



Communication et organisation

42 | 2012

La communication, dimension oubliée de l'intelligence économique

Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques

Philippe Boistel



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4002>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.4002](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4002)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2012

Pagination : 245-264

ISBN : 978-2-86781-772-4

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Philippe Boistel, « Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques », *Communication et organisation* [En ligne], 42 | 2012, mis en ligne le 01 décembre 2014, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4002> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.4002](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4002)

Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques

Philippe Boistel¹

Le mécénat en France représente 318 millions d'euros soit 1 % des dépenses de communication des annonceurs (Irep, 2011).

S'il n'existe pas de définition officielle du mécénat, l'arrêté du 6 janvier 1989 « relatif à la terminologie économique et financière » indique que le mécénat correspond au soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. Puisqu'il n'y a pas a priori de contrepartie commerciale, les auteurs s'accordent pour considérer que « *c'est tout sauf un acte normal de gestion* » (Nielsen, 2007) ou qu'il s'agit d'un acte philanthropique (Barre, 2008). Les Américains le dénomment d'ailleurs souvent « *philanthropy* ».

La baisse des budgets de communication (le budget de communication a été réduit de plus de 2 milliards et demi d'euros en 2009 par rapport à l'année 2008 qui avait elle-même vu baisser son budget de 450 millions d'euros par rapport à 2007), la multiplication des outils liés à Internet (blogs, réseaux sociaux...) mais aussi le problème récurrent d'image des sociétés (conflits sociaux, harcèlement moral, suicides, valeur actionnariale, éthique) conduisent à s'interroger sur le devenir du mécénat dans le contexte français.

Le mécénat est en pleine révolution comme le confirme l'Admical (2010) :

- La proportion d'entreprises mécènes est en hausse (+17 %) tandis que le budget global du mécénat baisse (-20 %) ;
- Les domaines investis par les mécènes sont en diversification croissante, le terme générique de solidarité ne suffit plus pour décrire la diversité des causes soutenues. En tête en 2010 : le social, l'éducation et la santé, un trio choisi par 58 % des entreprises mécènes, qui recueille 36 % des budgets. La surprise vient du sport qui, avec 48 %, dépasse la culture, citée par 37 % des répondants. En termes budgétaires, sport et culture font jeu égal avec 19 % des engagements, soit une tendance de fond déjà repérée en 2008 ;

¹ Maître de Conférences H.D.R., IAE de Rouen, NIMEC ; boistel.philippe@wanadoo.fr

- La porosité des frontières entre domaines et le mécénat croisé sont en plein essor. La culture est de plus en plus couplée à des actions éducatives, socioculturelles, voire sportives. De même, le sport est très souvent le vecteur d'autres finalités. Rares sont les entreprises qui ne soutiennent qu'une seule cause !

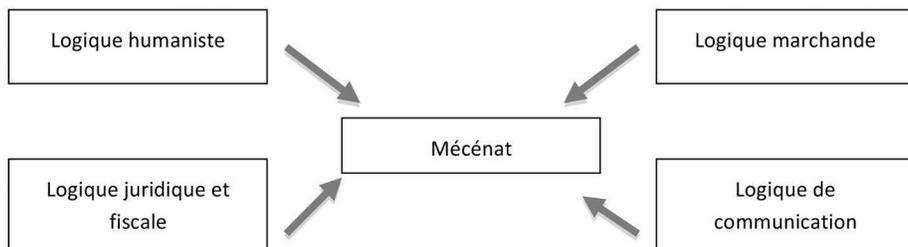
- La recherche de proximité est accrue : 79 % des actions de mécénat d'entreprise ont lieu au niveau local ou régional.

Comment cette évolution peut-elle s'expliquer ? Nous pensons que le mécénat entre dans une nouvelle ère en s'inscrivant au sein de tendances lourdes du management : responsabilité sociale de l'entreprise, gestion des *stakeholders*, management de la réputation d'entreprise... Le mécénat s'oriente de plus en plus vers des opérations de solidarité (66 % des entreprises interviennent dans le domaine de la solidarité) sur lesquelles la crédibilité et la légitimité des opérations sont loin d'être acquises. Ces activités s'inscrivent dans le courant de la responsabilité sociale de l'entreprise et amènent l'entreprise sur le terrain du social et de l'humanitaire. Mais l'entreprise peut-elle être crédible et légitime alors qu'elle a à faire face à des conditions économiques difficiles ayant un fort impact sur les aspects sociaux ? De même, l'augmentation du nombre de créations de fondations est impressionnante depuis la loi Aillagon de 2003. L'élément fiscal ne serait cependant pas le principal argument pour comprendre cette évolution car les entreprises auraient pris conscience de la nécessité de valoriser leur image en intensifiant leur démarche citoyenne (Morel, 2007). Barre (2008) confirme cette idée en avançant cinq règles à respecter par l'entreprise qui souhaite devenir mécène : le projet doit coïncider avec son métier, ses valeurs ou ses publics ; il doit s'inscrire dans le moyen voire le long terme ; il ne doit pas servir à se racheter une conduite après avoir mené des choix économiques destructeurs d'environnement et/ou d'emplois ; il ne faut pas privilégier l'aspect fiscal ; il convient d'impliquer concrètement les salariés afin de les rendre acteurs du projet.

Le mécénat apparaît bien ancré dans la stratégie de l'entreprise puisque 92 % des entreprises mécènes expliquent la diminution de budget du mécénat par le contexte actuel et seulement 8% par un changement de stratégie (Admical-CSA, 2009). La question de la communication sur les opérations de mécénat se pose actuellement et plus précisément l'interrogation porte « *sur la nature de cette communication, sa forme ou encore son intensité et ses effets* » (Admical-CSA, 2009). Pris entre la volonté de plaire et la réalité, quel est l'avenir du mécénat ? Il nous semble que l'opération de mécénat, technique de communication, fait place à un mécénat, instrument de management stratégique. Afin de démontrer cette hypothèse, il nous semble utile de revenir sur les logiques qui fondent le mécénat avant de proposer son rôle stratégique.

Les logiques contradictoires du mécénat

En tant que technique de communication, le mécénat se situe à l'intersection de quatre logiques qui ont des interférences les unes avec les autres mais qui permettent d'expliquer pourquoi les organisations ont recours à cette technique. Ces quatre logiques apparaissent comme quatre axes d'opportunités et de contraintes qui fondent quatre modèles économiques et communicationnels du mécénat d'entreprise :



Le mécénat au confluent de logiques contradictoires

Le modèle humaniste

Il ramène aux fondements et aux caractéristiques mêmes de l'opération de mécénat : une opération désintéressée. « *Le mécène apporte un soutien discret et silencieux. Il ne s'efforce pas de faire connaître son engagement. Pour le mécène, les intérêts de l'activité soutenue prévalent* » (Walliser, 2006). L'idée de discrétion du mécène sur sa participation à l'opération est attachée à cette logique comme le confirme l'Admical² : « *une entreprise mécène, en tant que personne morale, agit dans un intérêt autre que celui de sa propre exploitation, en apportant un soutien matériel à des activités présentant un but non lucratif* ».

