectivement 41 % et 39 %. Il peut prendre la forme de dons de biens matériels (ameublement, véhicule, outil de production, bien immobilier), de dons d'une partie des stocks de l'entreprise (alimentaires ou matériels), de prêts de matériel ou de bien immobilier. Paradoxalement, le don en nature **peut même concerner un actif immatériel**. L'association Le Rire Médecin bénéficie par exemple de dons d'espaces publicitaires lors de ses campagnes annuelles, soit près de 10 % de la globalité des dons qu'elle reçoit.

Comme tous les autres types de mécénat, le don en nature comporte **un fort volet humanitaire**, qui trouve un écho important dans les esprits des dirigeants. Mais il inclut également d'autres avantages, en cohérence avec les politiques de responsabilité sociale des organisations, à l'image de **la lutte contre le gaspillage**. Christian Ringuet rappelle que “les entreprises détruisent en moyenne chaque année 600 millions d'euros de produits neufs non alimentaires, alors que de l'autre côté, 8,7 millions de personnes vivent sous le seuil de pauvreté.” En transformant la mise au pilori des

invendus neufs en dons en nature, les entreprises pourraient à la fois participer à la lutte contre l'exclusion mais aussi à la protection de l'environnement. En 2018, les produits collectés auprès des industriels et remis aux associations ont représenté une valeur marchande de 31 millions d'euros, selon les estimations d'ADN. Un chiffre jugé bas par l'association, qui œuvre pour augmenter le nombre d'entreprises donatrices.

Pour agir en ce sens, ADN peut s'appuyer sur des cas d'entreprises exemplaires. Concernées par le rôle citoyen qu'elles ont à jouer, des sociétés vont jusqu'à y **consacrer volontairement une partie de leur production**. Il ne s'agit alors plus de gérer des invendus mais bien d'exercer une action dédiée au don en nature. *Le Nouvel Économiste* cite le producteur de sirops et liqueurs Giffard, qui attribue chaque année un volume de bouteilles à des associations locales, aux banques alimentaires ainsi qu'à des causes soutenues par ses salariés. Pour la dirigeante, Édith Giffard, “ce type d'action humanitaire valorisante confère une autre dimension à une entreprise commerciale”.

ADN peut aussi compter sur l'**attractivité fiscale du dispositif** (une réduction d'impôts de 60 % du montant donné, dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires de la société), sans oublier les potentielles incitations qui naîtront des **futures législations contre les destructions** de produits neufs.

Il a dit...

“Les dons en nature ne représentent que 140 millions d'euros, soit une valeur 5 fois moindre que celle des produits invendus destinés à la destruction.”

Christian Ringuet, Agence du don en nature (ADN).

SOURCE

Mécénat d'entreprise concret. Le don en nature, *Le Nouvel Économiste*, 15 février 2019, de Marie Lyan.

Le sponsoring : un outil efficace au service de l'image de marque

Une alternative à la publicité

“Le sponsoring est un véritable moyen à disposition des entreprises pour répondre à leurs enjeux de communication”, explique Magali Tézenas du Montcel, la déléguée générale de Sporsora. Cette association interprofessionnelle dédiée à l'économie du sport a publié en septembre 2019 les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Occurrence, montrant l'intérêt pour les entreprises de s'engager dans une démarche de sponsoring. Utile pour travailler leur notoriété, renforcer leur image de marque et développer leurs ventes, **cette stratégie de communication se révélerait même plus efficace que la publicité** pour 59 % des personnes interrogées.

Centrée sur le sponsoring sportif, l'étude met en exergue le rôle moteur des fonds apportés dans le développement du sport, qu'il soit amateur ou professionnel. En retour, les entreprises et les marques investies obtiennent **des bénéfices avérés**. Ainsi, 91 % des sondés estiment qu'il augmente la notoriété des marques; 81 % jugent que les marques partenaires héritent d'une image sympathique; et 78 % ont envie de se renseigner sur les marques, ainsi que sur leurs produits et services, lorsqu'elles sont associées à une opération de sponsoring. Sur chacun de ces items, les taux d'acceptation prennent même **un poids encore plus important pour la catégorie des 18-24 ans** (génération Z).

Beaucoup utilisé par les grandes entreprises, en complément de leurs messages publicitaires, le sponsoring n'est pourtant pas réservé aux grandes structures. Pour Magali Tézenas du Montcel, il offre aussi **de nombreuses opportunités pour les PME** avec des budgets plus accessibles que ceux des campagnes publicitaires, y compris dans le cadre des grands événements internationaux comme les Jeux olympiques de Paris 2024. Selon elle, “les marques trouveront

LA FORCE DU SPONSORING

- Gagner des parts de voix.
- Augmenter la préférence de marque.
- Renforcer le développement commercial.

un vrai bénéfice à s'y associer”, même si toutes ne peuvent pas se positionner comme partenaires en raison des budgets à investir et des exclusivités des grands noms internationaux. “Mais il existe de nombreuses façons de faire partie de la fête en soutenant les fédérations, les athlètes, les pratiquants”, ajoute-t-elle.

Olivier Dulac, président de Sporsora complète: “Cela fait 25 ans que Sporsora porte la conviction que les entreprises ont un rôle à jouer dans le financement et le développement du sport en France. Il est intéressant de voir que cette conviction est aujourd'hui partagée par une grande majorité de Français, consciente de l'utilité du sponsoring pour le sport. Cette dynamique, associée à un intérêt accru de la génération Z pour les marques engagées dans le sport et dans la perspective de Paris 2024, **devrait inciter encore plus d'entreprises quelle que soit leur taille à investir dans le sport.**”

SOURCES

Paris 2024 : le sponsoring prochaine mine d'or des marques?, *CB News*, 22 septembre 2019, de Valentine Puaux.

Le sponsoring gagne du terrain dans le cœur des Français, *Étude Occurrence pour Sporsora*, septembre 2019.

Un vecteur de renforcement de la marque employeur

Alors que 87 % des dirigeants français déclaraient avoir déjà entendu parler des **effets positifs de la pratique sportive des salariés sur la compétitivité de l'entreprise**, seule une petite partie d'entre eux avaient déjà œuvré pour faire entrer le sport dans leurs murs. Sondés en 2017 dans le cadre d'une étude réalisée par le Medef, le ministère des sports et l'Union Sport & Cycle, 18 % des chefs d'entreprise seulement déclaraient proposer une offre de sport à leurs salariés. Freinés par l'inadaptation de leurs locaux, l'absence de ressources humaines dédiées ou même par le contexte économique et social, ils soulignaient un manque d'informations et d'accompagnement pour les aider dans leurs démarches. Pourtant, comme le souligne le chef d'entreprise français Noël Minar dans le journal *Les Échos*, le sport s'impose comme **une valeur souvent consensuelle**, propre à favoriser l'engagement et le goût du challenge chez les individus.

Selon Noël Minar, **s'investir dans des causes sportives au travers de partenariats** peut s'avérer un moyen utile aux entreprises pour inclure le sport à l'intérieur de leur univers. En plus de la quête de notoriété, de cohérence et de crédibilité qui sous-tend le plus souvent ce type de sponsoring, les sociétés gagnent également un outil qui leur permet de **renforcer leur marque employeur**. "En effet, au-delà de l'aspect purement financier, le sponsoring est devenu un vecteur d'émotions et de sens: il permet de transmettre aux salariés les valeurs du sport et l'esprit d'équipe propre aux événements sportifs. De cette façon, les chefs d'entreprise favorisent la polarisation de l'attention et de l'énergie sur un sujet qui n'est pas lié au cœur de métier", explique-t-il dans sa tribune. Pour lui, les projets de sponsoring sportif génèrent **des avantages avérés dans la relation aux salariés**, notamment en favorisant la cohésion des collaborateurs, en affichant un horizon

Le bien-être en entreprise : un facteur d'attractivité plus qu'une source d'efficacité ?

Une étude menée en 2018 par des chercheurs de l'université de l'Illinois, aux États-Unis, tend à démontrer que les *wellness programs* se révéleraient finalement inefficaces en n'améliorant pas le bien-être au travail et en ne diminuant pas l'absentéisme des salariés. Fondée sur une enquête de grande ampleur réalisée auprès des 12 000 employés du campus de l'école, l'étude met à mal les certitudes qui avaient conduit à la mise en place de ces dispositifs mêlant cours de nutrition, ateliers yoga et autres accompagnements à l'arrêt du tabac. "Les programmes de santé ont été vantés comme des moyens pour réduire les frais médicaux des employés et augmenter leur productivité, en diminuant notamment l'absentéisme", note l'étude, avant d'ajouter que, au contraire, la dépense moyenne avec le programme frôle les 566 dollars par mois, contre 562 dollars avant la mise en place du programme, comme le relaie le journal *Les Échos Start*.

Ce travail met toutefois en exergue une autre donnée importante : ce type de dispositif n'attirerait pas les personnes pour lesquelles il serait le plus bénéfique, mais plutôt des profils généralement jeunes, en bonne santé et déjà sportifs.

En conclusion, si les *wellness programs* ne créent pas le bénéfice attendu au départ, ils ont néanmoins pour avantage d'être un facteur d'attractivité pour de jeunes professionnels dynamiques. Un atout indéniable pour la marque employeur.

commun grâce à une démarche de groupe, et en créant un véritable sentiment de fierté voire d'appartenance.

En interne comme en externe, les actions de sponsoring des marques doivent aujourd'hui **intégrer un volet humain et sociétal fort**. "Le sponsoring sportif a atteint sa maturité. La recherche de visibilité et de notoriété ne suffit plus. Les **dimensions émotionnelles** ont gagné du terrain. Et les enjeux liés à la marque employeur montent aussi en puissance", relève Magali Tézenas du Montcel, déléguée générale de Sporsora, organisation interprofessionnelle regroupant les acteurs de l'économie du sport. Elle cite ainsi l'exemple de BNP Paribas, partenaire historique du tennis français et du tournoi parisien de Roland Garros. Parallèlement à ses partenariats, le groupe bancaire a lancé des "teams", baptisées "Aces du cœur", par lesquelles il reverse une somme pour un programme dédié aux enfants hospitalisés pour chaque service gagnant réussi par les membres de ces équipes. En complément de cet axe social, BNP active également le levier

environnemental avec la création d'une collection d'objets fabriquée à partir de matériaux récupérés lors de la destruction du court n° 1 de Roland Garros (sacs en bâches publicitaires, sabliers à base de terre battue).

Magali Tézenas du Montcel estime que ces stratégies globales deviennent indispensables pour les entreprises. L'enjeu réside avant tout dans **la séduction des nouvelles générations**, qu'elles soient clientes ou bien salariées.

SOURCES

Les recettes des marques pour valoriser le sponsoring, *Les Échos*, 17 juin 2019, de Clotilde Briard.

Quand le sport devient un vecteur de cohésion au sein des entreprises, *Les Échos*, 18 décembre 2018, de Noël Minard.

Synthèse de l'étude *Sport en entreprise*, ministère des sports, Medef, Union Sport & Cycle, 21 novembre 2017.

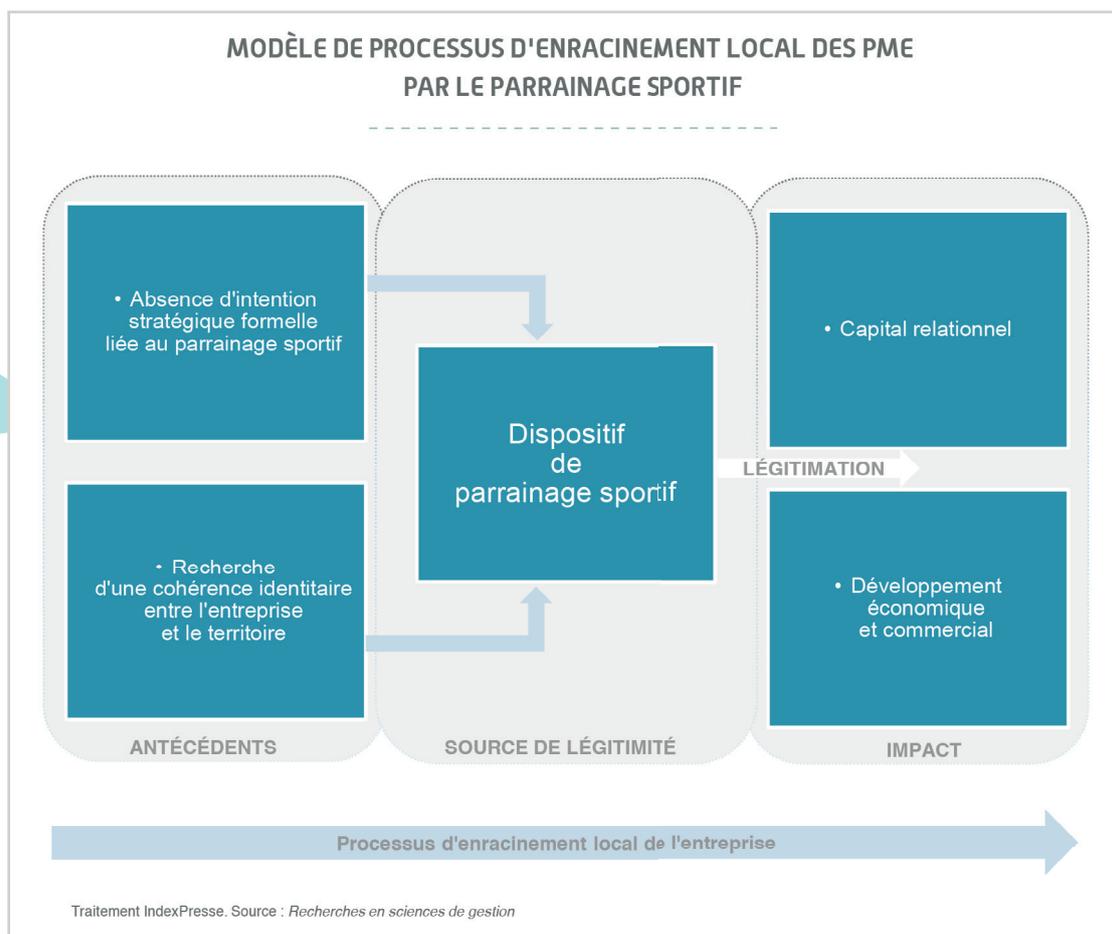
Un outil d'implantation territoriale pour les PME

Auteurs d'une étude sur la dimension territoriale et proxémique du parrainage sportif des PME, Julien Jouny et Dominique Phanuel, de l'université d'Orléans, proposent **un modèle processuel d'enracinement local** de l'entreprise par le sponsoring d'un club sportif local.

Au terme d'une recherche exploratoire menée sur le terrain et combinée avec une étude de la littérature managériale, ils démontrent que le parrainage sportif constitue **un instrument de légitimation territoriale des PME**. Sur les dix-huit dirigeants interrogés, quatorze évoquent implicitement ou explicitement l'idée de proximité comme un objectif visé, au même titre que la communication externe, le marketing interne et la satisfaction client. Pour la plupart également, le parrainage résulte d'**un déficit d'identité de**

l'entreprise, que ce soit en matière d'adéquation du métier et/ou des produits vis-à-vis des spécificités régionales, ou bien en ce qui concerne l'éloignement de l'entreprise par rapport à son territoire, dans le cas des entreprises d'origine étrangère par exemple.