Ce modèle semble être en forte progression puisque la part du mécénat de solidarité est actuellement très importante. Cependant, sur la question de l'altruisme du mécénat, les auteurs sont partagés. Certains considèrent que le mécénat n'est pas altruiste mais répond à des intérêts personnels éclairés (Fry *et al.*, 1982 ; Murray et Montanari, 1986 ; Paliavan et Charng, 1990 ; Collins, 1993). Selon Fry *et al.*, il existe trois raisons de pratiquer le mécénat : la participation active soit des propriétaires soit des managers ; la volonté d'apparaître une entreprise citoyenne et responsable socialement ; la recherche de profits futurs. Bennett (1998) précise cependant qu'une orientation commerciale ne signifie pas pour autant l'absence de motifs altruistes ; elle implique simplement le fait que les firmes commencent à comprendre le potentiel de vente de cette technique particulière. D'autres pensent au contraire que l'altruisme véritable se cache derrière le mécénat d'entreprise (Norton, 1991 ; Lee, 1996). Gan (2006), en effectuant une analyse

² L'Admical est l'Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial.

quantitative sur des variables macro-économiques conclut que les entreprises ont une démarche stratégique et altruiste dans leur don. La question se pose ainsi de savoir si le mécénat a été imposé par l'opinion publique (c'est ce qu'affirment des auteurs comme Collins, 1993 ou Cui *et al.*, 2003) ou s'il répond à une volonté stratégique (Porter et Kramer, 2002).

Ainsi, si les entreprises allaient jusqu'au bout de la logique du modèle, ce mécénat ne devrait pas faire l'objet d'efforts de communication comme c'est le cas actuellement. Le besoin de redorer l'image des entreprises conduit les organisations à communiquer sur ce thème au risque de l'absence de crédibilité pour deux raisons principales :

- Cette logique humaniste, pour être crédible, doit sortir du domaine du discours pour entrer dans celui des actes et pas seulement de ceux qui entrent dans le cadre du mécénat. Comment une entreprise peut-elle être crédible sur des opérations de mécénat humanitaire lorsque la presse ne cesse de faire cas de problèmes majeurs touchant les salariés ? N'y a-t-il pas une incohérence d'image entre la volonté affichée par le mécène d'apparaître une entreprise humaniste et une réalité vécue par les salariés prouvant qu'il s'agit plus d'un discours que d'une réalité ? D'ailleurs, le constat fait par une responsable de communication d'une fondation est que convaincre les journalistes du caractère humaniste de l'opération est de plus en plus délicat (Boistel, 2010).

- Pour être totalement humaniste, il ne faut pas communiquer sur l'opération. Si l'entreprise indique qu'elle donne, elle perd *de facto* sa crédibilité en raison de l'idée de récupération commerciale de l'opération (Boistel, 2009). L'intérêt de l'opération de mécénat ne peut se comprendre que pour une entreprise qui aurait des résultats pléthoriques et une volonté de développer une image citoyenne. Avec la tendance humanitaire actuelle du mécénat, la crédibilité de l'opération n'est-elle pas encore plus délicate ? Puisqu'il est déjà difficile de communiquer sur des opérations de mécénat, n'est-il pas encore plus ardu de communiquer sur des opérations dont le caractère solidaire conduit à considérer comme non éthique et crédible tout annonceur qui communique sur ce type d'opérations ?

Ce modèle humaniste peut-il encore se concevoir ? A-t-il jamais existé puisque même dans l'antiquité, le mécénat était déjà une manière de communiquer qui servait à se faire élire (Rosé, 1986) ? D'ailleurs, Barre (2008) précise que « *présenter un intérêt général signifie que l'activité n'est pas lucrative, la gestion est désintéressée, l'activité ne profite pas à un cercle restreint de personnes* ». Or, la nature même de beaucoup d'opérations de mécénat est de s'intéresser à un groupe déterminé de personnes (les passionnés de la photographie, les amateurs de l'Art Moderne...), ce qui est contraire à l'idée d'intérêt général. De plus, ce modèle humaniste peut-il se développer dans un contexte de budget en baisse avec des contraintes économiques de plus en plus fortes (mondialisation, pression économique permanente ...) même

si l'État semble le favoriser à travers un attirail juridique et fiscal qui semble porteur pour le mécénat ?

Le modèle juridique et fiscal.

L'État, conscient que les entreprises pouvaient lui apporter une aide en dehors de l'expansion économique, a développé un certain nombre de dispositifs juridiques et fiscaux afin d'encourager la politique de mécénat. Le régime légal du mécénat est régi par la loi n°2003-709 relative au mécénat, aux associations et aux fondations et a été précisé par une instruction fiscale du 13 juillet 2004. Ce modèle peut être analysé comme une source de contraintes et d'avantages.

- Comme source de contraintes, une activité relevant du mécénat doit se limiter à la simple mention du donateur sans émission d'un quelconque message publicitaire, rejoignant la logique humaniste de l'opération. Mais ce caractère trop contraignant a été vite assoupli pour favoriser le développement de la technique puisque l'administration fiscale reconnaît maintenant l'existence de contreparties limitées à 25 % du montant total du don.

- Lorsqu'une entreprise réalise une opération de mécénat, elle peut bénéficier de différents avantages :

- Une réduction d'impôt dans les conditions définies à l'article 238 bis du code général des impôts à savoir à savoir 60 % du montant de ses versements dans la limite de 5 pour mille de son chiffre d'affaires. Si l'entreprise dépasse cette limite sur un exercice, cette somme peut donner lieu à réduction d'impôt au titre des cinq exercices suivants dès l'instant où les versements de l'année ne dépassent pas la limite autorisée. S'il s'agit d'un mécénat en « compétences » la valorisation se fait sur la base du prix de revient de la prestation fournie et dans le cas d'un mécénat en nature, le don est comptabilisé en fonction de la valeur estimée du bien ou de sa valeur en stock.

- D'autres contreparties sont possibles à condition que leur valeur ne dépasse pas 25 % du montant de la contribution versée par l'entreprise au titre du mécénat. Ainsi, l'entreprise peut associer son nom aux opérations réalisées. L'instruction fiscale du 26 avril 2000 précise que pour que cette association soit considérée comme du mécénat, il faut qu'elle se limite à la simple mention du nom du donateur.

- C'est surtout après la loi Aillagon de 2003 que les entreprises bénéficient d'avantages conséquents en favorisant la création de Fondations d'Entreprise. La loi du 1^{er} août 2003 est considérée comme incitative du fait qu'elle favorise des réductions d'impôt, des amortissements et des déductibilités. La réforme est en plus complétée par un volet non fiscal incitatif : réduction de 18 mois à 6 mois du délai de constitution des fondations reconnues d'utilité publique (circulaire du Premier Ministre du 1^{er} avril 2003), allègement des contraintes d'administration (possibilité de créer des fondations gérées par un conseil de

surveillance et un directoire...), allègement des règles relatives au montant du capital initial (suppression du montant minimum de 5MF pour la dotation en capital, autorisation des « fondations de flux »...).

Ce modèle, même contraignant, apparaît avoir facilité le recours au mécénat pour les entreprises, comme l'atteste le nombre de fondations créées depuis la loi Aillagon. « *Cinq ans après l'application de la loi Aillagon sur le mécénat, le nombre de fondations d'entreprise a été multiplié par trois* » (Zimmerlich, 2009). Cependant, les sommes consacrées au mécénat ont quant à elles baissé dans les budgets publicité, montrant que les avantages fiscaux ne font pas tout. Il faut alors rechercher les raisons de la création d'une fondation, par exemple « *motiver ses équipes, construire une culture d'entreprise et donner du sens aux actions de mécénat déjà existantes* » (Zimmerlich, 2009) pour comprendre que l'aspect juridique est un élément important même s'il n'est pas nécessairement majeur.

Le modèle marchand

Toute somme investie au sein de l'entreprise doit apporter à celle-ci un retour sur investissement. Le modèle marchand conduit à rechercher des outils de communication qui ont un impact rapide sur le développement économique de l'entreprise. D'ailleurs, une analyse des budgets de communication montre bien que l'aspect commercial prédomine avec la volonté d'un retour sur investissement rapide (le marketing direct représente 30% des dépenses des annonceurs, le budget consacré à Internet ne cesse de croître). Cela pose la question de la participation de l'entreprise dans le cadre d'opérations de mécénat dont le modèle juridique limite la portée. La volonté d'avoir un retour sur investissement amène à considérer ce type d'opération sous un autre regard : ainsi, les entreprises envisagent la participation à des opérations de produit-partage (le produit-partage concerne une opération dans laquelle une entreprise s'engage à verser une partie du prix de la vente d'un produit ou d'un service à une association ou à une fondation) comme relevant de leur politique de mécénat. À ce titre, l'opération est largement ambiguë car si, pour nous, il s'agit bien d'une opération de mécénat dans la mesure où elle permet à l'association de bénéficier de ressources supplémentaires qui parfois ne sont pas négligeables, elle se situe à la limite du parrainage commercial. En effet, l'entreprise se sert de cette opération pour communiquer largement sur son produit tout en le rendant non imitable puisqu'il est lié à une cause.

Il se pose la question de la finalité économique du mécénat qui est par nature discret. De nombreuses études ont pu montrer les retombées bénéfiques pour l'entreprise d'opérations de mécénat. Ainsi, il n'est plus seulement perçu comme une technique désintéressée de communication car de plus en plus d'auteurs considèrent qu'il doit servir les intérêts commerciaux de l'entreprise à long terme (Murray et Montanari, 1986 ; Stendardi, 1992 ; Collins, 1993 ; Smith, 1994).

Si les études menées sur les relations entre les facteurs socio-démographiques et la perception des opérations philanthropiques conduisent à des résultats contrastés (Pilliavin et Charng, 1990), il résulte cependant une disparité entre les sexes ; les femmes ont une attitude plus positive que les hommes sur les entreprises effectuant des opérations philanthropiques (Cui *et al.*, 2003). L'étude menée par Rampal et Bawa (2008) montre que :

- Les consommateurs perçoivent la philanthropie comme importante mais seulement dans l'évaluation générale de l'entreprise ou de la marque. Cependant, cette perception est moindre par rapport à des caractéristiques comme le prix, la qualité ou la notoriété.

- Même si les consommateurs restent sceptiques sur le caractère altruiste de l'entreprise, les entreprises qui réalisent des opérations philanthropiques gagnent en réputation en apparaissant plus citoyennes et plus éthiques.

- Sur le plan commercial, le nombre de personnes qui préfèrent acheter un produit d'une entreprise effectuant de la philanthropie et celui qui y est insensible, n'est pas significativement différent.

Les entreprises qui ont recours à la philanthropie renforcent leur position sur le marché en augmentant la reconnaissance par les consommateurs (Smith, 1994) et en renforçant l'attitude envers l'entreprise (Campbell *et al.*, 1999). Ainsi, la philanthropie aurait un impact positif sur les ventes et sur la rentabilité de la firme (Campbell *et al.*, 1999). Cette préoccupation des effets positifs de l'altruisme sur les ventes pose la question du don à travers le mécénat et s'oppose au caractère altruiste du mécénat.

Le caractère marchand du mécénat n'est-il pas en marche ? De même, lorsque l'entreprise crée sa fondation, la fondation porte naturellement le nom de l'entreprise ou de la marque principale ; là encore n'y a-t-il pas dérive du mécénat vers le domaine marchand même si l'objet de la fondation est humanitaire et social ?

le modèle communicationnel

En tant que technique de communication et représentant 1 % des dépenses de communication, il est logique de s'intéresser au mécénat sous l'angle de la communication. Le modèle repose sur deux questions fondamentales :

Le choix de l'opération de mécénat. Piquet et Tobelem (2006) ont développé l'idée que l'entreprise a un choix à effectuer en fonction de la mission de l'entreprise. Le choix de tout projet est en partie dicté par l'activité de l'organisation, ce qui est d'ailleurs confirmé par tous les auteurs actuellement. Une enquête récente (Boistel, 2008) sur le produit-partage a confirmé que même dans ce cadre un fit devait exister entre la cause et la marque.

Le choix d'une opération de mécénat. Les budgets de communication ne sont pas extensibles à l'infini. En conséquence, des choix sont en permanence effectués entre des opérations à caractère commercial et d'autres à finalité institutionnelle. Or, la logique du Directeur de la Communication est de

privilégier des opérations qui lui amènent un retour sur investissement sur le plan notoriété, image, motivation... rejoignant ainsi la logique marchande. Le mécénat dépasserait donc cette logique et c'est sans doute pourquoi il reste l'apanage du PDG de l'entreprise, ce qui place cette technique au niveau de la stratégie d'entreprise.