Selon les auteurs, le besoin d'intégration ou d'assimilation cité par les chefs d'entreprise interrogés s'interprète à la fois comme une volonté de créer une proximité géographique mais aussi, et surtout, **cognitive voire symbolique**. Les dirigeants utilisent alors des métaphores comme "passer dans le décor" ou "s'intégrer dans le paysage" pour décrire leurs intentions. En effet, la localisation d'une entreprise ne suffit pas à lui assurer une légitimité géographique de fait, et doit parfois être mise en œuvre à travers une



action volontariste comme un dispositif de parrainage sportif.

Si elle s'associe à un club ou à une organisation jouissant d'une bonne réputation, l'opération de parrainage aura alors pour conséquence d'agir sur **le capital relationnel local** du parrain, à la fois en accroissant sa notoriété et en améliorant son image. Selon les cas, celui-ci génère des liens qui n'existaient pas auparavant ou des échanges nouveaux, ou encore il améliore la qualité des relations. Ce capital relationnel pourra alors se traduire par **un impact favorable sur le développement commercial et économique** de l'entreprise, à la fois du côté des clients et du côté des fournisseurs. Pour les auteurs, ce lien se

concrétise par l'acquisition de nouveaux clients, de marchés privés ou de marchés publics.

Ainsi, même s'il n'est pas guidé par une forte intention stratégique formelle (faible implication dans le sport ou dans la vie du club), le dispositif de parrainage sportif contribue sans nul doute à la **cohérence identitaire** entre l'entreprise et le territoire.

SOURCE

Le parrainage sportif des PME: un instrument d'enracinement territorial?, *Recherches en sciences de gestion*, 2014, de Julien Jouny et Dominique Phanuel.

CULTURE ET SPORT : UN PARTAGE DES RÔLES

Une dominante culturelle pour le mécénat

La culture, d'un monopole d'État aux financements privés

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, la tradition française veut que la culture et son financement relèvent d'une sorte de monopole d'État. Créé en 1959 par André Malraux, le ministère des affaires culturelles, devenu depuis ministère de la culture, "conduit la politique de sauvegarde, de protection et de mise en valeur du patrimoine culturel, favorise la création des œuvres de l'art et de l'esprit et le développement des pratiques et des enseignements artistiques". Il est l'héritier d'une longue tradition remontant au mécénat royal de l'Ancien Régime, qui permit par exemple la création de la Comédie-Française par Louis XIV. Le ministère conçu par André Malraux avait pour objectif principal de **rendre la culture accessible au plus grand nombre** et de **favoriser la création artistique**, ce qui a entraîné la création d'un maillage territorial à travers tout le pays de services chargés de mettre en œuvre cette mission. À cette époque sont nées les Maisons de la culture et les comités régionaux des affaires culturelles – les ancêtres des directions régionales des actuelles affaires culturelles (DRAC). Cette "politique exceptionnelle", liée à la personnalité de son créateur André Malraux, a été entérinée par tous ses successeurs. Quelques années plus tard, en 1977, l'ouverture du Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou démontrait la continuité de l'engagement de l'État au profit de la culture.

L'État français mène donc depuis longtemps une véritable politique culturelle, motivée par le fait qu'il s'agit d'un domaine relevant de l'intérêt

général. Les liens de la culture avec la sphère publique sont également légitimés par l'argument souvent avancé d'une inadéquation entre la logique culturelle et la logique économique. "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", expliquaient Sylvère Piquet et Jean-Michel Tobelem dans un article de la *Revue française de gestion*.

Parallèlement, **l'initiative privée dans le développement de la culture** s'est elle aussi développée très tôt et est encouragée depuis longtemps. Comme en miroir du mécénat d'État, le financement privé provient d'une tradition historique dont l'exemple le plus souvent cité est celui de la famille des Médicis. La figure du mécène bienfaiteur de jeunes artistes n'est pas nouvelle. Elle rencontre aujourd'hui un nouveau développement, parallèle à la prise en charge de la culture par l'État. Ainsi, la Fondation de France a été créée dès 1960, avec comme objectif de favoriser le soutien des entreprises aux arts et à la culture. De même, André Malraux avait décidé en 1965 de faire du développement du mécénat des entreprises une priorité ministérielle. Mais le contexte des crises pétrolières des années 1970 (qui ont mis fin à la période des Trente glorieuses) a pesé sur les dépenses de l'État, entraînant notamment leur diminution dans le domaine de la culture.

UN IMMEUBLE, UNE ŒUVRE

Lancée en 2015 grâce à un partenariat entre le ministère de la culture et la Fédération des Promoteurs Immobiliers de France, la charte "1 immeuble, 1 œuvre" n'est pas contraignante. Elle a pour but d'encourager les promoteurs immobiliers à commander ou acheter une œuvre d'un artiste vivant pour les programmes d'immeubles qu'ils mettent en œuvre. Pour cela, ils reçoivent conseils artistiques et juridiques de la part du ministère. En 2019, 32 promoteurs, dont les 13 sociétés fondatrices, sont signataires de la charte. Près de 140 œuvres ont été commandées à des artistes dans le cadre de ce programme pour être installées dans les parties communes d'immeubles récemment construits ou rénovés.

Face à cette situation, les dépenses de mécénat des entreprises ont été d'autant plus encouragées qu'elles permettaient de compenser le désengagement public.

De nombreux dispositifs ont ainsi été mis en place, aboutissant à un **modèle français particulièrement généreux** et favorable au mécénat des entreprises. La loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite "loi Aillagon", stipule que 60 % des sommes versées par les entreprises au titre du mécénat (dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires) peuvent être déduits de l'impôt sur les sociétés.

Autres dispositifs, **les fondations d'entreprises et les fonds de dotation ont aussi soutenu l'augmentation** des dépenses de mécénat. Profitant d'un cadre juridique souple et d'avantages fiscaux, les fondations permettent à une entreprise de créer une entité en charge de ses activités de mécénat. Cela s'accompagne souvent, du moins pour les plus grosses fondations, de la construction ou de l'achat d'un bâtiment qui servira de siège à ses activités. Ainsi, le bénéfice d'image lié à l'action de mécénat se voit décuplé par le prestige de telles institutions. Aujourd'hui, la Fondation Cartier, la Fondation Ricard ou encore la Fondation Louis Vuitton se sont hissées au rang des musées nationaux en matière de collections et de visiteurs. L'action de ces structures se concrétise soit par le financement de bourses, de prix ou de concours à

destination des artistes, soit par l'achat d'œuvres à ces derniers. Dans les deux cas, le but est de soutenir la création artistique. Dans le deuxième cas, certaines fondations ou certains mécènes constituent des collections privées qui peuvent être montrées au public dans leurs bâtiments. Parfois même, les collections privées acquièrent, puis prêtent ou cèdent certaines œuvres aux musées nationaux. Dans le cadre de rachats de trésors nationaux, la loi prévoit d'ailleurs des avantages fiscaux encore plus avantageux, permettant la défiscalisation de 90 % de la somme dans la limite de 50 % de l'impôt dû par l'entreprise. Ainsi, en 2018, le groupe LVMH a participé à hauteur de 7,9 millions d'euros au rachat par le musée du Louvre du Livre d'Heures de François I^{er}, somme complétée par l'opération de financement participatif *Tous mécènes*.

SOURCES

L'art pour rendre la ville plus belle, *Le Moniteur*, 2 août 2019, de Barbara Kiraly.

Le mécénat culturel. Vers la fin de l'"exception culturelle française"?, *Gestion et finances publiques*, mars-avril 2018, de Saoudi Messaoud.

Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire, *Revue française de gestion*, 2006, de Sylvère Piquet et Jean-Michel Tobelem.

Luxe et mécénat artistique, des rapports d'image

Les grandes marques de luxe sont des acteurs majeurs du mécénat culturel et artistique. La conception originelle du luxe s'entend comme celle du superflu, de l'exceptionnel, de l'ostentation, de la sélection sociale. Or, ce marché n'a pas échappé au phénomène global de la massification. Par l'emploi des réseaux sociaux et le développement engendré par la mondialisation, les grandes marques du luxe sont devenues de plus en plus accessibles. Elles ne constituent plus une exception et elles **commencent à se banaliser**. Afin d'inverser cette tendance, l'art s'est présenté comme une solution pour ces entreprises et le mécénat comme le mode opératoire. Ce dernier représente, en effet, une dépense dépourvue de contrepartie, autrement dit une dépense déconnectée de tout intérêt économique ou de rentabilité – une sorte de superflu qui correspond aux caractéristiques du luxe. Par ailleurs, l'art entendu comme création exceptionnelle se rapproche lui aussi des valeurs du luxe.

Bien que le mécénat soit par définition désintéressé d'un point de vue financier, il permet néanmoins d'obtenir un **important bénéfice d'image** – le principal objectif des mécènes. Grâce à l'aide apportée aux artistes, notamment aux artistes contemporains, les grandes marques du luxe cherchent à **montrer leur caractère distinctif, leur créativité, leur modernité**. L'art apparaît également comme un vecteur puissant pour **pénétrer des marchés émergents**, comme ceux des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud). Le consommateur de luxe dans ces pays est très différent de son homologue européen. Alors qu'elles sont habituées à un luxe d'exclusion, que seules quelques personnes peuvent se permettre d'acheter, ces grandes marques doivent faire face à une conception différente du luxe. En Chine, par exemple, la consommation de luxe symbolise la réussite économique.

Enfin, en parrainant un artiste ou en finançant des expositions, les marques de luxe se font connaître des consommateurs et affichent leurs valeurs. L'art est aujourd'hui intégré dans les stratégies de ces entreprises, donnant naissance à "l'artketing",

ART ET LUXE, UN RAPPROCHEMENT RÉCENT

Si le luxe s'est emparé de l'art comme d'un outil de distinction, la barrière érigée par le monde culturel à l'encontre de cette industrie connaît un effritement depuis les années 2000. Ce qui était auparavant considéré comme vulgaire est désormais admiré. Aujourd'hui, les créations de certaines marques ont acquis le statut d'œuvres d'art et font l'objet d'expositions. Le musée Guggenheim de New York a été le premier à briser le tabou avec son exposition Armani en 2000.

une technique utilisée par les grandes marques du secteur, dont Pommery, Ricard ou Chanel fournissent quelques exemples.

Pommery et l'esprit pionnier

L'entreprise rémoise de champagne Pommery possède une longue tradition de mécénat artistique et culturel. Dès le XIX^e siècle, sa fondatrice Louise Pommery, pionnière en la matière, a fait le choix stratégique de développer son marché au-delà du territoire national. En produisant le premier champagne brut, la maison Pommery a pu exporter sa production vers le Royaume-Uni et l'ensemble de ses colonies. Cette **stratégie commerciale audacieuse** a permis de créer les fondements de la tradition de mécénat de l'entreprise. En effet, une première toile, *Les Glaneuses* de Millet, a été achetée en 1888 par Louise Pommery et offerte à la France, afin de contrer les rumeurs d'insolvabilité dont souffrait sa société. Par la suite, de nombreuses œuvres ont été commandées pour les caves de la maison Pommery, ouvertes à la visite du grand public. Cette tradition s'est poursuivie malgré les rachats successifs. Après la reprise par l'entrepreneur belge Paul-François Vranken en 2002, le programme de mécénat a été mené par la femme de celui-ci, Nathalie Vranken. "Quand on connaît l'histoire

du domaine Pommery, cela semble une évidence de passer du statut de partenaire d'institutions comme le Centre Pompidou à celui d'acteur du monde de l'art", explique-t-elle. Elle accueille des artistes invités à venir créer directement dans les caves, du fait des contraintes particulières de ces lieux en ce qui concerne la température et l'humidité. Les œuvres ainsi créées sont mises en valeur dans des expositions renouvelées régulièrement.

Ricard, le fondateur artiste

Labellisé "Grand mécène" en 2008 par le ministère de la culture, le groupe Pernod Ricard fait partie des **principaux acteurs culturels français**. Paul Ricard, le fondateur de la marque d'alcools et de spiritueux, a toujours montré une certaine proximité avec le milieu artistique: par sa formation, d'une part, puisqu'il a étudié aux Beaux-arts, et par les actions qu'il a entreprises au profit de la création artistique, d'autre part. Dès ses débuts, il a acheté l'île de Bendor dans le Var pour en faire une résidence d'artistes. Par la suite, **son entreprise a poursuivi cette tradition**. En 1999, avant même la loi Aillagon sur le mécénat, la société a lancé le Prix Ricard, décerné à des artistes émergents, qui achète une œuvre au lauréat pour l'offrir au Centre Pompidou. En 2005, elle a créé la Fondation d'entreprise Ricard, qui a pris le relais de ces initiatives en les centralisant et en les structurant. Selon Colette Barbier, la directrice de la Fondation, "pour une entreprise comme celle-là, il est important de soutenir des créateurs inscrits dans leur époque. Une entreprise ne peut ignorer ce qui est en train de se faire. Si elle ne s'intéressait pas aux artistes, elle ne serait pas dans la vie." Les champs d'action de la Fondation sont très variés. En plus du Prix et des résidences d'artistes, elle organise des expositions dont elle confie la gestion à de jeunes curateurs. Son objectif est de permettre aux jeunes artistes et curateurs de grandir ensemble. La Fondation Ricard est à l'origine d'une plateforme de rencontres et de débats où elle organise régulièrement des conférences. Elle entretient également un programme "hors les murs" en association avec la Maison du Barreau. Trois fois par an, des artistes hébergés par la Fondation viennent y réaliser une fresque murale. Enfin, elle réalise pour Air France des

vidéos d'artistes diffusées aux passagers. Malgré le côté largement désintéressé et sincère de ces actions, l'entreprise en retire néanmoins un certain bénéfice. Les répercussions sont importantes en matière d'image, et des liens existent entre la Fondation d'entreprise et le département marketing de Pernod Ricard. Par exemple, certains artistes repérés par la Fondation sont ensuite embauchés pour réaliser des étiquettes.

Le luxe italien au secours du patrimoine national

Le luxe et le patrimoine sont deux caractéristiques de la péninsule italienne. Sans surprise, la réunion des deux crée une alliance réussie. En Italie, de grandes marques de luxe se sont régulièrement engagées dans des opérations de mécénat afin de **sauvegarder et de restaurer le patrimoine national**.

En septembre 2013, la marque Tod's, spécialisée dans la cordonnerie de luxe, s'est engagée à hauteur de 25 millions d'euros pour la restauration du Colisée de Rome en tant que mécène unique.

Entre mars 2014 et avril 2015, les maisons de mode de luxe Versace et Prada, toutes deux originaires de Milan, ont financé la restauration de la galerie Victor-Emmanuel II. Chacune a versé 1,5 million d'euros, ce qui a permis à la galerie d'être entièrement rénovée pour l'Exposition universelle de 2015 qui s'est tenue dans cette ville.

Symbole de Rome, la Fontaine de Trévi se trouvait dans un état critique lorsque la maison de prêt-à-porter de luxe Fendi a décidé de financer sa restauration pour un montant de 2,12 millions d'euros en tant que mécène unique dans le cadre de son programme Fendi for Fountains, destiné à participer à la restauration des fontaines historiques de la capitale italienne.

La maison de joaillerie et de bijouterie de luxe Bulgari est également originaire de Rome. Plus particulièrement, sa première boutique a été fondée Piazza di Spagna, connue pour ses escaliers monumentaux. En 2014, pour son 130^e anniversaire, le joaillier en a financé la restauration pour 1,5 million d'euros. Il s'était déjà engagé pour la restauration des mosaïques des thermes de Caracalla en 2012.