La logique actuelle dans laquelle le mécénat s'inscrit est celle de la communication liée à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et toutes les actions de mécénat sont présentées sous l'angle d'une image sociale, humanitaire de l'entreprise. Cependant, ce modèle examiné intrinsèquement pose la question de sa crédibilité : effectuer des opérations humanitaires ou sociales est-il suffisant pour masquer les dérives d'une pression économique et financière pesant sur les ressources humaines, les clients et de manière générale les *stakeholders* autres que les actionnaires ?

Ainsi si le mécénat est à l'intersection de ces quatre modèles, comment peut-il évoluer dans l'avenir ?

Vers une intégration plus forte du mécénat dans la stratégie

Par rapport à ces quatre modèles, quelle place le mécénat peut-il garder ? Comment va-t-il évoluer ? La question centrale est de savoir si le mécénat peut concilier les contraintes et les bénéfices des quatre modèles présentés ci-dessus car il a été loisible de constater que les modèles s'entrechoquent. C'est en entrant dans le cadre de la stratégie que le mécénat s'inscrit dans chaque modèle et permet de comprendre que sa place devrait se renforcer dans les années à venir. En effet, avec les problématiques de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), d'éthique, de développement durable ..., les sociétés vont au-delà de leurs obligations économiques et sont particulièrement soucieuses de la considération et de la comptabilité de l'impact de leurs activités sur l'environnement (Bravo *et al.*, 2012). L'analyse des pratiques actuelles du mécénat montre cinq évolutions, qui loin de s'opposer, se regroupent à travers l'idée de stratégie et de responsabilité sociale de l'entreprise dans le but de légitimer les actions de l'entreprise. Les quatre modèles présentés peuvent constituer une grille de lecture permettant de comprendre ces évolutions. Le mécénat devient de plus en plus stratégique, il s'inscrit dans la responsabilité de l'entreprise, il cherche à mobiliser les salariés à travers le mécénat de compétence, il se teinte de solidarité et de proximité, enfin il recherche une implication des *stakeholders* envers l'entreprise à travers les différentes opérations menées.

Vers un mécénat stratégique

Le mécénat a toujours servi les intérêts des mécènes. Son caractère désintéressé ne serait qu'une pure conception de l'esprit même dans le monde antique. À cette époque en effet, le mécénat était déjà une manière

de communiquer qui servait à se faire élire (Rosé, 1986). Néanmoins, le caractère altruiste des opérations est présent dans tous les discours sur le mécénat. Walliser (2006) précise que « *le mécénat est une forme de soutien essentiellement altruiste* ». Cependant, un nouveau courant peut expliquer que l'entreprise recherche un caractère altruiste tout en souhaitant réaliser une opération profitable dans la mesure où le bénéfice attendu n'est plus seulement commercial ou financier. Ce mécénat se situe à la jonction des modèles humaniste et marchand. Plusieurs éléments indiquent en effet que le mécénat est considéré comme stratégique pour les entreprises y ayant recours :

1. Porter et Kramer (2002) ont montré qu'il peut y avoir convergence d'objectifs entre une politique de mécénat et la rentabilité de l'entreprise. Les auteurs soutiennent qu'en réalisant des opérations de mécénat stratégiques, l'entreprise contribue à la réalisation de ses objectifs de rentabilité tout en contribuant au bien de la communauté. En créant des externalités positives de la philanthropie, ces dernières comme un boomerang reviennent vers l'entreprise pour l'aider à réaliser ses objectifs. Par exemple, en finançant des formations universitaires, l'entreprise se crée un vivier de candidats dans lequel elle pourra puiser ses futures ressources humaines.

2. L'argument fiscal, même si le mécène ne le fait pas pour cela, peut être considéré comme un élément stratégique dans les pays où la législation est opportune pour les entreprises effectuant ce type d'opération. Ainsi la conception stratégique du mécénat tient compte du modèle juridique et fiscal.

3. Une entreprise qui crée une fondation d'entreprise et qui s'engage ainsi à investir une somme qui ne peut être inférieure à 150 K€ sur cinq ans effectue incontestablement un acte stratégique, d'autant que le budget moyen sur l'ensemble des fondations de mécénat d'entreprise ne cesse de croître selon l'enquête menée par l'Observatoire de la Fondation de France (2007) :

Budget moyen 2002	484 K€
Budget moyen 2003	487 K€
Budget moyen 2004	608 K€
Budget moyen 2005	770 K€

Le budget médian en 2012 est de 600 K€ (Baromètre Fondations, 2012)

4. La logique marchande des activités de mécénat n'est pas oubliée car les effets du mécénat sur l'activité ont été largement démontrés : les entreprises qui ont recours à la philanthropie consolident leur position sur le marché en augmentant la reconnaissance par les consommateurs (Smith, 1994) et en renforçant l'attitude envers l'entreprise (Campbell *et al.*, 1999). Ainsi, la philanthropie aurait un impact positif sur les ventes et sur la rentabilité de la firme (Campbell *et al.*, 1999). Si les études menées sur les relations entre les facteurs socio-démographiques et la perception des opérations philanthropiques conduisent à des résultats contrastés (Pilliavin et Charng,

1990), il résulte cependant une disparité entre les sexes ; les femmes ont une attitude plus positive que les hommes sur les entreprises effectuant des opérations philanthropiques (Cui *et al.*, 2003). L'étude menée par Rampal et Bawa (2008) montre que les consommateurs perçoivent la philanthropie comme importante dans l'évaluation générale de l'entreprise ou de la marque. Cependant, cette perception est moindre par rapport à des caractéristiques comme le prix, la qualité ou la notoriété. Même si les consommateurs restent sceptiques sur le caractère altruiste de l'entreprise, les entreprises qui réalisent des opérations philanthropiques gagnent en réputation en apparaissant plus citoyennes et plus éthiques.

5. En référence à la théorie de la ressource, le mécénat peut permettre à l'entreprise de se constituer un avantage concurrentiel inimitable. La protection d'une telle valeur peut aussi contribuer à la richesse des actionnaires (Godfrey, 2005). Frankental (2001) indique à l'inverse que les marchés financiers ne récompensent pas les firmes morales qui sont jugées principalement sur les indicateurs financiers. Cette tendance est cependant minoritaire, et d'autres études montrent le contraire. Selon une étude publiée par Datops en 2005, le CAC 40 a progressé de 207 % du 31 décembre 1994 au 31 décembre 2004. Parallèlement sur la même période, le Réputation index 1994³ a progressé de 379 %. Lorsque les bourses se sont effondrées, les dix valeurs à forte réputation ont perdu 33 % de moins que les valeurs du CAC 40 sur les cinq dernières années de l'étude. Cette étude confirme les travaux précédents, à savoir que la réputation permet de réduire la chute quand les marchés sont baissiers. Sur les années 2001 à 2003, les valeurs à forte réputation ne perdent que 22 % alors que le CAC 40 cède 40 %. En revanche, lorsque les marchés sont à la hausse, l'effet d'accélération de la réputation serait moindre.

Vers un mécénat responsable

Le mécénat est considéré comme un moyen de satisfaire aux obligations de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et au besoin de présenter des opérations entrant dans le cadre du développement durable. Barre considère que « *cette responsabilité économique, sociale et environnementale impose de nouveaux choix à l'entreprise. C'est pourquoi le mécénat s'intègre parfaitement à la démarche de développement durable, en devenant sa traduction institutionnelle !* ». Pour Morel (2007), le mécénat humanitaire est destiné à l'amélioration d'une image valorisante pour une entreprise puisqu'elle aide « *une démarche noble, citoyenne, voire de bienfaitrice là où les pouvoirs publics sont absents* ».

Ce mécénat allie les modèles humaniste d'une part, juridique et fiscal d'autre part. Il semble en effet très difficile aux entreprises de pouvoir

³ Cet index comprend les dix valeurs les plus réputées à la suite d'une enquête préalable effectuée par Datops. Les valeurs sont L'Oréal, Air Liquide, Danone, LVMH, Sanofi Aventis, Société Générale, Carrefour, Total, Vivendi Universal et Elf (devenu Total ensuite).

communiquer sur ce type d'action. Le caractère altruiste du mécénat conduit l'entreprise à devoir s'effacer devant l'opération. Une communication sur ces actes à caractère responsable entraînerait le risque d'une perte de crédibilité par la requalification en intervention commerciale. Cela n'empêche pas une recherche de bénéfice mais de manière indirecte.

Comme l'affirmait Cecilia Moore, *Corporate Community Relations Manager Europe* chez IBM : « *L'investissement social a remplacé la traditionnelle philanthropie. Cela veut dire qu'IBM travaille désormais avec des partenaires dans des domaines où ils réalisent des changements fondamentaux dans leurs systèmes et où la technologie et l'expertise d'IBM (et pas seulement l'apport de cash) peuvent contribuer à ces changements stratégiques... IBM se concentre désormais sur des investissements sociaux importants pour son business : améliorer le niveau scolaire des étudiants, créer les compétences nécessaires dans la population pour des jobs liés aux technologies de l'information et démontrer comment la technologie informatique peut permettre l'accès à de nouvelles ressources* » (Chauveau et Rosé, 2003).

C'est l'affirmation de ce mécénat volontairement solidaire et responsable qui est déclarée à travers les sites. « *Acteur engagé et responsable, GDF SUEZ agit en entreprise citoyenne et prend une part active au développement des pays où elle est implantée. Sa politique de mécénat incarne la responsabilité sociétale du Groupe et illustre ses valeurs. Passerelle entre le monde de l'entreprise et ses publics, elle marque une implication concrète du Groupe dans la vie de la cité et ses engagements citoyens* ».

Les actions et les partenariats du Groupe en termes de mécénat s'articulent autour de deux grands thèmes :

- la solidarité : lutte contre l'exclusion, aide aux jeunes entrepreneurs et micro-entrepreneurs, accès à la culture pour tous,
- l'environnement : protection de l'environnement, valorisation du patrimoine, sensibilisation du grand public...

Vers un mécénat de compétence

Le mécénat de compétence est une technique qui a une vingtaine d'années. « *Il s'agit pour l'entreprise de proposer, dans un cadre précis, un transfert gratuit de compétences en faveur d'un projet d'intérêt général, en mettant à disposition des salariés volontaires, pendant leur temps de travail (ou au moins partiellement)* » (Admical, 2001). Ce mécénat relie entre eux les modèles humanistes et de communication. Il est évident que l'entreprise peut se servir des opérations menées pour affirmer sa suprématie et son caractère altruiste dans le prêt de son personnel et de sa mise à disposition de matériels technologiques.

Les objectifs de ce type de mécénat sont multiples :

- Impliquer les salariés de l'entreprise au sein d'opérations leur permettant de se valoriser à travers une technique ou une technologie particulière,

- Valoriser l'entreprise à deux titres : par sa générosité en participant sous la forme d'une opération de mécénat et par le fait qu'elle a développé des techniques ou technologies innovantes,
- Ouvrir l'entreprise sur son environnement à partir d'une compétence bien définie permettant de se positionner,
- Réduire les demandes des salariés ; « *directement confrontés à la crise, les salariés se perçoivent comme des privilégiés moins enclins à revendiquer dans l'entreprise* ». (Denoit, 1999).
- Être une source de motivation pour les salariés. « *Pour les salariés volontaires, il est une occasion d'être confrontés à des logiques éloignées de celles de l'entreprise, et de s'impliquer personnellement dans une cause d'intérêt général avec le soutien de l'entreprise* » (Admical, 2001).
- Être une source d'enrichissement de l'entreprise à travers l'accroissement de compétences et de motivations. « *Pour les entreprises, tout d'abord, il permet d'élargir l'expérience des cadres, de développer leur motivation (ils quittent l'entreprise pour mieux la réintégrer plus tard) et d'introduire de nouvelles valeurs* » (Admical, 2001).

Dans les grandes entreprises, le mécénat de compétences est en augmentation : 31% des entreprises de plus de 200 salariés le pratiquent (*RSE news*, 2012).

La valorisation de l'image d'entreprise est au cœur des opérations de mécénat. C'est d'autant plus vrai pour certaines formes de mécénat d'entreprise. Dans le cadre du mécénat humanitaire ou financier, l'entreprise montre une image favorable en dehors du cadre de son activité. En effectuant du mécénat de compétence, l'entreprise met en valeur tant son savoir-faire que ses équipes qui réalisent les opérations de mécénat. Puisque la mise à disposition de personnel apparaît être la principale ressource humaine dans les fondations d'entreprise (selon l'enquête menée par Ernst et Young, 2007), celle-ci peut aussi s'analyser comme stratégique car elle permet à l'entreprise de montrer son expertise dans les domaines de l'administration, du marketing, de la comptabilité ou du secrétariat. C'est aussi le moyen de montrer une image plus humaine de l'entreprise à travers le bénévolat dans le cadre du mécénat de compétence des salariés. Chaque opération de mécénat tend à une implication des salariés. Le fait que l'entreprise apparaisse de plus en plus décriée conduit à penser que le mécénat entre dans une volonté délibérée d'améliorer le climat social en montrant une image plus sociale et citoyenne de l'entreprise. D'ailleurs les études sur la motivation à intervenir dans le cadre du mécénat montrent l'existence de deux raisons majeures : la recherche d'un bénéfice d'image et la motivation du personnel (Debiesse, 2007).