Dans un domaine moins patrimonial, la maison de haute couture Valentino, par la voix de ses deux fondateurs historiques Valentino Garavani et Giancarlo Giammetti, a produit à l'opéra de Rome en 2016 une représentation de "La Traviata" de Verdi. Valentino Garavani a dessiné lui-même les quatre robes du personnage principal de l'œuvre, et les directeurs artistiques actuels, Maria Grazia Chiuri et Pierpaolo Piccioli, ont réalisé les costumes du reste de la production. Opération de communication d'envergure internationale, la mise en scène a été confiée à Sofia Coppola. Cette représentation a permis à la marque de mettre en valeur le fait main et le "Made in Italy".

Chanel et le Grand Palais

À Paris, la rénovation du Grand Palais devrait elle aussi mobiliser de nombreux acteurs et de fortes sommes. Chiffrés à 466 millions d'euros, les travaux sont financés pour 288 millions d'euros par l'État, 150 millions par un emprunt de la société de gestion RMN-Grand Palais, 3 millions par Universcience (l'établissement public en charge du Palais de la Découverte) et enfin, 25 millions par un mécénat de la maison Chanel, partenaire exclusif de l'opération. Selon Karl Lagerfeld, l'ancien directeur artistique de la marque présent au lancement du projet, le partenariat s'est fait

"naturellement", puisque depuis 2005, les défilés de la marque sont organisés dans la nef du Grand Palais. En guise de compensation pour ce mécénat, l'entrée principale du Grand Palais sera baptisée Gabrielle Chanel, et la marque pourra bénéficier d'avantages pour ses privatisations et ses expositions. Le Grand Palais devrait fermer au public à partir de 2021, et les travaux se terminer pour les Jeux Olympiques de Paris en 2024.

SOURCES

Comment le luxe a domestiqué l'art, *Alternatives Économiques*, juin 2019, d'Hervé Nathan.

L'art, cheval de Troie du luxe, *CBNews*, mars 2014, de Sophie Stadler.

De l'art dans le gaz, *CBNews*, 2014, de Pascal Caussat.

Mécénat (bien)heureux, *Le Nouvel Économiste*, novembre 2012, de Roxana Azimi.

Le Luxe transalpin soigne son patrimoine, *Les Échos week-end*, 10 juin 2016, de Marianna Reali et Gilles Denis.

Avec Chanel, le Grand Palais s'offre un mécène de luxe pour sa rénovation, *Les Échos*, 12 février 2018, de Martine Robert.

Assurances et mécénat culturel, l'engagement de valeurs

Les entreprises du domaine de l'assurance ont un **lien historique avec le mécénat**. À l'instar des banques, elles se livraient déjà à ce genre d'opérations avant la mise en place du régime des incitations fiscales. Les compagnies d'assurances se montrent particulièrement actives sur le volet de la création artistique et de la diffusion culturelle. Les conceptions du mécénat peuvent varier selon le modèle ou l'activité de chacune des entreprises de ce secteur. Ainsi, les assureurs

mutualistes se montrent très actifs en ce qui concerne **l'accessibilité de la culture**. Il s'agit pour eux d'être en accord avec les objectifs de transmission et d'éducation qui sont les leurs. Le principal objectif en la matière est d'aller chercher les publics qui se sentent peu concernés par l'art et la culture en général, afin de lever les barrières qui les empêchent d'y accéder. **Ces actions en cohérence avec leurs valeurs** permettent à la fois de renforcer leur image et de mobiliser leurs

collaborateurs en interne. Dans ce cas-là, le mécénat prend principalement la forme d'une participation financière. Nombre de ces entreprises organisent des prix visant à favoriser la création et participent à des programmes d'ouvertures de musées et d'accompagnement de festivals. Par ce biais, elles permettent à de nouveaux publics de venir à la rencontre de l'art. Cet objectif se traduit aussi par des actions avec des écoles, afin de renforcer l'éducation à la culture.

De leur côté, les compagnies spécialisées dans l'assurance des œuvres d'art (aussi appelée "assurances *fine art*"), voient dans le mécénat culturel **le prolongement naturel de leurs activités** commerciales. En acquérant elles-mêmes des œuvres, et donc en constituant des collections d'entreprise, non seulement elles permettent à leurs salariés d'entrer en contact avec la culture, mais elles se mettent aussi dans la même configuration que celle de leurs clients, ce qui leur permet de mieux comprendre leurs besoins. Parallèlement à l'achat d'œuvres, qui est un mécénat purement financier, ces entreprises développent aussi, et surtout, un **mécénat de compétences**. Par exemple, elles peuvent proposer des primes d'assurances moins élevées pour les expositions, ou organiser des ateliers de formation sur les questions assurantielles ou sur la prévention des risques. Dans ces derniers cas, le lien entre opérations de mécénat et intérêt commercial est plus visible.

Maif et Matmut, l'éducation à la culture

Le mécénat s'inscrit dans une longue tradition chez l'assureur mutualiste Maif. Bien qu'elle soit également présente dans les domaines du sport et des causes environnementales, la Maif consacre à la culture la moitié de ses investissements philanthropiques. En matière de création artistique, le prix Maif pour la sculpture contemporaine a été lancé en 2008 afin de soutenir les talents émergents. L'accompagnement de la Maif a également permis l'ouverture d'une scène réservée aux jeunes talents dans le cadre du festival de musique Jazz in Marciac. Par ailleurs, l'assureur mutualiste est partenaire d'Universcience, l'établissement public gestionnaire du Palais de la découverte et de la Cité des sciences et de l'industrie, à Paris. Dans le cadre de ce partenariat, sa participation s'est concentrée sur l'espace dédié aux enfants au sein de la Cité des sciences et de l'industrie. En 2018, elle a également soutenu le Grand Palais dans le cadre de l'exposition "Artistes et robots", à travers l'organisation de visites spéciales pour les enseignants et les futurs professeurs, et la distribution de mallettes pédagogiques destinées aux élèves.

Il a dit...

"En tant qu'assureur, nous avons une vocation à servir l'intérêt général. Le groupe Maif est par exemple très présent dans le débat sur la loi Pacte qui prévoit la création du statut 'd'entreprise à mission'. Passées au filtre de nos valeurs, nos actions de mécénat doivent donc être cohérentes et contribuer à notre discours. [...] Nous cherchons à soutenir des actions culturelles qui visent au progrès collectif, à l'intérêt général. Nous sommes sensibles au partage des savoirs, à l'apprentissage de la responsabilité et de l'émancipation, à la possibilité donnée à l'individu de se développer, à l'édification de la personne et de la citoyenneté, et à la promotion du mieux vivre ensemble et de la tolérance. La culture est un levier évident pour promouvoir ces valeurs."

Dominique Mahé, président du groupe Maif

De son côté la Matmut développe de nombreuses actions ayant pour objectif d'**amener la culture aux publics éloignés** de cet univers. Dans cette optique, le château de

Saint-Pierre-de-Varengeville, un actif historique de la société, a été transformé en centre d'art contemporain en 2012. En plus des expositions qu'il organise à destination du grand public, il accueille des visites en audiodescription. Des statues ont été installées dans son parc, afin d'inviter les promeneurs à entrer. Mais les actions de l'assureur se déclinent également à travers d'autres actions, comme l'ouverture gratuite du musée d'art moderne André Malraux du Havre (MuMa), des dispositifs de médiation avec les écoles, un programme pour l'accueil des familles à l'opéra de Rouen Normandie, ou encore un prix du premier roman en collaboration avec les éditions Denoël.

Hiscox, le mécénat porteur d'affaires

Ayant réuni plus de 300 œuvres d'art depuis une cinquantaine d'années, Robert Hiscox, fondateur de l'entreprise britannique éponyme, est connu pour sa passion pour l'art contemporain. Et il a su transmettre cette valeur à sa société, y compris à sa filiale française dotée d'une collection d'entreprise exposée dans ses bureaux. Cette dernière s'attache surtout à **développer un mécénat de compétences**. "Signer un chèque n'a guère de sens, y compris en termes d'image. Alors que la démarche d'un mécénat de compétences est cohérente avec notre positionnement d'assureur spécialisé en solution *Fine Art*", explique Nicolas Kaddèche, responsable art d'Hiscox.

Dans le cadre de ces prestations offertes et de l'accompagnement gratuit qu'elles autorisent, l'assureur Hiscox cherche à nouer des liens humains avec ses partenaires, liens qui pourront éventuellement se transformer en partenariats commerciaux ultérieurement. À travers ces opérations, la compagnie d'assurances cherche en effet à montrer son savoir-faire. En ce sens, il s'agit d'une forme de marketing fondé sur la philanthropie. Le second bénéfice retiré de ces opérations réside dans le contact avec de potentiels clients, l'assureur pouvant ainsi chercher à mieux comprendre leurs attentes et leurs besoins, ce qui lui permet d'adapter son offre par la suite.

Le groupe Axa et les trésors nationaux

La compagnie Axa développe, elle aussi, des programmes de mécénat dans de nombreux domaines. Elle possède **une tradition en ce qui concerne la transmission et la préservation du patrimoine**. Ainsi, depuis 2003, l'entreprise entretient une politique d'acquisition de trésors nationaux pour le compte des musées français. Les deux principaux exemples sont ceux des tableaux acquis pour le compte du musée du Louvre et du musée des Beaux-Arts de Lyon. Le premier, *Le Christ de pitié soutenu par Saint-Jean*, attribué à Jean Malouel, a été acheté en 2012 pour un montant de 7,8 millions d'euros par Axa en tant que mécène unique. Le second tableau, *La fuite en Égypte* de Nicolas Poussin, a été classé trésor national en août 2004, empêchant sa sortie du territoire et permettant à l'État de réunir la somme de 17 millions d'euros demandée pour son acquisition. Le rachat de ce tableau n'a pas été réalisé par un mécène unique, mais par la fédération d'une vingtaine de mécènes réunis grâce aux efforts de multiples acteurs, dont le Louvre qui, pour l'occasion, et afin d'aider le musée des Beaux-Arts de Lyon, a mobilisé son carnet d'adresses. Axa a répondu à cet appel en abondant le fonds de 2 millions d'euros. Pour Axa, cette politique s'inscrit dans la droite ligne de l'action de l'entreprise. "Le fait d'être le principal assureur mondial d'objets d'art, avec une présence non négligeable dans le domaine des musées et des institutions, renforce notre conscience de préserver le patrimoine, convaincus de l'importance qu'a ce dernier au sein de la société", indique Philippe Bouchet, délégué artistique d'Axa Art.

SOURCES

L'art de redessiner son image, *La Tribune de l'assurance*, juillet-août 2018, de Sarah Hugounenq.

Le mécénat, chic et pas si cher, *La Tribune de l'assurance*, juillet-août 2012, de Franck Stepler.

Comment "La Fuite en Égypte" de Poussin n'a pas fui la France, *Le Monde*, 14 février 2008, de Nathaniel Herzberg.

L'évolution du mécénat culturel vers le mécénat social

Alors que le mécénat, héritier d'une vieille tradition, s'est longtemps intéressé principalement au domaine de la culture, la dernière décennie a vu se développer, puis **prédominer le domaine du social dans la générosité philanthropique**. La première explication de ce phénomène provient du changement de conjoncture économique. En effet, l'inversion a commencé en 2008, dans le sillage de la crise économique qui avait débuté l'année précédente. La crise économique et financière provoquant une diminution mécanique des engagements des entreprises, les financements alloués à la culture ont naturellement diminué. Parallèlement, la culture n'a pas conservé la même part dans le total des financements. Sous l'effet d'une hausse de la précarité et de la détresse sociale, la vision du mécénat culturel s'est dégradée, et les bénéficiaires d'images ont donc été réduits. Dans ce contexte de contrainte financière, tant pour les particuliers que pour l'État, **la culture peut parfois être perçue comme un luxe superflu**. Les entreprises ont alors réorienté les champs d'intervention de leurs opérations de mécénat, de crainte des retombées négatives d'opinion si elles n'évoluaient pas. Face aux licenciements, qu'est-ce qui justifierait le financement d'une exposition d'art moderne ? Une nette baisse a donc été enregistrée. Selon le baromètre de l'Admical, le mécénat culturel est passé de 975 millions d'euros en 2008 à 494 millions d'euros en 2011, soit une diminution de 49 %. Le volet social a bénéficié de ce changement, avec un budget d'environ 720 millions d'euros en 2011.

Ce recul **ne signe pas pour autant la fin du mécénat culturel**. Les études révèlent qu'il est de plus en plus diversifié afin d'intégrer les nouvelles problématiques, notamment sociales et environnementales. Ce changement se traduit soit directement par des programmes d'accès des jeunes à la culture ou l'organisation de festivals à faible impact énergétique, soit par le choix des contreparties accordées. Auparavant, les entreprises mécènes pouvaient obtenir des bénéficiaires de leurs aides des accès gratuits ou privilégiés pour leurs salariés. Désormais, ces accès sont utilisés pour des publics extérieurs à l'entreprise, comme les membres d'associations. Par exemple, la Fondation pour la sauvegarde et le développement du domaine de Chantilly s'est portée mécène d'un programme de restauration de peintures hollandaises, en demandant en échange que des jeunes éloignés de l'emploi puissent être impliqués dans les travaux afin de leur faire découvrir les différents métiers de la restauration. Autre exemple, la Fondation d'entreprise La Poste cherche à travers son mécénat tout à la fois à développer la pratique de l'écriture en tant que création artistique et, ce faisant, à rendre accessible cette pratique aux publics qui en seraient exclus.

Dans ce panachage des objectifs de la philanthropie transparait **la montée en puissance de la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**, qui guide désormais non seulement les activités rentables de celles-ci, mais aussi leurs actes de générosité.

SOURCES

Le Mécénat d'entreprise en France, baromètre de l'Admical, octobre 2018.

Culture, oui, mais solidaire, *Le Nouvel Économiste*, décembre 2012, d'Ariane Warlin.

Le Mécénat d'entreprise en France, baromètre de l'Admical, octobre 2010.

Sponsoring et sport : un mariage durable

Les différents types de partenariats

Le nom de sponsor sportif recouvre des **réalités très différentes** selon le type de contrat liant une entité économique avec un groupe sportif ou une compétition. Les variations peuvent, tout d'abord, concerner les partenaires engagés dans le contrat. Ainsi, une entreprise peut se lier avec un sportif, une équipe, une compétition, un sport en général, ou encore un événement sportif de portée internationale. Ce champ du sponsoring étant très diversifié, il est **difficile d'obtenir des informations précises** au-delà des annonces de partenariat. Contrairement au mécénat, il s'agit de contrats de droits privés, dont les modalités et les montants sont soumis à la discrétion des parties prenantes. Si les sommes engagées peuvent être estimées, l'efficacité de ce type de partenariat est souvent plus complexe à évaluer. En effet, les bénéfices attendus pour une opération de sponsoring sont essentiellement des **gains de visibilité**. Les seuls indicateurs de la réussite d'une opération pourraient être une augmentation du volume des ventes ou du flux dans les boutiques de la marque observés suite à l'activation du partenariat. Mais il est difficile d'attribuer ce type de regain au seul facteur du sponsoring. Quoi qu'il en soit, l'ensemble des acteurs semblent s'accorder sur le fait que le sponsoring est un outil **marketing rentable**. S'il ne garantit pas forcément un retour sur investissement mesurable, les bénéfices en ce qui concerne la présence sur un marché et d'image de marque sont avérés.

Les activités de sponsoring se répartissent entre **plusieurs modèles**, selon l'objet du contrat. Dans un premier cas, le contrat permet à une marque de devenir **fournisseur officiel** ou partenaire technique d'une équipe, d'un club, d'une fédération ou d'une compétition, voire d'un sportif. Ce type de partenariat est principalement destiné aux équipementiers : le sponsor fournit des équipements sportifs – tenues d'entraînement ou de match, ballons, ou tout autre équipement –, au

sponsorisé. Ce dernier s'engage à utiliser ces équipements, particulièrement lors des événements publics, afin d'assurer la visibilité du sponsor. L'exemple le plus célèbre est celui du ballon de la Coupe du monde de football, fourni depuis 1970 par la firme allemande Adidas, dont le contrat a été renouvelé jusqu'en 2030. Ces contrats, qui ne concernent en général qu'une partie de l'équipement des sportifs, permet la multiplication des sponsors. Par exemple, l'équipementier de l'équipe de football du FC Barcelone est Nike, pour un contrat estimé à 30 millions d'euros par an. Mais le joueur Antoine Griezmann, membre de cette équipe, dispose d'un contrat individuel avec la firme Puma pour ses chaussures.

Le second modèle de partenariat est le **sponsoring maillot**, différent de l'équipementier, qui consiste à utiliser les maillots des joueurs en tant qu'espaces publicitaires. En la matière, le football comporte également de nombreux exemples, les maillots des différentes équipes faisant l'objet de négociations régulières. En 2019, le groupe Accor Hotels a remplacé la compagnie aérienne Emirates sur les maillots des joueurs du Paris-Saint-Germain, pour un montant estimé entre 50 et 60 millions d'euros par an. Le précédent contrat d'Emirates était évalué à 20 millions d'euros. Même si les sommes déboursées ne sont pas comparables, ce genre de partenariat existe dans d'autres sports. Ainsi, le maillot jaune du vainqueur du Tour de France est historiquement lié à l'enseigne bancaire LCL, anciennement Crédit lyonnais. Champion et sa maison mère Carrefour ont longtemps été les sponsors du maillot à pois décerné au meilleur grimpeur, avant d'être remplacés en 2019 par E. Leclerc.

Plus récent, le **naming** (ou nommage) est le dernier type de partenariat recensé. Il consiste à associer le nom d'une marque à celui d'un lieu ou d'un événement. Par exemple, le Palais omnisport de Paris-Bercy se nomme désormais l'AccorHotels Arena.

La Ligue 1 de football porte désormais le nom de Ligue 1 Conforama. La Lidl Straligue en handball et l'Orange Vélodrome de Marseille constituent deux autres exemples. Lancée aux États-Unis dans les années quatre-vingt-dix, cette pratique a été favorisée par l'essor des grandes firmes bancaires, d'assurances et de télécommunications, qui souhaitaient ainsi obtenir une notoriété à l'international. En 2019-2020, près de 70 % des équipes professionnelles de sport nord-américaines font l'objet de contrats de naming, ce qui représente un marché de 60,5 millions de dollars. En Europe, cette pratique a commencé à se diffuser dans les années 2000 au Royaume-Uni et en Allemagne. En France, elle est de plus en plus considérée comme un **levier de financement efficace**, notamment par les collectivités en charge des stades. Pourtant, son efficacité varie en fonction de plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'affluence d'un stade est liée aux performances de l'équipe résidente. Par conséquent, la visibilité nationale de la marque associée dépend de l'aléa sportif, ce dernier n'étant ni prévisible, ni calculable. Par ailleurs, les contrats de naming sont surtout recommandés dans le cas de nouveaux stades. En effet, s'ils sont anciens, ces lieux sont étroitement liés à la ville dans laquelle ils se situent, comme le Parc des Princes parisien ou le stade Geoffroy-Guichard stéphanois surnommé "le Chaudron". Pour ces lieux historiques, l'association du sponsor à un nom faisant partie de la culture populaire peut être considérée comme de la publicité intempestive, entraînant une dévalorisation de l'image de la marque. Toutefois, ces contrats étant généralement longs (une douzaine d'années en moyenne), les marques peuvent miser sur la **force de l'habitude** pour faire entrer la dénomination dans le langage courant. Il s'agit

là d'un **pari à long terme** plutôt qu'une opération marketing ponctuelle. Par ailleurs, le sponsor doit également tenir compte de l'utilisation du lieu dans le cas de compétitions nationales ou internationales. En fonction des fédérations, celles-ci peuvent, à l'instar de l'Union des associations européennes de football (UEFA), exiger des stades qu'ils soient vierges d'espaces publicitaires, afin de laisser la place à leurs propres sponsors. Cette situation crée parfois un conflit d'intérêts pour le stade, tiraillé entre l'importance de s'assurer un financement pérenne et les retombées commerciales très importantes apportées par une compétition d'envergure internationale.

Bien sûr, **ces trois types de partenariats ne sont pas exclusifs les uns des autres**. Il arrive souvent que plusieurs opérations soient menées conjointement, soit auprès du même sponsorisé, soit en multipliant les cibles. Cela peut même être requis dans certains cas pour que l'opération porte vraiment ses fruits. Par exemple, le

simple naming d'un stade risque d'être mal perçu s'il n'est pas accompagné de l'achat d'autres espaces publicitaires et d'opérations mettant en valeur la marque.

Il a dit...

"In fine, le contrat de naming s'inscrit comme un renouvellement des formes de parrainage commercial permettant d'une part aux personnes publiques de rationaliser leurs dépenses, et d'autre part au monde du sport d'obtenir de nouvelles ressources financières afin de faire face à l'accroissement de la professionnalisation et de la financiarisation du sport."

Emmanuel Tessier, docteur en droit

SOURCES

À la Coupe du monde de football, Nike et Adidas sont déjà les deux finalistes, *Investir*, 16 juin 2018.

Les distributeurs fans de sponsoring sportif, *LSA*, 14 septembre 2017, de Morgan Leclerc.

Le *naming*: un instrument de financement et de rationalisation, *Jurisport*, mai 2017, d'Emmanuel Tessier.

"Naming": l'argent fait-il le nom?, *Trends*, 23 juin 2016, d'Augustin Lippens.

Sponsoring, identification et association d'images

Lorsqu'une marque s'associe à un sport en devenant son sponsor, elle s'identifie en partie à lui et à l'image dont il bénéficie auprès du public. Divertissement populaire touchant un très large public, le sport mobilise de **l'enthousiasme et de l'émotion**, deux puissants outils marketing. En s'adossant à un grand événement sportif, une marque est assurée de voir son image améliorée, même si les chiffres de ses ventes n'augmentent pas forcément. Cet apport sur le plan de l'image est d'autant plus fort que le partenariat **se construit dans la durée**. Par exemple, le Tournoi de tennis de Roland Garros est depuis longtemps associé à la banque BNP Paribas dont les bannières remplissent les écrans lors des retransmissions. "Le logo est si présent, que l'on estime que la marque obtient 32 à 34 secondes de visibilité pour chaque minute de match", estime Bertrand Cizeau, directeur de la communication et directeur adjoint de l'engagement d'entreprise de la banque. "C'est un sport qui demande du courage, de la résilience, l'écoute de l'adversaire, du fair-play et une certaine élégance. Tout ceci nous va bien", explique-t-il. Par ce parrainage sur la longue durée, auquel s'adjoint le sponsoring d'autres événements liés au tennis, la BNP a développé son image de banque du tennis, orientant naturellement les licenciés de ce sport vers elle.

Au rang des sponsors historiques, la LCL (anciennement Crédit lyonnais), partenaire du maillot jaune du Tour de France depuis 1987 mise beaucoup sur cet événement. La banque partage d'ailleurs l'affiche avec d'autres grands groupes financiers comme Arkéa, Cofidis, Groupama, AG2R La Mondiale. Tous trouvent dans cette compétition l'occasion de régénérer une image positive auprès du grand public, après la défiance entraînée par la crise bancaire de la fin des années 2000. "Parler de vélo ne crée pas de 'bank bashing'. Le Tour de France rassemble toutes les générations, c'est un spectacle populaire et gratuit", explique ainsi Caroline Arnould, la directrice de la communication de LCL. Ce genre de

LA RÉALITÉ AUGMENTÉE AU SERVICE DU SPONSORING

Alors que les logos des différents sponsors remplissent les écrans des téléspectateurs lors des retransmissions de matchs, l'arrivée de la réalité augmentée pourrait à terme permettre de multiplier encore plus les partenariats. En effet, des réflexions sont en cours sur la possibilité d'incruster des logos sur les filets de Roland Garros, encore vierges de toute publicité. Il n'y aurait aucune différence pour les spectateurs sur place, car seules les images retransmises seraient modifiées. Cela permettrait, en outre, de faire varier le logo selon la région de diffusion des images. Le seul frein à la mise en place de ce système réside dans les frais techniques qui restent, pour l'instant, très élevés.

partenariat réalisé dans la durée nécessite souvent, pour les entreprises sponsors, de **réinventer le sens qu'elles souhaitent y mettre**. Avec l'objectif de renouveler son image de banque urbaine, la LCL a ainsi décidé d'utiliser son partenariat avec le Tour de France pour mettre en avant les modes de déplacement propres comme le vélo. Elle a ainsi doublé l'événement sportif par des opérations internes, comme des concours pour gagner des vélos, ou encore des prêts pour acheter des vélos sans frais de dossier.

La Banque populaire a, quant à elle, fait le choix d'investir dans les sports de voile. Depuis 2000, cet établissement bancaire sponsorise la Fédération française de voile (FFV) et finance plusieurs navires prenant part aux courses nautiques. Pour Thierry Bouvard, directeur du sponsoring de la Banque populaire, "la voile est un sport qui est très proche de l'esprit entrepreneurial: le projet des marins est le projet de toute une équipe, et il est généralement complexe". Par cette association, l'entreprise a pour but d'**améliorer son image**

L'outdoor, un marché qui peine à trouver des sponsors

Dans l'ombre des géants (tennis, football, voile), d'autres sports au public un peu plus confidentiel éprouvent des difficultés à trouver des entreprises pour les financer, mis à part les marques déjà liées à leurs univers. Par exemple, le surf, le BMX ou le skate souffrent d'un certain manque de popularité, et donc d'intérêt de la part des annonceurs. De plus, leur marketing n'est pas encore suffisamment structuré et un travail sur les valeurs de ces sports reste à réaliser, afin de pouvoir proposer un discours vendeur aux sponsors potentiels. Avec l'incorporation de plusieurs de ces pratiques aux disciplines olympiques, les acteurs du marché espèrent pouvoir profiter d'un gain de visibilité afin de pouvoir trouver de nouvelles sources de financement.

auprès des entrepreneurs et des dirigeants de sociétés. Par ailleurs, les sports de voile permettent un fort rapprochement avec les **préoccupations écologiques**, comme la sauvegarde de la biodiversité marine ou le nettoyage des océans. C'est un point commun que la voile partage avec le cyclisme, tout comme le fait d'attribuer le nom de la marque à l'équipe en lice. En effet, la voile et le cyclisme sont les seuls sports où les équipes portent le nom de leur sponsor, ce qui garantit une très forte visibilité, même si la discipline est peu retransmise.

Au-delà d'une quête ou d'un partage de valeurs communes, le sponsoring offre également la possibilité de **cibler un public en particulier**, à des fins commerciales ou non. Par exemple, le chimiste Arkéma s'est associé à trois événements sportifs : la Coupe du monde de football féminin des moins de 20 ans en 2018, la Coupe du monde de football féminin qui s'est déroulée en France en 2019 et la première compétition nationale de ce sport qui est devenue la D1 Arkéma. L'objectif de cette entreprise concentrée sur le B to B, est

de renforcer sa notoriété auprès du grand public afin de favoriser ses recrutements. En s'associant avec un sport féminin, le groupe souhaite plus particulièrement montrer qu'il développe un axe de recrutement et de mobilité interne en faveur des femmes dans une activité industrielle traditionnellement masculine.

SOURCES

Le mariage gagnant de la voile et des sponsors, *Les Échos*, 26 octobre 2019, de Christophe Palierse.

Les financiers se disputent la petite reine, *Les Échos*, 13 août 2019, de Sharon Wajsbrot.

Tennis: le sponsoring à 360 degrés de BNP Paribas, *Les Échos*, 12 août 2019, d'Édouard Lederer.

Quand les banques sont toutes voiles dehors, *Les Échos*, 10 août 2019, de Solenn Poullennec.

L'outdoor s'ouvre difficilement aux sponsors, *Sport éco*, 11 juin 2019, de Bruno Fraioli.

Le difficile équilibre entre gains et risques d'image

Par essence, le sport se définit par des **aléas**, des résultats variables. Au cours de sa carrière, un sportif connaît des victoires, des défaites, parfois des accidents le forçant à se retirer de la compétition. S'ils sont attendus, ces événements ne sont **pas prévisibles dans l'absolu**. Aussi, un investissement dans le sponsoring sportif est bien loin de la stabilité d'un plan de communication marketing, où il est d'usage de tout calculer et de tout pondérer. L'objectif final reste toujours le retour sur investissement (le ROI, *Return On Investment*). Toutefois, ces aléas ne semblent pas constituer un réel risque en la matière. En effet, quelles que soient les défaites, les marques continuent de soutenir sports et sportifs sans faiblir, prouvant leur intérêt pour ce dispositif. S'il existe effectivement des exemples de mauvais investissements qui se sont retournés contre le sponsor, ces cas restent assez rares et reflètent les risques liés à tout investissement. Au contraire même, l'engagement sans faille d'une marque auprès d'un sportif ayant subi une défaite ou une blessure pourra être perçu positivement, si celle-ci sait rebondir et **capitaliser sur l'événement**. Elle pourra ainsi acquérir une image de résilience, de résistance face aux difficultés et de fidélité aux causes qu'elle soutient. Les aléas font partie des partenariats sportifs, le défi est de savoir les utiliser.

Si les risques endogènes ne sont pas forcément à considérer comme des risques marketing, certains **chocs exogènes** peuvent, en revanche, toucher certains sports et en conséquence nuire à ses sponsors. Ainsi les **scandales** qui touchent périodiquement le milieu sportif s'avèrent nettement plus néfastes en matière d'image que les défaites, poussant parfois les sponsors à résilier leurs partenariats. À la fin de l'année 2019, le groupe de médias britannique Sky a ainsi retiré son soutien à l'équipe cycliste portant son nom après le scandale de dopage ayant touché le coureur Christopher Froome. Créée en 2010, l'équipe a remporté sept fois le Tour de France et était bien connue des spectateurs. Elle a pourtant été accueillie par des huées lors de l'édition 2018 de la course, preuve de la détérioration de

son image. L'affaire est même devenue politique, puisqu'une commission parlementaire britannique a reproché au manager de l'équipe, Dave Brailsford, de manquements graves en matière de lutte antidopage. L'image de l'entreprise Sky étant associée à celle de son équipe, le groupe de média a donc opté pour le retrait, afin de ne pas souffrir plus du scandale, malgré les 166 millions d'euros qu'elle avait investis dans l'équipe pendant près de 10 ans.