Vers un mécénat de solidarité et de proximité

Ce mécénat a pris une place importante dans les budgets. Dans le contexte de crise, les actions sociales, choisies par 36 % des entreprises, concentrent la plus forte partie du budget (43 % soit 817 millions d'euros en 2010). Plusieurs raisons expliquent cette évolution :

- « *La crise va contraindre l'entreprise à faire le point sur ses objectifs, sur la cohérence de l'identité qu'elle prétend afficher en communication externe avant même de l'avoir réellement éprouvée en interne, à faire le point également sur des engagements qu'elle a été incitée à prendre par l'opinion et les séductions de l'État* » (Denoit, 1999).

- Les entreprises préfèrent, à cause de la montée du chômage, des inégalités et de la volonté de motiver leurs salariés, recourir à des actions de mécénat de proximité à travers le soutien d'associations locales où leur personnel est impliqué (Denoit, 1999).

- L'entreprise se veut citoyenne et pour cela partenaire des initiatives locales car elle peut valoriser ses actions de manière plus évidente dans la mesure où les journalistes comme l'opinion publique peuvent comprendre cet engagement.

- L'entreprise peut s'insérer plus facilement dans son tissu économique et social.

Ce mécénat de proximité est loin d'être aussi vertueux qu'une opération désintéressée. Il faut souligner que le caractère commercial est très prégnant. L'étude de l'Observatoire de la Fondation de France (2010) a montré que le mécénat de proximité était largement teinté de finalités commerciales et fiscales : couverture des opérations sur la zone de chalandise de l'entreprise uniquement ; « réseautage commercial », rencontre avec les élus et les principaux clients... Une citation extraite de ce document est révélatrice de cette situation : « *Quand on m'a dit que ça pouvait être du mécénat avec 60% défiscalisé alors là je me suis dit bingo. Ça fait quand même une petite propagande sympa dans le coin* ». (Entreprise dont le siège est parisien). « *Au vernissage il y a des chefs d'entreprises, des cadres, des élus etc. Ça permet de se faire connaître localement aussi, c'est intéressant* ». (Entreprise dont le siège est parisien)

Le mécénat de solidarité est loin d'être désintéressé et prend aussi une tournure commerciale à travers les opérations de produit-partage qui permettent à l'entreprise de positionner son produit en s'associant à une cause (Boistel, 2008). L'avantage majeur est que cette opération influe sur les ventes d'autant qu'il est possible de communiquer fortement tout en bénéficiant d'un bénéfice d'image. Ce qui n'est pas nécessairement le cas lorsque les entreprises cherchent à communiquer sur des opérations de solidarité car la crédibilité de celles-ci deviendrait douteuse si l'entreprise se mettait à communiquer sur son aide vis-à-vis de personnes en grande difficulté. Le caractère commercial de cette action serait alors retenu (Boistel, 2008).

Vers un mécénat d'implication

Ce type de mécénat réunit les quatre modèles, humaniste, marchand, communication et juridique, fiscal. Pour une entreprise, effectuer des opérations de mécénat présente des avantages certains qui sont liés aux relations que l'entreprise crée ou entretient avec ses différents *stakeholders*. La recherche d'une amélioration de l'image n'est plus obligatoirement la seule raison même si de nombreuses études ont pu montrer un lien entre les opérations de mécénat et une évolution favorable de l'image de l'entreprise (Gan, 2006 ; Ricks, 2005). La théorie de l'attribution (Cui *et al.*, 2003) et la théorie de traitement de l'information (Ricks, 2005) expliqueraient les rapports entre l'image et le mécénat. Le problème majeur demeure le scepticisme sur les intentions philanthropiques de l'entreprise (Boistel, 2010) et sur l'efficacité de la technique (Roper et Cone, 1993). Or, comme nous avons pu le constater, l'évolution actuelle des pratiques de mécénat conduit à ne pas toujours pouvoir communiquer les actions réalisées. La recherche d'implication des *stakeholders* apparaît très forte dans l'ensemble des opérations. Une satisfaction plus élevée des clients est constatée. Sen et Bhattacharya (2001) montrent que tous les consommateurs ont une réaction négative pour les firmes socialement irresponsables mais que la réaction positive envers les entreprises socialement responsables touche seulement ceux qui ne sont pas d'un grand soutien à la cause. L'engagement des employés est en revanche plus fort et conduit à une productivité accrue et à une meilleure qualité et rentabilité. Un renforcement de la confiance vis-à-vis de l'entreprise dans le but qu'elle ait une plus forte légitimité est aussi très prégnante dans les actions entreprises. Une recherche empirique a montré que près des deux tiers des interviewés ressentent la plus grande confiance envers les organisations associées aux causes sociales (McAlister et Ferrel, 2002). La confiance des consommateurs est importante pour les organisations commerciales car il existe une relation entre la confiance et la fidélité à la marque (McAlister et Ferrel, 2002). Enfin, ce qui est le plus marquant est la recherche d'implication et de motivation à travers les opérations effectuées par l'entreprise. McAlister et Ferrel (2002) ont montré qu'il y a une relation positive entre l'éthique et l'engagement des employés, la fidélité des clients et les bénéfices. L'éthique peut réduire les coûts de transactions, établir la confiance parmi les actionnaires, améliorer le travail d'équipe et préserver le capital social nécessaire à une infrastructure efficace. Ces auteurs estiment que l'éthique aide à améliorer le résultat inférieur. Le mécénat peut inciter les futurs salariés à postuler dans les entreprises qui affichent des valeurs autres qu'économiques et notamment peut attirer les salariés à fort potentiel. Mais le mécénat a aussi une influence sur les personnes en poste dans la mesure où certaines entreprises favorisent le développement du bénévolat des salariés. Ainsi, Nantucket Nectars, une entreprise de boissons du Massachusetts, offre à tous ses employés la possibilité de travailler deux jours payés par an pour des organismes charitables locaux (Sunoo 1998).

Cette volonté altruiste de l'entreprise se traduirait par des dons plus importants dans ce type d'entreprise que dans celles n'offrant pas de telles possibilités (Tressler 1995). Les motivations pour les donations individuelles de la part des salariés sont liées à des raisons philanthropiques, des connexions personnelles avec l'organisation caritative et la réduction de la culpabilité (Ostrower 1995). Certains pensent que l'engagement dans les causes, alors que cette attitude n'est pas demandée dans le cadre du contrat de travail, peut s'analyser comme une forme d'engagement dans l'entreprise (Liao-Troth and Griffith 2002 ; O'Reilly and Chatman 1986). Smith (1994) tempère cet optimisme en indiquant que si les salariés participent activement, c'est tout simplement par pression de l'entourage au travail. Grande and Vavra (1999) indiquent que l'endossement d'une organisation charitable par l'entreprise garantit la crédibilité de la cause pour les salariés. Pushkala et Zboja (2006) ont montré que la participation des salariés était plus forte lorsqu'ils salariés percevaient que leur entreprise était engagée elle aussi, mais ils n'ont pas trouvé de lien entre ce type d'opération et la motivation au travail. Barbian (2001) cite un rapport montrant que 87 % des salariés participant à un programme de mécénat ressentent une forte loyauté envers leur employeur et 56 % souhaitent que leur employeur en fasse plus dans les actions de soutien. Ces comportements seront d'autant plus forts que les valeurs de l'entreprise et des salariés sont en conformité (Allen and Meyer 1990 ; Mathieu and Zajac 1990).

Conclusion

L'analyse de la pratique du mécénat montre qu'il a changé d'objectif : d'un mécénat culturel il est devenu un mécénat humanitaire. Ce changement est à mettre en parallèle avec la situation sociétale que les entreprises vivent actuellement. Les sociétés, et notamment les plus grandes, ont un réel besoin de redorer leur image en raison de la situation économique (pression économique, délocalisations, plans sociaux ...), de réels problèmes de management (pression aux résultats, démotivation, harcèlement moral, suicide...) et d'une difficulté à maîtriser leur communication, notamment du fait de la démultiplication des messages non contrôlés liés à Internet. En cherchant à montrer un caractère sociétal par des opérations à caractère humanitaire, les entreprises affichent qu'elles ont un caractère citoyen et qu'elles peuvent aider ceux qui sont dans le besoin. Ce changement d'objectif traduit un changement plus profond de technique de communication. Le mécénat devient instrument de la stratégie d'entreprise. Mais cette nouvelle attribution du mécénat n'est pas sans risque :

- La communication sur une opération de mécénat humanitaire n'est possible que si l'entreprise montre qu'elle est « respectable » au quotidien, c'est-à-dire que sa citoyenneté ne peut être remise en question. Ce postulat sous-entend que les salariés soient bien traités et qu'ils ne parlent pas dans les forums de manière négative du management ou pire encore qu'une vague de suicides n'entache la réputation de l'entreprise. Ce qui est vrai pour les

salariés l'est aussi pour l'ensemble de ses parties prenantes. L'absence de considération de clients, de fournisseurs... peut rendre caduque toute la qualité de l'opération de mécénat.

- La communication sur une œuvre humanitaire nécessite un réel doigté. La crédibilité de l'opération passe par l'absence de message de l'entreprise. Or il est paradoxal, voire même incongru, de penser que l'entreprise consacre une partie de son budget de communication à mener une opération sur laquelle elle n'effectuera pas une communication spécifique. L'exemple de la Fondation Orange (Boistel, 2010) montre que l'entreprise a bien compris que la crédibilité de ses opérations de mécénat passe, non pas par des actions directes de communication, mais par le fait de faire adhérer les journalistes à la cause soutenue, qui relayeront l'action de la Fondation par un effet de « *two steps flow* ».

- Le mécénat devient donc ambigu et ne peut plus se comprendre uniquement à travers la communication d'entreprise. En effet, face à des questions de management, de croyance aux vertus de l'entreprise... le mécénat peut devenir une solution pour mobiliser les salariés autour d'un projet d'entreprise rendant l'entreprise plus altruiste. Cependant la réussite de l'opération passe par des efforts destinés à rendre crédible l'entreprise en adoptant un management plus humain.

Il est loisible de constater qu'en devenant stratégique et solidaire, le mécénat devient aussi plus risqué puisque sa crédibilité dépend des actes effectifs du management de l'entreprise. Effectuer de l'humanitaire sans que l'entreprise ne change réellement ses pratiques apparaît être peu convaincant. Il deviendra alors nécessaire de concilier discours et actes de manière harmonieuse pour rendre l'entreprise légitime et crédible dans le choix de ce type d'opération.



BIBLIOGRAPHIE

ADMICAL-CSA, *le mécénat d'entreprise en France en 2010*, enquête Admical-CSA, 2010.

ADMICAL-CSA, *Quel impact de la crise sur le mécénat ?* enquête Admical-CSA, 2009.

ALLEN N.J., MEYER J.P., « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, p. 1-18.

AMALDOSS, W., JAIN S., « Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects », *Journal of Marketing Research*, 41 (February), p. 30-42, 2005.

BARBIAN J., « The Charitable Worker », *Training* (July), 2001, p. 51-55.

Baromètre Fondations, 2012, <http://www.avise.org/IMG/pdf/Barometre-Fondations-2012-IMS.pdf>

BARRE S., *Le mécénat*, Génie des glaciers, Chambéry, 2008.

BENNETT R., « Corporate Philanthropy in France, Germany and the UK: International Comparisons of Commercial Orientation Towards Company Giving in European Nations », *International Marketing Review*, 5.1, 1998, p. 458-475.

BOISTEL P., « Comment valoriser le mécénat d'entreprise ? Le cas de la Fondation Orange », *Colloque journée thématique du Nord-Est de la France sur la communication marketing*, Nancy, 2010.

BOISTEL P., « Le produit-partage : sponsoring, co-branding ou endossement ? Une analyse exploratoire à partir du produit-partage Volvic Unicef », *3^{èmes} Journées sur la Communication Marketing*, 27 et 28 mars, Nancy, 2008.

BRAVO R., MATUTE J., M. PINA J., « Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities », *Journal of Business Ethics*, 107, 2012, p. 129-146.

CAMPBELL L., GULAS C.S., GRUCA T.S., « Corporate Giving Behavior and Decision-Maker Social Consciousness », *Journal of Business Ethics*, 19, 1999, p. 375-383.

CHAUVEAU A., ROSÉ J.-J., *L'entreprise responsable*, Éditions d'Organisation, 2003.

COLLINS, M., « Global Corporate Philanthropy - Marketing Beyond the Call of Duty », *European Journal of Marketing*, 27.2, 1993, p. 46-58.