Les dégradations d'images peuvent aussi provenir de **changements plus sociétaux**, comme la montée des questions écologiques. Le milieu de la course automobile, et notamment de la Formule 1, en constitue un bon exemple. Ce sport cristallise l'ensemble des critiques dont les entreprises essayent de se départir dans leurs logiques de responsabilité sociale (RSE). Accusé d'être trop polluant et source de nuisance sonore, de faire primer l'individualisme sur l'action collective et de favoriser le risque de la vitesse, il est porteur de valeurs qui ne sont plus considérées comme positives. Ce changement de point de vue de l'opinion a poussé plusieurs sponsors, notamment des groupes financiers, à renoncer à leurs engagements. Ainsi, ING s'est retiré en 2009, suivi par la Royal Bank of Scotland, ABN Amro et le Crédit Suisse. Pourtant, la discipline est rentable, puisqu'il s'agit de l'un des sports les plus visionnés au monde, avec plus d'un milliard de spectateurs, selon Repucom. Cette grande visibilité permet un fort ROI. D'après plusieurs études, après une année de sponsoring de l'équipe Renault F1, la banque ING avait vu sa clientèle augmenter de 30 % dans certains pays. Par ailleurs, la F1 permet de cibler un public fortuné avec lequel il existe une affinité. Or, il s'agit d'un type de clientèle importante pour des groupes qui proposent des solutions de placement et de gestion de patrimoine. Mais les risques en matière de perte d'image ont été jugés plus importants que les gains potentiels et justifient cette décision de retrait.

Le sponsoring est, certes, un levier important de financement pour les événements sportifs de tous ordres. Pourtant, lorsque les sommes

investies dépassent un certain seuil, il peut s'avérer néfaste et devenir contradictoire avec les objectifs de ce type de partenariat. Une entreprise qui investit des **sommes disproportionnées** dans une équipe, bien supérieures à celles investies par ses concurrents et leurs équipes propres, peut se voir accuser de vouloir **acheter la victoire**. Cette problématique se pose notamment dans les sports collectifs pour lesquels l'esprit d'équipe est primordial. En faisant le choix de construire une équipe de toutes pièces dotée des meilleurs joueurs, le propriétaire remet en cause le principe d'une équipe qui s'est construite avec le temps et qui a par ce fait gagné l'affection de son public. Ainsi, ce type de reproche a jeté un certain discrédit sur le club de football parisien du PSG lors de son rachat par le Qatar Sport Investment (QSI), qui a massivement investi dans les meilleurs joueurs. Les faits sont similaires pour l'équipe de cyclisme Sky, qui a été accusée de "tuer le suspense" du Tour de France en ayant attiré à elle les meilleurs cyclistes grâce à des salaires plus élevés que ceux des autres équipes. Certains analystes ont même relié cette critique à la baisse des audiences, qui ont chuté à leur plus bas niveau lors de l'édition 2018. Un sponsoring trop présent financièrement peut donc avoir des **résultats tout à fait opposés** à ses intentions premières en réduisant l'audience du sport soutenu, et donc la visibilité de sa marque. Il pourra même être jugé **responsable de la désaffection du public**.

Tout comme l'environnement extérieur pèse sur les choix des sponsors, la réciproque semble également vraie. Ainsi la **cohérence** de l'activité du sponsor potentiel avec l'événement à financer devient un élément de plus en plus déterminant dans la conclusion d'un contrat de partenariat. L'image du sponsor pouvant ternir l'événement sportif, la dimension financière n'est plus la seule à entrer en considération. Dans le contexte des questionnements sur l'engagement écologique des entreprises, la maire de Paris Anne Hidalgo

a ainsi été amenée à faire pression pour que le géant pétrolier Total ne fasse pas partie des sponsors officiels des Jeux olympiques de Paris en 2024. "Les JO, c'est l'évènement sportif où les pouvoirs publics sont les plus impliqués, notamment la ville hôte, ce qui conduit à une sensibilité plus importante sur les enjeux d'opinion", explique Jean-François Martins, le maire adjoint de Paris chargé des Jeux olympiques. Cette décision très controversée, teintée de débats politiques, s'inscrit dans une tendance qui s'affirme de plus en plus. Désormais, les engagements des entreprises sont jaugés à l'aune de ce que l'opinion pense de leur sincérité, et **ce, quel que soit le manque à gagner** que cela peut représenter pour les collectivités ou les entités sportives. **Les objectifs liés à la RSE** recouvrent un spectre plus large que les seuls choix d'organisation interne d'une entreprise. Les possibilités d'obtenir des partenariats doivent aussi **se plier à ces impératifs**, faute de quoi, au mieux l'organisme ne trouvera pas de sponsor, au pire il pâtira des retombées d'un tel partenariat.

SOURCES

JO-2024: le choix des sponsors agite la campagne des municipales, *Les Échos*, 20 novembre 2019.

Les "pole positions" de F1 désertées par les banques, *Les Échos*, 19 août 2019, d'Anne Drif.

Partenariat sportif: pour le meilleur et pour le pire, *Les Échos*, 9 avril 2019, de Magali Tézenas du Montcel.

Sponsoring sportif: Sky va se retirer du cyclisme en 2019, *Les Échos*, 12 décembre 2018, d'Adrien Lelièvre.

Et si les JO 2024 réinventaient le sponsoring sportif?, *Les Échos*, 14 avril 2018, de Nathalie Dupuis-Hepner et Raphaële Rabatel.

UNE ÉVOLUTION VERS DES FORMES NOUVELLES

La remise en cause du mécénat comme générosité désintéressée

Optimisation fiscale et bénéfice d'image

Les dons qui ont massivement afflué après l'incendie de Notre-Dame de Paris le 15 avril 2019 ont attiré l'attention du grand public sur la question du mécénat. Les promesses de dons pour la reconstruction de la cathédrale ont en effet avoisiné un milliard d'euros. Les annonces les plus importantes proviennent de grands noms de l'industrie: 200 millions d'euros pour les familles Arnaud et Bettencourt, 100 millions d'euros pour la famille Pinaud. Si ces dons ont un indéniable intérêt pour la sauvegarde du patrimoine, des voix se sont élevées pour dénoncer le double avantage du bénéfice d'image et de la défiscalisation d'une partie des montants promis. La loi Aillagon, qui prévoit une défiscalisation des dons, induit en effet une prise en charge de plus de la moitié de ces dons par la collectivité.

Cette générosité des entreprises entraîne donc un coût important pour les finances publiques.

“Si le mécénat devient considéré comme un mécanisme d'optimisation fiscale, il finira par être remis en cause dans son principe même, comme cela a été le cas au moment de Notre-Dame”, explique le secrétaire d'État Gabriel Attal, interrogé par *Les Échos*.

Avant cet événement, la Cour des comptes s'était déjà interrogée sur le régime fiscal du mécénat. Elle n'en critique pas le fondement, mais relève **certaines fragilités** qui affaiblissent l'intérêt de ce

dispositif. Le montant élevé de la déduction fiscale entre en contradiction avec la nature désintéressée qui devrait caractériser le mécénat. Dans ces conditions, le développement des fondations d'entreprises des grands groupes brouille la frontière entre intérêt général et intérêt particulier. La Cour des comptes pointe par exemple la multiplication des grands bâtiments de prestige destinés à abriter les activités des fondations

à vocation culturelle, autant d'opérations de mécénat qui permettent d'obtenir un

bénéfice d'image. Ces constructions se révèlent le plus souvent très onéreuses.

Ainsi, le coût du bâtiment construit par la Fondation Louis Vuitton (dépendant du groupe de luxe LVMH) dans le Bois de Boulogne à Paris s'est élevé à 790 millions d'euros, note le rapport de la Cour des comptes.

En tant que dépense de mécénat de l'entreprise, cette somme est éligible à la déduction d'impôts correspondant au régime fiscal du mécénat, et est donc en partie supportée par le contribuable.

La construction en soi n'est pas critiquée, car le bâtiment peut servir les intentions du mécène en accueillant des actions culturelles.

Mais l'écueil réside dans le bénéfice d'image que ce genre d'opération engendre, qui rapproche le mécénat du sponsoring. Concernant Notre-Dame de Paris, “en termes de communication, les très grandes entreprises telles que LVMH, Kering

**900 millions
d'euros**

**Le coût des déductions
fiscales des dépenses
de mécénat en 2017.**

Source: Cour des
comptes.

LVMH, champion du mécénat... et des dépenses publiques

Le rapport de la Cour des comptes a évalué ce que représentent les réductions fiscales dans les dépenses de l'État. Entre 2007 et 2017, le groupe LVMH a bénéficié de 518 millions de réductions d'impôt, soit environ 47 millions d'euros par an en moyenne, se classant premier des déductions d'impôt. Même si la dépense fiscale que représente le mécénat n'est pas mesurée précisément, cette somme totaliserait 8,1 % des réductions accordées par l'État au titre du mécénat des entreprises sur la période.

ou L'Oréal ont [...] très bien joué", explique Amélie Lebreton, cofondatrice de l'agence de communication CorioLink, dans un article de *CBNews*. Les annonces de dons de ces entreprises ayant été très critiquées, les retombées d'image auraient pu s'avérer néfastes. Toutefois, l'objectif pour ces marques de luxe n'était pas de renforcer leur image en France, mais à l'international. En s'investissant dans la sauvegarde et la restauration du patrimoine national, dont Notre-Dame de Paris est un des symboles mondialement connu, elles s'attachent l'image de la France et rassurent par ce biais les consommateurs étrangers.

La différence entre don désintéressé et opération de communication est ténue, car les formes du mécénat changent. Aujourd'hui, les entreprises mécènes intègrent leurs actions dans le cadre plus large de leur responsabilité sociétale (RSE). La loi Pacte du 22 mai 2019 marque en effet un progrès substantiel dans la modernisation du rôle des entreprises dans la société. Elle leur permet de se doter d'une raison d'être sociale, au-delà de la recherche de profits. Ainsi, de plus en plus d'entreprises mentionnent leurs mécénats comme faisant partie de leurs politiques internes de RSE. Par ailleurs, si la pratique fiscale permet au donateur de recevoir des compensations à hauteur de 25 % de la somme versée, **ces compensations sont mal évaluées** et les bénéfices d'images ne sont, bien souvent, pas pris en compte.

La Cour des comptes s'est appuyée sur ces constats pour émettre des recommandations visant à mieux encadrer les opérations de mécénat, de telle sorte que ces confusions ne soient plus possibles à l'avenir. Car si le mécénat continue d'être mêlé à d'autres types de pratiques, **sa spécificité risque à terme de disparaître**, et avec elle l'exception fiscale dont il bénéficie. C'est pourquoi la loi de finances de 2020 a modifié le taux de réduction d'impôt pour les dons supérieurs à 2 millions d'euros, en le faisant passer de 60 % à 40 %. Cette diminution ne touche que les 78 grandes entreprises dont les dons dépassent cette somme, et ne concerne pas les opérations destinées à la fourniture de nourriture ou de biens de première nécessité, indique le secrétaire d'État Gabriel Attal dans un article publié par le journal *Les Échos*. Cette mesure a pour objectif de pérenniser le système en l'encadrant d'une manière plus efficace.

SOURCES

Nous voulons un cadre plus clair pour le mécénat, *Les Échos*, 29 août 2019, de Renaud Honoré et Étienne Lefebvre.

Entreprises engagées éthiques mais pas toc, *CB News*, mai 2019, de Sophie Stadler.

Le soutien public au mécénat des entreprises, rapport de la Cour des comptes, novembre 2018.

Limiter ou contrôler ?

L'annonce de la réduction de l'avantage fiscal dans le cadre de la loi de finances 2020 a suscité de **vives inquiétudes**. Entreprises donatrices et associations bénéficiaires s'inquiètent de la pérennité du système de mécénat français. Les premières regrettent la disparition d'un facteur incitatif. Si l'avantage fiscal n'est jamais considéré comme la principale raison motivant une entreprise à se lancer dans le mécénat, il est néanmoins **"un déclencheur de solidarité d'une efficacité considérable"**, selon Éric Delannoy, président du cabinet Tenzing conseil. D'après l'Admical, 47 % des entreprises interrogées qui ne sont pas mécènes considèrent la réduction fiscale comme le premier argument susceptible de les convaincre de le devenir. Les associations, quant à elles, redoutent une forte diminution des dépenses des entreprises qui serait synonyme de fragilisation pour beaucoup d'entre elles.

Tout en étant fondées, **ces craintes sont toutefois à relativiser**. Tout d'abord, si l'Admical a effectivement noté que les dons des grandes entreprises représentent la majeure partie de l'ensemble du mécénat, elle relève aussi que les TPE et les PME forment la majorité écrasante des donateurs (96 % du total des mécènes). Il existe donc **un grand nombre de contributeurs potentiels** capables de compenser en partie les pertes que le changement de loi risque d'entraîner. Informer ces entreprises permettrait de les mobiliser davantage.

Par ailleurs, de nombreuses sociétés contributrices ne déclarent pas forcément les sommes versées au titre du mécénat pour obtenir l'avantage fiscal correspondant. Ainsi, le rapport de l'Admical révèle que **seulement 49 % des entreprises bénéficient du crédit d'impôt** pour tout ou

partie de leurs dons. Le décompte des dons non déclarés s'avère cependant difficile. En s'appuyant sur les données de l'Admical, l'Observatoire des générosités de la Fondation de France estime qu'**entre 40 à 60 % du total des dons ne seraient pas déclarés**.

Les motifs de l'absence de déclaration diffèrent selon la taille des entreprises. Les plus petites d'entre elles manquent souvent de temps et/ou de compétences pour le faire, car elles ne disposent pas d'un service dédié. En ce qui concerne les entreprises de grande taille, il est rare qu'une unité pilote soit consacrée uniquement au mécénat. Plusieurs services peuvent entreprendre des opérations en parallèle, sans forcément partager toutes leurs informations.

Une partie des dons peut ainsi ne pas être déclarée. Enfin, d'une manière générale, les "petits dons" tels que les dons en nature et le mécénat de compétences sont rarement valorisés.

Dans ce contexte, au lieu de limiter ou supprimer les avantages fiscaux dont bénéficie le mécénat, plusieurs spécialistes proposent de **mieux l'encadrer**. En effet, le système actuel date de la loi

Il a dit...

"Remettre en cause ou diminuer le soutien de l'État au mécénat d'entreprise dans une logique strictement budgétaire constitue une erreur. [...] Un affaiblissement du soutien au mécénat d'entreprise est une mauvaise nouvelle pour les finances publiques et revient à nier la démarche philanthropique des entreprises mécènes. Contrairement à la notion usuelle de 'niche fiscale', il consiste, en effet, en une compensation partielle des dépenses ou des actions volontaires et désintéressées des entreprises au profit du bien commun, et non à leur bénéfice propre."

Éric Delannoy, président de Tenzing conseil

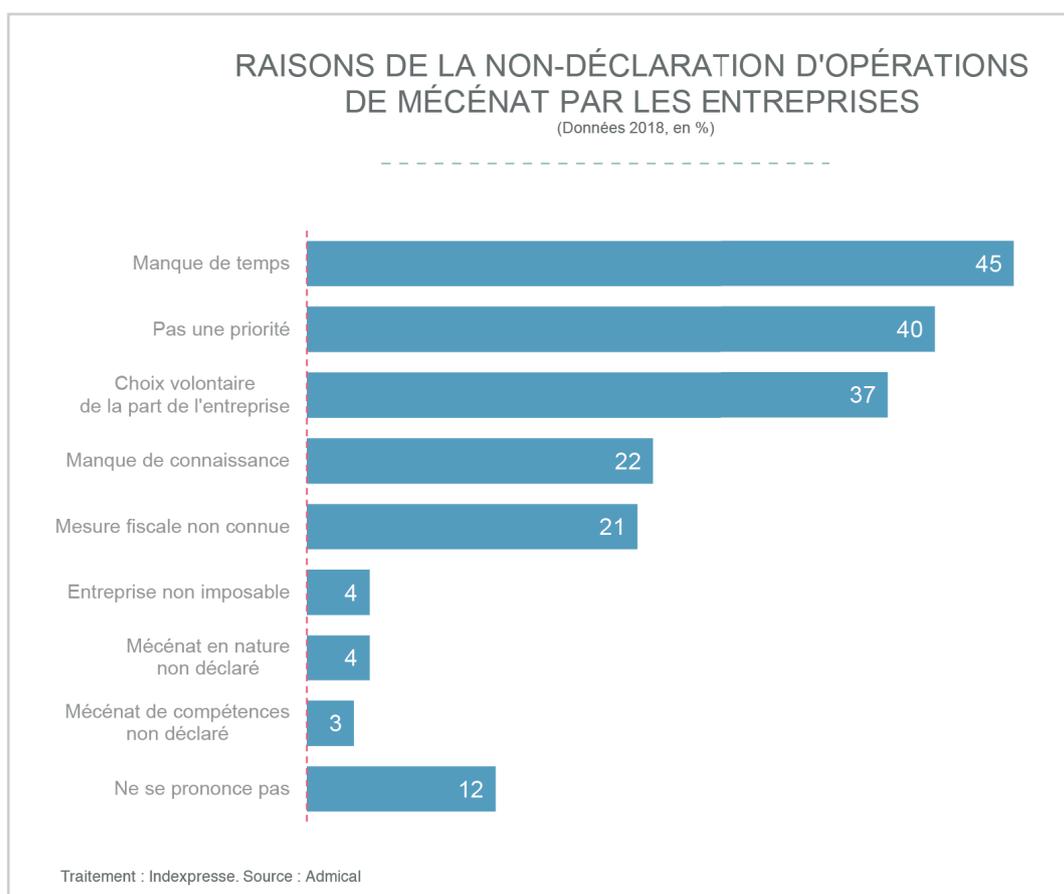
Aillagon de 2003 et ne prend pas en compte plusieurs évolutions récentes.

Tout d'abord, le régime des compensations souffre d'un manque de définition légale. La possibilité pour un mécène de recevoir des contreparties à hauteur de 25 % de son don n'est encadrée que par une doctrine de droit fiscal formalisée par des lettres ministérielles. Autrement dit, cela ne relève que d'une **tolérance de l'administration fiscale**. De même, la Cour des comptes indique que les retombées d'images dont peuvent bénéficier les mécènes "ne font pas l'objet d'une prise en compte au titre des contreparties". Par conséquent, la nature des compensations, leurs méthodes de valorisation ainsi que les modalités de nouvelles formes de dons **gagneraient à être inscrites dans la loi**. Cela rendrait le système plus lisible, notamment pour les petites entreprises.

Par ailleurs, les structures faisant appel à la

générosité des entreprises s'engagent, elles aussi, dans le sens de cette normalisation. Par exemple, la plupart des bénéficiaires du mécénat culturel ont développé la pratique de **la rédaction de chartes éthiques**. Celles-ci assurent une certaine transparence quant au choix des mécènes, aux modalités du don et aux compensations proposées. Parallèlement, de nombreuses entreprises recourent à des conventions de mécénat pour encadrer leur partenariat. Elles y précisent notamment le montant du don, l'objet du mécénat, le projet soutenu et la durée.

Enfin, l'ensemble des rapports notent la quasi-absence de procédures de contrôle permettant de prouver l'efficacité du mécénat. Du côté des entreprises, des moyens sont certes alloués, mais les projets sont rarement suivis après avoir été lancés. Du côté de l'État, peu de contrôles sont effectués sur les déclarations, celles-ci étant



décrites comme “à guichet ouvert”, et donc donnant droit à des versements automatiques dès lors que les conditions sont remplies. Tant les entreprises que l’État bénéficieraient pourtant de la mise en place **de modalités d’évaluation et de retour**, afin de s’assurer que l’intérêt général reste la priorité de leur générosité, et que leurs dons permettent réellement la mise en place de programmes efficaces.

SOURCES

Mécénat: supprimer ou réguler?, *Les Échos*, 10 septembre 2019, d’Éric Giully.

Le soutien public au mécénat des entreprises, rapport de la Cour des comptes, novembre 2018.

Le Mécénat d’entreprise en France, baromètre de l’Admical, octobre 2018.

Panorama des générosités, Observation de la philanthropie, avril 2018.

L’engagement contre l’opportunisme

La frontière parfois ténue entre mécénat et opération de communication génère un **doute sur la sincérité** des entreprises qui se lancent dans ce genre de campagne.

Pourtant, de nombreux exemples tendent à montrer que l’engagement se porte sur des actions extérieures aux activités des entreprises concernées, profitable à la société. Pour beaucoup, **les opérations de mécénat ne sont pas récentes**. Il n’y a donc plus d’effet d’annonce, bien que les actions engagées se poursuivent. Ainsi, la banque BNP Paribas a créé en 1985 sa première fondation d’entreprises et continue à s’engager sur les territoires en 2020. Elle mène par exemple depuis 2005 en Seine-Saint-Denis des actions visant à aider cette zone en difficulté, notamment en apportant un soutien aux associations locales. De son côté, Kering, troisième acteur mondial

dans le secteur du luxe, a été reconnu en 2019 comme le groupe le plus durable au monde par le classement “Global 100” de Corporate Knights.

Cette distinction montre son engagement pour la cause environnementale extérieure à son domaine d’activité. Pourtant, elle n’a pas fait l’objet d’une médiatisation particulière.

Parallèlement aux grands groupes dont l’engagement est historique, il existe aujourd’hui des entreprises qui se sont **construites autour d’un engagement et des valeurs fortes**, à l’instar de la chaîne de magasin Nature et Découvertes. Cette enseigne a été créée en 1990 autour de valeurs écologistes. La charte signée par les créateurs, et toujours en vigueur en 2020, valorise cette portée environnementale: “Nature et Découvertes a pour vocation de proposer [...] des objets et produits inspirés par la nature

Elle a dit...

“Nous devons réexpliquer aux Français et aux entreprises que le mécénat [est] une manière de flécher ses impôts et de soutenir une cause qu’on choisit pour aider l’État et servir l’intérêt général. La principale motivation pour les entreprises de devenir mécènes n’est pas cette optimisation fiscale, mais le fait que l’entreprise, au-delà de créer de la richesse, doit avoir un rôle social et sociétal. C’est une obligation morale et éthique aujourd’hui pour les entreprises, même si elles n’y sont pas légalement astreintes.”

Sylvaine Parriaux, déléguée générale d’Admical

et permettant son observation par tous (adultes et enfants). En faisant partager à nos visiteurs notre émerveillement devant la beauté de notre planète, nous cherchons à ce qu'ils deviennent à leur tour les protecteurs de cette oasis fragile qu'est la Terre." L'entreprise s'est, elle aussi, dotée d'une fondation à qui elle reverse 10 % de ses bénéfices.

Les entreprises s'engagent mais elles évitent de lancer des campagnes de communication destinées à valoriser leur action dans ce domaine. En effet, ce type de prise de parole peut entraîner des effets qui se révèlent négatifs dans certains cas. "Les consommateurs ont aujourd'hui tous les outils pour repérer **les failles d'une communication opportuniste**", explique Amélie Lebreton de l'agence CorioLink. Il est donc inutile de mettre en avant des actions de mécénat si l'engagement qui les sous-tend est fragile, voire inexistant. Le fondement de l'engagement d'une entreprise ne peut pas se concrétiser avec un **projet qui apparaît en opposition frontale avec son activité**. Deux possibilités s'offrent à la société dans ce cas : soit l'entreprise décide de soutenir des actions dans un domaine proche de son activité, et pour lesquelles elle peut apporter une vraie expertise ; soit l'action mise en œuvre s'éloigne totalement de son cœur de métier. Pour illustrer la première catégorie, citons l'entreprise israélienne Sodastream, spécialisée dans les systèmes de gazéification d'eau, qui s'engage pour la protection de l'environnement en finançant des programmes de lutte contre l'utilisation de bouteilles en plastique grâce à des campagnes de sensibilisation ou des opérations de ramassage de déchets. Elle a également participé au développement d'un système de dépollution de l'eau de mer, pour lequel aucun brevet n'a été déposé. Enfin, dans un tout autre domaine, elle s'engage pour la paix dans son pays d'origine, en employant un nombre égal de salariés israéliens et de salariés palestiniens, et en célébrant à la fois les fêtes juives et les fêtes musulmanes. Dans la deuxième catégorie, l'entreprise Nike, spécialisée dans les articles de sport, a fait le choix de soutenir des projets éloignés de son activité économique. Elle s'est ainsi engagée fortement dans la lutte contre le racisme aux États-Unis, en soutenant la cause de la joueuse de tennis Serena Williams en 2017, ou en choisissant

Colin Kaepernick, le joueur de football américain, comme égérie en 2018. Dans ce cas, l'entreprise s'appuie sur une base de consommateurs qu'elle a su convaincre de la sincérité de ses actions, grâce au risque qu'elle a choisi de prendre. Convaincus, ceux-ci pourront dès lors défendre l'entreprise si elle se voyait attaquée sur ses engagements dans le cadre d'opérations futures. "En matière d'engagement **mieux vaut donc agir, bien, avec sincérité, avant de communiquer...**", conclut Sophie Stadler dans son article.

L'éthique est devenue un critère déterminant des actions de mécénat, avec le risque de nuire aux bénéficiaires en cas de manquement. Une entorse à la morale peut s'avérer très préjudiciable pour l'image d'institutions culturelles prestigieuses, par exemple. Ainsi, fin 2019, une manifestation a été organisée devant le Louvre, à Paris, pour que le musée retire le nom Sackler de l'une de ses ailes ainsi nommée en 1996 à la suite d'un don important. À la tête de Purdue Pharma, une grande entreprise pharmaceutique américaine, la famille Sackler a en effet été mise en cause dans une grave crise sanitaire aux États-Unis : elle a été accusée d'avoir poussé des dizaines de milliers d'Américains à la consommation d'opiacés à travers la promotion et la vente de son médicament antidouleur phare, l'Oxycontin. Selon les autorités américaines, ce comportement a provoqué la mort de 47 000 personnes par overdose aux États-Unis en 2017. Une quinzaine de jours après la manifestation, le nom a été caché avec du ruban adhésif dans les couloirs du musée du Louvre. Interrogé, le directeur Jean-Luc Martinez a indiqué qu'il ne s'agissait que d'un oubli de la part du musée, puisque le "nommage" d'une salle ne peut durer que vingt ans. Cet exemple montre que **le mécénat peut s'avérer préjudiciable pour les institutions bénéficiaires s'il ne suit pas certaines règles éthiques**.

SOURCES

Le Louvre masque le nom des Sackler, riches mécènes impliqués dans l'épidémie d'opioïdes aux États-Unis, *Le Monde*, 17 juillet 2019.

Entreprises engagées éthiques mais pas toc, *CB News*, mai 2019, de Sophie Stadler.

Les nouvelles voies de l'engagement participatif des entreprises

Le sponsoring à l'heure du marketing d'influence

Le sponsoring ne se cantonne pas aux clubs sportifs ou aux institutions culturelles. En tant que technique marketing et opération de communication, il s'est diversifié depuis quelques années, et ce notamment en s'orientant vers les stars de l'Internet. Nés au début des années 2010, les influenceurs et les influenceuses s'imposent désormais comme des éléments incontournables de toutes les campagnes publicitaires. **L'influence est devenue un marché à part entière.**

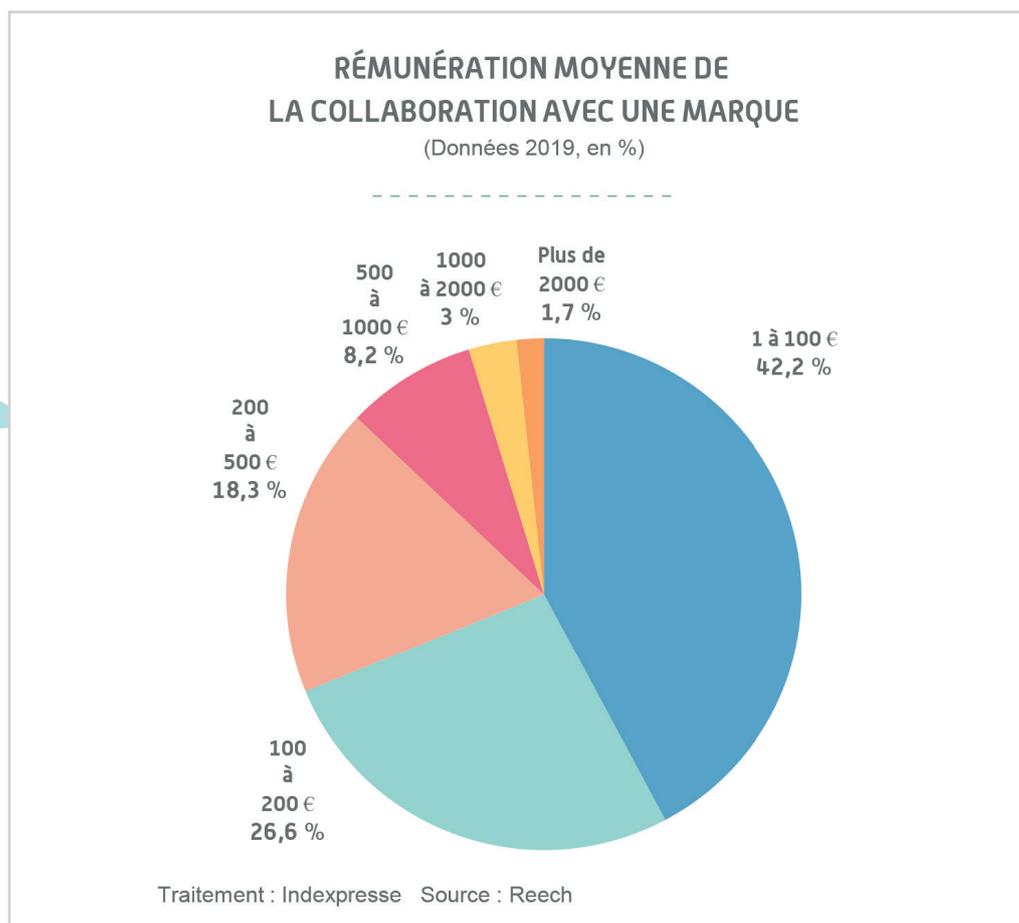
L'histoire du sponsoring dans le milieu audiovisuel ne date pourtant pas de la création de YouTube ou d'Instagram. Depuis longtemps, des placements de produits de sponsors apparaissent dans les films. Cette pratique s'est naturellement déportée vers Internet. Le succès des campagnes fondées sur les influenceurs a mené les annonceurs à y voir une "recette miracle". En se tournant vers des personnalités émergentes qui ont acquis leur renommée sur des plateformes telles que Facebook, YouTube ou Instagram, les annonceurs ont pu toucher directement un public jeune ayant largement délaissé la télévision, jugée trop commerciale. Selon un article du *Nouvel Économiste*, 70 % des internautes actifs sur ces plateformes ont moins de 30 ans. Les nouvelles égéries ne sont plus des stars internationales, mais des individus auquel il est possible de s'identifier. L'influence ne passe plus tant par la notoriété et le désir d'imitation qu'elle induit, que par le statut de consommateur de l'influenceur, son **image de pair**. Cette proximité se double d'un phénomène essentiel permis par les réseaux sociaux: la **viralité**. Les cibles de l'opération marketing se partagent elles-mêmes les contenus,

qui passent très rapidement de l'une à l'autre. Les influenceurs peuvent donc provoquer des modifications rapides dans les comportements d'achat de leurs abonnés: "94 % des marketeurs utilisent le marketing d'influence en raison de son retour sur investissement, 11 fois supérieur à celui des canaux traditionnels de marketing digital. Les millennials et la génération Z sont arrivés, avec de nouveaux comportements de consommation. Incrédules face aux publicités, ils préfèrent recevoir une preuve sociale avant d'acheter", explique un expert de Talkwalker, entreprise spécialisée dans l'analyse du Web et des réseaux sociaux. Le placement de produit ne revêt toutefois pas du tout les mêmes formes qu'auparavant. À l'heure des influenceuses et des influenceurs, le simple fait de tenir un téléphone ou de se prendre en photo au volant d'une voiture ne suffit plus. Désormais, le **storytelling** s'impose dans les opérations de sponsoring sur les réseaux sociaux. Autrement dit, les stars d'Internet se mettent en scène avec les produits dont elles font la promotion dans leur vie quotidienne. Elles renforcent la **proximité** avec leur communauté afin de provoquer la possibilité d'un acte d'achat.