CUI, Y., TRENT E. S., SULLIVAN P. M., MATIRU G. N., « Cause Related Marketing: How Generation Y Responds », *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31.6, 2003, p. 310-320.

DEBIESSE F., *Le mécénat*, PUF, Que sais-je ?, 2007.

DENOIT N., « Crise du mécénat ou mécénat de crise ? », *Communication & Organisation*, 16, 1999.

ERNST ET YOUNG, *Panorama Ernst et Young des Fondations d'Entreprise, une montée en puissance des créations et des ressources allouées*, mars, 2007.

FRANKENTAL P., « Corporate Social Responsibility-A PR Invention », *Corporate Communications : An International Journal*, 6.1, 2001, p. 18-23.

FRY L., KEVIN G. D. K., MEINERS R.E., « Corporate Contributions: Altruistic or Forprofit? », *The Academy of Management Journal*, 25.1, 1982, p. 94-106.

GAN A., « The Impact of Public Scrutiny on Corporate Philanthropy », *Journal of Business Ethics*, 69.3, 2006, p. 217-236.

GODFREY P.C., « The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective », *Academy of Management Review*, 30, 2005, p. 777-798.

GRANDE C.A., VAVRA T. G., « Differentiating Donors », *Marketing Health Services*, Vol. 19, Issue 3, 1999, p. 32-38.

IREP, (2011), *le marché publicitaire 2011*, <http://www.irep.asso.fr/marche-publicitaire-chiffres-annuels.php>

LIAO-TROTH M.A., GRIFFITH T.L., « Software, shareware and freeware: multiplex commitment to an electronic social exchange system », *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, p. 635-653.

MATHIEU J.E., ZAJAC D.M., « A «Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment », *Psychological Bulletin*, 108, 1990, p. 171-194.

MCALISTER D. T., FERRELL L., « The Role of Strategic Philanthropy in Marketing Strategy », *European Journal of Marketing*, 36.5/6, 2002, p. 689-705.

MOREL P., *Parrainage, mécénat et fondation d'entreprise : du sport à l'humanitaire*, Vuibert, Explicit, 2007.

MURRAY K. B., MONTANARI J. R., « Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory », *The Academy of Management Review*, 11.4, 1986, p. 815-827.

NIELSEN K., *Le mécénat mode d'emploi*, Economica, 2007.

L'OBSERVATOIRE DE LA FONDATION DE FRANCE, « Mécénat et développement durable au sein des entreprises : synergie ou concurrence ? », *Fondation de France*, novembre 2007.

L'OBSERVATOIRE DE LA FONDATION DE FRANCE, « Le mécénat : trait d'union entre l'entreprise et son territoire ? Focus en Pays de la Loire », *Fondation de France*, mai 2010.

O'REILLY C., CHATMAN J., « Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior », *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 1986, p. 492-499.

OSTROWER F., *Why the Wealthy Give*, Princeton, N.J. : Princeton University Press, 1995.

PILIAVAN J.A., CHARNG H-W., « Altruism: A Review of Recent Theory and Research », *Annual Review of Sociology*, 16, 1990, p. 1627-65.

PIQUET S., TOBELEM J-M., « Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire », *Revue Française de Gestion*, n°167, 2006, p. 49-64.

PORTER M. E., KRAMER M. R., « The competitive advantage of Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review*, December, 2002, p. 56-68.

PUSHKALA R., ZBOJA J.J., « The Effects of Employee Attitudes on Workplace Charitable Donations », *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 16(1/2) 2006.

RAMPAL M., BAWA A., « Corporate Philanthropy: A Study of Consumer Perceptions », *The Journal of Business Perspective*, Vol. 12, n° 2, April-June, 2008.

REINGEN P.H., « Test of a List Procedure for Inducing Compliance with a Request to Donate Moray », *Journal of Applied Psychology*, 67 (1), 1982, p. 110-18.

RICKS JR., JOE M., « An Assessment of Strategic Corporate Philanthropy on Perceptions of Brand Equity Variables », *Journal of Consumer Marketing*, 22.3, 2005, p. 121-134.

CONE INC, ROPER STARCH WORLDWIDE, INC, *Cause related Trends Report*, 1993, Cone Communications Press Release, Boston MA, Cone Inc.

ROSÉ J.J., *L'or pour l'art « de mécène aux sponsors »*, Flammarion, 1986.

RSEnews, 2012, <http://www.rsenews.com/public/france/mecenat-fondations-entreprise.php>

SEN S., BHATTACHARYA C. B., « Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility », *Journal of Marketing Research*, 38.2, 2001, p. 225-243.

SMITH C., « The New Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review*, May-June 1994, p. 105-116.

STENDARDI, JR. E.J., « Corporate Philanthropy: The Redefinition of Enlightened Self Interest », *Social Science Journal*, 29.1, 1992, p. 21-30.

SUNOO PAIK B., « Nantucket Nectars' Recipe for Participation », *Workforce*, 77, May 1998, p. 25-26.

TRESSLER S., « Charitable Giving in the United States: A Model and Opportunity for Funding Conservation of Biodiversity », *Species Survival Commission IUCN-The World Conservation Union presented at Financing Biodiversity Conservation Harare, Zimbabwe* 13-15 September 1995. <http://216.239.39.104/search?>, January 31, 2004.

WALLISER B., *Le parrainage, sponsoring et mécénat*, Dunod, les Topos, 2006.

WEALTH S., « A Risk Management Perspective », *Academy of Management Review*, 30, p. 777-798.

ZIMMERLICH J., « Retour social sur investissement. Le mécénat d'entreprise, du culturel au sociétal », *Le nouvel économiste.fr* 2009, <http://www.lenouveleconomiste.fr/retour-social-sur-investissement-429/#.Uae9rOCiH8Q>, consulté le 28 novembre 2012

Résumé : L'objet de cet article est de montrer que le mécénat dépasse le cadre de la communication pour entrer dans le management stratégique de l'entreprise. En s'inscrivant comme un élément clé de la responsabilité sociale de l'entreprise, en ayant un fort impact sur la réputation et sur les ressources de l'entreprise, le mécénat devient un élément stratégique que les entreprises commencent à intégrer dans leur réflexion de politique générale.

Mots-clés : Mécénat, stratégie de communication, responsabilité sociale de l'entreprise, réputation.

Abstract : The object of this article is to show that the sponsorship exceeds the frame of the communication to enter the strategic management of the firm. By joining as a key element of the social responsibility of the company, by having a strong impact on the reputation and on the resources of the company, the sponsorship becomes a strategic element which companies begin to integrate into their reflection of general policy.

Keywords : Philanthropy, communication strategy, corporate social responsibility, reputation