Par ailleurs, ce type de campagne représente un **coût relativement faible** pour les annonceurs. Jeunes et souvent peu informés, les influenceurs sont moins exigeants que les célébrités. L'enquête de Reech révèle même que 63 % des influenceurs ne sont pas rémunérés. Leur rétribution se traduit par des produits ou services qui leur sont offerts, afin qu'ils puissent les tester, et en faire la promotion. Pour les autres, 87 % de leurs collaborations avec les marques sont rémunérées

150 millions d'euros

Les dépenses de marketing d'influence en 2018.



moins de 500 euros. Le rapport prix/efficacité de ces campagnes est donc très important. Cette même enquête indique que 87 % des influenceurs gèrent leur activité seuls, sans agence pour encadrer leurs partenariats.

Pour autant, ces pratiques ne sont pas exemptes de défauts. Les études montrent que plus la communauté d'un influenceur est importante, plus son taux d'engagement est faible. Or, **la notion de taux d'engagement prime** aujourd'hui dans le marketing d'influence. Le taux d'engagement calcule le rapport entre l'ensemble des personnes potentiellement touchées par un post, un message ou une vidéo, et le nombre de personnes ayant interagi en cliquant, en "likant" ou en commentant. Ainsi, une campagne passant par des gros influenceurs se révélerait moins efficace qu'un partenariat avec un micro-influenceur à l'audience plus réduite, mais à la communauté plus engagée. Les campagnes massives se

heurtent également au **risque du "faux" (fake)**, qui peut nuire aux objectifs de la campagne marketing, voire provoquer des effets inverses à ceux escomptés. Un article de *Stratégies* dénombre trois niveaux de "faux". Le premier stade est celui du phénomène de copie. Il désigne le fait que les clichés pris notamment par les instagrameuses correspondent majoritairement à un même registre de poses. **Cette standardisation rend les collaborations banales**, donc sans réel impact. Le deuxième niveau de "faux" se produit lorsqu'il y a une **forte déconnexion entre le profil de l'influenceur et le produit qu'il met en avant**. Le succès d'une opération promotionnelle réalisée en collaboration avec un influenceur repose sur son affinité avec le produit dont il fait la promotion. Sans cela, le retour des "followers" est très négatif et nuit à la marque. La troisième dimension du "faux" réside dans la **mise en avant de fausses réalités**. D'un côté, les marques recherchent des influenceurs

UNE ÉVOLUTION VERS DES FORMES NOUVELLES

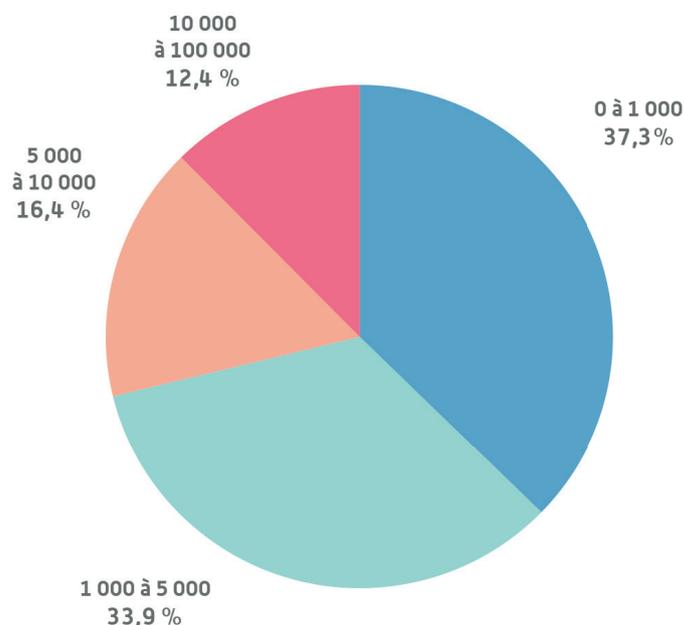
aux communautés toujours plus nombreuses, en proposant des partenariats d'autant plus lucratifs. Il en résulte que certaines personnes procèdent à l'achat de faux abonnés. Ce type d'influenceur attire les marques par une communauté importante mais fictive, avec pour conséquence d'augmenter la méfiance des annonceurs vis-à-vis des influenceurs. Par ailleurs, un partenariat avec des influenceurs implique de lier son image à des individus extérieurs, et à leur laisser la liberté de création de contenus. Les marques s'exposent ainsi au risque de voir leur réputation dégradée par des scandales qui pourraient toucher leurs églises.

Face à ces écueils, les professionnels du marketing se sont adaptés et ont développé de nouvelles pratiques, en préférant désormais la qualité à la quantité. Les marques ne cherchent plus une audience massive, mais prêtent beaucoup

plus d'importance à la pertinence de leurs choix de sponsoring. Auparavant, des produits tests étaient envoyés au plus grand nombre d'influenceurs possible. Aujourd'hui, les collaborations sont plus réfléchies, parfois même envisagées dès le début du montage du plan de communication. Désormais, **les annonceurs s'intéressent davantage aux micro-influenceurs**, c'est-à-dire des personnes ayant entre 3 000 et 50 000 abonnés. L'authenticité devient la dimension la plus importante. Il est primordial que le produit soit apprécié par l'influenceur, qui peut ainsi le recommander sincèrement à sa petite communauté d'abonnés, lesquels sont vraiment susceptibles de suivre ses conseils. "Ils ont des voix plus 'affinitaires' avec leur communauté que les mastodontes du Net. Ils sont crédibles et véritables", explique Laetitia Guizol, Influence et Social Media Manager chez L'Oréal

NOMBRE D'ABONNÉS LORS DU PREMIER PARTENARIAT

(Données 2019)



Traitement Indexpresse Source : Reech

Quand les sponsors se tournent vers l'e-sport

Noms de grandes marques imprimés sur les maillots, événements et compétitions nommés, le sport virtuel se rapproche de plus en plus du sport réel. Loin devant les droits de diffusion et la monétisation des événements, le sponsoring est la principale source de revenu des compétitions de l'e-sport, représentant 40 % de ses ressources financières. Portées à leurs débuts uniquement par les marques spécialisées, telles que LDLC ou Razor, les compétitions diversifient désormais leurs sponsors. Les grandes marques s'intéressent à ce type d'événements à cause à la fois du public visé (difficile à atteindre par d'autres voies) et de l'image de dynamisme, de jeunesse et d'innovation qu'ils peuvent rapporter. Parmi elles : Coca-Cola, McDonalds, Alibaba, EDF, Essilor, Volvic, CIC, Randstad, Allo Resto...

Luxe France. En s'adressant à des micro-influenceurs, les marques **recherchent des spécialistes dans leurs domaines**. En effet, ce type d'influenceurs s'adresse à un public de niche autour d'une thématique précise, comme la beauté, le sport ou le voyage. Par conséquent, au lieu d'obtenir la collaboration de quelques influenceurs dotés d'une vaste communauté, le marketing d'influence préfère choisir quelques dizaines de plus petits influenceurs, moins chers et plus ciblés.

Dans ce contexte, les annonceurs et les micro-influenceurs peuvent avoir besoin d'un intermédiaire pour les mettre en contact. En effet, les premiers ont parfois des difficultés à trouver la personne pertinente dans le foisonnement des réseaux sociaux. Les seconds ne recherchent pas forcément les partenariats, sans pour cela les rejeter. **De nombreuses agences se sont créées** afin de jouer ce rôle d'intermédiaire, telles qu'Octoly, Hivency ou Yoô. Les influenceurs peuvent s'inscrire gratuitement sur leurs plateformes pour y être référencés. Les marques, elles, doivent payer un abonnement, qui leur permet de poster des appels à candidatures. Ces agences peuvent aussi répondre à un cahier des charges en proposant un panel de personnalités en fonction des demandes et des objectifs. Par ailleurs, afin de rassurer les annonceurs contre les faux influenceurs, elles se sont spécialisées dans le **développement d'algorithmes informatiques et d'intelligence artificielle** qui détectent les comptes suspects.

Les plateformes de diffusion ne sont pas en reste. Elles cherchent elles aussi à contribuer au développement de ce marché. Face à la concurrence géante d'Instagram ou Youtube, ces challengers

parfois spécialisés souhaitent **favoriser les partenariats entre les annonceurs et leurs utilisateurs**, à l'instar de Twitch. Cette plateforme de streaming et de vidéo à la demande accueille principalement des retransmissions de compétitions de jeux vidéo, ou bien des streaming de parties jouées en live. Elle se distingue en permettant des interactions en temps réel entre le streamer et ses téléspectateurs, ainsi que par son audience. Elle regroupe en effet les gamers, un public particulièrement difficile à cibler et très hostile à la publicité sous toutes ses formes. Plusieurs opérations ont montré qu'en s'adaptant aux codes de ce public, la réticence aux opérations de communication peut être surmontée. Ainsi, la marque de déodorants américaine Old Spice a fait le choix de passer par Twitch pour sa commercialisation en France. Elle a mis en ligne un jeu où les utilisateurs contrôlaient un calamar via la chatbox. Grâce à cette opération, elle a réussi à réunir 11,2 millions d'abonnés. Sans aller jusqu'à ce niveau de complexité, d'autres grandes marques telles que Louis Vuitton ou L'Oréal ont choisi de passer par cette voie pour **toucher un public a priori assez éloigné de leur univers**.

SOURCES

Influence marketing, supplément de *Stratégies*, 6 juin 2019.

Trafic de micro-influenceurs, *Les Échos weekend*, 15 mars 2019, de Elvire Emptaz.

Les gamers dans le viseur, *Stratégies*, 14 février 2019, de Thomas Pontiroli.

Les influenceurs et les marques, étude 2019, de Reech.

Les TPE et les PME, des mécènes potentiels en manque d'informations

Les TPE et les PME représentent 96 % du total des entreprises mécènes, selon le rapport de l'Admical. Pourtant, seulement 3 % des TPE et 20 % des PME s'engagent dans des actions de mécénat. Ces chiffres montrent le potentiel de ces structures en matière de dons.

Il existe deux axes d'amélioration: l'un concerne le montant des dons, l'autre le nombre d'entreprises engagées. En ce qui concerne la première problématique, la loi de finances de 2019 a créé **un plafond alternatif de 10000 euros qui vise à encourager le mécénat des petites entreprises.**

En effet, le plafond de 0,5 % du chiffre d'affaires imposé par la loi Aillagon pour défiscaliser les dons était un frein puissant pour les petites structures. (Par exemple, une entreprise ayant un chiffre d'affaires de 100000 euros ne pouvait défiscaliser que 500 euros de dons par an.) Concernant l'élargissement du nombre d'entreprises, **le principal levier repose sur l'information.**

"Il y a un travail d'évangélisation à faire auprès des PME et des TPE. Les modes de fonctionnement du mécénat ne sont pas encore suffisamment connus", explique François Debieesse, le président de l'Admical. Nombre de ces entreprises ne se lancent pas dans le mécénat car elles ne connaissent pas l'avantage fiscal dont elles pourraient bénéficier. Par ailleurs, un effet psychologique conduit certains dirigeants de petites entreprises à ne

pas se sentir légitimes dans ce domaine face aux très gros mécènes, compte tenu des petites sommes qu'ils peuvent engager par rapport aux dons considérables des très grandes entreprises. Par conséquent, l'effort de pédagogie passe aussi par la connaissance du champ d'application du mécénat. Il s'agit de montrer aux petites structures que l'engagement local s'avère tout aussi légitime que les grandes causes nationales.

Face à ces difficultés, **la formation de clubs de mécènes présente un double avantage.** Surtout répandue à l'échelle régionale, cette pratique participe d'abord à l'information des entreprises, qui bénéficient de l'expérience accumulée par leurs pairs. En côtoyant d'autres mécènes, elles peuvent ainsi s'initier aux mécanismes, découvrir des partenaires et des bénéficiaires potentiels, éviter la répétition d'une action déjà existante ou, au contraire, lui apporter un soutien.

Un article du journal *Le Nouvel Économiste* relate l'exemple d'Olivier Janot, dirigeant de la PME de communication Horizon Bleu à Reims, qui a intégré Prisme, un groupe de mécènes de la ville. Grâce à celui-ci, il a pu se former au mécénat et réalise désormais ses propres actions avec son entreprise, en plus de celles du club. Les clubs de mécènes permettent aussi de **mutualiser les moyens** pour accroître l'impact de ces financements. Beaucoup de projets, notamment dans le

96 %

La part que représentent les TPE/PME dans les entreprises mécènes.

Source: Admical.

Il a dit...

"Les membres d'un mécénat collectif sont parfois des PME qui n'ont pas les moyens de réaliser une vraie politique de mécénat et qui sont ravies de rejoindre un groupe et de pouvoir prétendre à une voix au même titre que la Caisse d'épargne ou qu'une grande maison de champagne."

Olivier Janot, directeur d'Horizon Bleu

domaine de la construction publique, nécessitent des financements beaucoup trop importants pour les petites entreprises. Une action commune au sein d'un club de mécènes leur permet de participer à des projets de ce type. En pratique, une cotisation annuelle identique pour tous les membres garantit aux petits contributeurs le même poids que les plus grosses structures dans les décisions communes.

SOURCES

Mécénat d'entreprise: l'heure du bilan et des premiers ajustements, *Option finance*, 18 novembre 2019, de Éva Aubry et Floriane Dienger.

De simple PME à généreux mécène, *Le Nouvel Économiste*, septembre 2019, de Baptiste Madinier.

L'intérêt de la mise en avant des collaborateurs

Le mécénat et le sponsoring sont des pratiques assez anciennes dans le domaine de la participation des entreprises à la vie sociale et culturelle. Or, avec le mouvement lancé par l'apparition de la RSE, ces actions se sont à la fois amplifiées et diversifiées. De nouvelles formes sont apparues, renforçant le rôle social des entreprises. Les actions de mécénat ont un impact d'image fort, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise.

Selon une enquête menée par l'IFOP pour la Fondation SNCF à l'automne 2018, 63 % des employés interrogés estiment légitime que l'entreprise propose à ses salariés de s'engager avec elle. De nombreuses fondations d'entreprises sont créées **suite à une demande des salariés**. Ainsi, la Fondation Deloitte a été créée en 2008 pour pérenniser les initiatives que ses salariés menaient dans le domaine de l'éducation depuis 9 ans. La demande de participation et d'utilité sociale des salariés se renforce. Ces initiatives sont d'ailleurs prises en compte par les entreprises dans le choix de leurs actions de mécénat. Il ne s'agit plus, aujourd'hui, d'une décision de la direction qui souhaite s'engager dans des actions philanthropiques, mais bien d'une remontée de propositions depuis une base elle-même engagée. Nombre d'entreprises aux pratiques de mécénat parfois anciennes ont

63 %

La part des salariés qui estiment légitime que leur entreprise leur propose de s'engager.

Source: IFOP-Fondation SNCF.

appris à favoriser cet élan, en lançant périodiquement des appels à projets à l'intention de leurs collaborateurs. C'est le cas, par exemple, d'Eres Gestion, de EY ou encore de Renault. Selon les fondations, ces propositions sont centralisées ou non, puis un choix est réalisé, soit par la direction, soit par les salariés eux-mêmes. Ces derniers peuvent aussi être appelés à soutenir leurs propositions devant des commissions. Souvent, les projets portés par les salariés se traduisent par du mécénat de compétences. Ces pratiques renforcent l'engagement des collaborateurs dans leur entreprise, grâce à une meilleure reconnaissance de sa culture et de son identité. Le baromètre IFOP précédemment cité relève que 73 % des salariés engagés dans une mission de ce type affirment mieux comprendre les valeurs de leur entreprise, et 57 % évoquent une amélioration de leur motivation au travail.

Ce renforcement de l'engagement des collaborateurs dans le mécénat de leur entreprise a permis le développement d'une autre pratique similaire, celle du **"mécénat collaboratif"**. Au-delà du mécénat de compétences, les salariés ont désormais la possibilité de **faire des dons sur salaire**. Ces derniers sont décrits comme des dons "indolores",

puisqu'ils consistent en un arrondi du salaire à l'euro, voire à la dizaine d'euros inférieure, la différence étant versée à une association. La start-up microDon s'est spécialisée dans la création de plateformes Web permettant aux entreprises de proposer ce genre de dispositif à leurs salariés. Les possibilités vont de l'arrondi sur salaire au don libre complémentaire. "Le salarié donne et l'employeur abonde et double le don des employés", indique Pierre-Emmanuel Grange, l'un des fondateurs de la start-up. L'impact de ces nouvelles pratiques ne doit pas être négligé. Par exemple, l'arrondi sur salaire représente 30000 euros par an pour l'Institut Curie, selon Agnès Hubert, la directrice des relations donateurs et grand public.

De même, un article du *Nouvel Économiste* rapporte que le nombre d'entreprises ayant recours à ce genre de pratique a été multiplié par 8,5 entre 2014 et 2017. À cette date, elles étaient 293, dont 28 PME et 30 groupes de plus de 1000 salariés.

SOURCES

Mécénat et fondation d'entreprise. Collaborateurs acteurs, *Le Nouvel Économiste*, 15 février 2019, de Nicolas Monier.

Dons millennials, *Le Nouvel Économiste*, février 2019, de Sophie Sebirot.

Les partenariats entreprises-associations

Le mécénat ne représente qu'une des formes de participation sociale des entreprises. De plus en plus soucieux de leur impact sociétal, les acteurs économiques mettent en place de nouveaux moyens d'intervention. Pour cela, l'expertise locale et territoriale des associations constitue un réel atout. En ce sens, le mécénat de compétences ainsi que l'ancrage territorial des entreprises par des actes philanthropiques ont entraîné le développement de **nouvelles formes de coopération**, où l'échange s'effectue dans les deux sens. L'entreprise finance des projets menés au sein d'associations, et en retire expérience et compétences. "Les associations offrent ainsi des méthodes de travail différentes, une compréhension des enjeux de demain, etc.", affirme Antoine Delaunay, animateur de la communauté Future of Waste. Cette dernière est issue du partenariat entre l'association Makesense, dont le but est la recherche de solutions locales aux problèmes environnementaux, et Suez, le groupe français de gestion de l'eau et des déchets.

L'évolution de ces pratiques a été étudiée par le laboratoire de recherche RAMEAU (Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises, d'Administrations et d'Universités). En plus du mécénat, les résultats de l'étude distinguent **trois**

autres formes de partenariats : l'innovation sociétale, la coopération économique et les pratiques responsables. **L'innovation sociétale** désigne le fait que les associations ont la capacité, par leur contact avec des publics fragiles, de développer des solutions innovantes à des problèmes sociaux, sans avoir parfois les ressources pour les mettre en pratique. L'entreprise met alors à leur disposition ses moyens de production pour déployer cette innovation à grande échelle, par exemple. **La coopération économique** recouvre les cas où les entreprises et les associations travaillent ensemble afin de proposer une offre commune. Elle peut, par exemple, être utile pour répondre à un marché public. L'association apporte une expertise complémentaire capable de satisfaire les clauses sociales ou environnementales que ces types de marchés peuvent comporter. Enfin, **les pratiques responsables** correspondent à l'appui d'associations dans la mise en place de certaines politiques de l'entreprise. Grâce à leur expertise dans le domaine des causes qu'elles défendent, elles peuvent apporter leurs conseils et leur soutien pour la concrétisation de démarches de RSE. Dans ce cas, l'association est à l'origine de changements dans l'entreprise. D'après l'étude PHARE-entreprises de 2017 réalisée par le RAMEAU,

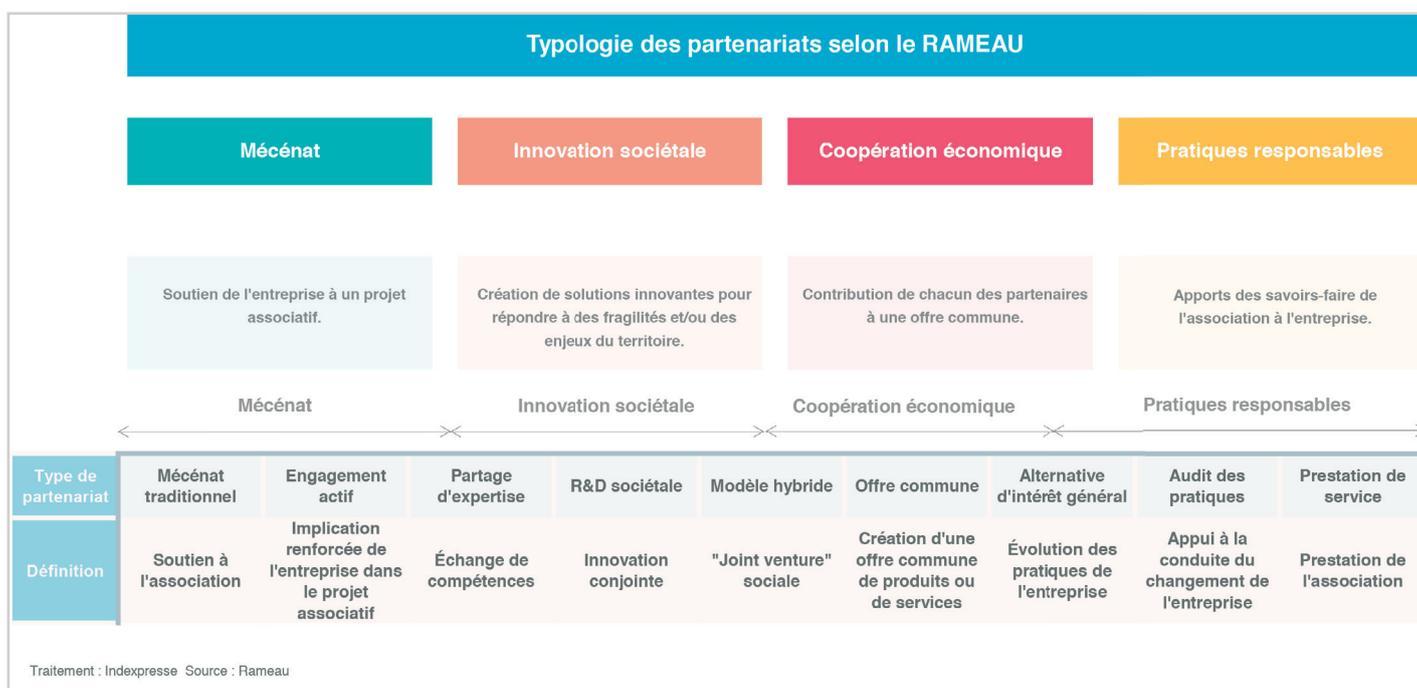
UNE ÉVOLUTION VERS DES FORMES NOUVELLES

il y aurait 1,2 million de partenariats en France, dont 43 % avec des TPE et 57 % avec des entreprises de plus de 10 salariés. Au total, 37 % des entreprises françaises pratiquent le partenariat avec des associations. Par ailleurs, l'étude révèle que, avec le développement de la RSE, 45 % des entreprises ayant des partenariats recourent aux associations pour mettre en place et améliorer leurs pratiques responsables; 30 % des entreprises interrogées pratiquent le mécénat; quant à la coopération économique et à l'innovation sociétale, ce sont des pratiques émergentes, qui représentent respectivement 25 % et 16 % des partenariats des entreprises interrogées.

Ces quatre catégories correspondent au premier niveau de l'analyse menée par le RAMEAU. En effet, les études sur le terrain ont révélé un total de **neuf modèles de partenariats** pouvant s'inscrire dans ces catégories en fonction des implications de l'entreprise et de l'association (voir le tableau ci-dessous). Cette diversité de pratiques partenariales montre que les entreprises peuvent s'inscrire dans des projets associatifs de différentes façons, et que les échanges sont souvent bénéfiques pour les deux parties. Au demeurant,

les limites entre les différents modèles sont poreuses. En considérant le partenariat dans sa durée, il arrive que les conditions évoluent, nécessitant l'ajustement des objectifs des parties en présence.

La complexité de la gestion de tels projets implique ainsi souvent la nécessité d'un pilotage et d'un accompagnement exercés par **une ou plusieurs personnes dédiées ayant des compétences spécifiques**. Ce mouvement de co-construction a fait naître trois métiers liés à ce type de partenariat: les directeurs, les médiateurs et les catalyseurs. Les directeurs de partenariat se voient confier la gestion globale du (ou des) projet(s) en cours. Ils dirigent le pilotage des actions entreprises, la planification des moyens et la gestion des objectifs. Les médiateurs sont des personnes extérieures aux acteurs partenaires. Ils se doivent d'être neutres afin d'incarner un tiers de confiance. Leur présence vise à faciliter le dialogue, en cherchant à comprendre les enjeux des différents acteurs. Ils agissent également dans le domaine de la prévention et de la résolution des conflits qui peuvent provenir de divergences d'objectifs. Enfin les catalyseurs se présentent



comme des facilitateurs de partenariats. Leur rôle consiste à sensibiliser l'écosystème territorial, élaborer et accompagner les projets, et évaluer les résultats. Ces métiers s'appuient sur **une évolution de rôles préexistants** dans les entités qui constituent les partenariats. Ainsi, les responsables RSE des entreprises deviennent souvent directeurs de partenariat. Ils recherchent alors des partenaires associatifs pour mener leur politique interne. Au sein des associations, les *fundraisers* ne se contentent plus de la seule collecte de fonds. Ils s'attachent parallèlement à établir des partenariats durables. De même, les bailleurs de fonds des fondations voient se développer leur rôle d'accompagnement de projets. Les médiateurs, quant à eux, proviennent principalement

des métiers du conseil et de la formation. Enfin, les catalyseurs sont en général des profils issus de l'ingénierie territoriale, souvent présents au sein des collectivités.

SOURCES

Aborder la RSE avec des partenariats entreprises-associations, *Revue française de gestion*, juin 2019, de Dupré La Tour Cécile, Rimaud Marie-Noëlle et Helfrich Vincent.

Partenariats entre associations et entreprises. Association de bienfaiteurs, *Le Nouvel Économiste*, 29 juin 2018, de Nicolas Certes.

La collection IndexPresse *Business Review*

Plutôt que d'offrir un panorama exhaustif de la presse économique et professionnelle française, ces *reviews* thématiques ont pour objectif de saisir l'information originale et singulière issue des quotidiens et des magazines sélectionnés pour leur pertinence, en vue de dégager des pistes de réflexion, de questionnement et d'enrichissements.

Ces sélections et ces éclairages apportent ainsi leur contribution à une réflexion plus large sur les pratiques managériales de chacun.

Pour autant, il ne s'agit pas de délivrer ici un absolu des "bonnes méthodes de direction". Les bonnes méthodes de direction sont celles qui sont adaptées au business exercé, aux situations rencontrées et à gérer, aux hommes et aux femmes qui doivent être managés, dans le

périmètre de réflexion et d'action du secteur concerné. Elles sont également fonction de la personnalité de chacun, et donc des points forts et des points perfectibles associés. À chacune et à chacun de trouver son excellence managériale évolutive. La collection IndexPresse Business Review vous offre :

- une sélection avisée des meilleurs articles sur le sujet et la problématique traités ;
- un accès immédiat à l'essentiel de leur contenu sous la forme d'une synthèse commentée ;
- des éclairages multiples qui guident la réflexion du lecteur ;
- et aussi, la possibilité d'approfondir sa propre quête d'information en accédant aux articles dans leur intégralité grâce aux références présentes dans le document.

IndexPresse *Business Review*

Date de parution - décembre 2019 - janvier 2020.



Nadine BRUEL

nadine.bruel@indexpresse.fr

Rédactrice

Étude rédigée en collaboration avec Ludovic FIORELLO

COMMENT DIRIGENT-ILS ? MÉCÉNAT ET SPONSORING ÉDITION 2019-2020

Alors que leurs conceptions reposent sur des principes pratiquement opposés, le mécénat et le sponsoring sont souvent associés dans l'esprit des chefs d'entreprise. Efficaces et éprouvés, ces deux dispositifs prennent part à l'engagement participatif des sociétés et contribuent à forger leur image. Questionnés dans leurs fondements éthiques, ils voient aujourd'hui leurs modèles contraints d'évoluer pour s'adapter aux nouveaux enjeux et gagner en transparence, portés par la montée en puissance des politiques de responsabilité sociétale (RSE).

Quelles sont les différences fondamentales entre mécénat et sponsoring ? Quel partage des rôles continue d'exister entre culture et sport ? Quelles menaces planent sur le devenir du mécénat ? Quelles sont les voies de sa réinvention ? En quoi l'engagement peut-il permettre au sponsoring de se défaire des griefs opportunistes qui lui sont reprochés ?

Cette *Business Review* apporte des éléments de réponse et de réflexion pour comprendre l'évolution et les enjeux de la gestion du mécénat et du sponsoring dans l'entreprise, à partir des meilleurs articles de presse parus sur le sujet et de retours d'expérience inspirants.



Photo de couverture : ©Zarya Maxim - stock.adobe.com



IndexPresse

IndexPresse
19 rue René Thomas
38024 Grenoble cedex 1
Tél. 04 76 92 05 25

indexpresse@indexpresse.fr